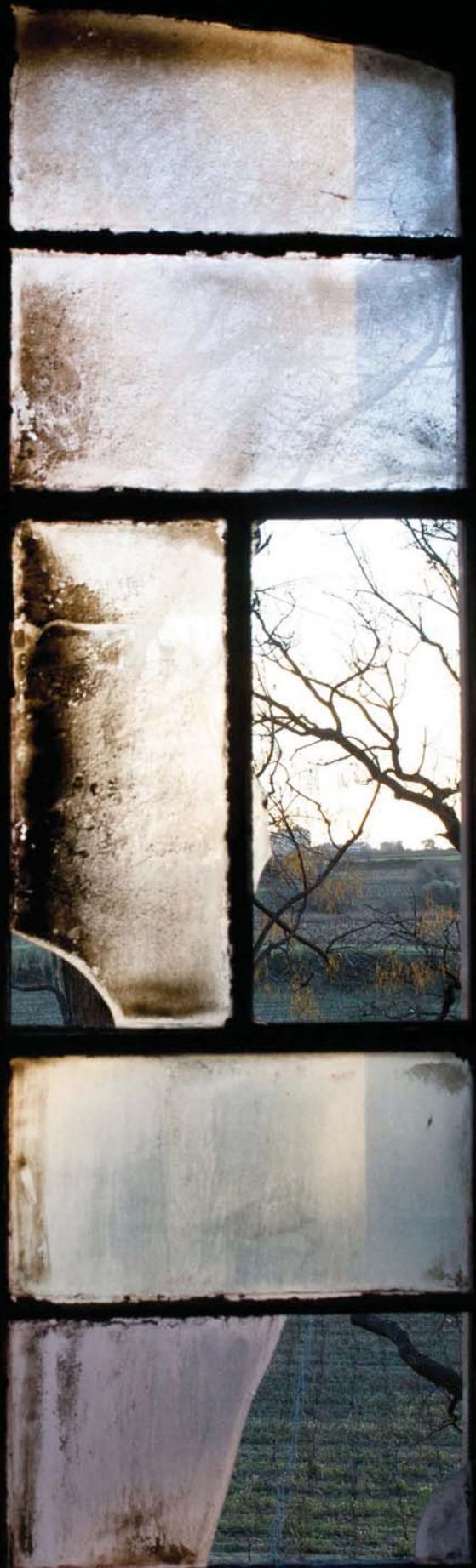


**DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017**  
Rapport financier annuel



# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>Présentation du groupe</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>Comptes individuels</b>	<b>283</b>
1.1	Message et entretien croisé	4	5.1	Bilan	284
1.2	Made by US	14	5.2	Compte de résultat	286
1.3	Made with YOU	28	5.3	Annexe aux comptes individuels	287
1.4	Made for ALL	60	5.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	313
1.5	Autres informations pour le rapport de gestion	83	5.5	Tableau des résultats des 5 derniers exercices (article R. 225-102 du Code de commerce)	316
			5.6	Délais de règlement des fournisseurs et des clients	317
<b>2</b>	<b>Responsabilité sociétale d'Eurazeo</b>	<b>89</b>	<b>6</b>	<b>Informations sur la Société et le capital</b>	<b>319</b>
2.1	La RSE dans la politique d'investissement	90	6.1	Renseignements sur la Société – Statuts	320
2.2	Progrès et faits marquants de l'année	96	6.2	Informations relatives au capital	326
2.3	Informations sociales	106	6.3	Actionnariat du Groupe	330
2.4	Informations environnementales	112	6.4	Pacte d'actionnaires	334
2.5	Informations sociétales	120	6.5	Opérations afférentes aux titres de la Société	336
2.6	Note méthodologique	125	6.6	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat	339
2.7	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	127	6.7	Informations complémentaires	341
<b>3</b>	<b>Gouvernance</b>	<b>131</b>	<b>7</b>	<b>Assemblée générale</b>	<b>345</b>
3.1	Organes de Direction et de Surveillance	132	7.1	Rapport Spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions (article L. 225-184 du Code de commerce)	346
3.2	Rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux	166	7.2	Rapport Spécial sur les attributions gratuites d'actions établi en application de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce	352
3.3	Participation des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire dans le capital de la Société et opérations réalisées par les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire sur les titres de la Société	184	7.3	Exposé des motifs et Ordre du jour	355
3.4	Gestion des risques, contrôle interne, et principaux facteurs de risques	186	7.4	Projet de résolutions	376
3.5	Engagements au titre des programmes de co-investissement	201	7.5	Observations du Conseil de Surveillance sur le rapport du Directoire	389
			7.6	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	390
			7.7	Autres rapports des commissaires aux comptes	402
<b>4</b>	<b>Comptes consolidés</b>	<b>203</b>		<b>Table de concordance du Document de référence</b>	<b>405</b>
4.1	État de la situation financière consolidée	204		Table de concordance du Document de référence	405
4.2	État du résultat consolidé	206		Table de concordance du Rapport Financier Annuel	407
4.3	État des produits et des charges comptabilisés	207		Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion du Directoire	408
4.4	État de la variation des capitaux propres consolidés	208		Table de concordance des données sociales, environnementales et sociétales	409
4.5	Tableau des flux de trésorerie consolidés	210			
4.6	Notes annexes aux états financiers consolidés	212			
4.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	275			

Eurazeo est engagée depuis quinze ans dans une politique de soutien à la photographie. En 2010, elle a créé un concours visant à récompenser le travail d'un photographe, professionnel ou étudiant, autour d'un thème annuel. Ce prix couvre tous les champs de la photographie et s'adresse à tous types de photographes. Le Lauréat 2017, dont les photos sont présentées au fil des pages de notre document de référence 2017 est Gilles Coulon. Ce travail propose une vision originale, intrigante, énigmatique du thème de cette année « ré-enchanter l'entreprise ».

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

## Rapport financier annuel

**E**urazeo est une société d'investissement mondiale de premier plan, basée à Paris, Luxembourg, New York, Shanghai et Sao Paulo. Elle gère environ 15 milliards d'euros d'actifs <sup>(1)</sup> diversifiés, dont plus de 9 milliards pour le compte de tiers, une dynamique qu'elle a fortement accélérée fin 2017 en entrant successivement au capital de Rhône et d'Idinvest. Eurazeo opère sur quasiment tous les segments du capital-investissement, sur trois continents. La société détient un portefeuille d'une quarantaine de sociétés de toutes tailles et tous secteurs, dont elle est le plus souvent actionnaire majoritaire ou de référence.

Eurazeo doit sa croissance à ses choix stratégiques et à son positionnement unique : une approche de l'investissement différenciée et audacieuse, alliant responsabilité, transparence et temps long ; une organisation agile et réactive, qui lui permet d'investir sélectivement tirant le meilleur parti des opportunités de marché ; une culture d'entreprise tournée vers l'entrepreneuriat, synonyme de proactivité et de résultat ; enfin, une équipe de talents resserrée, agissant en proximité avec ses participations.

La mission d'Eurazeo est de détecter, développer et valoriser le potentiel des entreprises dont elle est actionnaire, pour créer de la valeur durable. La transformation est au cœur de son métier d'investisseur : transformation en profondeur des modèles économiques de ses participations pour en faire des entreprises de premier plan, par l'activation de tous les leviers - financiers, stratégiques, humains - à sa disposition ; en parallèle, transformation de son organisation, pour accompagner plus efficacement le développement de ses sociétés et les mutations rapides de son écosystème. Cette capacité d'adaptation continue, combinée à une vision de long terme, forge un modèle solide et attractif, accélérateur de croissance pour les entreprises et de performance pour les actionnaires.

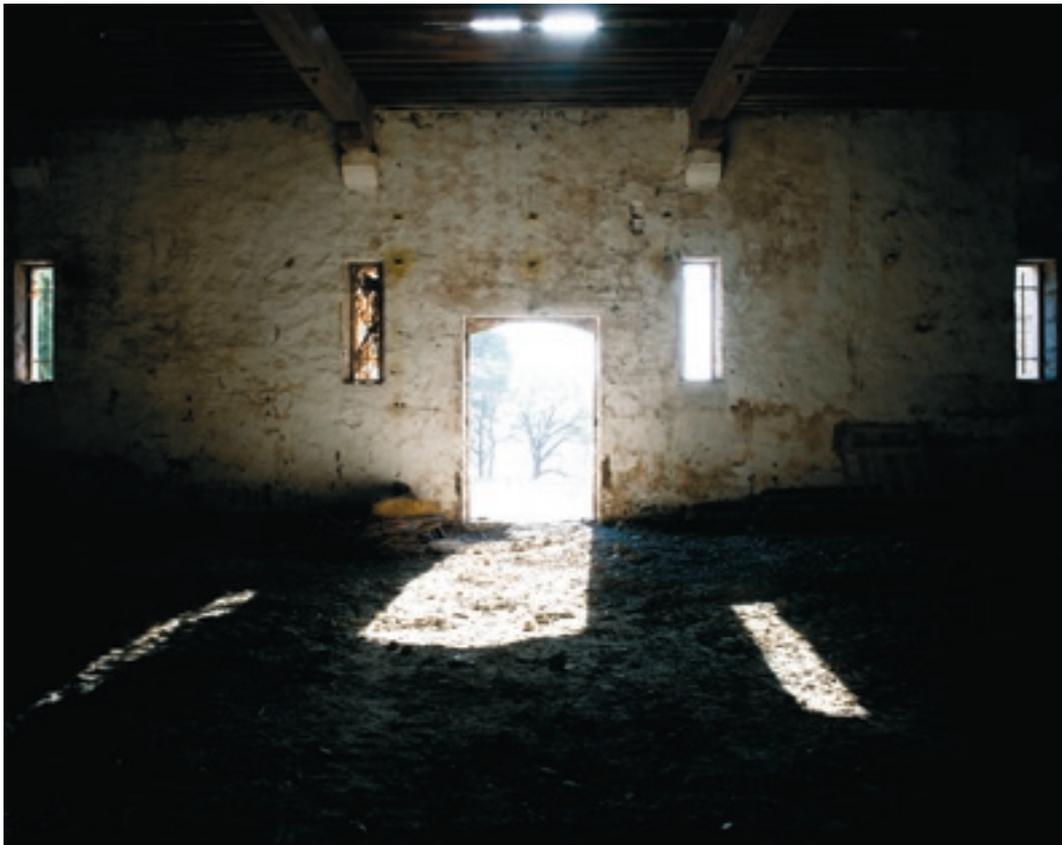
(1) *pro-forma d'Idinvest et de Rhône.*

**TRANSPARENCE LABEL OR**

*Ce label distingue les Documents de référence les plus transparents selon les critères du Classement Annuel de la Transparence.*

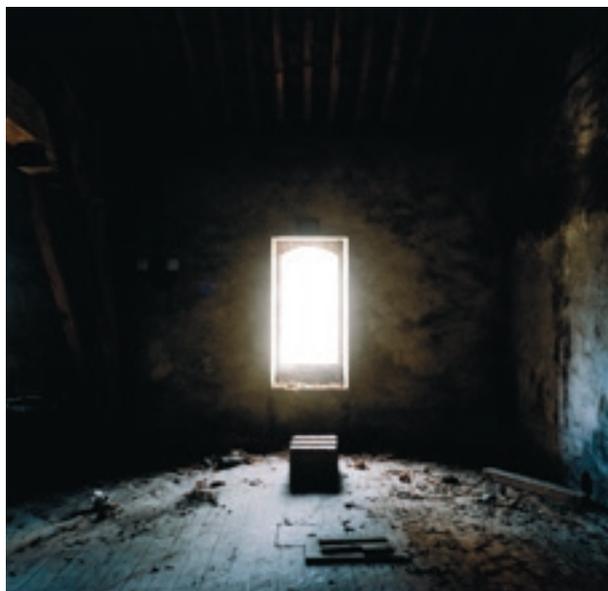


Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 mars 2018 conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document contient l'ensemble des informations relatives au Rapport financier annuel. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



*Cave avant restauration, Domaine viticole, Magalas, 2015*

*Ancienne salle des vendangeurs, Domaine viticole, Magalas, 2015*



*Grenier de la distillerie avant restauration, Domaine viticole, Magalas, 2015*



# PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>1.1</b>	<b>Message et entretien croisé</b>	<b>4</b>	<b>1.4</b>	<b>Made for ALL</b>	<b>60</b>
	Le message du président du Conseil de Surveillance, Michel David-Weill	4		Notre Vision par Philippe Audouin	62
	Regards croisés			Directoire	64
	Patrick Sayer, Président du Directoire	6		Comité exécutif	65
	Virginie Morgon, Directeur Général	12		Conseil de Surveillance	68
	Notre modèle			Nos parties prenantes	70
				Être actionnaire Eurazeo	71
				De solides résultats	74
				Une structure financière encore renforcée	78
<b>1.2</b>	<b>Made by US</b>	<b>14</b>		Mesures des impact RSE évités	80
	Nos 6 fondamentaux	16		Indicateurs extra-financiers RSE	81
	Les 3 temps de notre action	18		Gestion des risques	82
	Nos 4 leviers d'accélération	22			
	RSE : des engagements responsables	26			
<b>1.3</b>	<b>Made with YOU</b>	<b>28</b>	<b>1.5</b>	<b>Autres informations pour le rapport de gestion</b>	<b>83</b>
	Eurazeo Capital	32		Méthodologie ANR	83
	Eurazeo PME	40		Attestation des commissaires aux comptes	84
	Eurazeo Croissance	46		Organigramme simplifié	86
	Eurazeo Patrimoine	50		Franchissement de seuils	87
	Eurazeo Brands	53		Événements post-clôture	87
	Eurazeo Development	55		Perspectives	87
	Eurazeo Corporate	58			



**“ Eurazeo  
a connu une  
très bonne  
année 2017.”**

“

En ce début 2018, le monde économique va bien. La chute que l'on prédit depuis de nombreuses années à la Chine ne s'est pas produite, l'arrêt de la forte croissance indienne non plus. Le Brésil, qui était en crise, se porte beaucoup mieux. Les Etats-Unis connaissent un vrai moment de prospérité avec un plein emploi retrouvé, qui se double d'un très grand optimisme. Enfin, l'Europe, grâce au changement politique en France conjugué à un climat économique satisfaisant, voit ses espoirs de refondation relancés. La position de la France s'est elle-même remarquablement transformée, en particulier lorsqu'on la regarde de l'étranger. L'élection du Président Macron a, en effet, fait naître un projet perçu comme un pas décisif vers le renouveau.

Eurazeo a, dans cet environnement, connu une très bonne année 2017, puisqu'elle a vu les résultats de la quasi-totalité de ses participations progresser plus fortement que la moyenne nationale. Notre société a poursuivi sa transformation. Elle s'est ouverte, en combinant à son modèle d'investissements en fonds propres, la gestion pour le compte de partenaires investisseurs. L'alliance avec Rhône et Idinvest nous permet de changer d'échelle, en termes de taille d'investissements et de géographies. Comme pour toutes les transformations que nous avons connues, ce changement représente un nouveau défi que nous allons nous atteler à relever, cette fois encore, avec succès. L'autre événement majeur dans la vie de notre société a été l'entrée de JCDecaux Holding au capital d'Eurazeo. La famille Decaux partage notre vision du métier d'investisseur et, comme tous les actionnaires, est attachée à la réussite de notre société. Ce rapprochement nous permet de consolider notre action et de l'ancrer sur le long terme.

Tous ces choix stratégiques confortent la solidité de notre société. En témoigne la confiance du Conseil qui l'a conduit à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires le versement d'un dividende ordinaire de 1,25 euro par action, en sus de l'attribution gratuite d'une action pour 20 détenues.

Cette année, une nouvelle page de l'histoire d'Eurazeo va s'écrire, avec le changement de gouvernance annoncé. Je tiens à saluer avec émotion Patrick Sayer, au moment où il quitte ses fonctions de Président du Directoire. Nous avons, durant 16 ans ensemble, œuvré au développement d'Eurazeo, dans un parfait esprit de compréhension mutuelle. Je suis heureux que Virginie Morgon soit nommée à la Présidence d'Eurazeo, elle que je connais depuis plus de 25 ans et qui a tant contribué au développement de la société ces dix dernières années. Très investie, stratégique, elle connaît parfaitement le métier d'Eurazeo pour le pratiquer depuis dix ans. Je crois, comme l'ensemble du marché, à son succès.

”

**Michel David-Weill,**

Président du Conseil de Surveillance



# La transformation dans la continuité

**Patrick Sayer,**

Président du Directoire  
jusqu'au 18 mars 2018

**Virginie Morgon**

Directeur Général  
jusqu'au 18 mars 2018

Présidente du Directoire  
à compter du 19 mars 2018

### L'activité a été très soutenue en 2017 : Quelles sont les opérations qui ont été les plus marquantes ?

► **Patrick Sayer** : 2017 a en effet été une année exceptionnelle pour Eurazeo. Elle a été l'une des plus actives de l'histoire de la société tant sur le plan des investissements que des cessions. Nos cinq équipes d'investissement ont été très mobilisées, ce qui illustre la diversité des compétences et la pertinence des choix d'Eurazeo.

Eurazeo PME a pris une participation majoritaire dans une société innovante, Smile, leader de l'intégration et l'infogérance de solutions open source, et a conforté son expertise dans le domaine médical en acquérant Intech Medical, un des leaders mondiaux de la fabrication d'instruments et d'implants chirurgicaux orthopédiques. Eurazeo Croissance a pris une participation minoritaire dans Doctolib, fer de lance de la transformation digitale du secteur de la santé. Eurazeo Patrimoine a notamment investi dans le Groupe C2S, huitième opérateur de cliniques privées en France. Enfin, Eurazeo Capital a acquis le producteur espagnol de parfum et d'arôme, Iberchem et finalisé le rachat de prestigieuses et emblématiques marques de confiseries et de chocolat de Mondelez. Avec ces fleurons industriels du *Made in France*, nous avons créé Carambar&Co dans l'objectif d'en faire le champion français

de la confiserie et du chocolat. Eurazeo Capital a aussi réalisé ses deux premiers investissements aux Etats-Unis dans Trader Interactive et dans WorldStrides. Six mois seulement après sa création, Eurazeo Brands a enfin réalisé son premier investissement dans Nest, une société de parfumerie d'intérieur, leader aux Etats-Unis.

◀ **Virginie Morgon** : Des opérations très structurantes ont aussi été réalisées au sein des sociétés du groupe d'Eurazeo Capital avec notre soutien stratégique et financier. Notamment, l'acquisition par Elis, en juin, de son concurrent britannique Berendsen qui a permis de consacrer Elis comme leader pan-européen dans le textile, l'hygiène et les solutions de services, ou celle de Planet Payment par Fintrax.

### Au-delà de cette activité soutenue, des développements stratégiques ont eu lieu : partenariat avec Rhône, alliance avec Idinvest, doublement de la taille de vos actifs, nouveaux segments d'activités : 2017 a-t-elle vraiment été pour Eurazeo l'année de la transformation ?

► **VM** : Les grands développements stratégiques que nous avons menés en 2017 illustrent parfaitement les décisions prises ces dernières années pour accélérer le développement de nouveaux métiers, de nouvelles

stratégies mais aussi, la gestion pour le compte de partenaires investisseurs. À travers le partenariat avec Rhône et l'alliance avec Idinvest, nous nous inscrivons dans une dynamique amorcée de longue date : en 2006, nous avons créé un premier fonds, Eurazeo Partners, puis en 2014, lancé Eurazeo PME II, puis Eurazeo Capital II, et enfin Eurazeo PME III en juin dernier. Notre partenariat avec Rhône, société d'investissement transatlantique réputée, nous permet de renforcer notre modèle unique de complémentarité entre capital permanent et gestion pour le compte de partenaires investisseurs, et de consolider notre réseau d'investisseurs pour devenir le modèle de référence pour les entreprises et les investissements transatlantiques.

Notre alliance avec Idinvest nous permet de conforter notre capacité à apporter des solutions de financement à tous les stades de la vie des entreprises en France et en Europe, avec le capital-risque, le capital croissance, la dette et le fonds de fonds. C'est une diversification que nous avons déjà initiée, en 2011, avec l'acquisition d'OFI Private Equity Capital, devenue Eurazeo PME. De même, notre partenariat avec Capzantine en 2015 s'inscrivait dans cette logique. Notre partenariat avec Rhône et notre alliance avec Idinvest nous permettent d'accélérer la construction d'une société d'investissement internationale et multi-stratégies. **./..**

## Notre partenariat avec Rhône et notre union avec Idinvest nous permettent d'accélérer la construction d'une société d'investissement internationale et multi-stratégies.

Virginie Morgon

•/••

◀ **PS:** Ces rapprochements sont d'autant plus pertinents qu'ils allient intérêt stratégique et intérêt pour l'actionnaire. Avec la gestion pour le compte de partenaires investisseurs, les commissions de gestion et les commissions de performance reçues, la diversification des risques et la meilleure prévisibilité des résultats sont autant de facteurs d'une meilleure valorisation d'Eurazeo sur les marchés financiers.

En 2017, la pertinence de cette orientation s'est traduite par une disparition quasi-totale de la décote par rapport à l'actif net réévalué. Notre modèle est bien celui de sociétés d'investissement qui, compte tenu de l'importance des capitaux qu'elles gèrent pour compte de tiers, se traitent non plus avec une décote mais avec une prime par rapport à l'actif net réévalué.

▶ **VM:** La gestion pour le compte de partenaires investisseurs permet aussi d'accroître notre capacité financière à développer notre réseau de partenaires, d'élargir notre réseau d'affaires, en touchant des investisseurs nouveaux grâce au doublement de la taille de nos actifs sous gestion, tout cela contribuant à élargir les opportunités d'investissement d'Eurazeo. Mais il ne s'agit pas que de taille critique. En proposant une plus grande palette

de métiers au sein de notre société, nous permettons à nos investisseurs de diversifier le placement de leurs capitaux avec le même partenaire de confiance. Dans ce secteur, les relations se construisent sur le très long terme et la confiance est au cœur de notre métier. Etre capable d'offrir plusieurs stratégies d'investissement, dans le domaine du patrimoine, du venture capital, et des marques, permet de nourrir de façon beaucoup plus fréquente et riche les relations avec eux. Et donc de renforcer la confiance.

**Fin 2016, Eurazeo a ouvert son premier bureau à New York. Plus d'un an après, quel bilan tirez-vous de votre implantation aux Etats-Unis ?**

▶ **VM:** Eurazeo a connu un démarrage très positif aux Etats-Unis qui découle de notre positionnement original sur ce marché : il est à la fois agile, entrepreneurial et international. Aux Etats-Unis, Eurazeo opère sur le segment des entreprises de taille moyenne équivalent au segment large cap en Europe.



## Les premiers investissements réalisés aux États-Unis prouvent le bien-fondé de ce développement transatlantique.

Patrick Sayer

Nous voulons y investir les mêmes montants unitaires qu'en Europe, c'est-à-dire entre 100 et 600 millions de dollars. Depuis l'ouverture de notre bureau en septembre 2016, nous mesurons à quel point notre avantage concurrentiel est important par rapport aux autres acteurs du secteur qui ont un champ d'action extrêmement local. Notre ancrage européen, chinois et brésilien, apporte une connaissance, une intimité avec ces marchés absolument unique aux États-Unis.

Et bien sûr, le lancement d'Eurazeo Brands, qui a réalisé son premier investissement dans la société NEST Fragrances en novembre, contribue aussi à la dynamique positive de notre implantation aux États-Unis. La composition de l'équipe a été très bien perçue, notamment avec l'arrivée de Jill Granoff qui a 25 ans d'expérience dans la construction de marques dans l'industrie de la beauté et de la mode.

Ce développement doit être consolidé bien sûr mais ce démarrage réussi est, là encore, le résultat d'un long travail de réflexion, d'analyse du marché et des opportunités d'investissements stratégiques, que nous avons mené depuis plusieurs années.

◀ **PS :** Les premiers investissements réalisés aux États-Unis – Trader

Interactive et WorldStride - prouvent le bien-fondé de ce développement transatlantique. Dans un contexte de mondialisation des échanges et des personnes, notre approche internationale fait la différence.

Les équipes de Worldstrides, dont le métier est précisément de proposer ces échanges et ces voyages éducatifs, ne s'y sont pas trompés. C'est en particulier notre implantation en Chine qui nous a permis d'apporter une connaissance approfondie de ce marché et d'associer un partenaire chinois, Primavera Capital Group, à cet investissement qui par ailleurs recoupe parfaitement nos secteurs d'expertise, l'éducation, les loisirs et le tourisme.

### Un changement majeur sur le plan de la gouvernance a eu lieu cette année, avec l'arrivée d'un nouvel actionnaire, JC Decaux Holding. Comment s'intègre-t-il à vos projets de développement stratégique ?

▶ **PS :** Eurazeo privilégie le temps long : sa marque de fabrique est le capitalisme patient. Pour cela, il faut s'appuyer sur des actionnaires de référence qui attribuent la même valeur que nous à ce temps long. Cela fut le cas avec le Crédit Agricole qui a accompagné pendant 20 ans la

transformation d'Eurazeo.

Nous nous félicitons du très bon retour sur investissement dont ce partenaire a d'ailleurs pu bénéficier sur cette période.

La famille Decaux, à travers sa société d'investissement JC Decaux Holding qui a racheté la totalité de la participation de Crédit Agricole SA, soit 15,4% du capital, s'inscrit dans cette perspective. Elle va en réalité plus loin dans la mesure où l'investissement du groupe Decaux s'est construit autour de notre projet alors que celui du Crédit Agricole, il y a 20 ans, s'inscrivait en fait autour de la banque Lazard. Nous partageons avec eux la même vision stratégique, le même ADN entrepreneurial et le même attachement à l'indépendance du modèle d'Eurazeo.

▶ **VM :** J'ajoute que cet actionnariat renforcé a validé la pertinence de la stratégie d'Eurazeo et le potentiel d'appréciation de son portefeuille. Nous ne pouvons que nous en réjouir.

./..

## Les attentes à l'égard de l'entreprise n'ont jamais été aussi grandes.

Patrick Sayer

./..

### Exigence accrue de responsabilité des entreprises vis-à-vis de la Société, réflexion en France sur l'objet social des entreprises, accélération du rôle de l'Intelligence Artificielle dans l'économie : comment Eurazeo relève les défis sociétaux d'aujourd'hui ?

► **PS :** Les attentes à l'égard de l'entreprise n'ont jamais été aussi grandes. Eurazeo a toujours mis la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises au cœur de son processus d'investissement et du modèle de ses entreprises. Cette conviction profonde a établi d'Eurazeo comme le précurseur dans son secteur. Personnellement, c'est un combat auquel j'ai toujours été sensible. De même que Virginie, qui a co-fondé le Women's Forum il y a 10 ans.

Très concrètement, les sociétés du groupe ont pu ainsi mesurer que des actions visant, par exemple, à instaurer une meilleure gouvernance ou à réaliser des économies d'énergie, ne sont pas des contraintes mais des vecteurs de croissance. Elis en a fait l'expérience : la réduction de la consommation d'eau a entraîné la baisse de consommation de détergents et de polluants, ce qui a permis à l'entreprise de réduire ses coûts.

◀ **VM :** Pour créer de la valeur durable, l'entreprise doit relever les nouveaux

défis qui se présentent à elle. Je veux parler plus spécifiquement de la digitalisation et de l'Intelligence Artificielle (IA) qui commencent à peine à transformer des pans entiers de notre économie.

Nous avons à cœur depuis de nombreuses années d'apporter à chacune de nos entreprises une réflexion sur la digitalisation de leur métier, voire de les sensibiliser sur les ruptures qui pourraient les aider à accélérer leur développement, ou encore réagir en cas de concurrence accrue.

Nous nous appliquons d'ailleurs à nous-mêmes ces conseils pour être plus performants dans l'accompagnement de nos sociétés : nous avons été les premiers à nommer un Chief Digital Officer au niveau d'Eurazeo.

Depuis 14 à 15 mois, nous utilisons aussi le big data couplé à des analytics, voire à de l'IA pour mener les diligences qui nous permettent d'affiner notre jugement d'investissement et de gagner un temps précieux. Nous avons noué des partenariats avec des sociétés très performantes capables d'analyser les données disponibles publiquement mais souvent sous-utilisées. Nous y avons eu recours pour Worldstrides et Trader interactive, mais aussi pour écarter certains dossiers. Nous sommes, ici aussi, précurseurs

dans la volonté d'intégrer ces outils dans nos propres processus de décision.

### Parler de 2017, c'est déjà évoquer 2018... Après 16 ans à la tête d'Eurazeo, vous laisserez cette année la présidence du Directoire à Virginie : que vous inspire cette passation ?

► **PS :** Il s'agit d'une transition parfaitement naturelle pour moi car j'ai la conviction qu'il faut savoir faire évoluer la gouvernance des entreprises. La qualité de cette passation tient d'abord à la relation de confiance que nous avons entretenue, le Président du Conseil de Surveillance, Michel David-Weill, et moi-même, pendant 16 ans. Et elle n'aurait évidemment pas été possible non plus sans le profond respect mutuel entre Virginie et moi, et ce depuis 25 ans, lorsque nous nous sommes rencontrés chez Lazard.

J'ai porté une transformation assez considérable de notre société d'investissement. Entité historiquement liée à une banque d'affaires de renom, Eurazeo est devenue aujourd'hui un acteur mondial indépendant du capital investissement. 2017 a été marquée par une accélération stratégique dont le cap est clair : enrichir son modèle d'investissement au service de la création de valeur et de la croissance des entreprises, en France et à l'international. Il est logique et cohérent que Virginie, motivée et engagée dans cette stratégie à mes côtés depuis plus

**Je suis heureuse que la passation soit aussi fluide.  
Cette transition résulte de la confiance mutuelle  
que nous nous portons avec Patrick depuis des années.**

**Virginie Morgon**

de 10 ans, prenne la suite. J'ajoute que je suis sensible à ce que cela soit une femme qui me succède.

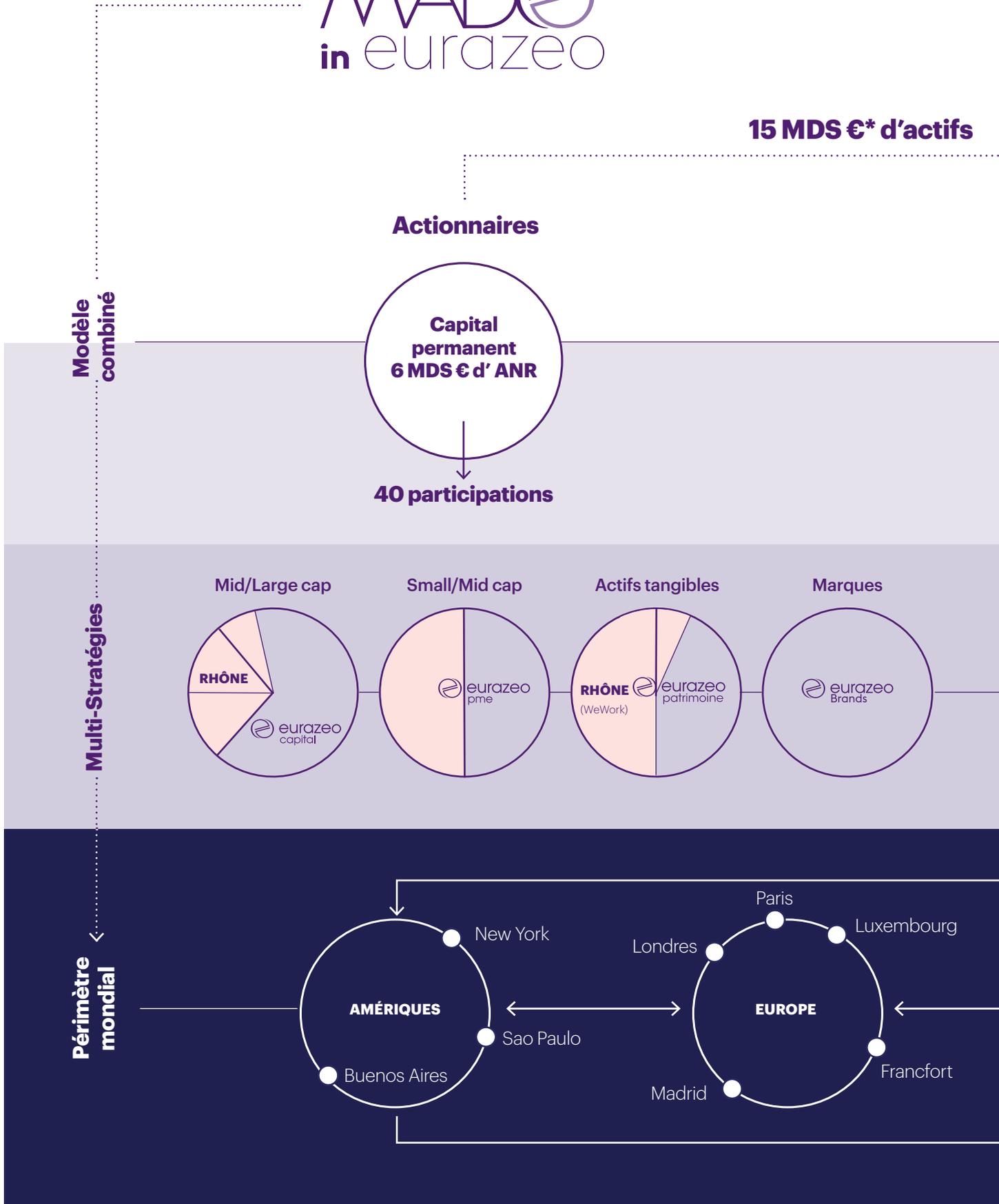
◀ **VM :** Je suis heureuse que la passation soit aussi fluide. Cette transition résulte de la confiance mutuelle que nous nous portons avec Patrick depuis des années. Nous avons aussi la chance d'être entourés de membres du comité exécutif dont les compétences sont aussi grandes que la confiance que nous leur portons. Je ressens bien sûr beaucoup d'enthousiasme et de fierté à prendre la présidence du Directoire d'Eurazeo qui est prête à accélérer la transformation que nous avons construite ensemble au cours des dernières années. Nous sommes plus diversifiés, nous sommes plus sophistiqués. L'enjeu est donc d'être très attentifs à rester authentiques et fidèles à ce que nous sommes fondamentalement, c'est-à-dire des partenaires totalement engagés à la transformation de nos entreprises, en proximité avec les entrepreneurs et les équipes de management. Nous développons une approche d'investissement différenciée, audacieuse, qui allie responsabilité, proximité, transparence et ténacité. C'est une culture d'entreprise tournée vers l'entrepreneuriat, synonyme de proactivité, d'engagement et de rapidité d'exécution. Cette identité profonde fait la force d'Eurazeo. Je serai très attentive à la préserver ■



# NOTRE MODÈLE



15 MDS €\* d'actifs



Modèle combiné

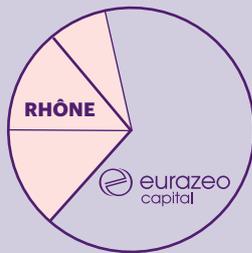
## Actionnaires

Capital permanent  
6 MDS € d' ANR

40 participations

Multi-Stratégies

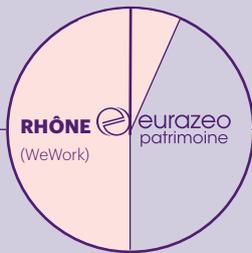
Mid/Large cap



Small/Mid cap



Actifs tangibles



Marques



Périmètre mondial

AMÉRIQUES

New York

Sao Paulo

Buenos Aires

EUROPE

Paris

Luxembourg

Londres

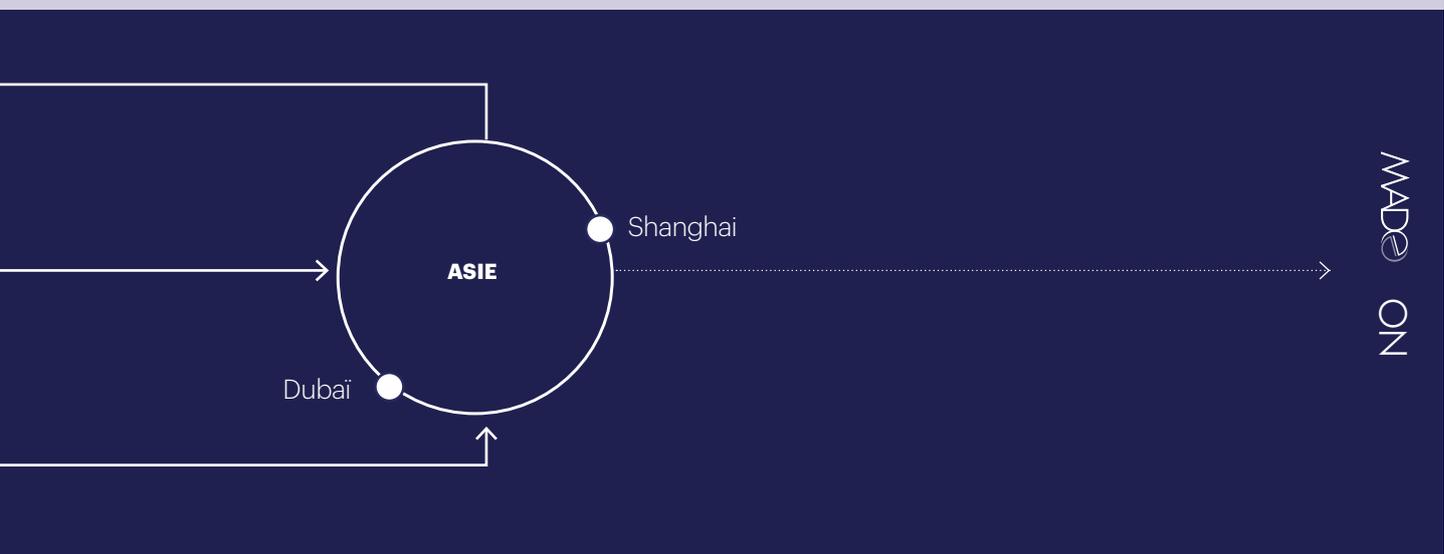
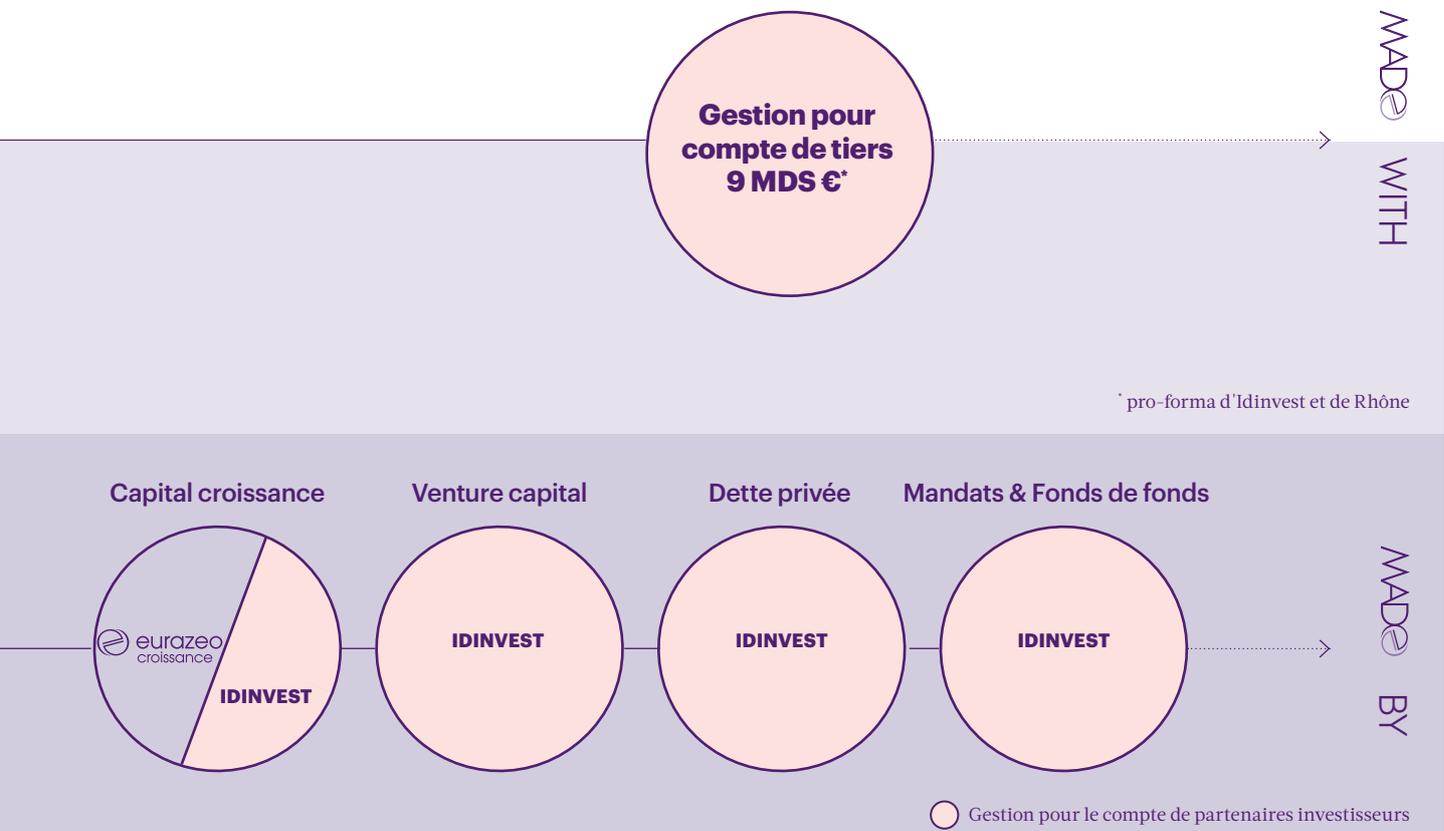
Madrid

Francfort



sous gestion

Partenaires investisseurs



1. **GABRIEL KUNDE**  
Executive Office  
Director
2. **PIERRE MEIGNEN**  
Managing Partner  
Eurazeo PME
3. **MARC FRAPPIER**  
Managing Partner  
Head of Eurazeo Capital
4. **CAROLINE COHEN**  
Responsable  
Relations Investisseurs

5. **PIERRE-ALAIN AUBIN**  
Directeur de l'Audit Interne  
et des risques
6. **YANN DU RUSQUEC**  
Managing Director  
Eurazeo Croissance
7. **FRANS TIELEMAN**  
Managing Partner  
Head of Eurazeo Development
8. **CECILE GILLIET**  
Directeur juridique adjoint-M&A

9. **RENAUD HABERKORN**  
Managing Partner  
Head of Eurazeo Patrimoine
10. **NICOLAS HUET**  
Secrétaire Général et  
membre du Directoire
11. **OLIVIER MILLET**  
Président du Directoire Eurazeo PME  
et membre du Directoire d'Eurazeo
12. **JILL GRANOFF**  
CEO – Eurazeo Brands



Ensemble, nous avons construit un acteur de l'investissement unique en son genre. À la fois solide et agile, audacieux et responsable, exigeant et proche. Et si nous changeons aujourd'hui d'envergure pour gagner en force de frappe, notre philosophie et notre méthode restent les mêmes.

Identifier les futurs champions, les aider à penser plus grand, à voir plus loin, à aller plus vite.



# Fondamentaux

Fidèle à ses valeurs,  
Eurazeo déploie un modèle  
unique, qui allie long terme  
et responsabilité.

②

## TEMPS LONG

Forte de son capital permanent, Eurazeo dispose d'un horizon de temps long et d'une flexibilité précieuse pour réinvestir dans ses participations chaque fois qu'elle l'estime nécessaire et les aider à réaliser tout leur potentiel de croissance. Son positionnement d'actionnaire de long terme conduit Eurazeo à promouvoir au sein de ses participations des décisions structurantes, notamment en matière de développement durable, dont les bénéfices se matérialisent au-delà des horizons de cessions.

► **Atout différenciant** : Le "capitalisme patient" insuffle une dynamique vertueuse, propice à l'audace et à l'innovation. Il est la clé pour concilier développement économique et responsabilité sociétale et transformer les entreprises en profondeur. Il permet notamment à Eurazeo de réaliser des *carve-outs*, opérations qui consistent à acquérir des actifs ne faisant pas partie du cœur de métier de grands groupes pour en faire des sociétés indépendantes, championnes dans leur domaine.

①

## INDÉPENDANCE

Le modèle d'Eurazeo conjugue solidité et stabilité. Il se caractérise, principalement, par la force de sa capacité d'investissement en fonds propres (le capital permanent) alliée au dynamisme de sa gestion pour le compte de partenaires investisseurs, et par une absence d'endettement structurel à son bilan. Son actionnariat est composé d'un noyau d'investisseurs à caractère familial et entrepreneurial, présents pour certains depuis plus de 20 ans. À côté du concert regroupé autour de Michel David-Weill, premier actionnaire de référence, la famille Decaux a fait son entrée au capital en juin 2017. Ce nouvel actionnaire partage la même vision de l'investissement, axée sur la responsabilité et la création de valeur pérenne. Son arrivée renforce l'indépendance financière d'Eurazeo et son positionnement d'investisseur de long terme.

► **Atout différenciant** : Agile et proactive, Eurazeo conserve en permanence une capacité d'action pour saisir les opportunités d'investissement lorsqu'elles se présentent et céder ses participations au moment où elle le souhaite.

③

## RESPONSABILITÉ

La responsabilité est un pilier de la stratégie d'Eurazeo : elle guide ses choix d'investissement, oriente les décisions stratégiques liées à ses participations et influe sur les relations avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Eurazeo est l'une des toutes premières sociétés du capital-investissement à avoir formalisé une politique RSE, pour elle-même et ses participations. Une démarche qui vaut à Eurazeo d'être une des rares sociétés de son secteur à être classée dans les principaux indices éthiques de référence.

► **Atout différenciant** : Actionnaire engagé, Eurazeo incite les sociétés du groupe à progresser dans les domaines de la gouvernance, de l'environnement, du social et du sociétal, leur permettant de s'inscrire dans la durée. Une stratégie gagnante, gage de performance et d'attractivité.

⑤

## PROXIMITÉ

La proximité est une caractéristique des équipes d'Eurazeo, favorisée par une organisation resserrée. Elle s'incarne dans les relations de confiance tissées avec les actionnaires. Elle s'exprime aussi dans la qualité du dialogue développée avec les équipes de management des participations. Eurazeo privilégie, le plus souvent, une position d'actionnaire majoritaire ou de référence pour mieux s'impliquer à leurs côtés.

► **Atout différenciant** : La culture partenariale est une marque de fabrique *made in Eurazeo* : Eurazeo partage la vision des dirigeants de ses sociétés, leur donne du temps et contribue à orienter leurs décisions stratégiques. Avec un objectif : les aider à libérer leur potentiel de croissance.

④

## ÉQUILIBRE

Eurazeo veille à la forte diversification de ses classes d'actifs (par secteurs, zones géographiques, maturités et profils de risque) en assurant une rotation régulière et soutenue de son portefeuille. Aucun actif ne dépasse le seuil de 10 à 15 % de l'ANR (Actif Net Réévalué) ce qui contribue à réduire les risques pour ses actionnaires.

► **Atout différenciant** : L'équilibre est le fondement de l'équation performance/maîtrise des risques. L'internationalisation et la diversification des stratégies d'investissement renforcent le modèle d'Eurazeo.

⑥

## CAPITAL HUMAIN

Eurazeo compte sept équipes d'experts de haut niveau. Cinq sont des équipes d'investisseurs spécialisées sur des secteurs cibles (Capital, Croissance, PME, Patrimoine, Brands). Elles sont appuyées par deux équipes transverses (Corporate et Development) qui déploient une palette complète de compétences clés : digital, RSE, juridique, ressources humaines, gestion des risques, financements, audit, contrôle de gestion, etc. S'exerçant sur tout le cycle d'investissement, le talent des collaborateurs d'Eurazeo est multiple. Il réside dans leur capacité à détecter le potentiel de transformation des entreprises en amont, à l'accélérer en encourageant les meilleures pratiques, et à le valoriser au bon moment. Un travail de fond qui exige engagement, professionnalisme et discipline, pour conjuguer exigence dans la sélection de ses participations et performance tout au long de leur détention.

► **Atout différenciant** : La force d'Eurazeo est de savoir gérer les transformations complexes, au-delà de l'apport de capitaux. Grâce à la créativité de ses équipes, à leur expertise, leur connaissance des marchés et leurs réseaux, les sociétés du groupe bénéficient d'un accompagnement stratégique et opérationnel unique sur le marché du *Private Equity*. Un avantage concurrentiel majeur pour conserver un temps d'avance.

## **Temps de notre action**

**Détecter des potentiels rares pour y investir est la première étape du métier d'Eurazeo. Nos équipes sont ensuite aux côtés des entreprises en soutien de leur transformation. Avant de valoriser le travail réalisé à l'occasion de la cession.**

①

# INVESTIR SÉLECTIVEMENT

**“Nous ciblons en priorité les entreprises en croissance, dotées d’un fort potentiel d’innovation, de développement et de transformation. Le défi, dans un marché très concurrentiel dominé par l’abondance de liquidités, est d’identifier les secteurs les plus porteurs et, au sein de ces secteurs, les entreprises les plus prometteuses en termes de création de valeur durable.”**

## 1 008

opportunités repérées

## 9

investissements réalisés

## 13

réinvestissements pour un montant de

## 1,8 Md€<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> 1,7 Md€ pour la quote-part d'Eurazeo.

### ► AGIR PROACTIVEMENT

Le processus d’acquisition fait l’objet d’une démarche rigoureuse destinée à repérer au plus tôt les opportunités d’investissement et à minimiser les risques. En amont, Eurazeo identifie, avec l’appui d’une équipe dédiée au sourcing, les tendances de fond, secteurs et entreprises porteurs de croissance structurelle à long terme. Un processus de *due diligences* intégrant notamment des critères de performance et des éléments extra-financiers permet ensuite d’évaluer le potentiel des sociétés et d’éclairer les décisions d’investissement.

### ► UN PROCESSUS D’INVESTISSEMENT “HAUTE COUTURE”

Les choix d’investissements répondent à des critères de sélection très stricts. Eurazeo concentre en priorité ses recherches sur certains secteurs porteurs dont elle a l’expérience : les biens de consommation, les services aux entreprises, la santé, l’éducation, les marques, le luxe, etc. Le processus de sélection cible également des profils de sociétés précis :

- Des entreprises dynamiques, qui se développent de manière responsable en apportant la croissance et la performance attendues.
- Des entreprises, dotées d’un fort potentiel de transformation appelé à se concrétiser dans un projet économique et industriel cohérent.
- Un management de qualité, dynamique et ambitieux.
- La capacité d’Eurazeo à contribuer au développement de ces sociétés ■

②

# ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

**“Nous aidons les entreprises à se renforcer et à changer d’échelle pour en faire des acteurs majeurs sur leur marché.**

**Nous les accompagnons dans la réalisation de leur transformation, en apportant le temps et les moyens humains et capitalistiques, utiles à leur développement.”**

## ► LA CO-CONSTRUCTION

Actionnaire actif et impliqué aux côtés du management des sociétés du groupe, Eurazeo apporte, durant la période de détention, les outils et expertises nécessaires à la réalisation des chantiers de transformation (stratégie, digital, optimisation des structures et *process* de fonctionnement...). La plus-value d’Eurazeo réside dans ses ressources de haut niveau et le réseau d’affaires qu’elle met à disposition de ses sociétés. C’est dans cette optique, qu’Eurazeo a recruté un *Chief Performance Officer* dont la mission sera d’animer un écosystème destiné à accélérer la performance de ses participations.

Par ailleurs, Eurazeo organise un événement fédérateur, *Eurazeo Academy*, qui permet aux participations de partager connaissances et bonnes pratiques.

## ► MISER SUR TOUS LES MOTEURS DE LA TRANSFORMATION

Par son engagement de long terme, Eurazeo soutient le management de ses participations dans la réalisation de projets structurants. L’objectif : leur permettre de consolider ou de faire évoluer leur modèle en identifiant les défis, transformations et axes de développement possibles. En fonction de la nature de ses participations, sept leviers peuvent être actionnés :

- L’internationalisation, avec l’appui de ses bureaux étrangers.
- La croissance externe à travers des acquisitions ciblées (développement de nouveaux marchés, de nouveaux métiers).
- La croissance organique (investissements marketing, déploiement des circuits de distribution...) pour accélérer le développement commercial.
- L’innovation via notamment la transformation digitale et RSE.
- L’adaptation des organisations dans l’optique d’accroître leur efficacité opérationnelle.
- La transformation en profondeur des modèles économiques pour capter de nouveaux relais de croissance.
- La mise en place d’une gouvernance efficiente ■

3

# RESTITUER LA VALEUR CRÉÉE

**“La maîtrise du timing de cession nous permet d’accompagner nos entreprises dans la durée et de créer de la valeur durable. L’enjeu : offrir une performance attractive dans le temps.”**

8

cessions totales ou partielles

## 1,4 Md€<sup>(1)</sup>

de produits de cession et de dividendes perçus

<sup>(1)</sup> 1,1 Md€ pour la quote-part d'Eurazeo.

### ► DES DÉCISIONS DE CESSION SUR LA BASE DE CRITÈRES EXIGEANTS

Les décisions de cession tiennent compte de plusieurs facteurs : l’atteinte des objectifs de transformation, la résistance du modèle des entreprises transformées sur le long terme, l’équilibre du portefeuille. Le choix est guidé par un arbitrage entre l’appréciation du potentiel de création de valeur restant par rapport au travail déjà réalisé et la performance réalisable à date, évaluée en termes de multiples ou de taux de rentabilité interne (TRI). Les objectifs de rentabilité des capitaux investis diffèrent selon les pôles et l’estimation du risque associé (supérieurs à 25 % pour Eurazeo Croissance, entre 15 et 20 % pour Eurazeo Capital et PME, plus de 20 % pour Eurazeo Brands et au-dessus de 10 % pour Eurazeo Patrimoine).

### ► PARTAGE DE LA VALEUR

La stratégie d'Eurazeo, en ligne avec sa vision de long terme, permet d'assurer un retour attractif et régulier aux actionnaires. Plus que le cours de l'action, le juste indicateur de sa performance est le TSR, *Total Shareholder Return*. Outre l'évolution de la valeur de l'entreprise en bourse, celui-ci prend également en compte les dividendes distribués. Au cours des cinq dernières années, le retour total aux actionnaires offert par l'action Eurazeo a largement surperformé celui du CAC 40, et même de l'indice de *Private Equity* européen. Une performance à laquelle la politique active de distribution et de rachat d'actions menée par Eurazeo au profit de ses actionnaires a contribué ■

## **leviers d'accélération**

**Construction d'un partenariat stratégique, nouvelles géographies, diversification des financements..., Eurazeo enrichit son modèle pour devenir une société globale, internationale et multi-stratégies.**

①

## DEVENIR UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE SUR LE MARCHÉ TRANSATLANTIQUE



### Un partenariat majeur pour décupler la stratégie.

Sur le marché très concurrentiel du *Private Equity*, la taille et la diversité des stratégies d'investissement, l'expertise internationale et la qualité des réseaux d'affaires sont des critères essentiels pour attirer les investisseurs, avoir accès à un *sourcing* de qualité et atteindre les meilleures performances. C'est pourquoi Eurazeo a conclu le 29 novembre 2017 un partenariat stratégique avec Rhône, une société internationale de capital-investissement basée à Londres et New York avec plus de 5 milliards d'actifs sous gestion. Rhône figure parmi les sociétés les plus performantes de son secteur. Cette opération permet à Eurazeo de se rapprocher d'un partenaire très complémentaire en termes de couverture sectorielle et géographique, tout en partageant la même philosophie d'investissement. Elle vise à conforter son positionnement transatlantique et à enrichir son *deal flow*, par la mise en commun de leurs réseaux d'affaires. Le partenariat, qui prendra effet au premier semestre 2018, porte sur l'acquisition par Eurazeo d'une participation de 30 % au capital de Rhône pour 105 millions de dollars en numéraire et deux millions d'actions Eurazeo nouvellement émises. Cet accord sera matérialisé par la présence de trois représentants d'Eurazeo au *Management Board* de Rhône et d'un représentant de Rhône en tant que censeur au Conseil de Surveillance d'Eurazeo. Tout en étant étroitement coordonnées, les deux sociétés continueront à exercer leurs activités de manière indépendante ■

**“Ce partenariat va constituer une formidable opportunité d'étendre notre champ d'action et de consolider notre réseau d'investisseurs et de partenaires, pour devenir le modèle de référence pour les investissements transatlantiques.”**

**Virginie Morgon**

②

## ELARGIR LES ACTIVITÉS ET LE PÉRIMÈTRE D'INVESTISSEMENT



### Une présence sur la quasi-totalité des segments du *Private Equity*.

Eurazeo diversifie ses stratégies d'investissement pour capter le maximum d'opportunités, tout en réduisant ses risques. Ainsi Eurazeo a annoncé l'acquisition de 70 % du capital d'Idinvest, leader du capital-croissance, de la dette privée, des mandats et des fonds dédiés en France et en Europe. Idinvest gère près de 7 milliards d'euros d'actifs pour le compte de compagnies d'assurance, de grands institutionnels et de particuliers. Le montant des actifs sous gestion d'Eurazeo doublera, tout en élargissant son champ d'activité au capital-risque, à la dette et aux fonds de fonds. Eurazeo investira dans les fonds gérés par les équipes d'Idinvest, qui, de leur côté, conserveront leur autonomie de gestion. Après avoir orienté ses investissements vers des classes d'actifs attractives (la dette privée via l'entrée au capital de Capzantine, et la gestion d'actifs, en investissant dans la première plateforme européenne IM Square), a fondé en mai 2017 Eurazeo Brands, spécialisé dans le secteur des marques de consommation qui a opéré un premier investissement dans Nest Fragrances, un créateur de parfums *premium*.

**“Notre objectif est d'accompagner les marques dans toutes les dimensions de leur développement en capitalisant sur nos points forts : nos implantations géographiques, nos partenariats, nos expertises.”**

**Jill Granoff**

Ce déploiement sur ce segment de marché matérialise l'expertise acquise par Eurazeo au cours des dernières années dans ce domaine à travers, notamment, ses investissements dans des marques comme Moncler ou des sociétés comme Vestiaire Collective. Eurazeo entend mettre à profit son expérience, et son réseau international, pour saisir les opportunités croissantes qui, avec les nouveaux modes de consommation ■ ■ ■



et de commercialisation, émergent sur ce secteur. 600 à 800 millions de dollars pourraient être investis, sur les cinq prochaines années, dans des entreprises dotées d'un concept différencié, et positionnées de préférence sur des secteurs porteurs : beauté, mode, équipements de la maison, loisirs, bien-être et alimentation. Pilotée à partir du bureau new-yorkais, Eurazeo Brands investirait conjointement, pour les investissements supérieurs à 100 millions de dollars, avec les équipes d'Eurazeo Capital.

### **International : l'accélération.**

Avec 69% de son *deal flow* généré hors de France, Eurazeo est désormais une société internationale. À partir de son ancrage historique français et européen, elle a posé les bases de son développement sur deux continents, l'Asie et l'Amérique. En Chine et au Brésil, ses deux bureaux ont pour mission de faciliter l'accès des sociétés du groupe aux marchés locaux, par le biais notamment de partenariats. Depuis septembre 2016, Eurazeo est également très active aux États-Unis, le premier marché mondial du *Private Equity*, en concurrence directe avec les acteurs majeurs du secteur. Grâce à une équipe de haut niveau basée à New York, Eurazeo a choisi d'opérer en direct sur ce marché très dynamique. Ses cibles prioritaires sont les secteurs porteurs d'un potentiel de croissance, de transformation et d'internationalisation et dont elle a la maîtrise : biens de consommation, services aux entreprises, e-commerce, data.

À plus long terme, l'objectif d'Eurazeo est de capitaliser sur l'ensemble de ses positions géographiques pour appuyer l'expansion internationale de ses sociétés américaines comme européennes. Cette stratégie de conquête porte déjà ses fruits. Aux États-Unis, une centaine de cibles ont été identifiées et trois acquisitions réalisées : Trader Interactive, une plateforme intégrée de places de marché pour véhicules de loisirs, WorldStrides, un leader des voyages éducatifs qui, sous l'impulsion d'Eurazeo, va poursuivre sa croissance en Asie, et NEST Fragrances, un créateur de parfumerie fine et d'intérieur haut de gamme. La dynamique d'expansion est tout aussi forte en Europe, où Eurazeo a acquis

Iberchem, un producteur mondial d'arômes et de parfums, et en Asie, où ont été montées deux joint-ventures. De nombreuses entreprises du groupe ont par ailleurs cette année bénéficié de cette accélération internationale : ainsi, Neovia dans l'alimentation pour animaux domestiques en Chine, et Les Petits Chaperons Rouges dans un réseau de crèches en Grande-Bretagne. Des acquisitions très structurantes ont aussi permis à Elis (avec Berendsen), Fintrax (avec Planet Payment) et Novacap (avec PCAS) de se renforcer au plan mondial ■

**“L'internationalisation, et particulièrement la montée en puissance aux États-Unis, renforcée par le partenariat avec Rhône, offre à nos entreprises un accès privilégié aux marchés mondiaux. Elle marque un cap décisif, qui contribue au rééquilibrage de nos investissements tout en faisant progresser notre modèle par l'enrichissement de nos pratiques.”**

**Virginie Morgon**

③

## RENFORCER LA DYNAMIQUE D'INVESTISSEMENT



### **La gestion pour le compte de partenaires investisseurs, un puissant levier financier.**

En un an, 750 millions d'euros (500 millions d'euros pour Capital II en décembre 2016 et 250 millions d'euros pour PME III en juin 2017) ont été levés auprès d'investisseurs partenaires. Cette dynamique traduit l'ambition d'Eurazeo : déployer un modèle unique de complémentarité entre investissements en fonds propres et gestion pour le compte de partenaires investisseurs. Avec cette stratégie, Eurazeo accroît sa surface financière, en gardant ce qui fait la force de son modèle : son absence d'endettement, qui lui octroie indépendance et flexibilité. L'activité de levée de fonds est un levier pour saisir de nouvelles opportunités de taille plus importante et poursuivre le

développement des sociétés du portefeuille. Elle représente par ailleurs une source de revenus complémentaires récurrents et prévisibles. Enfin, elle contribue à enrichir son écosystème global, les investisseurs partenaires pouvant être des partenaires internationaux. L'annonce fin 2017 du partenariat avec Rhône et de l'acquisition d'Idinvest marque une nette accélération de cette activité. Elle signe une étape clé dans la croissance et le développement d'Eurazeo, en lui permettant d'élargir sa base d'investisseurs et en lui donnant des moyens supplémentaires pour réaliser des acquisitions stratégiques ■

**“Les levées de fonds renforcent notre capacité d'action en mettant des moyens importants à notre disposition. L'objectif est de poursuivre cette montée en puissance sur l'ensemble de nos stratégies d'investissement, avec l'ambition d'atteindre à moyen terme trois milliards d'euros d'actifs gérés pour compte de tiers.”**

**Frans Tieleman**

④

## S'AFFIRMER COMME UN PARTENAIRE INCONTOURNABLE DES ENTREPRISES, EN LES AIDANT À RELEVER LE DÉFI DE L'ANTICIPATION



Soumises à des mutations qui bouleversent des pans entiers d'économie, les entreprises doivent adapter sans cesse leur modèle. Grâce à ses compétences dans les domaines du digital et de la RSE, Eurazeo leur permet d'anticiper ces changements en les incitant à innover et à se transformer en profondeur.

### **La transformation digitale, un axe fort de différenciation.**

Eurazeo fait du digital un levier d'accélération majeur, pour elle en tant que société d'investissement, et pour les sociétés du groupe

à qui elle apporte ses savoir-faire et son réseau de partenaires. Elle est l'un des premiers investisseurs à s'appuyer sur un *Chief Digital Officer* et à s'être équipée d'un *“start-up studio”*, un incubateur qui aide ses participations à accélérer leurs plans de croissance digitale et met à leur disposition un écosystème de moyens et compétences. Eurazeo travaille aussi à capter le plein potentiel du digital dans ses processus d'investissement et dans son organisation en s'appuyant sur le *big data* et l'intelligence artificielle.

**“La révolution digitale est en marche chez Eurazeo. Cette stratégie aide nos participations à concevoir des modèles disruptifs et à se développer plus vite que leur marché.”**

**Sophie Flak**

### **La RSE, un moteur de création de valeur durable.**

Impératif d'adaptation au changement climatique, intégration des objectifs de développement durable des Nations Unies, influence croissante de la société civile et des ONG, réglementation et fiscalité croissantes... Dans un environnement toujours plus complexe, la RSE s'affirme comme un levier de performance, de création de valeur durable et de contribution au bien commun. Eurazeo aide les sociétés du groupe à progresser. Elle s'appuie à cet effet sur une équipe dédiée qui apporte son expertise pour identifier les enjeux les plus matériels, puis définir et soutenir le déploiement des plans de progrès. Cette dynamique d'amélioration continue s'est matérialisée dans les pratiques responsables des sociétés du groupe qui ont gagné en maturité comme l'illustre le reporting RSE annuel.

En 2017, Eurazeo a renforcé son engagement en rejoignant le Shift project, think tank dont la mission est d'éclairer et influencer le débat sur la transition énergétique en Europe afin de décarboner le continent à l'horizon 2050 et de réduire sa dépendance aux énergies fossiles ■



## Des engagements responsables

Eurazeo est convaincue que la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) est créatrice de valeur. Les quatre piliers de notre stratégie RSE 2020 reflètent notre ambition : placer notre activité et celle de nos participations sous le signe de la responsabilité.

**1**

**INVESTIR  
DE MANIÈRE  
RESPONSABLE**

La RSE est intégrée à toutes les étapes du cycle d'investissement

**2**

**INSTAURER  
UNE GOUVERNANCE  
EXEMPLAIRE**

Toutes les sociétés d'Eurazeo ont des organes de gouvernance exemplaires

**3**

**CRÉER  
DE LA VALEUR  
DURABLE**

Toutes les sociétés d'Eurazeo ont un plan de progrès RSE

**4**

**ÊTRE VECTEUR  
DE PROGRÈS  
SOCIÉTAL**

Toutes les sociétés améliorent leur empreinte sociétale

# LA RESPONSABILITÉ, SOCLE DU MODÈLE

**“Nous avons acquis une maturité dans notre approche et nos pratiques qui nous permet de faire progresser rapidement nos sociétés. L'enjeu : générer de la valeur durable tout en contribuant activement à la lutte contre la crise climatique et aux objectifs de développement durable des Nations Unies.”**

La responsabilité s'incarne à travers une politique RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) ambitieuse et exigeante. Celle-ci est, de longue date, la clé de voûte de la stratégie d'Eurazeo : elle prend corps à travers des instances de gouvernance exemplaires, une éthique stricte des affaires, une approche volontariste en matière de lutte contre la crise climatique et de respect de l'environnement, une attention constante portée à l'ensemble de ses parties prenantes.

## 17

due diligences RSE réalisés

## 22

sociétés ont réalisé un reporting extra-financier

### **Eurazeo, acteur pionnier.**

Eurazeo est l'une des sociétés les plus avancées du secteur, grâce à sa dynamique de progrès continu, qui l'incite à innover. Elle a cette année, par exemple, mesuré l'empreinte socio-économique étendue de sa branche d'investissement Eurazeo PME. Sa contribution active, *open source*, fait également progresser les pratiques de la profession. De nombreuses sociétés du capital-investissement adhère à l'initiative climat 2020, qu'elle a contribué à fonder il y a deux ans. En 2017, ses démarches proactives sont internationalement reconnues : Eurazeo a été distinguée par six agences de référence en matière de notation extra-financières au niveau mondial. Eurazeo a significativement progressé, passant en deux ans de la 77<sup>e</sup> à la 21<sup>e</sup> place dans le palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120 (source : Ethics & Boards).

### **Des outils novateurs.**

Eurazeo intègre la RSE sur tout le cycle d'investissement : grille d'analyse pour détecter les risques et opportunités en amont des acquisitions et réaliser des stress test carbone sur les modèles d'affaires ; boîte à outils conçue "sur mesure" pour faire progresser les participations ; *vendor due diligence* visant à valoriser les progrès au moment de la cession. Cette année, un important travail a été réalisé pour prendre en compte les 17 objectifs de développement durable définis par les Nations Unies : ils sont désormais intégrés dans les *due diligences* en amont et progressivement déployés dans le suivi des sociétés. Eurazeo accompagne également ses sociétés au travers des programmes d'accélération thématiques : renforcement des pratiques responsables sur la chaîne d'approvisionnement, réduction de l'empreinte CO<sub>2</sub>. Ainsi, 16 sociétés du groupe ont réalisé une mesure de leur empreinte carbone complète (incluant le scope 3), qui inclut dans son périmètre la mesure des émissions de gaz à effet de serre indirectes ■

1. **ADRIANNE SHAPIRA**  
Managing Director  
Eurazeo Brands

2. **FRANCESCO ORSI**  
Managing Director  
Eurazeo Capital

3. **ALINA DiMEGLIO**  
Principal - Eurazeo Capital

4. **NATHALIE TROLEZ- MAZURIER**  
Directeur juridique adjoint  
Droit boursier & Compliance

5. **ERWANN LE LIGNE**  
Managing Director  
Eurazeo PME

6. **EDDIE CHEN**  
Managing Director  
Head of Eurazeo China

7. **BERENGERE NICOLAZO  
DE BARMON**  
Directrice de la consolidation

8. **MAXIME DE BENTZMANN**  
Principal - Eurazeo Capital

9. **FREDERIC MAMAN**  
Managing Director  
Eurazeo Patrimoine

10. **SOPHIE FLAK**  
Directrice de la RSE et du digital

11. **EDOUARD GUIGOU**  
Managing Director  
Eurazeo Capital

12. **ELISABETH AUCLAIR**  
Directeur Financier adjoint Eurazeo  
Directeur Financier Eurazeo PME

13. **STEPHANE BOSTYN**  
Directeur des marchés et capitaux,  
des financements et de la trésorerie

14. **PAUL BRAIDA**  
Information System Director

# MAD



Investir et s'investir, c'est notre marque de fabrique pour faire grandir nos sociétés et libérer tout leur potentiel. Nous travaillons main dans la main au quotidien, en mobilisant nos énergies, nos expertises et nos réseaux pour mener à bien chaque projet entrepreneurial. Un mode de relation qui porte ses fruits : partout, la transformation est à l'œuvre.



# INVESTISSEMENTS ET CESSIIONS, TOUJOURS UNE FORTE DYNAMIQUE

1 354<sup>(1)</sup> M€

(1 261 M€ pour la quote-part d'Eurazeo)  
investis en 2017 dans 9 nouvelles sociétés

1 044 M€ investis

(quote-part d'Eurazeo)

- Trader Interactive (États-Unis)
- Iberchem (Espagne)
- CPK (France)
- WorldStrides (Etats-Unis)

62 M€ investis

(quote-part d'Eurazeo)

- Smile
- InTech Medical

70 M\$ investis

(quote-part d'Eurazeo)

- NEST Fragrances (Etats-Unis)

17 M€ investis

(quote-part d'Eurazeo)

- Doctolib

79 M€ investis

(quote-part d'Eurazeo)

- Reden Solar

Cession partielle Elis  
162 M€

2,3x l'investissement

Cession partielle Europcar  
179 M€

1,7x l'investissement

Cession partielle Moncler  
187 M€

6,7x l'investissement

Cession Colisée  
123 M€

2,5x l'investissement

Cession ANF Immobilier Hôtels  
et ANF Immobilier

235 M€

2.3 x l'investissement

1 301<sup>(1)</sup> M€

(1 042 M€ pour la quote-part d'Eurazeo)  
8 sociétés cédées partiellement ou en totalité

Cessions

eurazeo  
capital

eurazeo  
pme

eurazeo  
patrimoine

eurazeo  
capital

eurazeo  
pme

eurazeo  
Brands

eurazeo  
croissance

eurazeo  
patrimoine

Investissements 2017

(1) en tenant compte des fonds gérés pour compte de tiers

2017

**“L’opération avec Rhône, l’un des acteurs les plus performants du Private Equity, est un investissement et un vrai partenariat stratégique, créateur de valeur pour nos actionnaires, qui va conforter notre écosystème international et accélérer la croissance de nos entreprises.”**

**PATRICK SAYER**

Président du Directoire d'Eurazeo\*  
Jusqu'au 18 mars 2018



### Deux alliances stratégiques

En scellant deux partenariats majeurs, sources de nombreuses synergies, avec les sociétés Rhône et Idinvest, Eurazeo double sa taille et se renforce sur ses marchés-clés.

#### Rhône

### L’atout international

En novembre 2017, Eurazeo a conclu une alliance stratégique avec la société d’investissement anglo-saxonne Rhône, aux termes de laquelle Eurazeo détiendra environ 30 % du capital de la société de gestion. En retour, les associés de Rhône deviendront actionnaires d’Eurazeo. Créée en 1996, Rhône est établie à Londres et New York et gère plus de 5 milliards d’euros d’actifs, incluant la joint-venture créée avec WeWork, le numéro un mondial des espaces collaboratifs. Ses investissements, orientés principalement vers l’industrie, sont très complémentaires de ceux d’Eurazeo. Cette opération d’envergure, fruit d’une relation ancienne entre Eurazeo et Rhône et d’un ADN commun, permet de rapprocher deux partenaires performants, ayant un positionnement assez comparable axé sur le mid cap et une même approche entrepreneuriale de l’investissement. Les deux sociétés collaboreront dans la recherche d’opportunités d’investissement et chacune aura une représentation dans les instances de gouvernance de l’autre. Avec ce partenariat, Eurazeo va renforcer son assise internationale, en particulier aux États-Unis, enrichir sa dynamique de sourcing et accroître son volume d’investissement ■

#### Idinvest

### Eurazeo change de dimension

Eurazeo a annoncé l’acquisition de 70 % du capital d’Idinvest, actuellement détenue par la société d’investissement cotée en bourse IDI (l’Institut de Développement Industriel).

Aux termes de l’accord, l’IDI s’est engagé à vendre la totalité de sa participation à Eurazeo tandis que les dirigeants d’Idinvest conserveront temporairement environ 30 % du capital. Idinvest est le leader du capital-innovation et croissance, de la dette privée, des mandats et des fonds dédiés en France et en Europe.

La société gère près de 7 milliards d’euros d’actifs pour le compte de compagnies d’assurances et de grands institutionnels, ainsi que de particuliers. Créée en 1997 sous le nom d’AGF Private Equity, elle compte près de 90 collaborateurs dans ses bureaux à Paris, Francfort, Madrid, Shanghai et Dubaï. Présente sur quatre métiers complémentaires de ceux d’Eurazeo, le capital-innovation, la dette privée et les mandats et fonds, et capital croissance elle a notamment contribué aux grandes réussites de la tech européenne ces dernières années, à l’instar de Deezer, Criteo, Ouicar, Winamax et Vestiaire Collective. L’alliance des deux sociétés crée un groupe de 15 milliards d’actifs sous gestion, présent sur trois continents ■



## L'international tire la croissance

**Eurazeo Capital cible les entreprises de plus de 200 millions d'euros de valorisation, leaders sur leur marché, qu'elle soutient dans leurs transformations d'envergure. Grâce à son internationalisation croissante et à son implantation américaine, Eurazeo Capital accélère sa dynamique d'acquisitions et de transformation.**

**États-Unis, Europe : effet démultiplicateur et sélectivité accrue.** Premier marché du *Private Equity*, le marché nord-américain se caractérise par sa profondeur, son dynamisme et sa maturité. Eurazeo a choisi d'y investir des montants de 100 à 600 millions de dollars en fonds propres qui la positionnent grâce à son réseau international comme un partenaire de référence dans ce segment d'activité. Cette stratégie gagnante a déjà ouvert à Eurazeo Capital de nombreuses opportunités, matérialisées par deux investissements de choix dans des acteurs majeurs sur leur marché : Trader Interactive, une plateforme intégrée de places de marché pour véhicules de loisirs et WorldStrides, un leader des voyages éducatifs qui, sous l'impulsion d'Eurazeo, va poursuivre sa croissance en Asie et en Europe. Eurazeo Capital a également réalisé une acquisition stratégique en Europe, avec Iberchem, un producteur mondial de parfums et d'arômes dédié aux marchés émergents, appelé, lui aussi, à se déployer fortement par croissance organique et externe. Dans le même temps, Eurazeo Capital a procédé au rééquilibrage de

son portefeuille, en opérant, dans d'excellentes conditions, trois cessions partielles d'Elis, d'Europcar et de Moncler. Les multiples réalisés (respectivement de 2,3x, 1,7x et 6,7x) témoignent des avancées des transformations.

**Accompagner des opérations toujours plus complexes.** Eurazeo Capital a, avec l'appui de l'équipe *Corporate*, activé ses réseaux d'affaires et déployé ses savoir-faire pour accompagner ses participations dans des transformations structurantes. L'équipe d'investissement a permis la réalisation d'opérations de croissance externe de grande ampleur en réalisant trois offres publiques d'achat sur des sociétés cotées pour le compte d'Elis, de Novacap et de Fintrax. Elle a également fait jouer ses partenariats pour monter deux joint-ventures, en Corée du Sud pour Fintrax et en Chine pour Europcar. Enfin, elle a continué à mener à bien, par des investissements ciblés, le développement des sociétés de son portefeuille, et en particulier des deux *carve-out* constitués en 2016 : ainsi, elle a soutenu Sommet Education, groupe d'éducation suisse, dans la réorganisation de ses infrastructures et le renouvellement de ses programmes de formation, effectués sous l'impulsion de sa nouvelle équipe de management. Elle a, par ailleurs, finalisé l'investissement de CPK, société détenant plusieurs marques de confiserie et de chocolat emblématiques (Carambar, Poulain...), qui, après une année d'intense transformation, a atteint son objectif de devenir un groupe autonome. Son lancement officiel a eu lieu en mai 2017 ■

# 1 521 M€

Pour 4 investissements et 4 réinvestissements  
(quote-part Eurazeo 1 411 M€)

# 3

cessions partielles

MADewith

**Les Petits Chaperons  
Rouges**

Asmodee

Desigual

Elis

Europcar

Fintrax

Iberchem

**CPK**

Moncler

Neovia

Novacap

Sommet Education

Trader Interactive

WorldStrides

FAITS MARQUANTS

2017

**Avec 24 % de nos investissements non cotés aux États-Unis et 36 % en Europe<sup>(1)</sup>, nous sommes devenus un acteur transatlantique. Cette stratégie a vocation à accélérer notre potentiel et celui de nos participations.”**

**MARC FRAPPIER**  
Managing Partner  
Eurazeo Capital

<sup>(1)</sup> hors de France



## Iberchem

### La montée en puissance

Iberchem est un producteur espagnol de parfums et d'arômes d'envergure mondiale. Présent dans plus de 100 pays, riche d'une base de 3 400 clients, le Groupe a développé un modèle économique différenciant, en ciblant les marchés émergents, où les classes moyennes se développent, et les marques leaders locales, grâce à une proposition qualité/prix très attractive. Ce positionnement lui permet d'afficher une croissance supérieure au marché, de l'ordre de 18 % par an depuis 2012.

Une belle réussite qu'Eurazeo Capital a décidé de soutenir, en devenant actionnaire majoritaire à hauteur de 70 % du capital, pour un montant investi de 270 millions. **“Nous allons ouvrir un nouveau chapitre dans le développement d'Iberchem, qui s'appuiera sur deux axes, détaille Marc Frappier : la croissance organique, et la croissance externe, via des acquisitions bien choisies, pour étendre les géographies et les segments de produits.”**

De son côté, Ramon Fernandez Président Fondateur d'Iberchem a déclaré **“Eurazeo va nous accompagner sur le plan stratégique, en s'appuyant notamment sur ses bureaux chinois et brésilien.”** ■

11

sites de production dans le monde

126 M€

de chiffre d'affaires 2017

## PRÉSENTATION DU GROUPE

Eurazeo Capital



## Neovia

## Des positions stratégiques sur les marchés émergents

Avec 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires, 72 sites de production et 7 700 collaborateurs dans 28 pays, Neovia est un des leaders de la nutrition et santé animale. Sous l'impulsion d'Eurazeo Capital, grâce à ses bureaux à Shanghai et São Paulo, la société s'est fortement développée sur les marchés émergents, où la demande est très forte. Elle a ainsi pris une participation majoritaire dans Sanpo, devenant ainsi le 5e acteur du marché chinois du secteur. Elle s'est également renforcée en Amérique latine, avec l'acquisition au Mexique d'Apligén, une société spécialisée dans les *premix* et produits de spécialités qui lui permettent de monter en qualité. Déjà très active au Brésil, elle a par ailleurs acquis, via sa filiale Upscience, Labtec, un laboratoire de dernière génération destiné à répondre aux enjeux croissants de sécurité et de traçabilité alimentaire ■

# 1 683 M€

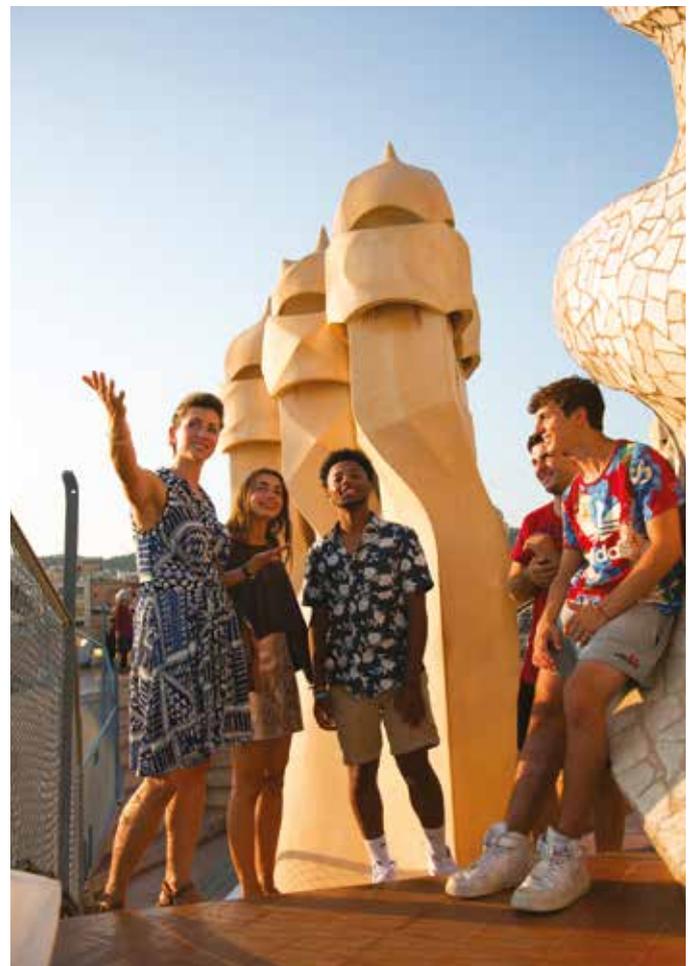
de chiffre d'affaires réalisé en 2017.

## WorldStrides

## De l'Amérique à l'Asie en passant par l'Europe

**E**urazeo Capital a investi 469 millions de dollars dans WorldStrides, un leader des voyages éducatifs au service des enseignants, élèves et étudiants de tous âges, solidement implanté aux États-Unis depuis 1967. Fort des coopérations établies avec plus de 7 000 établissements scolaires et 800 universités, le groupe accompagne près de 400 000 élèves chaque année. **“WorldStrides est à la croisée des chemins entre l'éducation et le tourisme, deux environnements que maîtrise bien Eurazeo. Notre ambition est d'accélérer le développement de WorldStrides**

**à l'échelle mondiale tout en élargissement l'offre de voyages à destination des étudiants. Nous permettrons aussi d'accélérer la croissance de la société, notamment par la diversification de ses programmes éducatifs et des investissements marketing”**, détaille Marc Frappier, *Managing Partner*, Eurazeo Capital. Atout de l'acquisition : elle a été réalisée en partenariat avec Primavera Capital Group, une société d'investissement chinoise. Cette alliance va permettre d'accélérer la croissance de WorldStrides à l'échelle mondiale, en Europe et en Asie, tout en élargissement l'offre à destination des étudiants ■





## Asmodee L'aventure continue

Acquise en 2014, Asmodee, l'un des principaux acteurs mondiaux du jeu de société, poursuit son impressionnante trajectoire de croissance. Très innovante, la société a, avec le soutien d'Eurazeo Capital et de l'équipe Corporate, actionné tous les leviers de transformation au service de son ambition : devenir un leader mondial. La recette de son succès ? Une approche marketing inédite, conjuguée à un catalogue de jeux constamment enrichi et un souci de développer du contenu original en propre. La société a aussi fortement misé sur le digital, mettant en ligne en 2017 une vingtaine de ses jeux phares. Enfin elle a opéré de multiples acquisitions, 12 depuis 2014, qui ont consolidé ses positions et lui ont ouvert les portes de l'Amérique du Nord, un marché clé sur lequel elle réalise aujourd'hui un tiers de ses ventes. Début 2017, Asmodee s'est également renforcée en Europe, via les rachats successifs d'Heidelberger Spieleverlag, d'Edge Entertainment et de Millenium, des éditeurs et distributeurs de jeux de société en Allemagne, en France et en Espagne ■

+de 20

jeux phares mis en ligne en 2017.

+de 12

acquisitions réalisées depuis 2014.

## MADO in CHINA

### Cap sur l'Asie

Le bureau de Shanghai est notamment à l'origine de deux alliances stratégiques. Début 2017, Premier Tax Free, la filiale de Fintrax spécialisée dans la détaxe, a conclu avec Ctrip, la première agence de voyage en ligne chinoise, un partenariat mondial exclusif. Objectif : offrir aux 300 millions de clients de l'agence toute une palette de services de détaxe accessible via le mobile. De son côté, Asmodee a signé, au premier semestre 2018, un partenariat avec Kingnet, acteur digital de premier plan, pour l'adaptation et le développement de jeux détenus par le Groupe, qui va accélérer sa croissance en Asie ■

**“Ce partenariat va fortement contribuer à améliorer l'expérience d'achat des touristes chinois à l'étranger”**

souligne  
**PATRICK WALDRON**  
CEO of Fintrax



Novacap, Elis, Europcar...

### Opérations build up

Eurazeo Capital a accompagné avec succès ses participations dans des opérations de croissance externes structurantes sur le plan humain et financier. Elle a réinvesti 272 millions d'euros chez Novacap, Elis, Europcar et Fintrax afin de permettre à ses sociétés de créer des partenariats créateurs de valeur et d'asseoir leur position sur des marchés clés. Ainsi, Novacap a acquis PCAS, pour former l'un des leaders mondiaux de la synthèse pharmaceutique et de la chimie fine de spécialité. Elis a acquis Lavebras, et Indusal pour renforcer ses positions en Amérique latine et en Espagne. Avec l'acquisition de Goldcar, Europcar s'affirme sur le marché de la location de véhicules *low-cost*, en plein essor. Enfin, Fintrax, spécialisé dans les services de paiement, étend son empreinte géographique tout en élargissant son expertise, suite au rachat de la société américaine Planet Payment, un acteur majeur de services de traitement multidevise et paiements internationaux. Par ailleurs, Elis a réalisé une OPA amicale sur Berendsen, qui donne naissance à un leader pan-européen de la location-entretien d'articles textiles et d'hygiène ■

# NOS PARTICIPATIONS



Le Groupe Grandir est l'un des principaux groupes européens d'éveil et d'éducation. Ses 5 000 salariés accueillent plus de 20 000 enfants et leurs parents chaque semaine dans leurs 400 crèches et écoles maternelles, en France, Allemagne et Angleterre.

Le Groupe Grandir opère en France sous la marque Les Petits Chaperons Rouges depuis les années 2000.

Plus de la moitié des 100 premiers employeurs en France, et des centaines de PME, ont choisi ses solutions d'accompagnement de la famille en entreprise. Cet engagement sans faille en faveur de la qualité se mesure concrètement par le fait que le Groupe Grandir est le seul acteur du secteur à être certifié par SGS Qualicert pour l'excellence du service rendu aux familles.

De même, ces convictions les ont poussé à lancer l'Académie Grandir afin de toujours mieux former ses collaborateurs aux métiers de demain; et à créer le Fonds de Solidarité pour l'Enfance pour soutenir et accompagner les familles les plus fragiles.

Aujourd'hui comme demain, les entreprises les plus performantes et les plus attractives sont celles qui mettent la famille au cœur !

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2016</b>	<b>30,5 %</b>	<b>192 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>40,8 %</b>	



Le groupe Asmodee est un leader international de l'édition et de la distribution de jeux de société opérant à travers ses filiales en Europe, aux États-Unis et en Chine. Catane, Les Aventuriers du Rail, Splendor, Dobble / Spot It!, Rory's Story Cubes, Star Wars : X-Wing, Pandemic, Dead of Winter, 7 Wonders, Dixit, Takenoko, Abyss, Timeline, Jungle Speed, les Loups Garous de Thiercelieux font partie des jeux les plus connus du portefeuille d'Asmodee en tant qu'éditeur ou distributeur de partenaires éditeurs. Asmodee distribue aussi dans certains pays en Europe des cartes à collectionner comme Pokémon ou Magic.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2014</b>	<b>59,8 %</b>	<b>442 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>79,7 %</b>	

## Dezigual®

Dezigual est une entreprise de mode internationale créée à Barcelone en 1984, qui se caractérise par une vision de la mode et de la vie pleine de personnalité, fondée sur la mise en scène de valeurs positives comme la créativité, l'hédonisme et la célébration de la différence, qu'elle traduit par un style unique, optimiste et coloré. L'entreprise emploie aujourd'hui plus de 4 500 salariés. Elle est présente dans environ 100 pays à travers 13 canaux de vente et plus de 500 magasins détenus en propre ou franchisés, plus de 5 000 magasins multi-marques, 2 100 corners en grand magasin, ainsi que 21 sites marchands sous sa propre marque dans le monde.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2014</b>	<b>7,4 %</b>	<b>761 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>10,0 %</b>	



Europcar est le leader de la location de véhicules en Europe et l'un des principaux acteurs du secteur de la mobilité. La mission du groupe est d'apporter une alternative attrayante à la possession de voiture en proposant une large palette de solutions de mobilité : location de voitures, location de camions et de fourgonnettes, service de chauffeur, car-sharing ou location de voitures entre particuliers. La satisfaction des clients est au cœur de la mission du groupe et de l'ensemble de ses collaborateurs et cet engagement vient nourrir le développement permanent de nouveaux services.

Le groupe opère à travers différentes marques pour répondre aux besoins spécifiques de chaque client : Europcar® - le leader Européen de la location de véhicules, Goldcar® - la plus importante société de location de véhicules low-cost en Europe, InterRent® - marque « value for money » à destination des clients loisirs et Ubeeqo® - une société européenne spécialisée dans la gestion de flotte et des solutions de mobilités à destination des entreprises et du grand public. Le groupe propose ses différentes solutions de mobilité dans le monde à travers un vaste réseau dans 130 pays et territoires (incluant 16 filiales en propre en Europe et 2 en Australie et Nouvelle-Zélande, des franchisés et des partenaires).



Elis est le leader des services de location-entretien de linge plat, de vêtements de travail et d'équipements d'hygiène et de bien-être. Le modèle économique d'Elis consiste à proposer des articles à la location plutôt que de vendre des articles matériels. Il favorise ainsi la maîtrise des coûts, avec un contrôle qualité garanti et une démarche environnementale active. Ce modèle circulaire est le gage d'un savoir-faire industriel mis au service de ses clients afin qu'ils puissent se recentrer sur leur cœur de métier. Le groupe est présent en Europe et en Amérique du Sud. Il participe activement à la pérennité des emplois de proximité et fournit des prestations multiservices à plus de 240 000 clients de toutes tailles, dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration, la santé, l'industrie, les commerces et les entreprises de propreté.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2007</b>	<b>5,7 %</b>	<b>2 215 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>6,3 %</b>	



Fondée en Irlande en 1985, Fintrax est la maison mère de Premier Tax Free, le numéro deux mondial des services de détaxe, qui permet aux touristes éligibles de récupérer la TVA sur leurs achats à l'étranger. La société est également présente sur le marché de la conversion automatique de devises (Dynamic Currency Conversion), permettant aux voyageurs internationaux de payer achats et services dans leur propre devise. Suite à l'acquisition de Planet Payment fin 2017, le groupe opère dans 55 pays, sert 14 000 détaillants, génère un volume de près de 6 milliards d'euros d'achats par an éligibles à la détaxe et traite plus de 15 milliards d'euros de services dans l'industrie des paiements.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2015</b>	<b>69,1 %</b>	<b>268 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>92,1 %</b>	

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2006</b>	<b>30,6 %</b>	<b>2 412 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>34,9 %</b>	

<sup>(1)</sup> % du capital géré par Eurazeo incluant la gestion pour compte de tiers



Fondée en 1985, en Espagne, Iberchem est un producteur mondial de parfums et d'arômes pour des marques locales et régionales dans les marchés émergents. Iberchem répond aux besoins du secteur des produits de beauté et d'entretien à travers sa division parfums et au secteur des produits alimentaires et des boissons à travers sa division arômes, Scentium. Présente dans plus de 120 pays avec 550 employés, la société a développé un modèle opérationnel unique et particulièrement flexible s'appuyant sur de solides équipes commerciales locales et sur 11 sites de production à travers le monde. Iberchem présente une base de clientèle très diversifiée, dont un grand nombre de marques de grande consommation de premier plan, principalement locales et régionales.

Date de l'investissement	% détention % sous gestion <sup>(1)</sup>	Chiffre d'affaires 2017
<b>2017</b>	<b>71,7 %</b>	<b>126 M€</b>



Moncler est une marque mondiale de luxe d'origine française, maintenant basée en Italie, qui conçoit, fabrique et distribue des vêtements et accessoires. Au fil des ans et en collaboration avec des experts de la montagne, Moncler a su allier style et recherche technologique. Les collections de vêtements Moncler combinent les exigences rigoureuses de la nature avec celles de la vie en ville. Moncler fabrique et distribue directement les vêtements et accessoires dans ses propres boutiques ainsi que dans les Grands Magasins et les points de vente multimarques internationaux les plus sélectifs.

Date de l'investissement	% détention % sous gestion <sup>(1)</sup>	Chiffre d'affaires 2017
<b>2011</b>	<b>4,8 %</b>	<b>1 194 M€</b>
	<b>5,3 %</b>	



Le groupe CPK, futur champion français de la confiserie et du chocolat, a été créé à partir du regroupement d'un portefeuille de marques emblématiques européennes, incluant notamment Carambar, Poulain, Krema, La Pie Qui Chante ou encore Terry's, ainsi que de licences pour les Pastilles Vichy, les Rochers Suchard et les bubble-gums Malabar. Depuis son lancement, le 2 mai 2017, CPK a accompli avec succès sa transition pour devenir un groupe autonome, et place l'innovation et le soutien marketing au cœur de sa stratégie opérationnelle afin de soutenir la redynamisation de ce portefeuille héritage. Le nouveau groupe et sa filiale opérationnelle détenue à 100%, Carambar & Co, compte près de 1 000 collaborateurs et cinq sites de production en France.

Date de l'investissement	% détention % sous gestion <sup>(1)</sup>	Chiffre d'affaires 2017
<b>2017</b>	<b>68,3 %</b>	<b>248 M€</b>
	<b>91,1 %</b>	



La société Neovia réalise un chiffre d'affaires de 1,7 milliard d'euros et intervient dans 7 métiers : aliments complets, aquaculture, petcare, Prémix / Firmes-services, additifs & ingrédients, santé animale et laboratoires d'analyses. Elle compte 8 300 collaborateurs dans 28 pays, dispose de 75 sites de production et s'appuie sur 11 centres de recherche. Neovia propose une approche résolument innovante, globale et différenciée de ses métiers. Cette approche permet à la société de poursuivre son objectif de croissance durable et de remplir trois missions majeures : proposer des solutions et services à forte valeur ajoutée aux acteurs de la nutrition et santé animale, garantir la qualité et la traçabilité des aliments et combiner innovation et usage raisonné des ressources.

Date de l'investissement	% détention % sous gestion <sup>(1)</sup>	Chiffre d'affaires 2017
<b>2015</b>	<b>13,0 %</b>	<b>1 683 M€</b>
	<b>17,3 %</b>	



Acteur international dans le domaine de la synthèse pharmaceutique et de la chimie de spécialité, Novacap propose une gamme étendue de produits et bénéficie de positions de leader sur les marchés de la pharmacie et de la santé, la cosmétique et les parfums, l'alimentation humaine et la nutrition animale, la détergence et l'environnement. Novacap se distingue non seulement par un niveau élevé de qualité de ses produits, mais aussi par sa culture de l'excellence qui vise à offrir à ses clients le meilleur niveau de service. Novacap opère aujourd'hui 27 sites industriels et centres R&D en Europe, en Asie et en Amérique.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2016</b>	<b>46,7 %</b>	<b>896 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>62,0 %</b>	



Trader Interactive est le leader des marketplaces online et fournisseur de solutions logicielles pour les professionnels des secteurs des véhicules commerciaux et de loisirs. La mise en relation des acheteurs et des vendeurs demeure le cœur de son activité. Trader Interactive propose des solutions innovantes pour favoriser de nouvelles opportunités commerciales, stimuler les ventes et optimiser le profit de ses clients. Ses marques génèrent plus de 7 millions de visiteurs uniques par mois. Trader regroupe 10 activités et environ 300 collaborateurs.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2017</b>	<b>50 %</b>	<b>90 M\$</b>



Connu pour l'excellence de sa formation des dirigeants hôteliers de demain, Sommet Education regroupe un ensemble d'institutions unies par une croyance fondamentale en l'importance de la rigueur académique, de l'apprentissage basé sur la mise en pratique et d'une perspective multiculturelle dynamique. Sommet Education est au service d'étudiants venant de plus de 100 pays différents, les préparant à être immédiatement autonomes dans leur métier - où que ce soit dans le monde - en leur offrant des expériences éducatives exceptionnelles et des débouchés professionnels uniques.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2016</b>	<b>74,9 %</b>	<b>155 MCHF</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>99,9 %</b>	



WorldStrides est un leader des voyages éducatifs au service des enseignants, élèves et étudiants de tous âges. La société est solidement implantée aux États-Unis depuis 1967. WorldStrides propose à près de 400 000 élèves par an une expérience éducative dans les domaines académique, professionnel, artistique et sportif. Le catalogue complet de programmes de l'organisation est établi dans un souci d'adaptation aux apprenants depuis l'école élémentaire jusqu'au doctorat, et comprend des spécialisations telles que l'histoire, les sciences, les arts du spectacle, le sport et les voyages d'études à l'étranger.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2017</b>	<b>79,9 %</b>	<b>589 M\$</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>88,7 %</b>	

<sup>(1)</sup> % du capital géré par Eurazeo incluant la gestion pour compte de tiers



# L'accélération

**Eurazeo PME poursuit sa trajectoire de croissance, conformément à sa stratégie. Elle investit et accompagne dans leur transformation des PME françaises en entreprises Internationales, leaders sur leur marché, dont la valeur est comprise entre 50 et 200 millions d'euros.**

**Des moyens supplémentaires avec Eurazeo PME III.** Dans un environnement de marché dynamique et très profond, Eurazeo PME renforce sa capacité d'investissement, avec la levée d'un troisième fonds d'un montant de 658 millions d'euros, dont 250 millions auprès d'investisseurs institutionnels (en hausse de 65 %, par rapport au fonds précédent, Eurazeo PME II). Ce succès reflète la solidité et la pertinence du modèle d'Eurazeo PME tout en ouvrant de nouvelles perspectives de développement aux sociétés du portefeuille.

**Une rotation d'actifs soutenue.** Eurazeo PME a poursuivi sa croissance en réalisant deux investissements dans des domaines stratégiques : la chirurgie de pointe et les services numériques. La cession en parallèle du groupe Colisée au fonds d'investissement IK Investment Partners signe l'aboutissement du remarquable travail de

# 18

entreprises ont fait l'objet d'un examen approfondi

# 2

investissements réalisés en 2017

# 100 M€

(62 M€ en quote-part Eurazeo) investis dans Smile et In'Tech Medical

transformation opérée avec l'équipe managériale de la société. Elle a permis de réaliser un multiple de 2,5 fois l'investissement initial et un taux de retour sur investissement de 35 %.

### Un portefeuille en forte transformation.

Les sociétés du groupe ont continué à se renforcer et à croître, sous l'effet essentiellement de trois leviers : l'internationalisation, la transformation digitale et les opérations de croissance externe. Sur ce point, l'accélération est tangible. 11 *build ups* ont été réalisés en 2017, en France mais aussi en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas. Ces derniers confirment la capacité d'Eurazeo PME à accompagner les entreprises à l'international. Plusieurs sociétés ont bénéficié de ce double moteur de transformation : Redspher (anciennement Flash Europe), leader européen du premium *freight*, a vu sa croissance bondir de 30% par an grâce à des opérations de croissance externe, notamment en Allemagne, et au déploiement d'une plateforme digitale innovante, qui a révolutionné son modèle de *pricing*. La croissance externe se révèle innovante en 2017 en se rapprochant du *corporate venture* avec des prises de participation pour Orolia dans des *start-ups* en France et aux États-Unis (Quasar DB et Satelles) ou encore l'acquisition à 100% des sociétés Upela pour Redspher ou Envie de Fraise pour MK Direct (marques Française Saget et Linvosges) ■

MADewith

AssurCopro

Dessange International

Redspher  
(Ancien Flash Europe)

In'Tech Medical

Léon de Bruxelles

MK Direct

Orolia

Smile

Péters Surgical

Vignal Lighting Group

2017

FAITS MARQUANTS

**“Depuis notre création, en 2006, nous avons réalisé 18 opérations d’investissement et orchestré plus de 40 opérations de croissance externe dont la moitié en dehors de France. Cette vitalité témoigne du bien-fondé de notre approche : nous transformons des PME françaises en multinationales de poche en nous engageant aux côtés d’entrepreneurs de talent à qui nous apportons du temps, du capital, des savoir-faire et des réseaux à l’international”**

**OLIVIER MILLET,**  
Président du Directoire  
d’Eurazeo PME

## Groupe Colisée Une belle aventure

En juin 2017, Eurazeo PME a cédé, pour un montant de 236 millions d’euros, sa participation dans Colisée au fonds d’investissement IK Investment Partners, réalisant un multiple de 2,5 fois son investissement. 4<sup>ème</sup> opérateur d’établissements d’hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) et de cliniques de soins de suite et de réadaptation, le groupe a engagé, avec le soutien d’Eurazeo PME, une transformation en profondeur.

En cinq ans, sa rentabilité s’est améliorée, son nombre d’établissements en France a doublé, ses frontières ont été élargies, avec des implantations en Italie et en Chine, et un périmètre étendu, via l’acquisition d’un réseau d’agences de services à la personne âgée à domicile. Résultat : le chiffre d’affaires de Colisée a doublé pour atteindre 390 millions d’euros.

**“L’accompagnement d’Eurazeo PME a largement contribué à la réussite de Colisée lors des dernières années”,** indique Christine Jeandel, sa Présidente. **“Pour doubler, voire tripler de taille, il faut du temps et des moyens financiers. C’est ce que nous avons apporté à Colisée”** commente Emmanuel Laillier membre du Directoire d’Eurazeo PME ■



RSE

## Un engagement reconnu

Acteur pionnier, Eurazeo PME déploie depuis 2008 une démarche RSE proactive qui se traduit par des outils et des diagnostics réalisés sur les sociétés du groupe afin de les faire progresser. En 2015, Eurazeo PME est la première société du capital-investissement à avoir publié un rapport intégré, destiné à offrir une vision complète de ses performances financières et extra-financières ainsi que celles de ses sociétés. Une approche dont la transparence a été saluée cette année : Eurazeo PME fait partie des trois sociétés nominées, dans la catégorie PME/ETI, aux *Integrated Thinkings Awards*. Ce grand prix européen annuel, organisé pour la première fois en 2017, récompense les entreprises les plus avancées dans l’intégration de la RSE à leur métier, missions et axes stratégiques. Toujours en 2017, Eurazeo PME est le premier acteur du Capital Investissement à établir une *Vendor Due Diligence* dans le cadre de sa levée de fonds, rapport innovant expliquant en détail sa stratégie ESG et ses pratiques, et ce à destination des investisseurs institutionnels

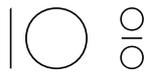
Smile / In'Tech Medical

## Deux acquisitions stratégiques

Eurazeo PME a pris une participation majoritaire dans deux ETI en forte croissance. Ces acquisitions sont les premiers investissements opérés dans le cadre du fonds Eurazeo PME III.



FAITS MARQUANTS



d'augmentation des ventes chaque année

**SMILE** est le leader français de l'intégration et de l'infogérance de solutions *open source*, présent dans 9 pays. Créé il y a 25 ans, le groupe, positionné sur le marché très porteur de l'open source et de la digitalisation des entreprises, voit ses ventes augmenter de 10 % chaque année. Son ambition est de devenir un nouveau champion européen de l'IT et de tripler son chiffre d'affaires. Eurazeo PME l'accompagnera dans sa croissance organique et son développement externe, notamment à l'international ■

**IN'TECH MEDICAL** est le n° 1 mondial de la fabrication d'instruments chirurgicaux orthopédiques : la société compte 500 collaborateurs et dispose de deux sites de production en France, enregistre depuis 10 ans une croissance annuelle d'environ 9 %, dont les deux tiers à l'international. Une dynamique qu'Eurazeo PME va contribuer à accélérer ■



de croissance annuelle



du chiffre d'affaires aux États-Unis

# NOS PARTICIPATIONS



Avec près de 1 600 salons dans plus de 47 pays, le Groupe capitalise sur son image et l'expertise de la marque Dessange International, et appuie sa croissance, soutenue par Eurazeo PME, sur son réseau de salons haut de gamme Camille Albane et sur le réseau n°1 du «family segment» aux États-Unis, Fantastic Sams.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2008</b>	<b>65 %</b>	<b>99 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>76 %</b>	



In'Tech Medical conçoit et fabrique des instruments chirurgicaux orthopédiques de haute précision. Ces instruments sont utilisés pour la chirurgie du genou, de la hanche, de l'épaule ou encore de la colonne vertébrale, marché sur lequel le groupe est le N°1 mondial. La société compte plus de 500 collaborateurs, dispose de 4 sites de productions en France et produit également aux États-Unis et en Malaisie. L'internationalisation est forte avec près de deux tiers des ventes réalisées aux États-Unis.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2017</b>	<b>34 %</b>	<b>61 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>55 %</b>	



AssurCopro est un courtier en assurance de copropriété à Paris, Cannes et Nice, acteur historique et précurseur de l'ultra-spécialisation autour de la propriété de l'immeuble. AssurCopro dispose ainsi de relations historiques avec les compagnies d'Assurance et les syndicats locaux. Dotée de 3 pôles régionaux, la société dispose d'une qualité de service reconnue notamment grâce à sa proximité avec ses clients et sa forte réactivité.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2016</b>	<b>33 %</b>	<b>27 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>47 %</b>	



**redspher**

Redspher (anciennement Flash Europe) est le leader européen du *premium freight*, transport urgent et sensible à destination de grand comptes industriels mais également des PME et du e-commerce grâce à sa plateforme digitale. Redspher dispose ainsi de fortes relations historiques avec le Top 500 industriels européens, réalisant plus de 500 000 transports par an en s'appuyant notamment sur une flotte de plus de 6 000 chauffeurs à travers l'Europe.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2015</b>	<b>30 %</b>	<b>246 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>43 %</b>	

<sup>(1)</sup> % du capital géré par Eurazeo incluant la gestion pour compte de tiers

## PRÉSENTATION DU GROUPE

Eurazeo PME



L'ambassadeur des moules-frites et spécialiste de la brasserie belge est la marque de restauration à thème préférée des Français. L'enseigne mise sur l'ambiance chaleureuse de ses 81 établissements qui accueillent chaque jour 15 000 clients et sur l'authenticité de la carte et des recettes.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2008</b>	<b>51 %</b>	<b>120 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>60 %</b>	



Avec une présence dans 9 pays, Smile est le leader européen du numérique ouvert, expert du digital et de l'open source (conseil, intégration et infogérance). Près de 1 200 collaborateurs contribuent à plusieurs centaines de projets digitaux stratégiques pour les plus grands comptes français et européens sur la base de solutions et concepts les plus innovants. Smile accompagne ses clients à chaque étape de leur transformation digitale et dispose d'une ligne complète de services intégrés.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2017</b>	<b>41 %</b>	<b>83 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>66 %</b>	



Orolia est un leader mondial dans la fiabilisation des signaux de type GPS, permettant le bon fonctionnement des applications de positionnement, de navigation, d'horodatage et de synchronisation les plus critiques. Il met ces technologies à disposition de clients publics ou privés dont les systèmes et infrastructures exigeant les plus hauts niveaux de précision, de qualité et de disponibilité. Depuis sa création en 2006, et à travers 10 acquisitions, la société a d'ores et déjà renforcé sa présence à l'international (implantations aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Suisse...).

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2016</b>	<b>36 %</b>	<b>101 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>52 %</b>	



Péters Surgical conçoit, fabrique et commercialise des dispositifs médicaux à usage unique pour les blocs opératoires. Outre les sutures chirurgicales, ses principales gammes de produits sont les renforts de paroi, la colle chirurgicale et les clips hémostatiques. 4 000 références sont commercialisées et distribuées dans plus de 90 pays. Avec l'acquisition de Vectec, fabricant français de dispositifs médicaux à usage unique destinés à la coelioscopie, Péters Surgical renforce son positionnement de spécialiste du bloc opératoire, avec une gamme de produits élargie (notamment des trocarts, des ciseaux, des pinces endoscopiques) destinée à la chirurgie coelioscopique dans le domaine de la gynécologie, de l'urologie et de la chirurgie viscérale.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2013</b>	<b>61 %</b>	<b>64 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>87 %</b>	

NOS PARTICIPATIONS



Leader européen de l'éclairage pour véhicules industriels et commerciaux, Vignal Lighting Group est issu du rapprochement de Vignal Systems, leader européen des feux de signalisation pour véhicules industriels et commerciaux, et d'ABL Lights, N°2 en Europe et aux États-Unis des feux de travail pour véhicules off road, disposant d'implantations en France, USA et Chine.

Le rapprochement de ces leaders a permis d'accélérer la croissance à l'international grâce à de fortes synergies commerciales ainsi qu'à l'amorçage du virage technologique de la LED qui constitue un vecteur de croissance majeur des prochaines années.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2014</b>	<b>54 %</b>	<b>107 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>77 %</b>	



Fondées respectivement en 1923 et 1982, Linvosges et Françoise Saget sont deux marques expertes en linge de maison, chacune dotée d'une forte identité alliant qualité et créativité. Linvosges dispose de son propre atelier de confection à Gérardmer (Vosges) où des articles sont confectionnés sur-mesure par un personnel d'artisans hautement qualifiés. Implantée aux Fougerêts (Bretagne), Françoise Saget offre une gamme de produits parmi les plus larges du marché, avec 50% de nouvelles références lancées chaque année.

En octobre 2017, Envie de Fraise, (marque 100% web mode, prêt à porter jeune et futures mamans) rejoint le groupe. Ce rapprochement permettra la création d'un pôle d'activité dédié aux digital mums qui a pour ambition d'être leader en Europe dans l'univers de la femme.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2016</b>	<b>38 %</b>	<b>202 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>55 %</b>	



Linvosges



<sup>(1)</sup> % du capital géré par Eurazeo incluant la gestion pour compte de tiers



## Une dynamique en marche

**Eurazeo Croissance accompagne, en tant qu'actionnaire minoritaire, des acteurs technologiques à fort potentiel et au modèle innovant. Sur ce marché concurrentiel, Eurazeo Croissance engrange les fruits de sa stratégie très sélective.**

**Le pôle se différencie par sa capacité à investir des montants significatifs (par tranches successives de 15 à 20 millions d'euros), ses réseaux internationaux et son savoir-faire lié à la connaissance des grands groupes.**

**Un rythme de progression soutenu.** Eurazeo Croissance possède un portefeuille diversifié, composé, en particulier, de quatre sociétés digitales de premier rang : Farfetch, une place de marché dédiée aux marques de luxe, Vestiaire Collective, une plateforme de vente de produits de luxe d'occasion, PeopleDoc, un éditeur pionnier de logiciels pour solutions RH dématérialisées et Younited Credit, une plateforme spécialisée dans les crédits à la consommation. Toutes enregistrent, en ligne avec leur plan de développement, une croissance soutenue, résultat de transformations d'ampleur. De nouvelles levées de fonds réalisées en 2017 pour certaines d'entre elles vont leur permettre d'accélérer.

**Un changement significatif d'échelle.**

Ces sociétés ont franchi un cap en termes de développement à l'international : Farfetch, en nouant un partenariat avec l'un des leaders de l'e-commerce du luxe chinois, PeopleDoc aux États-Unis grâce à des recrutements clés, Vestiaire Collective en ouvrant un bureau à Hong-Kong et Younited Credit en s'ancrant en Espagne, après l'Italie où l'entreprise a dépassé ses objectifs. Le second moteur de la croissance des sociétés a été l'innovation, levier clé de l'amélioration de l'expérience client. Ainsi, Farfetch a imaginé le premier "magasin du futur connecté", qui offre le meilleur du magasin physique et des services digitaux, Younited Credit mise sur le service avec une réponse accélérée à ses clients, Vestiaire Collective et PeopleDoc s'attellent au déploiement d'outils collaboratifs qui verront le jour en 2018.

**Un investissement stratégique en 2017.**

Eurazeo Croissance est depuis 2017 investisseur minoritaire dans Doctolib, le premier site de prise de rendez-vous médicaux en Europe. L'objectif est de poursuivre le développement sélectif du portefeuille à l'international ■

# 7

entreprises en portefeuille

# 30 M€

investis

MADewith

Younited Credit

Farfetch

IES Synergy

I-Pulse

Doctolib

PeopleDoc

Vestiaire Collective

ContentSquare

2017

**“Nous ciblons les entreprises capables d’innover en continu en intégrant les dernières technologies destinées à améliorer l’expérience de leurs clients. Les très bonnes performances de nos entreprises confortent nos orientations stratégiques.”**

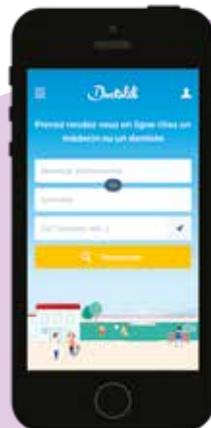
**YANN DU RUSQUEC**  
Managing Director  
Eurazeo Croissance

### Doctolib

## Un leader des services de e-santé

En novembre 2017, Eurazeo Croissance a investi dans le marché stratégique de la santé en ligne, en prenant une participation minoritaire, aux côtés de Bpifrance, dans Doctolib, le n° 1 du secteur. Ce spécialiste de la prise de rendez-vous médicaux en ligne et des services internet aux professionnels de santé, implanté en France et en Allemagne, équipe 40 000 professionnels de la santé et reçoit 15 millions de visiteurs uniques chaque mois. Il va s’appuyer sur cette nouvelle levée de fonds de 35 millions d’euros pour déployer son modèle innovant en Europe et lancer de nouveaux services, en se dotant notamment d’un centre d’ingénierie. Outre ses capitaux, Eurazeo Croissance apportera à la société ses réseaux et expertises fortes dans le digital et les ressources humaines. **“Notre objectif : développer de nouveaux services, digitaliser les différentes étapes du parcours de soins et accompagner l’évolution des usages”**, indique Stanislas Niox-Château, président et cofondateur de Doctolib.

**“La croissance rapide de Doctolib a été déterminante dans notre choix. En un an, la société a démontré sa capacité à exporter, reproduisant en Allemagne le succès qu’elle a connu son France”** relève Yann du Rusquec Managing Director Eurazeo Croissance ■



### Younited Credit

## Le champion du crédit en ligne

Fondé en 2011, Younited Credit est une plateforme internet peer-to-peer de prêt à la consommation. Six ans plus tard, en 2017, l’entreprise a levé, auprès d’Eurazeo Croissance et de ses autres actionnaires historiques, un montant record de 40 millions d’euros, la 5<sup>e</sup> plus importante du secteur de *fintech* en Europe. Ce succès témoigne de l’attractivité du modèle de Younited Credit, qui fait rimer innovation et expansion. La société a cette année profondément renouvelé le crédit à la consommation, en étant la première à apporter une réponse à une demande de crédit en moins de 24 heures. Par ailleurs son déploiement en Europe s’accélère. Présente depuis mars 2016 en Italie, elle a gagné l’Espagne en mars 2017, deux marchés où elle se développe plus de deux fois plus vite qu’en France. Younited Credit cible de nouveaux pays, d’ici 2019, notamment en Europe orientale.

**“Notre ambition est d’être la première plateforme européenne de crédit à la consommation”**, détaille Charles Egly, président du directoire ■

# NOS PARTICIPATIONS



Younited Credit est une plateforme internet « peer-to-peer » qui permet à des investisseurs-prêteurs (personnes physiques et morales) de financer directement les crédits à la consommation de ménages français. Son modèle 100 % internet de désintermédiation bancaire permet à la société d'éliminer toute la complexité et les coûts du système bancaire traditionnel pour offrir aux investisseurs-prêteurs des taux de rendement attractifs et aux emprunteurs des taux de crédit compétitifs.

Date de  
l'investissement  
**2015**



Farfetch offre une nouvelle approche du shopping mode. Le site novateur réunit les produits de plus de 400 boutiques indépendantes et marques internationales de plus de 37 pays. Fondé en 2008, le site est traduit en 9 langues et est disponible dans plus de 190 pays. Farfetch offre aux amoureux de la mode la possibilité d'avoir à portée de main le meilleur des marques locales et internationales.

Date de  
l'investissement  
**2016**



Fondée en 1992, IES Synergy est reconnue comme fabricant de chargeurs électriques innovants pour tous types de véhicules électriques. La société commercialise sa gamme Keywatt auprès des constructeurs de véhicules électriques et des grands industriels automobiles pour lesquels elle développe aussi des versions propriétaires. IES Synergy est largement présente commercialement au-delà de l'Europe, en Amérique du Nord et en Asie notamment.

Date de  
l'investissement  
**2013**



I-Pulse a développé des technologies innovantes basées sur des impulsions électriques de forte puissance. Ces procédés ont des applications dans de nombreux secteurs industriels et permettent de nouvelles applications, une baisse des coûts d'utilisation et de production, tout en améliorant les bilans énergétique et environnemental. Présente internationalement sur ces différents secteurs, I-Pulse emploie une centaine de salariés dans le monde, dont une majorité basée à Toulouse (France).

Date de  
l'investissement  
**2012**



Doctolib est le leader européen de la prise de rendez-vous médicaux en ligne et des services Internet aux professionnels de santé. Pour les professionnels et les établissements de santé, Doctolib propose un logiciel de gestion de rendez-vous et des services pour gérer leurs consultations, communiquer avec leurs patients et collaborer avec les autres professionnels de santé. Pour les patients, Doctolib facilite le parcours de soins : la recherche d'informations et la prise de rendez-vous médicaux se font gratuitement sur Internet, 24h/24 et 7j/7, et un carnet de consultations est accessible en ligne. La société emploie 400 salariés en France et en Allemagne et est présente dans 30 villes en France et 5 en Allemagne. Elle collabore avec 40 000 professionnels de santé et 800 établissements de santé.

Date de  
l'investissement  
**2017**



PeopleDoc est le leader de la digitalisation RH en mode SaaS. La plateforme PeopleDoc simplifie, automatise et dynamise l'ensemble des processus administratifs RH, du recrutement et de l'onboarding à la gestion en ligne de tous les documents et échanges entre le salarié et l'entreprise. Elle compte aujourd'hui plus de 1,5 million d'utilisateurs salariés dans le monde.

Date de  
l'investissement  
**2015**

#### VESTIAIRE [COLLECTIVE]

Vestiaire Collective est une plateforme communautaire sur laquelle les utilisateurs peuvent acheter et vendre des vêtements et accessoires de mode haut de gamme et luxe d'occasion. Leader incontesté en Europe, Vestiaire Collective est également implantée aux États-Unis depuis 2015.

Date de  
l'investissement  
**2015**

### PARTICIPATION 2018



ContentSquare est une plateforme d'analyse et d'optimisation de l'expérience utilisateur à destination des marques qui souhaitent comprendre de quelle manière les utilisateurs interagissent avec leurs sites web et mobile ainsi que leurs applications. Fondé en 2012, ContentSquare compte plus de 200 clients à travers le monde, analyse des données utilisateurs dans 191 pays et a recruté plus de 200 collaborateurs.





# Une stratégie diversifiée à forte valeur ajoutée

**Eurazeo Patrimoine est spécialisée dans l'investissement et la gestion d'actifs réels, en particulier immobiliers. Pour s'extraire de la pression de la conjoncture, caractérisée par une forte augmentation du prix des actifs, elle déploie une stratégie d'investissement différenciée, à la croisée des marchés du *Private Equity* et de l'immobilier, où peu d'investisseurs sont présents. Ses performances sur 2017 confirment la solidité de son modèle : l'investissement dans des actifs de qualité, valorisés grâce à des transformations d'envergure.**

## Un positionnement très différenciant.

Depuis plusieurs années, l'environnement macro-économique, sous l'effet de la baisse des taux d'intérêt et de l'abondance de liquidités, a engendré une croissance significative des valeurs immobilières. Face à cette situation, Eurazeo Patrimoine s'appuie sur une stratégie d'investissement sélective, axée sur la détention d'actifs de niche porteurs d'un fort potentiel de croissance. Son cœur d'activité consiste à développer ce potentiel en activant tous les leviers de transformations opérationnelles possibles. Des opérations comme le *carve-out* Grape Hospitality, appelé à devenir un champion de l'hôtellerie, ou l'acquisition et la restructuration de Reden Solar, spécialisée dans les énergies renouvelables, s'inscrivent dans ce schéma. En parallèle, Eurazeo Patrimoine cherche à investir dans des biens générant de très bons taux de rendements et un *cash-flow* élevé, pour permettre un désendettement rapide, à l'image de l'investissement réalisé dans le CIFA, un centre de commerce de textile en gros, situé à Aubervilliers.

## 79 M€

investis dans Reden Solar

## 213 M€

produits de cession d'ANF Immobilier

**2017, une activité forte.** Plusieurs opérations ont permis de renforcer la cohérence du portefeuille sur un marché en pleine mutation. Eurazeo Patrimoine est entrée au capital, à hauteur de 47%, de Reden Solar, qui regroupe les activités solaires de Fonroche, dont Eurazeo était déjà actionnaire depuis 2010. Par ailleurs, en octobre 2017, elle a réalisé un multiple significatif, de 2,3 fois l'investissement, en cédant ANF Immobilier, participation dont elle a, en 13 ans, activement soutenu le développement. Fin 2017, elle a amorcé des discussions exclusives avec Bridgepoint pour l'acquisition de C2S, un groupe régional français de cliniques privées.

**Transformations en profondeur.** Eurazeo Patrimoine a poursuivi l'optimisation et le développement des participations et des actifs de son portefeuille. La première phase du plan de rénovation menée sur Grape Hospitality, société hôtelière créée à partir d'actifs acquis auprès d'AccorHotels, est en cours d'achèvement. Elle s'est traduite par une amélioration des performances opérationnelles, liée non seulement aux augmentations de revenus résultant des améliorations de produits, mais aussi à la rationalisation des coûts et des achats, et devrait produire des résultats dès 2018. La constitution de Reden Solar, groupe dédié à l'énergie renouvelable solaire, a constitué l'autre chantier phare de l'année. La société a déployé son activité, en ligne avec son plan de développement (livraison de la première phase d'une centrale à Porto-Rico au premier semestre, lancement de la construction d'une centrale au Mexique, exploration du Chili, la construction de centrales du programme CRE3 en France). Le CIFA, enfin, tire profit des investissements réalisés pour améliorer l'offre et les services (*click and collect*, *marketplace* BtoB innovante...). En 2017, il a fait l'objet d'une rénovation et d'une extension autofinancée pour maximiser son rendement élevé ■

MADEwith

C2S

CIFA

Grape Hospitality

Reden Solar



2017

**“2017 est pour Eurazeo Patrimoine, créée il y a deux ans, une année de concrétisation. Face à la conjoncture, notre stratégie consiste à investir dans des actifs réels à fort potentiel dont nous pouvons accompagner la croissance. Nous commençons à récolter le fruit de ce travail de transformation.”**

**RENAUD HABERKORN**  
Managing Partner  
Eurazeo Patrimoine

C2S

## Acquisition d'un leader dans la santé

Eurazeo Patrimoine est entrée en discussions exclusives avec la société de capital-investissement Bridgepoint, en vue de l'acquisition du groupe de cliniques privées C2S. Huitième opérateur de cliniques privées en France, C2S est l'un des leaders régionaux en Auvergne Rhône-Alpes et en Bourgogne Franche-Comté.

Il gère 11 établissements principalement spécialisés en médecine, chirurgie et obstétrique et détient les murs de sept d'entre eux. C2S compte environ 1 800 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 158 millions d'euros en 2016

ANF Immobilier

## L'aboutissement d'une longue transformation

**E**n octobre, Eurazeo Patrimoine a cédé sa participation dans ANF Immobilier, réalisant un produit de cession de 213 millions d'euros, pour un multiple de 2,3 fois l'investissement et un TRI de 13 %. Cette valorisation couronne l'engagement de long terme d'Eurazeo aux côtés d'ANF Immobilier, qui a permis de mener un important travail pour restructurer le patrimoine existant et développer la société, autour de l'immobilier tertiaire. L'opération porte sur deux blocs : les actifs tertiaires situés dans les

métropoles de Lyon, Bordeaux et Toulouse ont été rachetés par Icade (groupe CDC). Le patrimoine marseillais, principalement composé de logements et de commerces ainsi qu'un immeuble à Lyon, a été cédé à la société Primonial REIM, l'un des principaux gestionnaires français d'organismes de placement immobilier.

**“Notre stratégie de création de valeur a été récompensée. Le marché était propice à la cession de ces actifs modernes et bien valorisés. ANF Immobilier va pouvoir se renforcer, dans une phase de concentration des acteurs et de recherche de taille critique, en s'adossant à des sociétés de premier plan”,** indique Renaud Haberkorn, Managing Partner, Eurazeo Patrimoine ■



# NOS PARTICIPATIONS



Grape Hospitality a été constituée le 30 juin 2016, avec le regroupement des murs et des fonds de 85 hôtels économiques et milieu de gamme sous franchise AccorHotels, au sein d'une plateforme nouvellement créée. Présente en France ainsi que dans 7 pays européens, Grape Hospitality s'est ainsi positionnée comme un acteur majeur du secteur de l'hôtellerie en Europe.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2016</b>	<b>55 %</b>	<b>224 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup> <b>70 %</b>	



Le CIFA, créé en 2006 pour suppléer les quartiers textiles du Sentier et du 11ème arrondissement de Paris, a accompagné la montée en gamme des grossistes d'Aubervilliers. Les locataires du CIFA s'adressent à une clientèle solide de détaillants multimarques et d'enseignes de mode milieu de gamme et proposent dans leurs *showrooms* du prêt-à-porter féminin et masculin, de la maroquinerie, des chaussures et des bijoux.

Date de l'investissement	% détention % sous gestion <sup>(1)</sup>	Chiffre d'affaires 2017
<b>2015</b>	<b>78 %</b>	<b>18 M€</b>



Reden Solar est un acteur majeur du secteur de l'énergie solaire photovoltaïque en France et à l'international. Les activités de Reden Solar se déploient sur l'intégralité de la chaîne de création de valeur du photovoltaïque : origination, conception et développement des projets, ingénierie financière, construction et contrôle, exploitation et maintenance des centrales solaires. Les installations développées et gérées par la société jusqu'à ce jour représentent une capacité cumulée de 330MW.

Date de l'investissement	% détention % sous gestion <sup>(1)</sup>	Chiffre d'affaires 2017
<b>2017</b>	<b>47 %</b>	<b>50 M€</b>

## PARTICIPATION 2018



Le Groupe C2S est le huitième opérateur de cliniques privées en France et l'un des leaders régionaux en Auvergne Rhône-Alpes et en Bourgogne Franche-Comté. Il opère 11 établissements principalement spécialisés dans le court et le moyen séjour en médecine, chirurgie et soins de suite, et détient en propre les murs de sept d'entre eux. Le groupe compte environ 500 praticiens, associés à la gouvernance, et près de 1 800 salariés. Il a soigné plus de 235 000 patients en 2016 (dont 75 % sont admis en ambulatoire).



## Capter et valoriser les marques à fort potentiel

### Un nouveau pôle d'investissement dans les marques à fort potentiel.

Lancé en juin 2017, Eurazeo Brands vise à accompagner les équipes de direction des sociétés de biens de consommation à fort potentiel dans l'accélération de leur croissance et de la transformation de leur marque. La mission de ce cinquième pôle d'investissement d'Eurazeo, être un partenaire de choix en matière d'investissement et accompagner les entreprises dans la réalisation de leur plein potentiel mondial et dans la création d'une valeur pérenne. 800 millions de dollars seront alloués à ce secteur de la consommation et du retail sur les quatre à cinq prochaines années.

**Un marché particulièrement actif.** Le secteur du retail et de la consommation est confronté à une transformation radicale et rapide : les bouleversements technologiques et les nouvelles attentes des consommateurs favorisent l'émergence de modèles et de marques en rupture. Ce mouvement de fond fait du BtoC un segment très dynamique en Europe comme aux Etats-Unis, offrant de nombreuses opportunités et des multiples très élevés lors des cessions.

**Un développement transatlantique.** Eurazeo Brands adopte une approche globale en matière d'investissements, tant sur le marché nord-américain qu'europpéen.

Sa stratégie ultra-sélective cible les marques porteuses d'un concept différencié, dans six secteurs : la beauté, la mode, les équipements de la maison, les loisirs, le bien-être/santé et l'alimentaire.

**Un avantage concurrentiel.** Eurazeo Brands se distingue de ses concurrents en raison de son envergure mondiale, de ses connaissances sectorielles, de son expertise opérationnelle, de son expérience dans la construction des marques, et de ses succès avérés dans la transformation des marques de consommation. Par ailleurs, le déploiement de capitaux permanents d'Eurazeo est gage de souplesse pour les prises de participation, majoritaires ou non. Le seuil d'intervention en fonds propres s'échelonne de 10 millions de dollars à 100 millions de dollars, avec la possibilité d'opérations allant jusqu'à 600 millions de dollars en co-investissement avec Eurazeo Capital ou d'autres sociétés d'investissement pour les transactions supérieures à 100 millions de dollars.

### Un deal flow fourni et déjà un premier succès.

La dynamique de sourcing et la qualité du deal flow sont particulièrement solides. En 2017, l'équipe d'Eurazeo Brands a déjà étudié 137 opportunités d'investissement ■

MADEwith



NEST Fragrances est un leader dans la conception, fabrication et distribution de parfums de luxe pour le bain, le corps et la maison. NEST produit plus de 20 collections de parfums d'ambiance sous la forme de bougies parfumées de luxe de différentes tailles, de diffuseurs de parfum, de savon liquide et de lotions pour les mains. Les produits NEST sont principalement commercialisés en Amérique du Nord à travers un large réseau de grands magasins de luxe, de parfumeries, de boutiques haut de gamme et de spas, et également sur le site NESTFragrances.com.

Date de l'investissement	% détention
2017	89,5 %

2017

**“Le secteur du retail et de la consommation offre de nombreuses opportunités d’investissements de grande qualité.**

**Notre ambition : devenir un partenaire de choix pour toutes ces formidables entreprises en quête d’une alliance stratégique, d’un levier de croissance et d’un créateur de valeur.”**

**JILL GRANOFF**  
CEO  
d’Eurazeo Brands



**NEST Fragrances**

**Un partenariat plein d’avenir**

**N**EST Fragrances est un créateur de parfums de luxe pour le corps et la maison. Aux Etats-Unis, ses bougies parfumées, diffuseurs de parfums et savons liquides sont appréciés des connaisseurs. Les produits NEST sont commercialisés par de grandes enseignes de luxes, de grands distributeurs spécialisés et des boutiques haut de gamme, ainsi que sur QVC et sur le site web nestfragrances.com. NEST est une marque lifestyle qui enregistre une croissance soutenue :

**« Elle dispose d’un capital image important grâce à la qualité de ses parfums, son conditionnement original et son positionnement prix accessible »**, indique Adrienne Shapira, *Managing Director*. Eurazeo Brands a pris une participation majoritaire dans le capital de l’entreprise, à hauteur de 70 millions de dollars et Laura Slatkin, fondatrice de la marque, conserve une participation minoritaire. À ses côtés, Eurazeo Brands va explorer les opportunités de croissance offertes à tous les niveaux : canaux de distribution, catégories de produits, extension géographique. **« NEST Fragrances a su développer une marque particulièrement forte, auprès d’une large clientèle. Ce succès et les perspectives de développement en font un excellent premier investissement. »**, précise Jill Granoff, CEO d’Eurazeo Brands ■

**Une équipe chevronnée**

Eurazeo Brands est basé à New York et bénéficie du soutien de l’ensemble du réseau mondial d’Eurazeo. Jill Granoff, CEO d’Eurazeo Brands, est une professionnelle reconnue qui possède plus de 25 ans d’expérience dans l’univers de la mode et de la beauté. Elle a notamment été directrice générale de Vince, Kelwood Company et Kenneth Cole, et a également occupé des fonctions de management chez Estée Lauder, Victoria’s Secret et Liz Claiborne. Adrienne Shapira, *Managing Director* d’Eurazeo Brands, fait bénéficier l’équipe de sa solide expérience financière et opérationnelle. Adrienne a travaillé chez Goldman Sachs en qualité de *Managing Director*, a occupé le poste de Directeur financier chez David Yurman et est actuellement administratrice des grands magasins Kohl’s et de Hain Celestial. Jill Granoff et Adriana Shapira sont secondées par une équipe expérimentée qui a pour mission d’accélérer le développement mondial d’Eurazeo Brands.



## Une montée en puissance significative

**Conduite par une équipe de spécialistes dédiée, Eurazeo Development a une double mission : la recherche d'opportunités d'investissement qu'elle enrichit, dynamise et coordonne, un atout stratégique dans un environnement très concurrenté, et l'activité de levée de fonds, appelée à se déployer dans le cadre de la stratégie de croissance d'Eurazeo. Sur ces deux champs, Eurazeo accélère.**

**Les levées de fonds, pour accélérer le développement.** La maturité et la performance des équipes d'investissement d'Eurazeo permettent depuis quelques années de développer la gestion pour le compte de partenaires investisseurs. Des investisseurs européens et internationaux de premier rang – caisses de retraite, assureurs, fonds souverains – donnent ainsi mandat aux équipes d'Eurazeo pour investir au côté de son bilan, dans un partenariat qui apporte au Groupe des commissions de gestion et de performance, mais aussi de nouvelles opportunités, une capacité d'investissement accrue et un réseau international étendu. Après le succès d'Eurazeo Capital II, la levée de fonds, Eurazeo PME III, a été finalisée en juin 2017. Elle vise à capter les très nombreuses opportunités présentes sur le segment des PME françaises. Depuis 2011, de nombreux nouveaux investisseurs ont souscrit aux fonds créés par Eurazeo ; la gouvernance de nos entreprises reste, elle, entièrement pilotée par les équipes du Groupe. L'activité de gestion pour le compte de partenaires investisseurs représente

à fin décembre 2017, 1,2 milliard d'euros gérés par Eurazeo hors Rhône et Idinvest, soit 17 % du total des actifs d'Eurazeo. L'objectif est de poursuivre cette montée en puissance pour atteindre un seuil de 3 milliards d'euros à moyen terme.

**Intensification du sourcing.** Avec près de 513 opportunités d'investissement repérées dont 54 jugées prioritaires, 2017 a été une année intense. Ce *deal flow* fourni et de qualité résulte d'une double dynamique : d'une part, un élargissement du périmètre d'action et de recherche. L'équipe d'Eurazeo Development s'est fortement mobilisée pour soutenir l'activité sur le marché américain, se concentrant notamment sur des secteurs en croissance tels que les biens de consommation et les services aux entreprises, orientés notamment vers la technologie ou le digital. D'autre part, Eurazeo Development a poursuivi l'enrichissement de ses réseaux d'affaires et partenaires, dans l'optique de détecter toujours plus en amont ses opportunités d'investissement et d'identifier avec une longueur d'avance les entreprises et les secteurs les plus attractifs. Pour accroître la sélectivité au cœur d'un volume croissant d'opportunités, Eurazeo Development a défini des critères d'investissement destinés à orienter et filtrer ses recherches : sont privilégiés les secteurs prometteurs, porteurs de croissance structurelle à long terme (les "mégatrends"), dans des segments dont elle maîtrise le marché et le modèle économique, comme l'éducation et les marques ■

# 513

opportunités d'investissement repérées

# dont 54

jugées prioritaires

MADEwith

Capzantine  
IM Square

2017

**“La gestion pour compte de partenaires investisseurs est devenue une activité stratégique pour Eurazeo. Elle amplifie notre visibilité et notre force de frappe, contribue à attirer les talents, à dynamiser notre sourcing en le globalisant et nous permet d’accéder aux meilleures opportunités.”**

**FRANS TIELEMAN**  
Managing Director  
Eurazeo Development



### Trader Interactive

## Un investissement qui conjugue les atouts

Trader Interactive est un leader des *marketplaces on line* et solutions logicielles innovantes, qui met en lien sur abonnement, via un système d’annonces en ligne, concessionnaires et consommateurs. Cet investissement, le premier aux Etats-Unis, concrétise l’intense travail réalisé par l’équipe d’Eurazeo Development Outre-Atlantique. Cette dernière a effectué ses recherches en croisant plusieurs critères : le potentiel de l’activité, la solidité du modèle financier, la qualité du management. Trader Interactive répond à toutes ces exigences : c’est

une entreprise attractive, à la croisée des marques, des services aux entreprises et des clients finaux, qui présente une trajectoire de croissance d’environ 15 %, dotée, via la *marketplace*, d’une technologie potentiellement duplicable. Eurazeo est entrée à hauteur de 50 % du capital, pour un montant investi en fonds propres de 226 millions de dollars. L’objectif affiché : aider Trader Interactive à atteindre une taille critique en l’accompagnant dans le développement de nouveaux services aux concessionnaires et dans l’élargissement de ses marchés, aux Etats-Unis et à l’international ■

### Iberchem / WorldStrides

## Des sociétés identifiées très en amont

Les acquisitions d’Iberchem, producteur espagnol de parfums et d’arômes, et de WorldStrides, un leader des voyages éducatifs, sont le fruit des démarches d’analyse sélectives, opérées très en amont par Eurazeo Development. “Nous avons combiné *veille des tendances et compétences sectorielles*”, souligne Frans Tieleman. Iberchem a été identifiée un an avant son acquisition grâce aux efforts d’origination réalisés par l’équipe. “La société est non seulement positionnée sur un secteur attractif, mais s’adresse à la classe moyenne des pays émergents, une de nos mégatrends”, rappelle Frans. Quant au choix de WorldStrides, il répond aussi à un critère d’investissement prioritaire : une société tournée vers l’éducation des jeunes, un domaine sur lequel Eurazeo s’est toujours engagée et dont elle domine l’écosystème. “L’identification de WorldStrides s’est faite avec l’appui de nos réseaux et partenaires locaux aux Etats-Unis et en Asie. Là aussi, cela a été un travail de longue haleine.” ■

# NOS PARTICIPATIONS



Capzanine est un fonds d'investissement indépendant spécialiste de l'investissement mixte « capital et dette privée », qui accompagne les entreprises dans leurs projets de croissance et leur apporte son savoir-faire financier et industriel pour conduire avec succès des phases de transmission ou de développement. Capzanine investit dans des entreprises non cotées sur les segments small et mid-caps, valorisées entre 20 et 400 millions d'euros.

Date de  
l'investissement  
**2015**

## iM Square.

IM Square est la première plateforme européenne d'investissement et de développement dédiée à la gestion d'actifs. Cette plateforme internationale a pour objectif de prendre des participations minoritaires au capital de sociétés de gestion pour les aider à se développer, notamment en dehors de leur marché d'origine. IM Square cible des sociétés de gestion entrepreneuriales déjà matures, profitables, reconnues sur leur marché local (principalement États-Unis, mais aussi Europe et Asie). Ces sociétés affichent entre 1 et 15 milliards de dollars d'encours sous gestion, plus particulièrement sur des classes d'actifs traditionnelles et liquides, et disposent d'un fort potentiel de croissance.

Date de  
l'investissement

**2015**





## Des experts au cœur des transformations

**L'équipe Corporate d'Eurazeo soutient les équipes d'investissement dans leurs missions de sélection et de transformation des entreprises. Son expertise pointue et son implication dès l'amont des dossiers, rares pour une société de capital-investissement, sont l'un des atouts différenciants d'Eurazeo.**

**Au service des équipes d'investissement et des participations.** Eurazeo Corporate compte une large palette d'expertises dans toutes les fonctions de l'entreprise, adaptée aux enjeux de son métier d'actionnaire engagé : audit, communication, comptabilité, conformité, contrôle de gestion, digital, financements, fiscal, gestion des risques, juridique, relations investisseurs, ressources humaines, RSE, sûreté, IT. Outre sa fonction support au service des collaborateurs d'Eurazeo, l'équipe Corporate intervient en soutien des participations, en coordination avec les équipes d'investissement et celle d'Eurazeo Development, chargée du *sourcing*. En pratique, elle apporte son expertise à tous les stades du cycle d'investissement : en amont pour identifier

les risques ; lors de l'acquisition, pour structurer les négociations et monter les financements ; pendant la phase de transformation, pour aider à définir et suivre certains chantiers d'amélioration, participer au recrutement des talents managériaux, mettre en place les outils de pilotage, toujours en collaboration avec ses homologues des participations ; et au moment de la cession, pour valoriser les progrès accomplis lors de la transformation.

### **2017 : Une contribution toujours plus active.**

L'extension du périmètre d'Eurazeo s'est accompagnée d'une activité très soutenue, nécessitant la mobilisation forte de l'équipe Corporate. Celle-ci s'est notamment impliquée dans l'analyse de nombreuses opportunités et la préparation de nombreux projets d'acquisition. Elle a poursuivi ses travaux initiés dans le cadre des transformations des sociétés, collaborant à la mise en place de leurs infrastructures et process. Par ailleurs, elle s'est attachée à produire en interne des outils permettant d'atteindre les meilleurs standards et pratiques. Elle a notamment testé dans le cadre de ses *due diligences* de nouveaux process intégrant l'intelligence artificielle ■

MADEwith

Audit

Communication

Comptabilité

Conformité

Contrôle de gestion

Digital et IT

Financements

Fiscal

Gestion des risques

Juridique

Relations investisseurs

Ressources humaines

Responsabilité Sociale d'Entreprise

Sûreté

2017

**“L’équipe Corporate s’est, plus que jamais cette année, impliquée aux côtés des équipes d’investissement, dans l’analyse et le développement des sociétés de notre portefeuille.**

**La valeur ajoutée qu’elle apporte est une caractéristique forte d’Eurazeo.”**

**PHILIPPE AUDOUIN**  
Directeur Général Finances

### Eurazeo Academy

## Un temps fort pour mieux anticiper les mutations

En novembre 2017, Eurazeo a proposé aux équipes dirigeantes de ses participations un moment privilégié d’échanges autour de thèmes structurants. Cet événement, placé sous le signe de l’adaptation et de l’anticipation, a réuni plus de 250 participants. Il s’est déroulé en deux temps : une matinée consacrée aux transformations sociétales et économiques et aux défis auxquels les organisations doivent faire face. Il a permis aux dirigeants, à travers des interventions d’experts et des ateliers thématiques (*big & smart data*, entreprise du futur, etc.), de réfléchir à des pistes d’actions possibles. Le deuxième volet de la journée associait des équipes internes, en particulier Corporate, à cette dynamique d’échanges et de réflexion prospective. Cette démarche a contribué à favoriser le partage d’expériences et l’intelligence collective ■



IT

## Recrutement d’un Directeur des Systèmes d’Information

Paul Breida a pris ses fonctions de DSI d’Eurazeo en décembre 2017. Sa mission est double : accompagner les sociétés du groupe dans l’élaboration et le déploiement de leurs feuilles de route et projets technologiques. Et s’assurer qu’Eurazeo dispose des meilleurs standards et tire le plein potentiel des outils technologiques dans l’ensemble de ses activités

RSE

## Indices ISR : la proactivité récompensée

Considérant la Responsabilité Sociétale et Environnementale comme un axe de création de valeur pérenne, Eurazeo a choisi d’en faire un de ses leviers de transformation. Elle est l’une des premières sociétés du capital-investissement à avoir formalisé une politique RSE, incitative pour ses participations et pour elle-même. Sa démarche, basée sur l’amélioration continue, a été reconnue cette année : Eurazeo est la première société du *Private Equity* à être distinguée par six agences de notation extra-financières mondiales ■

1. **PIERRE-MARIE BOURNIQUEL**  
Directeur de la sûreté
2. **EDWARD PORTET**  
Responsable contrôle de gestion
3. **LOUIS PROTHERY**  
Managing Director  
Eurazeo Development
4. **ANTONIN MARCUS**  
Principal - Eurazeo Capital

5. **AMANDINE AYREM**  
Principal - Eurazeo Capital
6. **MARIE-CLAIRE FAGETTE**  
Chief Accountant
7. **CAROLINE HADRBOLEC**  
Directrice Ressources Humaines
8. **LAURENT GUERINEAU**  
Managing Director  
Eurazeo Development

9. **EMMANUEL LAILLIER**  
Managing Director  
Eurazeo PME
10. **WILFRIED PISKULA**  
Managing Director  
Eurazeo Capital
11. **ERIC SCHAEFER**  
Managing Director  
Eurazeo Capital
12. **VIVIANNE AKRICHE**  
Managing Director  
Eurazeo Capital

# MADGE



Chacun de nous partage la même conviction :  
pour que la création de valeur soit durable, elle doit contribuer  
au bien commun. C'est pourquoi notre recherche de  
performance s'inscrit dans un temps long.  
Nous croyons à une dynamique vertueuse qui oriente  
les décisions stratégiques vers plus de responsabilité.  
Et profite pleinement à tous.



for

# ALL





# Des résultats proches de nos records historiques

**Philippe Audouin**  
Directeur Général Finance.

## “ Reflet de notre formidable dynamique d’internationalisation, d’investissement et de transformation à l’œuvre, nos performances sont dans la fourchette haute de nos résultats historiques.”

### Quel regard portez-vous sur 2017 ? Les performances sont-elles à la hauteur de vos attentes ?

► **Philippe Audouin :** 2017 a été une année assez exceptionnelle, tant sur le plan des réalisations que des résultats. Parmi les faits les plus marquants : l’implantation aux États-Unis est déjà une réussite ; la recomposition du capital d’Eurazeo a permis de renforcer notre socle d’actionnaires stables – condition pour inscrire notre action dans la durée ; l’activité d’investissement s’est intensifiée : neuf acquisitions pour un montant de 1,4 milliard d’euros et huit cessions totales ou partielles pour un montant de 1,3 milliard d’euros ont été réalisées. Enfin, nos sociétés ont enregistré des performances solides. Cette dynamique a produit de très bons résultats, proches de nos records historiques. Le chiffre d’affaires économique d’Eurazeo s’est accru de 16,4 % à 4 951 M€. Le résultat net part du Groupe a atteint, lui, 441 M€. Notons que ces excellentes performances se doublent d’une situation financière toujours très solide, avec une trésorerie de 448 M€ pro-forma des dernières opérations et pas de dette structurelle sur le bilan d’Eurazeo.

### 2017 est donc une bonne année pour vos actionnaires ?

► **PA :** Oui, et je dirais même une très bonne année. Avec un Total Share Return (TSR) proche de

50 %, la performance d’Eurazeo dépasse celle, déjà très bonne, des marchés boursiers. À cela plusieurs explications : en premier lieu, les très bonnes performances des sociétés du groupe nous permettent d’afficher une progression de l’ANR par action de 13,5 % sur l’année et de plus de 15 % en prenant compte le dividende. Autre facteur qui a joué : un décalage d’appréciation qui a été corrigé. En effet, la performance boursière sur 2016 faisait apparaître une progression de nos titres cotés en retrait par rapport à la qualité et la solidité des performances de ces entreprises. Celle de 2017 reflète davantage ces performances. Enfin, le développement de la gestion pour le compte de partenaires investisseurs, qui génère des revenus récurrents, contribue activement à la revalorisation du titre Eurazeo.

### Ces performances, vous les construisez en réduisant le risque autant que possible. Quelle est votre approche ?

► **PA :** Notre objectif est en effet d’offrir à nos actionnaires des performances attractives au prix d’un risque maîtrisé. Notre démarche de réduction des risques s’appuie sur plusieurs leviers : diversification des classes d’actifs et sources de création de valeur, vision à long terme, structure financière solide qui nous permet d’investir sans endettement structurel à notre bilan, implication forte en matière de RSE. Nous avons en outre, ces dernières années, effectué un important travail

destiné à augmenter la liquidité du titre Eurazeo. Cette approche porte aujourd’hui ses fruits, comme en témoigne la baisse continue de la volatilité de l’action Eurazeo.

### Eurazeo est un actionnaire impliqué. Quel est son rôle dans l’économie ?

► **PA :** Les entreprises, particulièrement les PME, ont souvent besoin d’être accompagnées pour passer à l’étape supérieure. La mission d’Eurazeo est de les aider à franchir ces caps décisifs, pour leur permettre de s’inscrire dans la durée. Elle dispose pour cela d’un atout, ses équipes, équipes d’investissement et équipes corporate. Celles-ci sont les artisans de ces transformations et succès. Je voudrais ici saluer leur forte mobilisation.

### Comment appréhendez-vous 2018 ?

► **PA :** Nous allons poursuivre la construction de la « nouvelle Eurazeo » que Virginie Morgon a présentée, dans la continuité de la formidable transformation engagée depuis de nombreuses années, sous l’impulsion de Patrick Sayer. L’accession à la Présidence du Directoire de Virginie Morgon ouvre un nouveau chapitre. Préparé de longue date, cette évolution est l’illustration de ce qu’incarne Eurazeo : une entreprise responsable et respectueuse de ses parties prenantes ■

Le Directoire assume la responsabilité de la gouvernance générale de la société, de la relation avec son Conseil de Surveillance et ses actionnaires, du suivi de sa performance financière et de sa communication externe.

---



**Patrick Sayer,**  
Président  
du Directoire  
(jusqu'au  
18 mars 2018)



**Virginie Morgon,**  
Présidente  
du Directoire  
(à compter du 19 mars 2018)

En plus de ses fonctions de Présidente du Directoire d'Eurazeo, Virginie préside le Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME. Elle préside le Conseil de Surveillance d'Asmodee Holding, est Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Moncler, administrateur de Desigual et membre du Conseil de Surveillance de Les Petits Chaperons Rouges.

# Le directoire

**Philippe Audouin,**  
Directeur Général Finances

Philippe Audouin est responsable des finances, des relations avec les actionnaires et les investisseurs individuels, du développement de la gestion pour compte de tiers. Il est par ailleurs membre des Conseils de Surveillance d'Elis, d'Eurazeo PME et d'Europcar Groupe.

**M. Olivier Millet,**  
Président du Directoire d'Eurazeo PME

Outre ses fonctions au sein d'Eurazeo PME et d'Eurazeo, Olivier Millet est président de France Invest. Au sein d'Eurazeo, il assure le suivi des activités des équipes d'Idinvest et supervise la communication corporate.

**Nicolas Huet,**  
Secrétaire général

Nicolas Huet est responsable du juridique, de la conformité, des risques, de la RSE et des ressources humaines. A ce titre, il accompagne la croissance continue des opérations d'investissement de la Société en Europe et aux Etats-Unis.



## PRÉSENTATION DU GROUPE

Comité exécutif

**Le Comex a la responsabilité de la mise en œuvre et du suivi des axes stratégiques créateurs de valeur pour la société. Il assure la supervision de la stratégie de diversification, de la poursuite du déploiement international, de la stratégie de levée de fonds, de la performance des sociétés de portefeuille, de l'analyse de l'environnement de marché, des opérations de croissance externe, du développement des ressources humaines, ainsi que les projets d'innovation et de digitalisation des activités.**

**Marc Frappier** <sup>(1)</sup>,  
Managing Partner, Directeur  
d'Eurazeo Capital, a la responsabilité  
de renforcer de notre  
positionnement transatlantique.  
Il a un rôle prépondérant pour renforcer  
notre capacité à impulser des chantiers  
de transformation créateur de valeur  
dans les entreprises du portefeuille.  
Il bénéficie pour cela des ressources  
expertes internes, des bureaux à  
l'étranger et de notre réseau d'affaires.



# Le comité

**Frans Tieleman** <sup>(2)</sup>,

Managing Partner, Directeur d'Eurazeo Development anime le pôle ressources de la société, exécute la stratégie de fundraising. Il siège au sein de tous les comités d'investissement d'Eurazeo, au Management Board de Rhône ainsi qu'au Conseil de Surveillance d'Idinvest. Il conseille le Comex sur la stratégie générale d'Eurazeo et les opérations de croissance externe.

**Renaud Haberkorn** <sup>(3)</sup>,

Managing Partner, Directeur d'Eurazeo Patrimoine apporte son expérience de vingt années dans le secteur de l'investissement immobilier et sa connaissance des marchés internationaux.

**Caroline Hadrbolec** <sup>(4)</sup>,

Chief Human Resources Officer. Dans le contexte de croissance soutenue des talents au sein d'Eurazeo et de la volonté de diversifier ses modes de recrutement en ouvrant la société à des profils et des compétences différentes, Caroline Hadrbolec apporte une expertise nouvelle au Comex.



**Troisième niveau des instances de décision d'Eurazeo, les Comités d'investissement dédiés à chacune de nos stratégies voient leur rôle renforcé. Ils assument la pleine responsabilité des décisions d'investissement, de désinvestissement, de *build ups* et du suivi des chantiers de transformation des sociétés. Leur composition est revue afin d'y faire entrer des expertises externes. Le rôle des directeurs de chacune des cinq stratégies d'investissement (Eurazeo Capital, Eurazeo PME, Eurazeo Patrimoine, Eurazeo Croissance, Eurazeo Brands) est également renforcé afin de leur donner une plus grande autonomie, tant en termes budgétaires qu'en matière de représentation au sein des Conseils d'Administration des sociétés de portefeuille.**

# exécutif

# LA GOUVERNANCE

## LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au 31 décembre 2017, le Conseil de Surveillance d'Eurazeo se compose de 12 membres, dont 6 membres indépendants, et un censeur.



- 1. MICHEL DAVID-WEILL**  
Président du Conseil de Surveillance  
Échéance du mandat : 2018
- 2. JEAN-CHARLES DECAUX**  
Vice-Président du Conseil de Surveillance, Co-Directeur Général de JCDecaux SA  
Échéance du mandat : 2020
- 3. OLIVIER MERVEILLEUX DU VIGNAUX**  
Vice-Président du Conseil de Surveillance, Gérant de MVM Search Belgium  
Échéance du mandat : 2018
- 4. BRUNO ROGER**  
Président d'honneur du Conseil de Surveillance, Chairman of Global Investment Banking de Lazard Group
- 5. ANNE DIAS \***  
Présidente et Fondatrice d'Aragon Global Holdings  
Échéance du mandat : 2021
- 6. ROLAND DU LUART**  
Administrateur de sociétés  
Échéance du mandat : 2020
- 7. ANNE LALOU \***  
Directrice de La Web School Factory  
Échéance du mandat : 2018
- 8. VICTOIRE DE MARGERIE \***  
Principal actionnaire et Présidente de Rondol Industrie  
Échéance du mandat : 2020
- 9. FRANÇOISE MERCADAL-DELASALLES \***  
Directrice Générale Déléguée du Crédit du Nord  
Échéance du mandat : 2019
- 10. STÉPHANE PALLEZ \***  
Présidente-Directrice Générale de la Française des Jeux (FDJ)  
Échéance du mandat : 2021
- 11. GEORGES PAUGET \***  
Associé Gérant de Almitage. Lda  
Échéance du mandat : 2020
- 12. JCDECAUX HOLDING SAS** représentée par **EMMANUEL RUSSEL**  
Directeur Général Délégué de JCDecaux Holding SAS  
Échéance du mandat : 2018
- 13. CHRISTOPHE AUBUT**  
Représentant des salariés au sein du Conseil de Surveillance  
Échéance du mandat : 2019
- 14. JEAN-PIERRE RICHARDSON**  
Censeur  
Président-Directeur Général de SA Joliette Matériel  
Échéance du mandat : 2018
- 15. AMÉLIE OUDÉA-CASTERA \* \*\***  
Co-Fondatrice et Présidente de l'association Rénovons le Sport Français  
Échéance du mandat : 2022
- 16. PATRICK SAYER \*\***  
Administrateur de Société investisseur  
Échéance du mandat : 2022
- 17. ROBERT AGOSTINELLI \*\*\***  
Co-Fondateur et Managing Director de Rhône Group  
Échéance du mandat : 2022

\* Membre Indépendant

\*\* Membre du Conseil de Surveillance dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale du 25 avril 2018

\*\*\* Censeur dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale du 25 avril 2018

## LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Quatre comités spécialisés et permanents assistent le Conseil de Surveillance d'Eurazeo dans ses décisions (composition au 31/12/2017).

### COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DE SÉLECTION

6 membres  
(dont 3 indépendants)

#### PRÉSIDENT

Roland du Luart

#### MEMBRES

Anne Dias, Olivier Merveilleux du Vignaux, Françoise Mercadal-Delasalles, Georges Pauget et JCDecaux Holding représentée par Emmanuel Russel

#### INVITÉ PERMANENT

Christophe Aubut

NOMBRE DE RÉUNIONS  
EN 2017 : 5

### COMITÉ D'AUDIT

4 membres (dont 3 indépendants) et 1 censeur

#### PRÉSIDENTE

Anne Dias

#### MEMBRES

Georges Pauget, Stéphane Pallez et JCDecaux Holding représentée par Emmanuel Russel

#### CENSEUR

Jean-Pierre Richardson

NOMBRE DE RÉUNIONS  
EN 2017 : 5

### COMITÉ FINANCIER

6 membres  
(dont 3 indépendants)

#### PRÉSIDENT

Michel David-Weill

#### VICE-PRÉSIDENT

Jean-Charles Decaux

#### MEMBRES

Anne Lalou, Françoise Mercadal-Delasalles, Olivier Merveilleux du Vignaux et Victoire de Margerie

#### INVITÉ PERMANENT

Bruno Roger

NOMBRE DE RÉUNIONS  
EN 2017 : 2

### COMITÉ RSE

4 membres  
(dont 2 indépendants)

#### PRÉSIDENTE

Anne Lalou

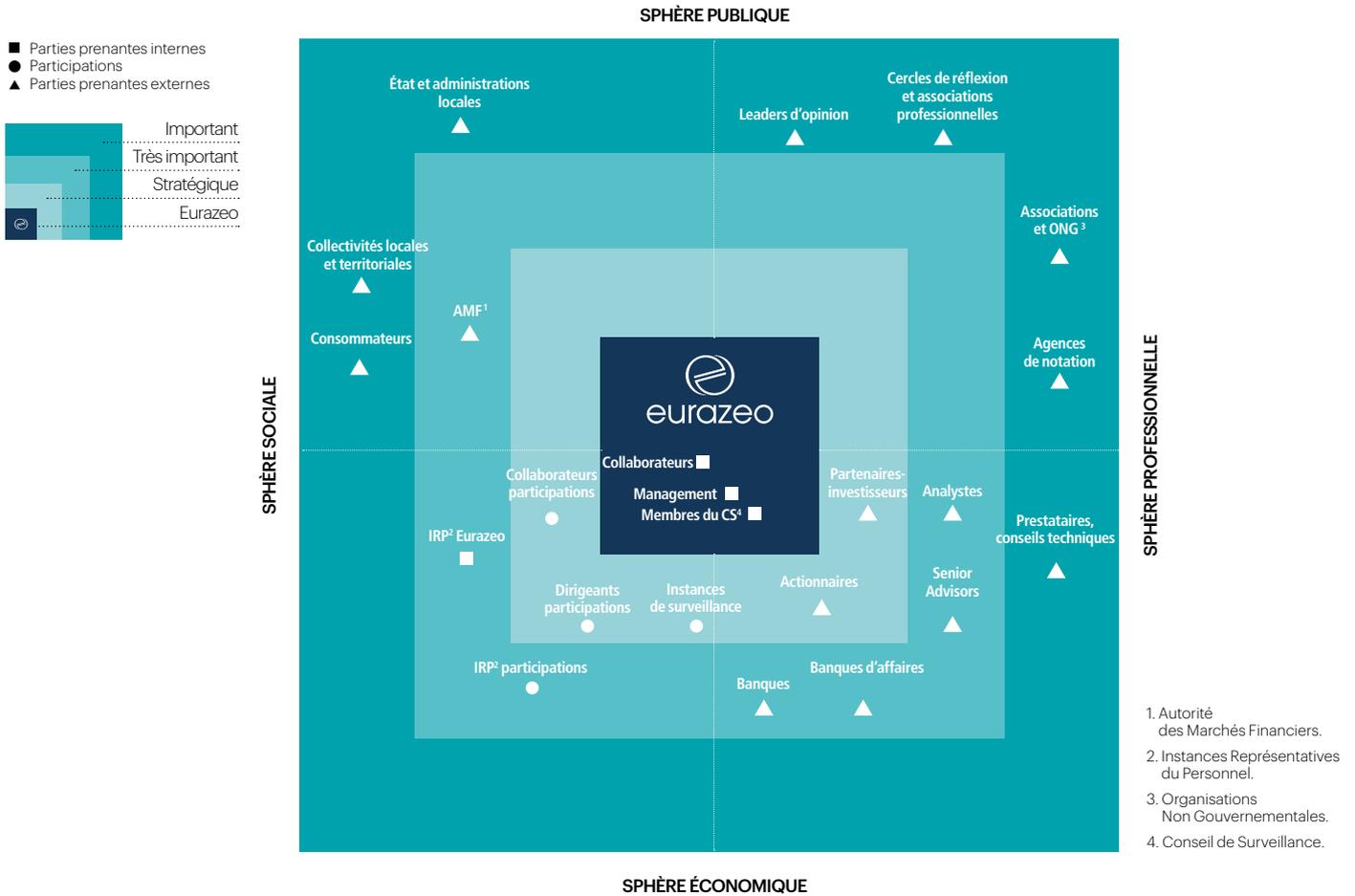
#### MEMBRES

Roland du Luart, Stéphane Pallez et JCDecaux Holding représentée par Emmanuel Russel

NOMBRE DE RÉUNIONS  
EN 2017 : 2

# Nos parties prenantes

Dialoguer avec ses parties prenantes permet à la gouvernance d'Eurazeo de mener à bien l'une de ses missions essentielles : anticiper les risques et les opportunités d'un monde en mutation pour aider le Groupe et les sociétés du groupe à développer une activité durable et responsable. Depuis 2015, une cartographie de ces parties prenantes permet d'identifier les interlocuteurs les plus importants et de cerner leurs attentes.



1. Autorité des Marchés Financiers.  
 2. Instances Représentatives du Personnel.  
 3. Organisations Non Gouvernementales.  
 4. Conseil de Surveillance.

	ATTENTES PRINCIPALES	MOYENS D'INTERACTION
Administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Performance récurrente</li> <li>● Parfaite maîtrise et anticipation des risques</li> <li>● Transparence sur les aspects financiers et extra-financiers</li> <li>● Gouvernance aux meilleurs standards et dialogue de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conseil de Surveillance, comités du Conseil</li> <li>● Documentations afférentes aux conseils et procès-verbaux</li> </ul>
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Performance récurrente</li> <li>● Parfaite maîtrise et anticipation des risques</li> <li>● Transparence sur les aspects financiers et extra-financiers</li> <li>● Gouvernance aux meilleurs standards et dialogue de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Publications réglementées et non réglementées</li> <li>● Assemblée Générale et réunions investisseurs</li> <li>● Roadshows et réunions investisseurs</li> </ul>
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Qualité des collaborateurs et du management, confiance, esprit d'équipe</li> <li>● Intérêt des sujets et dossiers traités</li> <li>● Rémunération attractive et intéressement au résultat</li> <li>● Développement des compétences</li> <li>● Apport de fonds</li> <li>● Relation partenariale</li> <li>● Apport d'opportunités de croissance externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entretiens individuels</li> <li>● Réunions internes hebdomadaires et mensuelles</li> <li>● Séminaire d'entreprise</li> <li>● Communication interne et externe</li> </ul>
Participations	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Support au développement international</li> <li>● Apport de compétences</li> <li>● Réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entretiens et réunions</li> <li>● Conseils de Surveillance et comités du Conseil</li> <li>● Accords et pactes d'actionnaires</li> <li>● Conventions et séminaires</li> </ul>

# Actionnaires : transparence et retour sur investissement

"Eurazeo déploie une stratégie d'investissement, dynamique et diversifiée, qui permet de conjuguer performance et maîtrise des risques. Cette approche a pour objectif d'offrir à nos actionnaires une performance attractive sur le long terme avec des risques contenus. Elle est garante d'une vraie solidité financière et d'un taux de rendement global attractif sur le long terme. Eurazeo s'emploie à construire une relation de confiance durable avec ses actionnaires et la communauté financière dans son ensemble, notamment par la mise à disposition d'une information régulière, transparente et de qualité."

## ► LA FIDÉLITÉ ET LA STABILITÉ, CŒUR DE NOTRE MODÈLE

La stabilité de l'actionnariat d'Eurazeo fait sa force. L'entreprise compte un noyau d'investisseurs familiaux et entrepreneuriaux qui partagent sa vision long terme du métier d'investisseur. Cette constance est la clé de son indépendance et de sa capacité à créer de la valeur durable.

## ► UN RETOUR TOTAL AUX ACTIONNAIRES NETTEMENT AU-DESSUS DES PERFORMANCES DU MARCHÉ

Conformément à sa vision de long terme, Eurazeo pilote son activité dans une perspective de création de valeur et de retour aux actionnaires dans la durée. Sur le long terme, l'action Eurazeo est ainsi en nette superperformance, avec un TSR (*Total Shareholder Return*) de + 381% alors que le CAC 40 connaît une progression de 126% sur la même période. La politique active de distribution et de rachat d'actions qu'a choisi de pratiquer Eurazeo au profit de ses actionnaires, contribue à cette surperformance.

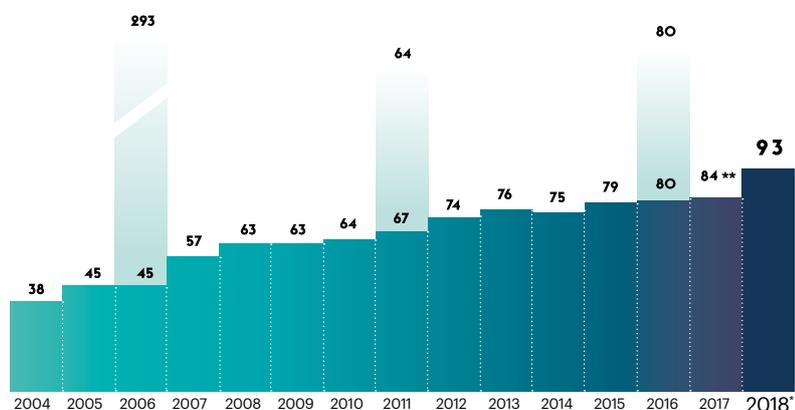
## ► DIVIDENDES EN CROISSANCE

En matière de distribution aux actionnaires, Eurazeo inscrit sa politique dans la durée. Depuis 2004, sa distribution affiche une croissance soutenue de + 6,4 % (augmentation de 24 %) en moyenne annuelle. Lorsque les circonstances le justifient, des dividendes exceptionnels sont versés s'ajoutant aux dividendes ordinaires. Au titre de 2017, c'est un dividende de 1,25 euro par action en numéraire qui sera proposé à la prochaine Assemblée Générale. Celui-ci sera assorti de l'attribution d'une action gratuite pour 20 détenues.

### DISTRIBUTION DE DIVIDENDES DE 2004 À 2018\*

(en millions d'euros)

■ Dividende ordinaire  
■ Dividende exceptionnel



\* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 25/04/2018

\*\* Montant estimé sur la base du nombre d'actions en circulation au 31/12/2017





**RACHATS ET ANNULATION D' ACTIONS ◀**

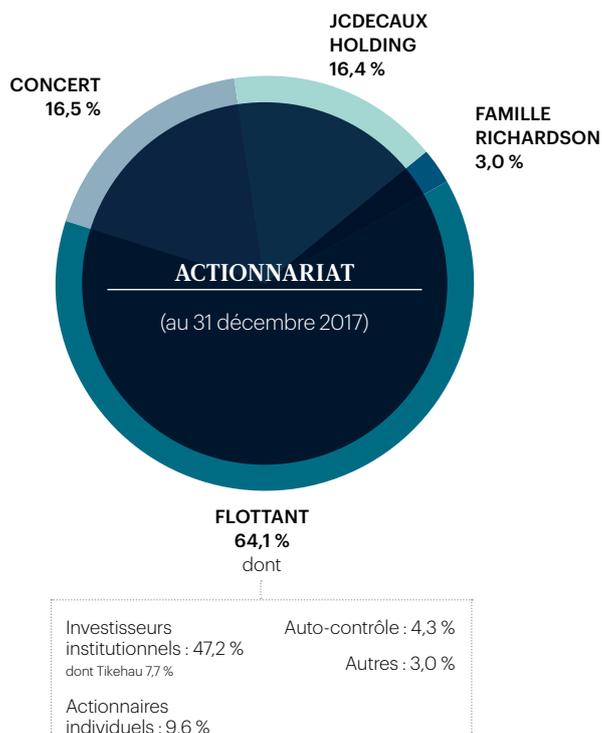
Eurazeo met en œuvre une politique active de rachat d'actions, en particulier quand la décote, c'est-à-dire l'écart entre l'ANR par action et le cours de bourse, le justifie, et cela dans les limites des autorisations dont elle dispose. Les actions ainsi achetées sont pour leur plus grande partie annulées en cours d'année. Cette pratique permet d'augmenter l'ANR par action et crée mécaniquement de la valeur pour les actionnaires.

**UNE INFORMATION DE QUALITÉ ◀**

Eurazeo fait évoluer sa communication, en misant notamment sur le digital, pour mieux répondre aux exigences de ses actionnaires et de la communauté financière. Elle déploie à cet effet un dispositif d'information performant, gage de transparence et de fiabilité, qui s'articule autour de plusieurs supports complémentaires : site internet, lettre actionnaires, avis et communiqués, rapport d'activité, présence sur les réseaux sociaux. Ce dispositif est régulièrement récompensé.

**► DES RENCONTRES RÉGULIÈRES AVEC LES ACTIONNAIRES**

Eurazeo s'attache à renforcer les liens avec les actionnaires en créant des temps d'écoute et d'échanges. Plusieurs temps forts ponctuent l'année : l'Assemblée Générale permet de présenter la stratégie et les résultats, les principales réalisations et les perspectives. Eurazeo participe également à des réunions d'information pour aller à la rencontre de ses actionnaires individuels. Deux réunions ont été organisées en 2017 à Strasbourg en juin et à Nice en décembre qui ont rassemblé plus de 400 actionnaires. 200 personnes ont également assisté à une réunion d'information sur le Salon Actionaria à Paris.



**“Nous nous attachons à nouer avec nos actionnaires une relation de confiance, basée sur l’écoute et le dialogue. Nous avons déployé des outils de communication efficaces, qui ont été plusieurs fois primés.”**

**PHILIPPE AUDOUIN**

### UN PROGRAMME SOUTENU ◀ DE ROADS SHOWS

Un programme de *road-shows* internationaux complète le dispositif : il permet d'échanger avec des investisseurs institutionnels dans de nombreuses géographies en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Eurazeo a rencontré à cette occasion près de 300 investisseurs institutionnels.

### L'INVESTOR DAY, UNE ÉDITION ◀ CONSACRÉE À LA STRATÉGIE D'EURAZEO

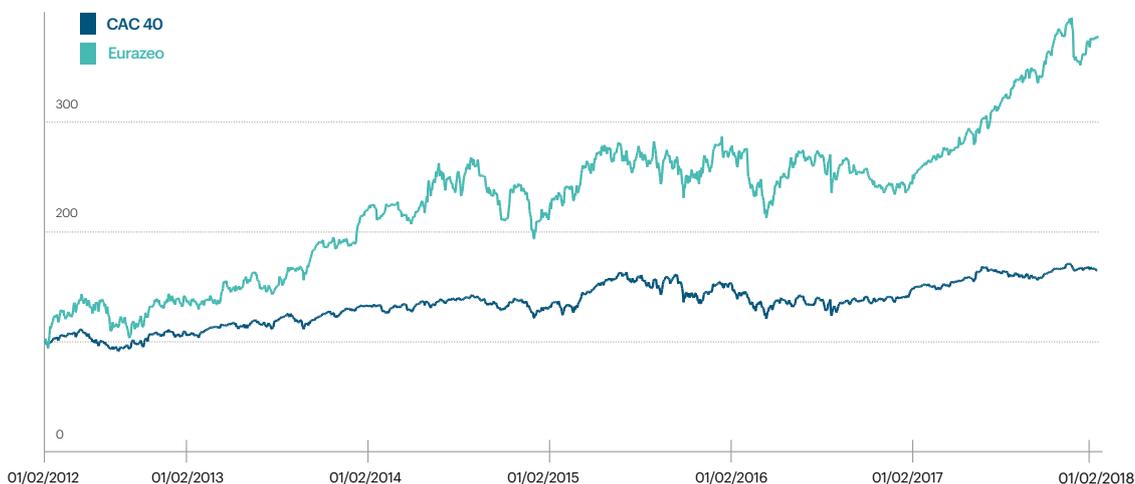
La Journée Investisseurs annuelle s'est tenue à Paris le 8 décembre 2017, à l'attention des analystes et des investisseurs institutionnels. Elle a été dédiée à la stratégie d'Eurazeo et à la manière dont l'entreprise s'est transformée, avec un enrichissement constant de son modèle. La journée a été structurée en deux temps : une matinée dédiée aux nouveaux développements d'Eurazeo, et notamment son ancrage américain, la stratégie d'investissement Eurazeo Brands, le partenariat avec Rhône, le développement de la levée de fonds pour compte de tiers. L'après-midi a été réservée à la présentation des nouveaux investissements. L'événement a été, comme tous les rendez-vous financiers, relayé en direct sur le site Internet du Groupe et reste accessible en replay pendant 12 mois.

**“Notre dividende  
a augmenté de 6,8 %  
par an en moyenne au cours  
des 14 dernières années”**

**PHILIPPE AUDOUIN**

### ACTION EURAZEO VERSUS CAC 40 : L'ÉVOLUTION COMPARÉE DU RETOUR TOTAL AUX ACTIONNAIRES SUR SIX ANS (BASE 100)\*

(du 02/01/2012 au 02/01/2018)

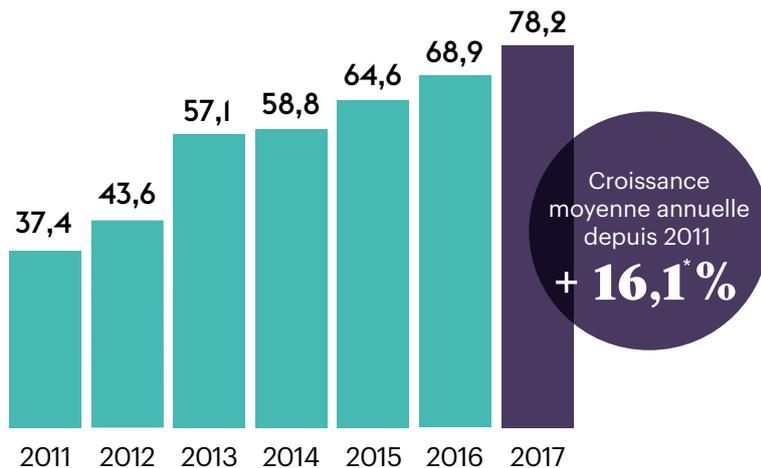


\*Cours ajusté du dividende exceptionnel et des émissions d'actions gratuites.

# Forte dynamique de création de valeur dans tous les métiers

## CRÉATION DE VALEUR PAR ACTION

L'Actif Net Réévalué par action d'Eurazeo au 31 décembre 2017 ressort à 78,2€ par action en hausse de +13,5% ajusté de l'attribution gratuite d'actions en 2017 et de +15,2% ajusté de l'attribution gratuite d'actions et du dividende versé en 2017.



\* retraité de l'attribution d'actions gratuites et des dividendes versés

## CRÉATION DE VALEUR PAR PÔLE D'INVESTISSEMENT

L'ensemble des pôles ont contribué à la croissance de l'ANR



\* dont 1,042 M€ non revalorisés (investissement < 1 an) soit 42% du total actifs non cotés

\*\*dont 17% non revalorisés

## ACTIFS SOUS GESTION ET ACTIF NET RÉÉVALUÉ

Données en millions d'euros

Au 31 décembre 2017, les Actifs sous gestion se répartissent et se définissent de la façon suivante :

	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2017 PF Idinvest & Rhône
<b>ANR PORTEFEUILLE</b>	<b>3 678</b>	<b>5 057</b>	<b>5 057</b>
<b>Eurazeo Capital</b>	<b>2 589</b>	<b>4 058</b>	<b>4 058</b>
• Eurazeo Capital non coté	1 199	2 505	2 505
• Eurazeo Capital coté	1 391	1 553	1 553
<b>Eurazeo PME</b>	<b>405</b>	<b>382</b>	<b>382</b>
<b>Eurazeo Patrimoine</b>	<b>440</b>	<b>320</b>	<b>320</b>
<b>Eurazeo Croissance</b>	<b>244</b>	<b>237</b>	<b>237</b>
<b>Eurazeo Brands</b>		<b>60</b>	<b>60</b>
<b>ANR - EURAZEO DEVELOPMENT</b>	<b>142</b>	<b>240</b>	<b>713</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE &amp; AUTRES</b>	<b>1 206</b>	<b>300</b>	<b>-15</b>
<b>Trésorerie</b>	1 052	379	64
<b>Autres titres et actifs/passifs</b>	140	-93	-93
<b>Impôts latents</b>	-68	-58	-58
<b>Autocontrôle</b>	82	72	72
<b>TOTAL ANR</b>	<b>5 026</b>	<b>5 597</b>	<b>5 754</b>
Nombre d' actions*	72 974 031	71 577 752	73 577 752
ANR par action (€)	68,9	78,2	78,2
<b>ACTIFS GÉRÉS POUR COMPTE DE TIERS</b>			
<b>Eurazeo Capital</b>	<b>786</b>	<b>730</b>	<b>730</b>
<b>Eurazeo PME</b>	<b>234</b>	<b>396</b>	<b>396</b>
<b>Eurazeo Patrimoine</b>	<b>26</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
<b>Idinvest (100%)</b>			<b>6 924</b>
<b>Rhône(30%)</b>			<b>1 591</b>
<b>TOTAL ACTIFS GÉRÉS POUR COMPTE DE TIERS</b>	<b>1 046</b>	<b>1 171</b>	<b>9 686</b>
<b>TOTAL ACTIFS SOUS GESTION</b>	<b>6 072</b>	<b>6 768</b>	<b>15 440</b>

\*En 2016, le nombre d'actions est ajusté de l'attribution d'actions gratuites réalisée en 2017.  
Le nombre d'actions est ajusté des titres en voie d'annulation.

## ► L'ANR COMPREND :

- Investissements directs d'Eurazeo Capital, Eurazeo PME, Eurazeo Patrimoine, Eurazeo Croissance et Eurazeo Brands.
- Eurazeo Development : valorisation de la gestion par Eurazeo pour compte de tiers et investissements dans Rhône, Idinvest et d'autres plateformes.

Ces actifs sont valorisés conformément à la méthodologie IPEV, qui prévoit notamment une revalorisation à l'issue d'une période d'un an.

- Trésorerie nette et autres (auto-contrôle, impôts latents, autres titres et actifs / passifs).

## ► LA VALORISATION DES ACTIFS

## GÉRÉS POUR COMPTE DE TIERS COMPREND :

- La juste valeur des investissements gérés pour le compte de tiers par Eurazeo ou des sociétés dont Eurazeo détient le contrôle ;
- Le capital non encore appelé des fonds gérés pour le compte de tiers ;
- La quote-part des actifs sous gestion gérés par des partenariats stratégiques dans lesquels Eurazeo détient une participation minoritaire.

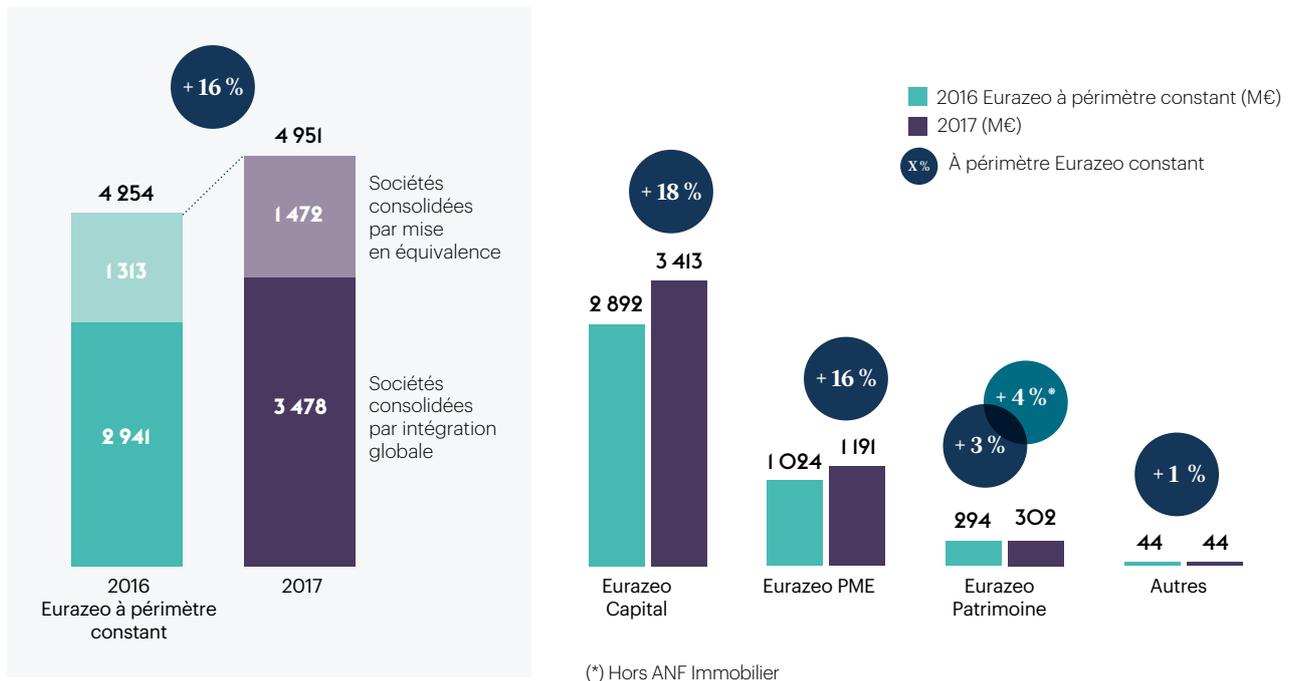
Dans le proforma au 31 décembre 2017, Idinvest est ainsi intégrée pour 100% de ses actifs en cohérence avec la consolidation par intégration globale de cette société. Les actifs de Rhône sont pris en compte à hauteur de 30%. La méthodologie de valorisation de leurs actifs est identique à celle utilisée pour les fonds gérés en direct par Eurazeo.

# Des résultats de participation en croissance importante sur l'ensemble des pôles d'investissement

## CHIFFRE D'AFFAIRES ECONOMIQUE PAR PÔLE

Données en millions d'euros

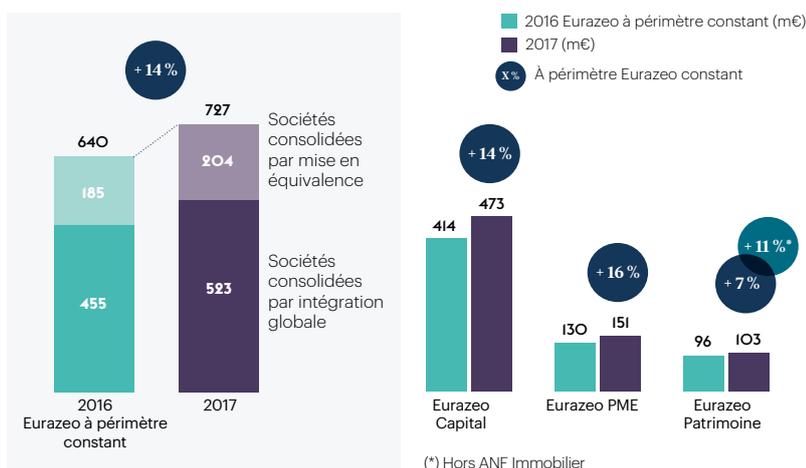
Eurazeo enregistre en 2017 une croissance solide de son chiffre d'affaires économique à périmètre Eurazeo constant : +16,4% à 4 951 millions d'euros. La progression annuelle se décompose en une hausse de +18,3% du chiffre d'affaires des sociétés par intégration globale à 3 478 millions d'euros et +12,1% pour la quote-part Eurazeo du chiffre d'affaires des sociétés consolidées par mise en équivalence à 1 472 millions d'euros.



## EBITDA ÉCONOMIQUE PAR PÔLE D'INVESTISSEMENT

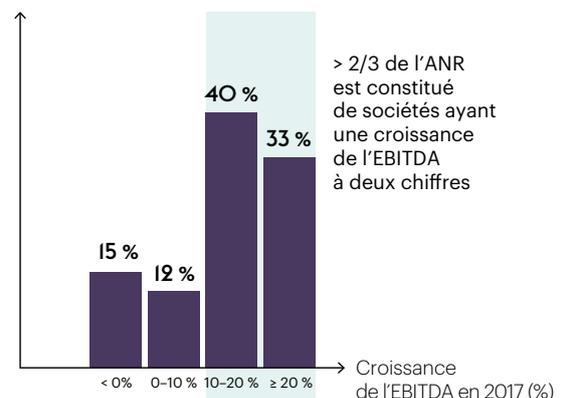
Données en millions d'euros

L'EBITDA économique des participations d'Eurazeo est de 727 millions d'euros et progresse de +13,5% à périmètre Eurazeo constant.



## CROISSANCE 2017 DE L'EBITDA DES SOCIÉTÉS NON COTÉES

% de l'ANR\* (au 31 déc.2017)



\* ANR des participations hors titres cotés et CPK, exclu en raison du carve-out

## COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(En millions d'euros)	2017	2016 PF
<b>Eurazeo Capital</b>	200,7	174,1
<b>Eurazeo Patrimoine</b>	67,9	62,1
<b>Eurazeo PME</b>	110,3	93,3
<b>EBIT Ajusté des sociétés en intégration globale</b>	<b>378,8</b>	<b>331,6</b>
Coût de l'endettement financier net	-163,1	-160,9
<b>EBIT Ajusté net du coût de financement</b>	<b>215,7</b>	<b>170,7</b>
<b>Résultat des sociétés mises en équivalence (*)</b>	<b>75,3</b>	<b>56,8</b>
Coût de l'endettement financier AccorHotels/Elis (LH19/LH27)	0,0	-10,1
<b>Résultat des équivalences net du coût de financement</b>	<b>75,2</b>	<b>46,7</b>
<b>Contribution des sociétés nette du coût de financement</b>	<b>290,9</b>	<b>217,4</b>
<b>Variation de valeur des immeubles de placement</b>	<b>-4,3</b>	<b>-0,9</b>
<b>Plus ou moins-values, net</b>	<b>575,2</b>	<b>831,6</b>
<b>Résultat du secteur holding</b>	<b>-52,5</b>	<b>-30,6</b>
<b>Amort. des contrats et autres actifs liés à l'affectation des écarts d'acquisition</b>	<b>-64,8</b>	<b>-61,0</b>
<b>Charge d'impôt</b>	<b>-0,7</b>	<b>-34,1</b>
<b>Éléments non récurrents</b>	<b>-263,8</b>	<b>-334,0</b>
<b>Résultat consolidé</b>	<b>480,1</b>	<b>588,3</b>
<b>Résultat consolidé part du Groupe</b>	<b>440,6</b>	<b>525,0</b>
<b>Part des Minoritaires</b>	39,4	63,4

(\*) Hors éléments non récurrents

Un rapprochement entre l'EBIT ajusté des sociétés en intégration globale et le résultat opérationnel avant autres produits et charges est présenté en note 3 du chapitre 4 du document de référence 2017.

### ► FORTE PROGRESSION DE LA CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS, NETTE DU COÛT DE FINANCEMENT

L'EBIT ajusté des participations en intégration globale progresse à périmètre Eurazeo constant de +14,2% à 379 M€  
La contribution des sociétés nette du coût de financement est de 291 M€, en augmentation de +33,8%.

### ► PLUS-VALUES DE CESSION

Eurazeo enregistre un montant total de plus-values de cession avant impôts de 575 M€ à 100% en 2017 qui provient pour 73 M€ de la cession de Colisée, pour 61 M€ d'Europcar (cession et profit de dilution consécutif à l'augmentation de capital), pour 129 M€ d'Elis (cession et profit de dilution consécutif à l'augmentation de capital) et pour 204 M€ de Moncler (cession de titres et progression du cours de bourse). A noter qu'en 2016, les plus-values de cession s'élevaient à 831,6 M€ et provenaient i) des deux cessions partielles de titres Elis et Moncler et ii) de la vente de Foncia pour 230 M€.

### ► ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

Les éléments non récurrents s'élèvent à 263,8 M€ en 2017. Ils tiennent compte notamment de 33 M€ de frais de transactions relatifs aux investissements réalisés en 2017, 39 M€ de coûts liés aux opérations de croissance externe dans nos participations, de 29 M€ d'autres frais non récurrent relatifs à notre activité d'investissement, 47 M€ de coûts de carve-out et de restructuration dans différentes sociétés du portefeuille, 21 M€ de coûts relatifs à l'allocation du goodwill et 27 M€ de dépréciation.

### ► RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

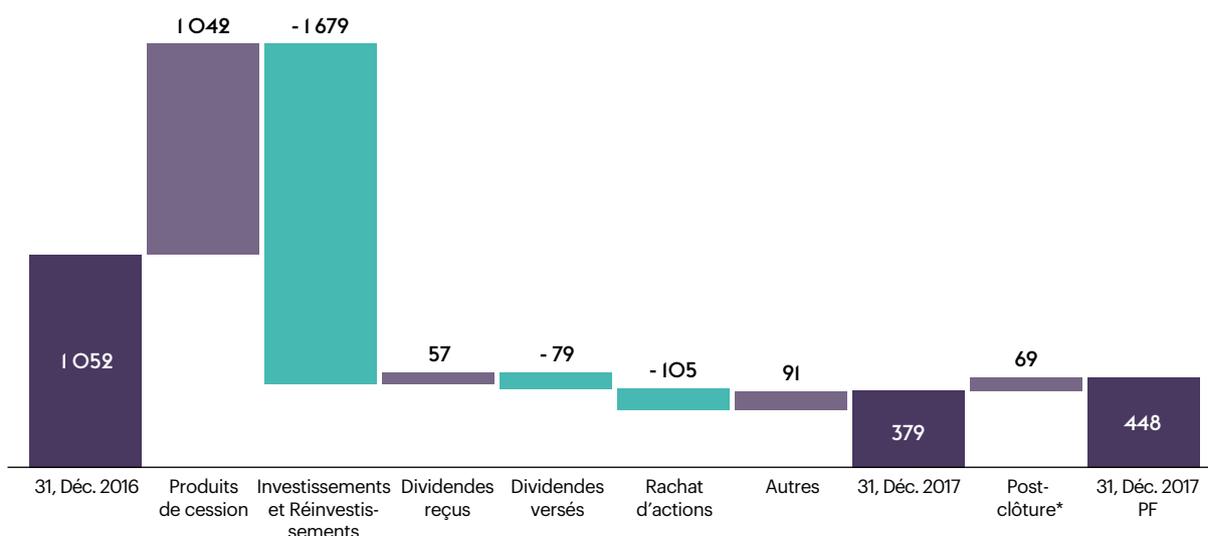
Le résultat net part du groupe s'établit à 441 M€ en 2017, contre un résultat proforma de 525 M€ en 2016.

# Une structure financière encore renforcée

La solidité financière, atout majeur d'Eurazeo, s'est encore renforcée en 2017. Les capitaux propres du Groupe restent à un niveau élevé de 5,5 milliards d'euros. Avec de nouvelles sociétés dans le périmètre, l'endettement consolidé s'affiche en progression. Cet endettement est sans recours au niveau d'Eurazeo SE.

## POSITION DE TRÉSORERIE D'EURAZEO

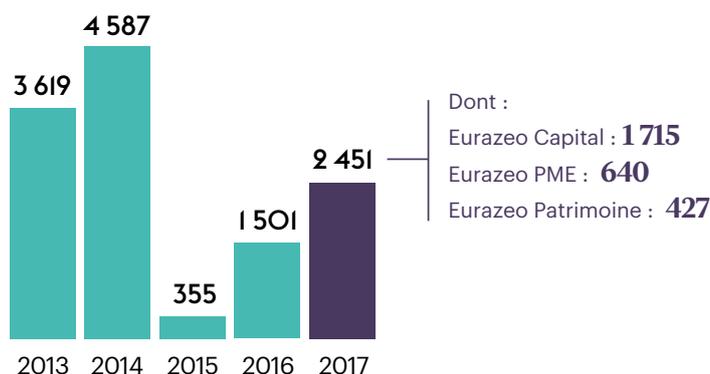
(En millions d'euros)



(\*) En tenant compte de l'acquisition de 30 % de Rhône, de 70 % d'Idinvest, de la sortie d'AccorHotels et de l'investissement chez C2S

## EVOLUTION DE LA DETTE NETTE CONSOLIDÉE

(En millions d'euros)



Au 31 décembre 2017, la dette financière nette consolidée du Groupe atteint 2 451 M€, intégrant les dettes nettes de toutes les participations consolidées (et notamment les dettes d'acquisition) ainsi la trésorerie d'Eurazeo SE. La progression sur l'année reflète le niveau important d'acquisitions réalisées en 2017, dont l'impact a été supérieur à celui des sorties de périmètre.

Les dettes des participations sont sans recours sur Eurazeo SE.

**BILAN CONSOLIDÉ**

(au 31 décembre 2017)

(En millions d'euros)	31/12/2017 net	31/12/2016 net
Ecart d'acquisition	3 255,6	1 461,7
Immobilisations incorporelles	1 467,0	1 232,5
Participations associées et actifs financiers	2 882,9	2 745,1
Autres actifs non courants	1 576,1	2 423,0
<b>Actifs non courants</b>	<b>9 181,6</b>	<b>7 862,3</b>
Stocks et créances	1 417,9	935,9
Actifs de trésorerie	908,1	1 580,3
<b>Actifs courants</b>	<b>2 326,0</b>	<b>2 516,1</b>
Actifs destinés à être cédés	1,0	1,8
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>11 508,6</b>	<b>10 380,3</b>

(En millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Capitaux propres - Part du Groupe	<b>4 722,1</b>	<b>4 487,0</b>
Intérêts minoritaires	756,6	748,7
<b>Total capitaux propres</b>	<b>5 478,7</b>	<b>5 235,7</b>
Dettes financières long terme	3 216,8	2 800,4
Autres passifs non courants	1 041,3	900,5
<b>Passifs non courants</b>	<b>4 258,1</b>	<b>3 700,9</b>
Dettes financières court terme	142,5	280,7
Autres passifs courants	1 628,7	1 162,4
<b>Passifs courants</b>	<b>1 771,3</b>	<b>1 443,1</b>
Passifs liés aux actifs destinés à être cédés	0,5	0,6
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>11 508,6</b>	<b>10 380,3</b>

Le montant des écarts d'acquisition reflète les acquisitions réalisées en 2017.

Il est passé de 1,5 Md€ à 3,2 Md€, comprenant l'écart d'acquisition de WorldStrides et Iberchem notamment, ainsi que les écarts d'acquisitions constatés par les participations suite à leurs opérations de croissance externe.

L'évolution de la dette financière nette consolidée, de 1,5 Md€ à 2,5 Md€, est également le reflet des acquisitions de l'année. Le montant des capitaux propres reste à un niveau élevé, 5,5 Md€.

# Mesure des impacts RSE évités

## IMPACTS DIRECTS

Valorisation des dépenses évitées

<b>436 000 heures</b> d'absence évitées		<	Baisse de l'absentéisme et des accidents du travail	>	<b>14 206 K€</b>
<b>7 millions</b> de mètres cubes d'eau évités		<	Réduction des consommations d'eau	>	<b>14 383 K€</b>
<b>845 GWh</b> d'énergie évités		<	Réduction des consommations d'énergie	>	<b>49 285 K€</b>
<b>523 500 L</b> de carburant évités		<	Réduction des consommations de carburant	>	<b>505 K€</b>
Soit <b>203 000 tonnes</b> de éq. CO <sub>2</sub> évitées					
<b>TOTAL IMPACTS DIRECTS</b>					<b>78 379 K€</b>

## IMPACTS INDIRECTS

Valorisation des dépenses évitées

<b>450 000 tonnes<sup>(1)</sup></b> éq. CO <sub>2</sub> séquestrées*		<	Programme de réutilisation des serviettes de bain par les clients	>	<b>25 099 K€<sup>(1)</sup></b>
<b>1 341 GWh<sup>(2)</sup></b> de d'énergie évités		<	Amélioration de la performance énergétique des bâtiments au profit des clients	>	<b>110 468 K€<sup>(2)</sup></b>
Soit <b>228 000 tonnes<sup>(2)</sup></b> éq. CO <sub>2</sub> évitées					
<b>TOTAL IMPACTS INDIRECTS</b>					<b>135 567 K€</b>

## SOMME DES IMPACTS DIRECTS + INDIRECTS

<b>436 000 heures</b> d'absence évitées		<b>2 186 GWh</b> d'énergie évités	
<b>7 millions</b> de mètres cubes d'eau évités		<b>523 500 L</b> de carburant évités	
		Soit <b>881 000 tonnes</b> éq. CO <sub>2</sub> évitées	

**TOTAL IMPACT  
DIRECTS + INDIRECTS**  
**213 946 K€**

<sup>(1)</sup> Programmes spécifiques à AccorHotels cédé en 2018

<sup>(2)</sup> Programmes spécifiques à Foncia cédé en 2016

\* Mesuré en 2014, sur un périmètre de référence de 100 ans

NOTE MÉTHODOLOGIQUE : Le périmètre pris en compte pour la mesure des impacts évités inclut AccorHotels, Asmodee, Groupe Colisée (cédée en 2017), Dessange International, Elis, Fintrax, Groupe Flash, Foncia (cédée en 2016), Léon de Bruxelles, Novacap, Péters Surgical et Vignal Lighting Group. Les calculs ont été réalisés sur une période allant de l'année d'entrée d'Eurazeo au capital de la participation considérée jusqu'à l'année 2017 incluse (excepté pour les sociétés cédées). **La méthodologie détaillée est disponible sur le Document de Référence d'Eurazeo, page 100, et sur le site Internet d'Eurazeo, rubrique Responsabilité.**

# Indicateurs extra-financiers RSE

Eurazeo s'est fixée des objectifs de progrès RSE ambitieux à l'horizon 2020  
et s'est engagée à publier ses résultats annuels.

AMBITIONS	OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2017
<b>1. INVESTIR DE MANIÈRE RESPONSABLE</b> La RSE est intégrée à toutes les étapes du cycle d'investissement	100 % des <i>due diligences</i> en phase d'étude avancée intègrent une section RSE lors des acquisitions <sup>(1)</sup>	100 %
	100 % des sociétés réalisent un reporting RSE	100 %
	100 % des cessions font l'objet d'une information RSE	50 %
<b>2. INSTAURER UNE GOUVERNANCE EXEMPLAIRE</b> Toutes les sociétés ont des organes de gouvernance exemplaires	100 % des sociétés ont au moins 40% de femmes dans leurs Conseils <sup>(2)</sup>	24 %
	100 % des sociétés contrôlées ont au moins 30 % d'administrateurs indépendants <sup>(2)</sup>	33 %
	100 % des sociétés ont un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations	67 %
<b>3. CRÉER DE LA VALEUR DURABLE</b> Toutes les sociétés ont un plan de progrès RSE	100 % des sociétés ont déployé les "incontournables RSE" d'Eurazeo <sup>(3)</sup>	61 %
	Les 7 actions "incontournables RSE" :	
	• Nommer un responsable RSE	81 %
	• Mettre en place le reporting RSE annuel	100 %
	• Créer un Comité RSE opérationnel	57 %
	• Inscrire le sujet de la RSE au minimum une fois par an à l'ordre du jour des réunions du Conseil	67 %
	• Effectuer un bilan environnemental et/ou de gaz à effet de serre tous les trois ans	50 %
• Effectuer un baromètre social tous les trois ans	52 %	
• Effectuer des audits RSE des fournisseurs prioritaires	18 %	
100 % des sociétés ont des objectifs de progrès RSE quantifiés	36 %	
100 % des sociétés participent à au moins un programme d'accélération RSE <sup>(4)</sup>	91 %	
<b>4. ÊTRE VECTEUR DE PROGRÈS SOCIÉTAL</b> Toutes les sociétés améliorent leur empreinte sociétale	100 % des sociétés améliorent la protection et le bien-être des salariés	86 %
	100 % des sociétés associent leurs collaborateurs à la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise	81 %
	100 % des sociétés réduisent leurs impacts sur l'environnement	72 %

<sup>(1)</sup> Les *due diligences* sont considérées en phase d'étude avancée lorsqu'une offre ferme a été effectuée.

L'indicateur concerne l'ensemble des dossiers étudiés y compris ceux n'ayant pas fait l'objet d'une acquisition finale.

<sup>(2)</sup> Au sein des Conseils de Surveillance (CS) ou d'Administration (CA).

<sup>(3)</sup> Le résultat est exprimé en pourcentage moyen d'actions mises en place par les sociétés.

<sup>(4)</sup> Eurazeo possède trois programmes d'accélération RSE : empreinte environnementale, mixité et achats responsables.

Une empreinte environnementale (ou Analyse de Cycle de Vie, ACV) est une mesure des consommations d'énergie, des utilisations de matières premières et des rejets dans l'environnement, ainsi que des impacts potentiels sur l'environnement associé à un produit, un procédé ou un service, sur la totalité de son cycle de vie (d'après la définition de la norme ISO 14040)

**NOTE MÉTHODOLOGIQUE :** Le périmètre pris en compte pour la stratégie RSE inclut Eurazeo et l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale et mises en équivalence. Ces sociétés sont intégrées dans le calcul des indicateurs au plus tard à compter de la fin de la deuxième année complète de détention. En effet, la première année complète de détention permet de déterminer lorsque cela est nécessaire la base de référence, grâce à un premier reporting RSE, à partir de laquelle les évolutions peuvent être mesurées. La liste des sociétés prises en compte pour l'exercice 2017 dans le cadre de la stratégie RSE d'Eurazeo est la suivante (les sociétés suivies du signe \* sont intégrées au périmètre de reporting défini par la loi Grenelle II) : Asmodee\*, AssurCopro\*, CIFA\*, Desigual, Dessange International\*, Elis, Eurazeo PME\*, Eurazeo\*, Europcar, Groupe Flash\*, Fintrax\*, Grape Hospitality\*, Léon de Bruxelles\*, Les Petits Chaperons Rouges, MK Direct\*, Neovia, Novacap\*, Orolia\*, Péters Surgical\*, Vignal Lighting Group\*, Reden Solar, Sommet Education\*.

# Gestion des Risques

Par son activité d'investisseur en capital, exercée dans un environnement soumis à aléas, Eurazeo est confrontée à un ensemble de risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. A chacun des temps clés de son métier d'investisseur, Eurazeo a mis en place des processus visant à identifier et prévenir les principaux risques. L'efficacité de ce dispositif repose sur la forte implication des dirigeants mandataires sociaux et des collaborateurs, à leur niveau respectif de responsabilités et de pouvoirs, et sur une forte culture de la gestion des risques.



# Méthodologie ANR

L'Actif Net Réévalué (ANR) est élaboré à partir de la situation nette issue des comptes annuels d'Eurazeo<sup>(1)</sup> retraitée afin d'intégrer les investissements à leur juste valeur estimée en conformité avec les recommandations de l'International Private Equity Valuation Guidelines<sup>(2)</sup> (IPEV). Selon ces recommandations qui se réfèrent à une approche multicritères, la méthode privilégiée pour valoriser les investissements non cotés d'Eurazeo repose sur des multiples de comparables (capitalisation boursière ou de transaction) appliqués à des agrégats extraits du compte de résultat. Cet exercice implique de recourir à un ensemble de jugements, en particulier dans les domaines décrits ci-après :

- afin d'assurer la pertinence de l'approche, les échantillons de comparables sont stables dans le temps et incluent les sociétés présentant les caractéristiques les plus proches possibles de nos participations, notamment en terme d'activité et de position de marché ; le cas échéant, ces échantillons peuvent être ajustés pour refléter les comparables les plus pertinents ;
- les agrégats de résultat auxquels sont appliqués les multiples pour obtenir la valeur d'entreprise sont principalement le résultat d'exploitation, "EBIT", ou l'excédent brut d'exploitation, "EBITDA". Les multiples utilisés sont appliqués à des données extraites des comptes historiques (méthode préférentielle)<sup>(3)</sup> ou, le cas échéant de comptes prévisionnels de l'année à venir dans la mesure où ceux-ci sont susceptibles d'apporter une information complémentaire pertinente (Desigual, PeopleDoc, Younited Credit, IES, Farfetch, I-Pulse et Vestiaire Collective au 31 décembre 2017) ;
- la valeur de chaque participation est ensuite obtenue en soustrayant à la valeur d'entreprise, déterminée après prise en compte, le cas échéant, d'une prime de contrôle appliquée sur la valeur des capitaux propres, (i) les dettes financières nettes à leur valeur nominale, historiques ou prévisionnelles selon le cas, (ii) une décote de liquidité, si applicable, et (iii) le montant revenant, le cas échéant, aux autres investisseurs selon leur rang et aux dirigeants des participations.

Lorsque la méthode des comparables n'est pas applicable, d'autres méthodes de valorisation comme par exemple la méthode de l'actualisation des flux futurs (*Discounted Cash-Flow*) sont alors retenues.

Au 31 décembre 2017, les valeurs retenues pour Asmodee, Desigual, Fintrax, LPCR, Neovia, Novacap, Sommet Education,

Farfetch IES, I-Pulse, PeopleDoc, Vestiaire Collective, Younited Credit, Grape Hospitality ainsi que pour l'activité de gestion pour compte de tiers ont fait l'objet d'une revue détaillée effectuée par un évaluateur professionnel indépendant, Sorgem Evaluation<sup>(4)</sup>. Cette revue conclut que les valeurs retenues sont raisonnables et établies selon une méthodologie d'évaluation conforme avec les recommandations de l'IPEV. Les investissements récents (CPK, Iberchem, Trader Interactive, WordStrides, Doctolib, Reden Solar et Nest Fragrances) sont valorisés à leur coût d'acquisition. La valorisation des participations d'Eurazeo PME a été revue par les commissaires aux comptes des fonds gérés par Eurazeo PME dans le cadre de leur certification des comptes sociaux des fonds, ceux-ci intégrant les investissements à leur juste valeur par application des principes comptables spécifiques aux FPCI. Les investissements cotés<sup>(5)</sup> (Investissements cotés et autres actifs cotés) sont évalués en fonction de la moyenne sur les 20 derniers jours au jour de l'évaluation des moyennes quotidiennes des prix pondérés par les volumes. La liquidité des titres des sociétés concernées étant satisfaisante, il n'est pas appliqué de décote sur le cours retenu, ni de prime. Dans le cas où les titres seraient détenus à travers une société endettée spécifiquement à cet usage, c'est le montant par transparence, net des dettes contractées par les "holdings" portant les titres, qui est pris en compte dans l'ANR.

Les investissements en immobilier sont valorisés, à la date d'évaluation, comme suit : (i) dans le cas des fonds (Colyzeo et Colyzeo 2), sur la base des derniers éléments communiqués par les gérants, (ii) dans le cas de CIFA, sur une base de valeurs d'experts et enfin (iii) dans le cas de Grape Hospitality, sur la base d'une moyenne de valeur d'experts et d'une valorisation basée sur des multiples de comparables.

L'activité de gestion pour compte de tiers a été valorisée sur la base de multiples de comparables boursiers long terme. La trésorerie<sup>(6)</sup> et les actions d'autocontrôle d'Eurazeo sont valorisées au jour de l'évaluation. Pour les actions d'autocontrôle qui peuvent être affectées aux plans d'option d'achat, la valorisation est fonction du plus petit prix entre le cours de clôture et le prix d'exercice.

L'Actif Net Réévalué est communiqué après prise en compte de la fiscalité sur les plus-values latentes et des droits et capitaux investis susceptibles de revenir aux équipes de management.

Le nombre d'actions est le nombre d'actions composant le capital d'Eurazeo diminué, le cas échéant, des titres d'autocontrôle destinés à être annulés.

(1) Y compris par transparence jusqu'au niveau des sociétés opérationnelles, les actifs et passifs des "holdings", fonds intermédiaires contrôlés par Eurazeo, et des structures portant les programmes de co-investissement du management et des équipes d'Eurazeo. (2) Ces recommandations sont reconnues par la plupart des associations de capital investissement dans le monde, notamment par France Invest en France, et appliquées par de nombreux fonds. Elles sont disponibles sur le site <http://www.privateequityvaluation.com/>. (3) Comptes consolidés de chaque participation utilisés pour l'établissement des comptes consolidés IFRS d'Eurazeo. Ces données sont retraitées, le cas échéant, d'éléments non récurrents. (4) Conformément à la définition de sa mission, Sorgem Evaluation a fondé son opinion en comparant les valeurs retenues par Eurazeo aux fourchettes d'estimations obtenues en utilisant les méthodes d'évaluation jugées les plus pertinentes. Les travaux et diligences réalisés par Sorgem Evaluation se sont appuyés sur (i) les informations communiquées par Eurazeo, notamment plans d'affaires et éléments de prévisions disponibles et (ii) les informations publiquement disponibles. (5) Les investissements cotés correspondent à des investissements dans des sociétés cotées dans lesquelles Eurazeo exerce une position de contrôle ou d'influence, ce qui n'est pas le cas pour les autres titres cotés. (6) Trésorerie nette des divers actifs et passifs d'exploitation d'Eurazeo retenus à leur valeur nette comptable.

## ATTESTATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVE À L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ D'EURAZEO AU 31 DÉCEMBRE 2017

Au Président du Directoire,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Eurazéo et en réponse à votre demande, nous avons établi la présente attestation sur les informations financières relatives au calcul de l'Actif Net Réévalué (ci-après l'« Actif Net Réévalué ») au 31 décembre 2017 (ci-après les « Informations ») de la société Eurazéo figurant dans le rapport de gestion 2017 (ci-après le « Rapport de Gestion ») et établi dans le cadre des recommandations de l'International Private Equity Valuation Guidelines.

L'Actif Net Réévalué a été établi sous la responsabilité du Directoire à partir des livres comptables d'Eurazéo et des filiales consolidées par intégration globale, ainsi que d'informations de marché connues au 31 décembre 2017. La méthode d'élaboration de l'Actif Net Réévalué et les hypothèses retenues sont précisées dans les parties 1.4 et 1.5 du Document de Référence 2017.

Il nous appartient de nous prononcer sur :

- la concordance de ces Informations avec la comptabilité concernant l'Actif Net Réévalué ;
- la conformité dans tous ses aspects significatifs de l'établissement de ces Informations avec la méthodologie telle que décrite dans la partie 1.5 du Document de Référence 2017.

Il ne nous appartient pas en revanche de remettre en cause la méthodologie, les hypothèses retenues et l'ensemble des jugements exercés par la direction d'Eurazéo pour déterminer les justes valeurs de ses participations non cotées, de nous prononcer sur la conformité de cette méthodologie avec un référentiel ou avec des pratiques de place, ni de nous prononcer sur les valeurs ainsi déterminées pour chaque participation dans le cadre de l'Actif Net Réévalué.

Dans le cadre de notre mission de commissariat aux comptes, nous avons effectué un audit des comptes annuels et consolidés d'Eurazéo au 31 décembre 2017.

Notre audit, effectué selon les normes d'exercice professionnel applicables en France, avait pour objectif d'exprimer une opinion sur les comptes annuels et consolidés pris dans leur ensemble, et non pas sur des éléments spécifiques de ces comptes utilisés pour le calcul de l'Actif Net Réévalué. Par conséquent, nous n'avons pas effectué nos tests d'audit et nos sondages dans cet objectif et nous n'exprimons aucune opinion sur des éléments pris isolément.

Nos travaux qui ne constituent ni un audit, ni un examen limité, ont été effectués selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention. Nos travaux ont consisté à :

- Prendre connaissance des procédures mises en place par votre société pour produire les Informations relatives à l'Actif Net Réévalué ;
- Comparer les modalités appliquées pour le calcul de l'Actif Net Réévalué avec celles décrites dans les parties 1.4 et 1.5 du Document de Référence 2017 ;
- Vérifier la concordance de la situation nette comptable issue des comptes individuels d'Eurazéo et de ses filiales portant les investissements qui font l'objet du calcul de l'Actif Net Réévalué avec les comptes annuels d'Eurazéo au 31 décembre 2017 ;
- Vérifier la concordance des informations comptables utilisées pour le calcul de l'Actif Net Réévalué avec les éléments ayant servi de base à l'établissement des comptes consolidés d'Eurazéo au 31 décembre 2017 ;
  - dans les situations où la juste valeur a été déterminée par l'application de multiples à des agrégats issus de la comptabilité ou des comptes provisoires des participations, vérifier la concordance de ces agrégats avec la comptabilité ou les comptes provisoires des participations ;
  - dans les situations où la juste valeur a été déterminée par l'application de multiples à des agrégats issus de la comptabilité retraités d'éléments non récurrents, vérifier la concordance de ces agrégats avec la comptabilité avant prise en compte de ces retraitements ;
  - dans les situations où la juste valeur a été déterminée par l'application de multiples à des agrégats issus de comptes prévisionnels des participations, rapprocher ces agrégats prévisionnels avec les éléments utilisés par Eurazéo pour les tests de dépréciation dans le cadre de l'établissement de ses comptes consolidés ;
  - dans les situations où les éléments de dette financière ont été utilisés pour calculer la juste valeur des investissements non cotés, vérifier la concordance des éléments de dette financière avec la comptabilité, sauf lorsque des éléments prospectifs ont été utilisés ;
- Vérifier la concordance des cours de bourse utilisés pour les titres cotés avec les données observables ;
- Vérifier l'exactitude arithmétique des calculs après application de règles d'arrondis le cas échéant.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la concordance des informations comptables utilisées lors de l'élaboration de l'Actif Net Réévalué d'Eurazéo avec la comptabilité et sur la conformité dans tous ses aspects significatifs de leur établissement avec la méthodologie telle que décrite dans la partie 1.5 du Document de Référence 2017.

Cette attestation est établie à votre attention dans le contexte décrit ci-avant et ne doit pas être utilisée, diffusée, ou citée à d'autres fins.

Les diligences mises en œuvre dans le cadre de la présente attestation ne sont pas destinées à remplacer les enquêtes et diligences que les tiers ayant eu communication de cette attestation pourraient par ailleurs mettre en œuvre et nous ne portons pas d'avis sur leur caractère suffisant au regard de leurs propres besoins.

En notre qualité de commissaires aux comptes d'Eurazeo, notre responsabilité à l'égard d'Eurazeo et de ses actionnaires est définie par la loi française et nous n'acceptons aucune extension de notre responsabilité au-delà de celle prévue par la loi française. Nous ne sommes redevables et n'acceptons aucune responsabilité vis-à-vis de tout tiers. Mazars et PricewaterhouseCoopers Audit ne pourront être tenus responsables d'aucun dommage, perte, coût ou dépense résultant d'un comportement dolosif ou d'une fraude commise par les administrateurs, les dirigeants ou les employés d'Eurazeo.

Fait à Courbevoie et à Neuilly-sur-Seine, le 16 mars 2018  
Les commissaires aux comptes

**Mazars**  
Emilie Loréal

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Pierre Clavié

## ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ



■ Sociétés consolidées par Intégration Globale    □ Sociétés consolidées par Mise en Equivalence  
 □ Sociétés non consolidées    ■ Acquisition de l'exercice

\* Société cotée

(1) Sociétés consolidées à partir du 1er janvier 2018

## FRANCHISSEMENT DE SEUILS

En vertu de l'article L. 233-6 du Code de commerce, le rapport du Directoire présenté à l'Assemblée Générale des Actionnaires doit mentionner (i) toute prise de participation intervenue au cours de l'exercice considéré dans une société française et représentant plus du vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers ou de la moitié du capital de cette société et (ii) toute prise de contrôle d'une telle société.

En 2017, Eurazeo a constitué les sociétés Legendre Holding 56 (renommée LH WS), Legendre Holding 57, Legendre Holding 58, Legendre Holding 59, Legendre Holding 60, Legendre Holding 61 (renommée LH GP) et Legendre Holding 62 (sociétés qu'elle détenait à 100 % au moment de leur constitution).

Le 2 mai 2017, Eurazeo a acquis, par l'intermédiaire de sa filiale LH CPK (qu'elle détient directement à hauteur de 67,9% du capital, au 31 décembre 2017), la société CPK, dont elle détient 90,14% du capital, au 31 décembre 2017.

Eurazeo PME a réalisé, en qualité de société de gestion des FPCI Eurazeo PME III-A et Eurazeo PME III-B, les acquisitions suivantes :

- Smile, le 30 mai 2017, dont Eurazeo PME Capital détient indirectement 66,2 % <sup>(1)</sup> du capital au 31 décembre 2017 ; et
- In'Tech Medical, le 12 juillet 2017, dont Eurazeo PME Capital détient indirectement 54,7 % <sup>(1)</sup> du capital au 31 décembre 2017.

## ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

- En janvier 2018, Eurazeo Croissance a annoncé prendre une participation minoritaire dans ContentSquare, leader de l'analyse des parcours client web et mobile en mode SaaS, dans le cadre d'une levée de fonds de 42 M\$, réalisée aux côtés de Canaan et Highland Europe, ayant pour objectif la poursuite du développement de ContentSquare en Europe et aux États-Unis.
- Eurazeo a cédé le 6 mars 2018, par l'intermédiaire de sa filiale Legendre Holding, la totalité de sa participation dans Accor SA « Accor » soit 12 185 303 actions représentant 4,20 % du capital d'Accor, au prix de 45,28 euros par action. L'impact trésorerie net de fiscalité, frais et autres passifs liés à l'opération est de 484 M€ pour Eurazeo qui aura réalisé un multiple brut de 2 fois son investissement initial en mai 2008, en tenant compte de la cession d'Edenred en mars 2013. À l'issue de cette opération, Eurazeo ne détient plus aucune action Accor, directement ou indirectement.
- Eurazeo a annoncé le 9 mars 2018 sa nouvelle gouvernance, renforcée au service de sa stratégie de croissance. Mme Virginie Morgon succèdera à M. Patrick Sayer le 19 mars 2018 à la présidence du Directoire d'Eurazeo. Dans le cadre de cette transition, Eurazeo annonce une évolution des instances de direction de la société.

Le Directoire assume la responsabilité de la gouvernance générale de la société, de la relation avec son Conseil de Surveillance et ses

actionnaires, du suivi de sa performance financière et de sa communication externe. Outre Virginie Morgon qui en assurera la présidence, il sera composé de M. Philippe Audouin, Directeur Général Finances, M. Nicolas Huet, Secrétaire Général et M. Olivier Millet, Président du Directoire d'Eurazeo PME.

Eurazeo renforce par ailleurs le rôle de son Comité Exécutif (« COMEX ») et adapte sa composition. Le Comex a la responsabilité de la définition, de la mise en œuvre et du suivi des axes stratégiques de la Société. Il assume ainsi l'exécution de la stratégie de diversification de nos secteurs d'investissement et de nos classes d'actifs, du déploiement international, de la levée de fonds, de l'analyse de nos environnements de marché, de nos opérations de croissance externe. Il supervisera également la performance opérationnelle des sociétés dont Eurazeo est actionnaire ainsi que le développement des ressources humaines, la politique de promotion de la RSE et le suivi des projets d'innovation et de digitalisation. Il sera composé des membres du Directoire ainsi que de M. Marc Frappier Managing Partner et Directeur d'Eurazeo Capital, M. Renaud Haberkorn, Managing Partner et Directeur d'Eurazeo Patrimoine, M. Frans Tieleman, Managing Partner et Directeur d'Eurazeo Development ainsi que Mme. Caroline Hadrbolec, Chief Human Resources Officer.

## PERSPECTIVES

En 2018 et sous la Présidence de Virginie Morgon, Eurazeo souhaite poursuivre les chantiers stratégiques annoncés. Au cours du premier semestre 2018, Eurazeo prévoit de finaliser ses investissements dans Rhône et Idinvest ce qui permettra de créer un leader du Private Equity, gérant plus de 15 milliards d'euros au service de la croissance des entreprises. En Europe et en Amérique du Nord, nous poursuivons notre politique active d'investissements pour chacune de nos activités: les trois divisions d'Idinvest (Venture Capital, Dette privée, fonds de fonds), Eurazeo Capital (y compris Rhône), Eurazeo Patrimoine (y compris Rhône - WeWork), Eurazeo PME, Eurazeo

Croissance et Eurazeo Brands. Eurazeo Patrimoine, prévoit notamment de finaliser l'acquisition du groupe de 11 cliniques C2S, après l'annonce en décembre 2017 de son entrée en discussions exclusives auprès du cédant Bridgepoint. Le développement d'Eurazeo Capital s'appuiera notamment sur la levée d'un nouveau fonds. Nous analyserons en parallèle les opportunités de cessions partielles ou totales de certaines de nos participations dans le cadre de notre rotation d'actifs. Enfin, nous continuerons à développer les sociétés du portefeuille en les accompagnant dans leurs transformations : digital, RSE, croissance internationale, croissance externe.

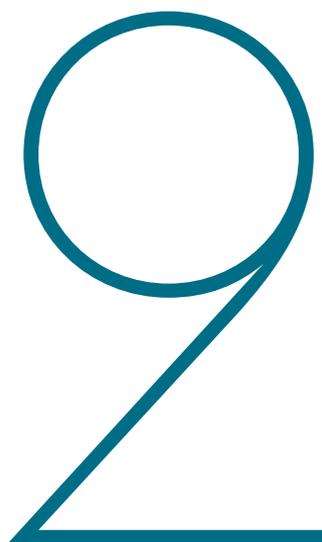
(1) Pourcentage de contrôle.



*Travaux de restauration de la maison principale, Domaine viticole, Magalas, 2016*



*Grenier de la distillerie avant restauration, Domaine viticole, Magalas, 2015*



# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'EURAZEO

<b>2.1</b>	<b>La RSE dans la politique d'investissement</b>	<b>90</b>	<b>2.5</b>	<b>Informations sociétales</b>	<b>120</b>
2.1.1	Stratégie d'investissement responsable	90	2.5.1	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	120
2.1.2	Critères étudiés et informations utilisées	91	2.5.2	Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité	120
2.1.3	Méthodologie, intégration et résultats de l'analyse	93	2.5.3	Gestion des risques RSE relatifs à l'activité de la société, de ses participations et de la chaîne d'approvisionnement	122
<b>2.2</b>	<b>Progrès et faits marquants de l'année</b>	<b>96</b>	2.5.4	Loyauté des pratiques	124
2.2.1	Stratégie RSE : résultats 2017	96	<b>2.6</b>	<b>Note méthodologique</b>	<b>125</b>
2.2.2	Faits marquants de l'année	98	2.6.1	Périmètre de reporting	125
<b>2.3</b>	<b>Informations sociales</b>	<b>106</b>	2.6.2	Organisation du reporting	125
2.3.1	Emploi	106	2.6.3	Choix des indicateurs	126
2.3.2	Embauches et départs	107	2.6.4	Taux de couverture	126
2.3.3	Rémunérations et avantages sociaux	108	2.6.5	Précisions et limites méthodologiques	126
2.3.4	Organisation du temps de travail	108	<b>2.7</b>	<b>Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion</b>	<b>127</b>
2.3.5	Relations sociales	108			
2.3.6	Santé et sécurité	109			
2.3.7	Développement des compétences	110			
2.3.8	Égalité de traitement et promotion de la diversité	111			
<b>2.4</b>	<b>Informations environnementales</b>	<b>112</b>			
2.4.1	Politique générale en matière environnementale	112			
2.4.2	Pollution	114			
2.4.3	Économie circulaire	115			
2.4.4	Changement climatique	118			
2.4.5	Protection de la biodiversité	119			

## 2.1 La RSE dans la politique d'investissement

### 2.1.1 STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

Actionnaire de long terme, Eurazeo intègre la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) au sein de son activité avec une conviction forte : la RSE est un facteur essentiel de performance et de pérennité des entreprises.

En effet, le rôle d'un actionnaire responsable est de contribuer à révéler le potentiel de création de valeur de chaque participation. Pour cela, Eurazeo apporte le temps et les moyens nécessaires à sa transformation, tout en conjuguant développement économique, progrès social, réduction des impacts environnementaux et gouvernance équilibrée.

Eurazeo accompagne ses participations et les incite à agir de manière responsable dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. Après avoir initié une démarche RSE dès 2008, Eurazeo a formalisé et renforcé en 2014 son engagement en matière de RSE en définissant une stratégie assortie d'objectifs à l'horizon 2020.

La vision RSE d'Eurazeo est structurée autour d'une approche concrète, placée sous le signe du progrès continu et s'inscrit bien au-delà des horizons d'investissement de ses participations.

Cette stratégie RSE est intégrée à chacune des étapes du processus d'investissement :

- Lors de la phase de détection qui consiste à détecter le potentiel de croissance d'une entreprise, Eurazeo s'est engagée à réaliser des *due diligences* RSE sur 100 % des dossiers d'investissement en phase d'étude avancée.

La RSE permet, durant cette phase, d'enrichir l'analyse du secteur et de l'entreprise cible et d'avoir une compréhension renforcée des différents risques et opportunités liés à cette cible d'acquisition.

- Lors de la phase d'accélération qui consiste à actionner tous les leviers de croissance, Eurazeo incite les entreprises à mettre en place une gouvernance exemplaire, à créer de la valeur durable et à être vecteur de progrès sociétal.

Eurazeo met à la disposition des entreprises tous les moyens humains, financiers et techniques pour accompagner et transformer les entreprises. Cette phase est structurée autour d'une feuille de route, permettant le déploiement d'une démarche RSE pragmatique et créatrice de valeur ainsi que la réalisation d'un reporting RSE annuel.

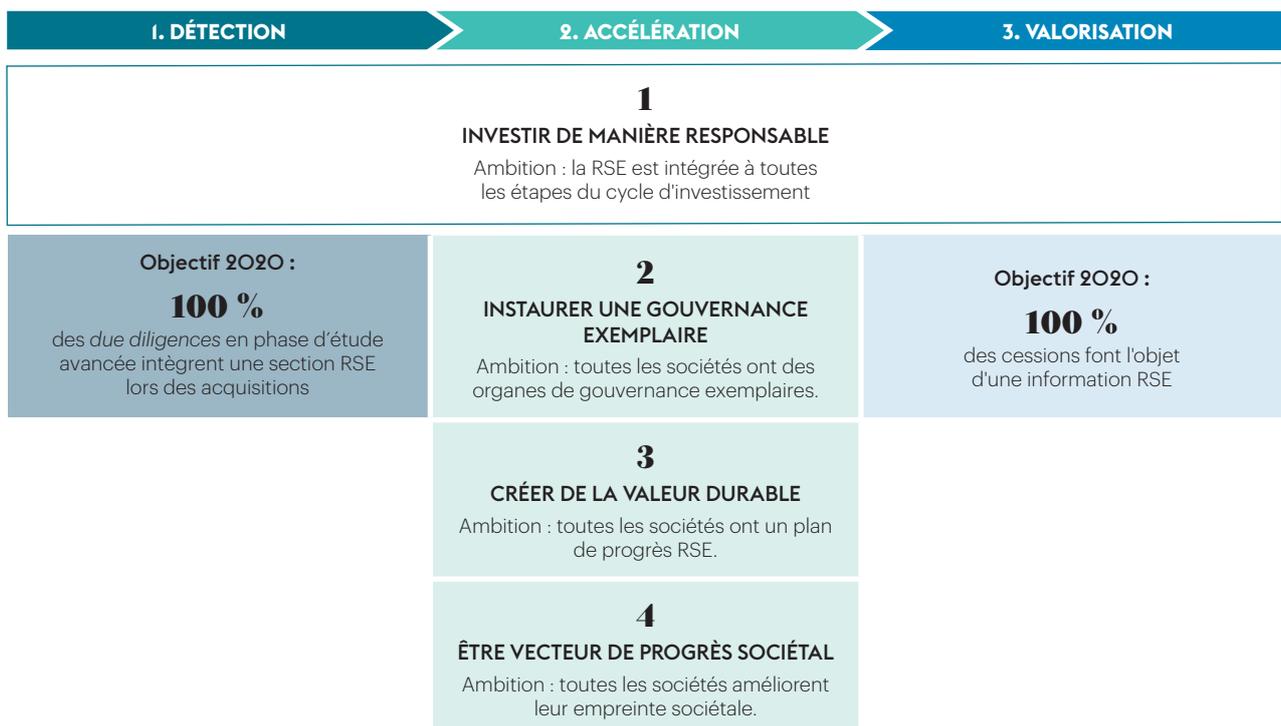
- Lors de la phase de cession qui consiste à matérialiser la valeur créée, Eurazeo s'est engagée à mesurer les performances RSE des entreprises en matière environnementale, sociale, sociétale et financière, via des *vendor due diligences* RSE dans 100 % des cessions.

Lors de cette phase, Eurazeo évalue les progrès réalisés par l'entreprise depuis l'acquisition, permettant de démontrer la valeur créée grâce à la démarche RSE de l'entreprise. La démarche de mesure des impacts évités a permis de valoriser l'impact environnemental, social et financier des démarches RSE entreprises par les participations.

Affirmant son ambition d'intégrer les enjeux RSE dans l'ensemble du cycle d'investissement, Eurazeo contribue à des initiatives reconnues telles que les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI), le Pacte Mondial des Nations Unies et le Shift Project, et s'implique fortement au sein d'organisations telles que :

- l'Association des Investisseurs pour la Croissance (France Invest) dont Olivier Millet (Président du Directoire d'Eurazeo PME) est actuellement le Président et fondateur de la Commission ESG (2009) ;
- Invest Europe au sein de laquelle Erwann Le Ligné (membre du Directoire d'Eurazeo PME) est devenu en 2017 Vice-Président du *Responsible Investment Roundtable* ;
- le *Women's Forum for the Economy and Society* et *Human Rights Watch* dans lesquels Virginie Morgon (Présidente du Directoire d'Eurazeo) exerce depuis 2017 les responsabilités respectives de Vice-Présidente (Paris Committee) et Co-Présidente ;
- l'Initiative Climat 2020 (ou iC20), première initiative du capital-investissement en faveur de la lutte contre le changement climatique dont Eurazeo a co-construit l'initiative aux côtés de quatre autres sociétés du capital-investissement et dont la responsabilité de l'animation des 18 signataires est prise en charge depuis 2017 par Noëlla de Bermingham (Responsable RSE d'Eurazeo).

### INTÉGRATION DE LA STRATÉGIE RSE AU SEIN DES ÉTAPES DU CYCLE D'INVESTISSEMENT



## 2.1.2 CRITÈRES ÉTUDIÉS ET INFORMATIONS UTILISÉES

### Critères étudiés

L'objectif d'Eurazeo est d'obtenir *via* chaque *due diligence*, une vision complète des enjeux, risques et opportunités RSE de la cible d'investissement. Pour cela, Eurazeo a développé une approche sur les dimensions suivantes : environnement, social, sociétal, chaîne d'approvisionnement, éthique et gouvernance.

La liste des critères étudiés découle d'une analyse croisée de plusieurs référentiels français et internationaux reconnus :

- les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) ;
- l'article 225 de la loi Grenelle II ;
- la *Global Reporting Initiative* ;
- les travaux de la Commission ESG de France Invest ;
- les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies ;
- les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies ;
- le questionnaire du CDP ;
- la « Materiality Map » du *Sustainability Accounting Standards Boards* (SASB).

### GRILLE DE CRITÈRES ET THÉMATIQUES ÉTUDIÉES

SOCIAL	ENVIRONNEMENT	SOCIÉTAL	ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE
<b>Emploi</b> (effectifs, évolutions, turnover et rémunérations)	<b>Politique Générale</b> (démarche, sensibilisation/formation, prévention des risques, provisions et garanties)	<b>Impact territorial, économique et social</b> (emploi, développement local)	<b>Loyauté des pratiques</b> (éthique, corruption)
<b>Organisation du travail</b> (temps de travail et absentéisme)	<b>Pollution</b> (prévention, réduction réparation des rejets - air, eau, sol, nuisances)	<b>Relation avec les parties prenantes</b> (dialogue, partenariat)	<b>Santé et sécurité des consommateurs et utilisateurs</b> (qualité, communication, transparence)
<b>Relations sociales</b> (organisation du dialogue social et accords collectifs)	<b>Économie circulaire</b> (gestion des déchets, gaspillage alimentaire, utilisation des ressources : eau, énergie, matières premières)	<b>Mécénat d'entreprise,</b> (dons à des associations)	<b>Droits de l'homme</b> (actions engagées)
<b>Santé et sécurité</b> (conditions de travail, couverture santé, accidents du travail)	<b>Protections de la biodiversité</b> (mesures pour évaluer l'impact, développer, protéger)	<b>CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT</b>	<b>Mixité et indépendance</b> du Conseil de Surveillance (CS)
<b>Formation</b> (politique, heures dispensées)	<b>CLIMAT</b>	<b>Fournisseurs et sous-traitance</b> (politique achat et sous-traitance)	<b>Comités</b> du Conseil de Surveillance
<b>Égalité de traitement</b> (égalité hommes-femmes, lutte contre les discriminations)	<b>Émissions</b> (postes significatifs d'émissions de GES)	<b>Impacts sociaux et environnementaux</b> relatifs à la chaîne d'approvisionnement	<b>Gestion des risques</b> et outils de contrôle interne
<b>Conventions de l'OIT</b> (liberté d'association, travail forcé et travail des enfants)	<b>Adaptation au changement climatique</b> (risques physiques et de transition)	<b>Matières premières</b> et raréfaction des ressources	<b>Gestion de crise,</b> réputation

## Analyses réalisées

Afin de mener à bien cette analyse, l'ensemble des documents « disponibles » ou « construits » sont étudiés :

- les documents « disponibles » sont des documents internes mis à disposition par l'entreprise cible (mémoire d'investissement, rapports, *due diligences* juridiques, sociales, stratégiques, RSE, reporting RSE existants, rapports d'assurance, comptes rendus d'audits de site...) ou des documents publics (site internet, rapports...). Une analyse concurrentielle est également réalisée afin d'affiner l'identification des thématiques spécifiques au secteur, les risques et les opportunités de l'entreprise cible ;
- les documents « construits » sont issus d'entretiens avec le management de l'entreprise cible ainsi qu'avec différents experts à partir d'une grille d'entretien. Enfin, lorsque le secteur de l'entreprise cible concerne une activité industrielle comportant des sites de production, des audits sur sites sont réalisés lors de la phase de *due diligence* afin d'évaluer la conformité réglementaire des sites ainsi que les enjeux liés aux émissions et pollutions dans l'air, les sols et l'eau.

L'objectif est d'aboutir à une évaluation des enjeux matériels.

Pour cela, Eurazeo s'appuie sur l'outil du *Sustainability Accounting Standards Boards* (SASB) pour identifier, selon les secteurs, les enjeux indiqués dans cet outil comme étant « matériels ».

En complément, Eurazeo dispose d'une matrice des risques élaborée conjointement avec le département de la gestion des risques et la Direction Juridique qui permet d'identifier et d'évaluer les principaux sujets de vigilance lors de l'étude des cibles d'investissement afin de cibler les enjeux à investiguer en priorité.

## Risques et opportunités liés au changement climatique

Le risque changement climatique est intégré dans la matrice des risques et fait l'objet d'une analyse pour l'ensemble des dossiers d'investissement étudiés. Des *due diligences* spécifiques peuvent être menées afin de déterminer l'exposition de l'entreprise aux risques physiques (impacts liés aux risques naturels) et aux risques de transition.

### PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES ET INCERTITUDES AUXQUELS LES CIBLES D'INVESTISSEMENT SONT SUSCEPTIBLES DE FAIRE FACE

	OBJECTIFS POURSUIVIS PAR EURAZEO DANS LE CADRE DES DUE DILIGENCES	FACTEURS DE RISQUE	MODES D'ÉVALUATION DU RISQUE
	<b>Évaluer l'exposition des sites aux risques naturels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques physiques directs à court et à moyen termes : risques géoclimatiques, inondations, élévation du niveau de la mer (exemple : inondation générant des dégâts et un arrêt partiel ou total de l'activité).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation du degré d'exposition (impacts potentiels physiques pouvant toucher la production, la santé et la sécurité des employés), de la capacité à mettre en place des mesures d'atténuation du risque (coûts opérationnels) et de l'existence d'une couverture assurantielle.</li> </ul>
<b>Risques physiques</b>	<b>Évaluer la résilience de l'activité de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques sur la chaîne d'approvisionnement : pérennité de l'approvisionnement en ressources critiques.</li> <li>• Risques sur la capacité de substitution pour les ressources potentiellement pénuriques.</li> <li>• Risques réglementaires : interdiction totale ou partielle de l'activité ou de l'utilisation de matières premières.</li> <li>• Risques de réputation et de changement du comportement du consommateur/client (exemple : campagnes d'ONG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des filières d'approvisionnement critiques (pénuries, coûts) et des substitutions existantes.</li> <li>• Étude du risque réglementaire au regard des textes récents et des projets de réglementation en cours.</li> <li>• Analyse des tendances consommateurs et des campagnes des ONG (cartographie des polémiques).</li> </ul>
<b>Risques de transition</b>	<b>Évaluer la résilience du modèle industriel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque sur l'adaptation de l'outil de production et de distribution à faire face à des contraintes réglementaires (exemple : seuils de pollution), énergétiques (exemple : interdiction du charbon), ou chaîne d'approvisionnement (exemple : matière première critique).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de la faisabilité technique, technologique et financière.</li> </ul>
	<b>Évaluer la résilience du modèle économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques sur la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de performance économique si elle fait face à tout ou partie des risques évoqués ci-dessus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation de tests de résistance sur le modèle économique (exemple : augmentation du prix du carbone, approvisionnement de substitution avec un coût plus élevé...).</li> </ul>

PRINCIPAUX FACTEURS D'OPPORTUNITÉ SUR LES PARTICIPATIONS EXISTANTES

POURSUIVIS PAR EURAZEO	FACTEURS D'OPPORTUNITÉS	ILLUSTRATIONS
<p><b>Améliorer la performance énergétique et s'approvisionner en énergies issues de sources renouvelables ou peu émettrices</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une meilleure performance énergétique peut générer des gains financiers directs grâce aux économies réalisées sur l'ensemble de la production et/ou de la distribution.</li> <li>• La promotion de l'utilisation des énergies renouvelables participe à la transition énergétique. Elle permet également de réduire l'exposition de l'entreprise à l'augmentation des prix des énergies fossiles, à la possible évolution des coûts liés aux émissions de GES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mesure des consommations énergétiques évitées grâce aux actions RSE déployées par la société Léon de Bruxelles a permis d'éviter l'émission de 1 138 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>, représentant un coût évité de plus de 1,4 million d'euros entre 2011 et 2017.</li> </ul>
<p><b>Concevoir des produits ou services ayant une empreinte carbone réduite</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ gagner en compétitivité ;</li> <li>→ diversifier l'offre ;</li> <li>→ participer au développement de nouvelles innovations contribuant à la transition énergétique ;</li> <li>→ répondre à une demande croissante du consommateur.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eurazeo PME a investi en 2014 dans la société Vignal Lighting Group, spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de produits et systèmes pour l'éclairage et la signalisation de véhicules industriels et commerciaux. Vignal Lighting Group a été la première entreprise à introduire en série un feu arrière 100 % à LED sur une gamme de camions en Europe.</li> </ul>
<p><b>Assurer la pérennité du modèle sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une attention particulière portée sur la pérennité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement permet d'assurer la fiabilité du modèle dans le temps et d'anticiper et diversifier les substitutions à venir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eurazeo anime un groupe « Achats Responsables » avec l'ensemble de ses participations avec pour objectif d'évaluer les risques sur la chaîne d'approvisionnement et de mettre en place les plans d'actions pour les atténuer.</li> </ul>
<p><b>Investir dans de nouveaux secteurs à fort potentiel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement de sociétés innovantes dans des secteurs en transformation et en forte croissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eurazeo Patrimoine a acquis en 2017 la société Reden Solar, acteur majeur du secteur de l'énergie solaire photovoltaïque en France et à l'international. L'entreprise est aujourd'hui présente dans six pays et a construit plus de 500 sites représentant une puissance cumulée de 400 MW dont environ 300 MW opérés par le groupe aujourd'hui.</li> </ul>

En fonction de la disponibilité des informations et de la matérialité des enjeux lors de la phase de détection, une analyse complète de l'impact financier de ces risques et opportunités est réalisée.

La contribution à la limitation du changement climatique est également étudiée en analysant l'engagement des dirigeants vis-à-vis du sujet ainsi que les actions déjà déployées au moment de la phase de détection.

Lors de la phase de détention, un suivi précis de l'évolution des émissions carbone est effectué lors d'un reporting RSE annuel. De plus, Eurazeo accompagne les entreprises à la définition d'un plan de réduction carbone accompagné d'objectifs chiffrés.

### 2.1.3 MÉTHODOLOGIE, INTÉGRATION ET RÉSULTATS DE L'ANALYSE

#### 1. Collecte des informations

La première phase de recherche et de collecte d'informations est effectuée lors de la phase de détection. Cette phase inclut des recherches documentaires à partir d'études, référentiels sectoriels et thématiques et articles de presse sur le secteur d'activité ainsi que sur les concurrents. Cette collecte des informations disponibles permet d'identifier les problématiques éventuelles de l'entreprise mais aussi plus globalement de son secteur, de ses pairs et comparables en matière de RSE.

Les informations disponibles (publiques, mises à disposition par l'entreprise cible ou construites) sont analysées.

Enfin, des recherches plus approfondies sont réalisées notamment via des entretiens d'experts et dirigeants, des *due diligences* de cabinets externes, des audits de sites permettant de compléter et d'affiner les informations et enjeux identifiés.

#### 2. Analyse et mise en perspective

L'examen fin d'une cible d'acquisition à l'aune des enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux, de gouvernance et de chaîne d'approvisionnement permet d'avoir une compréhension renforcée des risques et opportunités. Ils alimentent la capacité à se forger de solides convictions dans la sélection des investissements.

L'objectif est donc d'étudier l'entreprise cible sous trois angles :

- la performance de l'entreprise cible en elle-même ;
- le positionnement de l'entreprise par rapport à son secteur d'activité et ses concurrents ;
- le point de vue des parties prenantes.

Cette analyse permet d'aboutir à une liste d'enjeux matériels à investiguer dans le cadre de la décision d'investissement puis dans le cadre de la définition du plan d'action post-acquisition.

Des projections peuvent être réalisées afin de mesurer l'exposition éventuelle de l'entreprise cible à des risques ou opportunités. Ces études sont notamment réalisées sur la thématique du changement climatique lorsque l'enjeu est « matériel » pour l'entreprise.

À titre d'exemple :

- en 2016, une étude spécifique a été réalisée pour un dossier d'acquisition sur l'impact financier de l'évolution de la réglementation du système d'échange de quotas européens à horizon 2030 ;
- des études d'exposition aux risques liés au changement climatique ont été réalisées lors de l'étude de dossiers d'acquisition à partir d'indices reconnus sur les risques d'inondation, d'accès à l'eau et à l'énergie ainsi que sur le risque sismique.

Objectif 2020 : 100 % des *due diligences* en phase d'étude avancée intègrent une section RSE. Cet objectif a été atteint en 2017.



### 3. Restitution aux parties prenantes

Suite à la réalisation d'analyses RSE coordonnées par la Direction RSE d'Eurazeo, une restitution est programmée dans un premier temps avec l'équipe d'investissement en charge de l'étude de l'entreprise cible.

Cette restitution permet de préciser les points à investiguer en priorité lors de *due diligences* approfondies qui seront réalisées en interne ou en externe.

Cette synthèse est discutée lors de la présentation du dossier en Comité d'Investissement.

### 4. Suivi et déploiement de plans d'actions

Lors de la phase d'accélération, un plan d'actions est défini avec l'entreprise. Il est élaboré à partir des enjeux matériels identifiés en phase de détection et comporte 7 incontournables faisant partie de la stratégie RSE d'Eurazeo. Ces incontournables sont les suivants :

- nommer un responsable RSE ;
- mettre en place le reporting RSE annuel ;
- créer un comité RSE opérationnel ;
- inscrire le sujet de la RSE au minimum une fois par an à l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- effectuer un bilan environnemental et/ou de gaz à effet de serre tous les trois ans ;
- effectuer un baromètre social tous les trois ans ;
- effectuer des audits RSE des fournisseurs prioritaires.

Les 7 incontournables intègrent un reporting RSE annuel de plus de 160 indicateurs sur l'ensemble des sujets environnementaux, sociaux, sociétaux, de chaîne d'approvisionnement et de gouvernance. Parmi ces indicateurs, 17 d'entre eux sont dédiés à la thématique de l'énergie et du climat dont, à titre d'exemple, la mesure des émissions de CO<sub>2</sub> sur les trois scopes ou le ratio d'émissions carbone sur EBITDA. Cet indicateur permet un suivi annuel de l'amélioration de l'empreinte carbone des participations d'une année sur l'autre. Les résultats liés aux mesures des émissions de gaz à effet de serre des participations sont détaillés dans la partie 2.4.4 page 118 conformément à la loi Grenelle II à laquelle Eurazeo est assujettie.

Objectif 2020 : 100 % des participations réalisent un reporting RSE <sup>(1)</sup>.

La fixation d'objectifs de progrès RSE fait aussi partie des 7 incontournables. Ces objectifs doivent comporter à minima un objectif sur le carbone, le social, la chaîne d'approvisionnement et la gouvernance.

À fin 2017, plusieurs participations ont des objectifs de progrès RSE quantifiés comprenant un engagement spécifique sur le carbone. Voici quelques exemples :

- Elis : - 25 % de consommation d'énergie d'ici 2020 ;
- Vignal Lighting Group : - 15 % d'émissions de CO<sub>2</sub> sur chiffre d'affaires entre 2015 et 2020.

Objectif 2020 : 100 % des participations définissent des objectifs RSE quantifiés <sup>(1)</sup>.

Cet objectif s'insère dans des plans d'actions conçus dans une logique de progrès continu avec des perspectives dépassant l'horizon d'investissement d'Eurazeo.

En effet, sur certains enjeux comme celui du climat, un engagement et un plan d'actions sur le long terme est nécessaire. Eurazeo accompagne aujourd'hui certaines de ses participations sur la définition de trajectoires carbone à des horizons 2030 ou 2050 en s'appuyant notamment sur la méthodologie *Science Based Target*.

Afin de permettre le suivi de ce déploiement de plans d'actions spécifiques à chacune des entreprises, Eurazeo organise au moins trois réunions par an avec chacune des participations et inscrit la RSE à l'ordre du jour de leurs Comité de Surveillance et/ou Comité d'Audit au minimum une fois par an.

### 5. Valorisation

Lors de la phase de valorisation, un nouvel état des lieux complet est réalisé sur l'ensemble des critères afin de mesurer les progrès depuis l'acquisition faite par Eurazeo. S'ils sont matériels, certains enjeux peuvent également faire l'objet d'une étude spécifique afin de clarifier les risques et opportunités éventuels au-delà de la période de détention par Eurazeo.

À titre d'exemple, début 2017, Eurazeo a réalisé une étude sur les évolutions potentielles de l'approvisionnement en matières premières d'une entreprise, car certaines filières peuvent être sujettes à des variations du fait du changement climatique.

Objectif 2020 : 100 % des cessions font l'objet d'une information RSE.

(1) Prise en compte des sociétés au plus tard à compter de la fin de la deuxième année complète de détention.

SCHÉMA DE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE RSE



## 2.2 Progrès et faits marquants de l'année

### 2.2.1 STRATÉGIE RSE : RÉSULTATS 2017

Pour Eurazeo, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est créatrice de valeur pour ses participations et participe pleinement à la transformation et à la croissance pérenne des entreprises. Les engagements qu'Eurazeo s'est fixés concrétisent cette ambition visant à conjuguer développement de la valeur et responsabilité tout au long du cycle d'investissement.

Pour atteindre ses ambitions, Eurazeo a défini une stratégie RSE en quatre axes, chacun étant assorti d'objectifs quantitatifs à l'horizon 2020. Il est important de préciser que les évolutions des participations ont un impact fort sur les résultats et rendent difficiles les analyses tendanciennes. En 2017, deux participations sont sorties du périmètre de reporting et sept y sont nouvellement intégrées. Afin de permettre la comparabilité des résultats de la stratégie RSE, des résultats proforma 2016 et 2017 sont disponibles pour les objectifs directement influencés par les investissements et les cessions.

#### → Précisions afférentes à cette section

Le périmètre pris en compte pour la stratégie RSE inclut Eurazeo et l'ensemble des participations consolidées par intégration globale et mise en équivalence. Ces participations sont intégrées dans le calcul des indicateurs, au plus tard à compter de la fin de la deuxième année complète de détention. En effet, la première année complète de détention permet de déterminer lorsque cela est nécessaire la base de référence grâce à un premier reporting RSE à partir duquel les évolutions peuvent être mesurées.

La liste des participations prises en compte pour l'exercice 2017 dans le cadre de la stratégie RSE d'Eurazeo est la suivante (les sociétés suivies du signe \* sont intégrées au périmètre de reporting défini par la loi Grenelle II) : **Asmodee\*, AssurCopro\*,**

**CIFA\*, Desigual, Dessange International\*, Elis, Eurazeo PME\*, Eurazeo\*, Europcar, Grape Hospitality\*, Groupe Flash\*, Fintrax\*, Léon de Bruxelles\*, Les Petits Chaperons Rouges, MK Direct\*, Neovia, Novacap\*, Orolia\*, Péters Surgical\*, Reden Solar, Sommet Education\* et Vignal Lighting Group\*.**

La liste des participations prises en compte pour les exercices 2016 et 2017 proforma dans le cadre des résultats de la stratégie RSE d'Eurazeo est la suivante : Asmodee, CIFA, Desigual, Dessange International, Elis, Eurazeo PME, Eurazeo, Europcar, Groupe Flash, Fintrax, Léon de Bruxelles, Neovia, Péters Surgical, Reden Solar et Vignal Lighting Group.

### Investir de manière responsable

**Ambition : la RSE est intégrée à toutes les étapes du cycle d'investissement**

	2016	2017
<b>Objectifs 2020</b>		
100 % des <i>due diligences</i> en phase d'étude avancée intègrent une section RSE lors des acquisitions <sup>(1)</sup>	70 %	100 %
100 % des participations réalisent un reporting RSE	100 %	100 %
100 % des cessions font l'objet d'une information RSE	100 %	50 %
<b>Indicateurs de suivi 2017</b>		
% d'acquisitions réalisées ayant comporté une <i>due diligence</i> RSE	63 %	100 %
Nombre d'indicateurs extra-financiers suivis <sup>(2)</sup>	160	164
Nombre de participations qui réalisent un reporting RSE <sup>(3)</sup>	17	22
Nombre de réunions de travail RSE avec les participations	95	72
Nombre de séminaires de sensibilisation à la RSE avec les participations	3	1
Durée moyenne de détention des participations <sup>(4)</sup>	6 ans	5 ans

Précisions méthodologiques : voir section 2.6 « Note méthodologique » page 125.

(1) Les *due diligences* RSE sont comptabilisées en phase d'étude avancée lorsqu'une offre ferme a été remise. L'indicateur concerne l'ensemble des dossiers étudiés y compris ceux n'ayant pas fait l'objet d'une acquisition finale.

(2) Les indicateurs Scope 3 spécifiques à chaque participation ne sont pas comptabilisés. Le nombre d'indicateurs varie entre 1 et 6 par participation.

(3) 22 participations réalisent un reporting RSE, 16 étant intégrées au périmètre réglementaire « Grenelle II ».

(4) Durée moyenne de détention des participations détenues à fin 2017.

## Instaurer une gouvernance exemplaire

**Ambition : toutes les sociétés ont des organes de gouvernance exemplaires**

	2016 (Proforma)	2017 (Proforma)	2017
<b>Objectifs 2020</b>			
100 % des sociétés ont au moins 40 % de femmes dans leurs Conseils <sup>(1) (2)</sup>	7 %	21 %	24 %
100 % des sociétés contrôlées ont au moins 30 % d'administrateurs indépendants <sup>(1)</sup>	33 %	44 %	33 %
100 % des sociétés ont un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations <sup>(3)</sup>	64 %	71 %	67 %
<b>Indicateurs de suivi 2017</b>			
Taux moyen d'administrateurs indépendants	25 %	27 %	21 %
Taux moyen de femmes dans les Conseils	21 %	25 %	26 %
Durée moyenne effective des mandats des membres des Conseils	4 ans	4 ans	3 ans
Nombre moyen annuel de réunions des Conseils	7	7	7
Taux de présence moyen annuel en Conseil	84 %	83 %	86 %
Part des sociétés séparant les fonctions d'exécution et de contrôle	86 %	93 %	86 %
Part des sociétés qui ont un Comité d'Audit	79 %	86 %	81 %
Part des sociétés qui ont un Comité des Rémunérations	79 %	86 %	76 %

Précisions méthodologiques : voir section 2.6 « Note méthodologique » page 125.

(1) Au sein des Conseils de Surveillance (CS) ou d'Administration (CA). Indépendance au sens des recommandations AFEP/MEDEF.

(2) Dans le périmètre 2017 : 10 participations ont un taux de féminisation supérieur à 30 %, 9 ont un taux compris entre 10 et 30 % et seules 2 participations ont un taux inférieur à 10 %.

(3) Comités assistant le CS ou le CA dans leurs décisions.

## Créer de la valeur durable

**Ambition : toutes les sociétés ont un plan de progrès RSE**

Pour faciliter la mise en place d'une démarche RSE pragmatique et créatrice de valeur, Eurazeo a défini une feuille de route RSE qu'elle met à disposition de l'ensemble de ses participations avec pour objectif de la voir déployée par 100 % d'entre elles à l'horizon 2020.

Cette feuille de route pose trois grands objectifs pour 2020 :

- assurer un socle RSE solide : 100 % des sociétés ont déployé les « 7 incontournables RSE » définis par Eurazeo ;
- identifier les enjeux et opportunités d'une performance durable : 100 % des sociétés ont des objectifs de progrès RSE quantifiés ;
- accélérer et pérenniser la création de valeur durable : 100 % des sociétés participent à au moins un programme d'accélération RSE.

	2016 (Proforma)	2017 (Proforma)	2017
<b>Objectif 2020</b>			
100 % des sociétés ont déployé les « incontournables RSE » d'Eurazeo <sup>(1)</sup>	64 %	67 %	61 %
Les 7 actions « incontournables RSE » <sup>(2) (3)</sup>			
Nommer un responsable RSE	79 %	86 %	81 %
Mettre en place le reporting RSE annuel	100 %	100 %	100 %
Créer un comité RSE opérationnel	71 %	71 %	57 %
Inscrire le sujet de la RSE au minimum 1 fois par an à l'ordre du jour des réunions du Conseil	57 %	71 %	67 %
Effectuer un bilan environnemental et/ou de gaz à effet de serre tous les 3 ans	53 %	60 %	50 %
Effectuer un baromètre social tous les 3 ans	57 %	57 %	52 %
Effectuer des audits RSE des fournisseurs prioritaires	33 %	27 %	18 %
<b>Objectif 2020</b>			
100 % des sociétés ont des objectifs de progrès RSE quantifiés	33 %	40 %	36 %
Nombre de sociétés ayant des objectifs de progrès RSE quantifiés	5/15	6/15	8/22
<b>Objectif 2020</b>			
100 % des sociétés participent à au moins un programme d'accélération RSE <sup>(4)</sup>	80 %	87 %	91 %
Nombre de sociétés participant à au moins un programme d'accélération RSE	12/15	13/15	20/22

Précisions méthodologiques : voir section 2.6 « Note méthodologique » page 125.

(1) Le résultat est exprimé en pourcentage moyen d'actions mises en place par les participations.

(2) Les résultats sont exprimés en pourcentage de participations.

(3) Les indicateurs sociaux et de gouvernance ne sont pas applicables à la société CIFA.

(4) Eurazeo possède trois programmes d'accélération RSE : empreinte environnementale, mixité et achats responsables. Une empreinte environnementale (ou Analyse de Cycle de Vie, ACV) est une mesure des consommations d'énergie, des utilisations de matières premières et des rejets dans l'environnement, ainsi que des impacts potentiels sur l'environnement associé à un produit, un procédé ou un service, sur la totalité de son cycle de vie (d'après la définition de la norme ISO 14040).



## Être vecteur de progrès sociétal

**Ambition : toutes les sociétés améliorent leur empreinte sociétale**

	2016 (Proforma)	2017 (Proforma)	2017
<b>Objectif 2020</b>			
<b>100 % des sociétés améliorent la protection et le bien-être des salariés</b>	<b>64 %</b>	<b>86 %</b>	<b>86 %</b>
<b>Indicateurs de calcul</b>			
Part des sociétés dont 100 % des collaborateurs bénéficient d'une protection sociale <sup>(1) (2)</sup>	36 %	43 %	52 %
Ou			
Part des sociétés ayant réduit le nombre de jours d'absence <sup>(2) (3)</sup>	45 %	57 %	71 %
<b>Objectif 2020</b>			
<b>100 % des sociétés associent leurs collaborateurs à la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise</b>	<b>57 %</b>	<b>79 %</b>	<b>81 %</b>
<b>Indicateurs de calcul</b>			
Part des sociétés ayant des salariés actionnaires <sup>(2)</sup>	43 %	50 %	38 %
Ou			
Part des sociétés ayant mis en place un dispositif d'intéressement <sup>(2) (4)</sup>	50 %	57 %	62 %
<b>Objectif 2020</b>			
<b>100 % des sociétés réduisent leurs impacts sur l'environnement</b>	<b>73 %</b>	<b>73 %</b>	<b>72 %</b>
<b>Indicateurs de calcul</b>			
Part des sociétés ayant baissé leur ratio d'émissions de carbone sur EBITDA <sup>(3)</sup>	36 %	33 %	33 %
Ou			
Part des sociétés ayant baissé leur ratio de consommation d'eau sur EBITDA <sup>(3)</sup>	55 %	47 %	50 %
Ou			
Part des sociétés ayant augmenté leur taux de recyclage <sup>(3)</sup>	36 %	40 %	39 %

Précisions méthodologiques : voir section 2.6 « Note méthodologique » page 125.

(1) Protection santé et/ou invalidité et/ou retraite.

(2) Les indicateurs sociaux et de gouvernance ne sont pas applicables à la société CIFA.

(3) Dans le périmètre 2017 : AssurCopro, Grape Hospitality, Les Petits Chaperons Rouges et Sommet Education étant en première année de reporting, les données ne sont pas prises en compte dans ces indicateurs.

(4) Mise en place d'un dispositif d'intéressement ou de bonus collectif (hors obligation légale).

## 2.2.2 FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

### Un enjeu prioritaire : la lutte contre le changement climatique

#### Engagements internationaux

L'année 2017 a été marquée par le renforcement de l'engagement d'Eurazeo dans la lutte contre le changement climatique avec la signature de deux initiatives :

- « Manifeste pour décarboner l'Europe », appel lancé par le Shift Project adressé aux dirigeants politiques afin de mettre en œuvre une stratégie de décarbonation ;
- « Lettre des investisseurs institutionnels aux dirigeants du G7 et du G20 », une initiative soutenue par les PRI (Principes pour l'Investissement Responsable des Nations Unies), signée par plus de 200 grands investisseurs internationaux appelant les gouvernements à mettre en œuvre l'Accord de Paris.

#### Diffusion dans le monde du capital investissement

Eurazeo est fortement impliquée dans la diffusion de la RSE et de la lutte contre le changement climatique dans le secteur du capital-investissement. Aux côtés de quatre autres sociétés du capital-investissement, Eurazeo a lancé en novembre 2015 l'« Initiative Climat 2020 » (ou iC20), première initiative du secteur en faveur de la gestion et réduction des émissions de gaz à effet de serre des sociétés de leur portefeuille. Cette initiative est le premier engagement collectif du capital-investissement français en faveur de la gestion responsable et transparente des émissions de gaz à effet de serre des sociétés dont il est actionnaire. Les signataires de l'iC20 ont ainsi décidé de se mobiliser afin de contribuer à l'objectif de la COP21 de limiter le réchauffement climatique à deux degrés. Depuis son lancement, 18 entreprises du capital-investissement ont rejoint l'Initiative Climat 2020.

Depuis 2017, Noëlla de Bermingham, responsable RSE d'Eurazeo, est en charge de la coordination et de l'animation de l'initiative dans le cadre de la Commission ESG de France Invest (Association des Investisseurs pour la Croissance). Par ailleurs, Eurazeo est actuellement membre du Comité de pilotage de cette Commission.

Au niveau européen, Eurazeo PME est un membre actif d'Invest Europe, association européenne du capital investissement et du capital-risque. Erwann Le Ligné, membre du Directoire d'Eurazeo PME, est Vice-Président du groupe de travail sur l'investissement responsable. Il est aussi en charge du groupe de travail sur le climat.

**Poursuite de la démarche d'exemplarité d'Eurazeo**

Depuis 2014, un groupe de travail interne baptisé «Eurazeo Exemplaire» regroupant des collaborateurs d'Eurazeo France et d'Eurazeo PME, propose et déploie des actions au sein des bureaux d'Eurazeo. En s'implantant début 2016 dans l'immeuble de bureaux «Le Most», Eurazeo a choisi un bâtiment certifié Haute Qualité Environnementale (HQE) au niveau Exceptionnel, *Building Research Establishment Environmental Assessment Method* (BREEAM) niveau Excellent et Bâtiment Basse Consommation (BBC). D'autres actions ont été mises en place comme la réduction de la consommation de papier grâce à la dématérialisation de nombreux documents RH et l'utilisation d'imprimantes centralisées équipées de commande à badge, le déploiement d'une solution de filtration d'eau pour réduire les déchets plastiques, l'incitation à l'utilisation de transports moins émetteurs avec l'installation de bornes pour véhicules électriques dans le parking.

De plus, en 2016, le déménagement a fait l'objet d'initiatives environnementales et solidaires en proposant la vente d'une partie du mobilier usagé aux collaborateurs mais aussi le don du mobilier restant à l'association Apprentis d'Auteuil, soutenue dans le cadre du programme de mécénat d'Eurazeo.

Début 2017, Eurazeo a été accompagnée par un cabinet spécialisé afin de réaliser un audit énergétique de son immeuble. Ce bilan a permis d'évaluer les axes d'amélioration relatifs à l'efficacité énergétique. Au cours de l'année, Eurazeo a également réalisé la mise à jour de son empreinte carbone, permettant de déterminer les postes les plus émetteurs et prioriser les actions à mettre en place.

L'année 2017 a également été marquée par une démarche de sensibilisation des équipes aux problématiques climatiques. Eurazeo a organisé une réunion de sensibilisation de l'ensemble de ses collaborateurs et des responsables RSE de ses participations grâce à l'intervention d'un expert reconnu. Enfin, une sensibilisation spécifique aux enjeux du changement climatique a été organisée pour les collaborateurs d'Eurazeo PME lors du séminaire annuel.

**Déploiement au sein des participations**

En 2017, Eurazeo a réalisé la mesure complète de l'empreinte carbone de ses participations (scope 1, 2 et 3) en collaboration avec un cabinet spécialisé. Cette démarche a consisté à identifier au sein de chaque participation, les postes d'émissions principaux afin d'en calculer les émissions. Cette publication intègre donc pour la première fois une évaluation complète de l'empreinte carbone des participations d'Eurazeo (du périmètre réglementaire Grenelle II). Cette étude est détaillée dans la partie 2.4.4 page 118.

**Une poursuite de la démarche expérimentale et innovante de mesure des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux**

**Impacts environnementaux et sociaux évités**

Actionnaire de long terme, Eurazeo a souhaité valoriser pour la première fois en 2015 les impacts des actions menées en matière sociale et environnementale afin de démontrer que la mise en place de politiques RSE est un levier de performance et de création de valeur pour les entreprises. Ainsi, Eurazeo a décidé d'établir une méthodologie d'évaluation des impacts évités et d'en déterminer l'impact financier en collaboration avec un cabinet spécialisé.

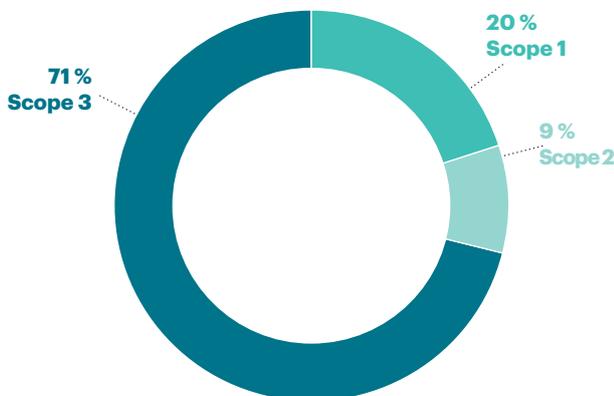
Neuf participations ont participé aux deux premières évaluations et trois autres ont rejoint la démarche en 2017. 12 sociétés sont donc intégrées dans l'étude impacts évités en 2017 : AccorHotels, Asmodee, Elis, Fintrax, Foncia (cédée en 2016) et Novacap pour Eurazeo Capital et le Groupe Colisée (cédée en 2017), Dessange International, Groupe Flash, Léon de Bruxelles, Péters Surgical et Vignal Lighting Group pour Eurazeo PME.

Quatre indicateurs ont été mesurés : trois sur les aspects environnementaux (eau, énergie, carburant) et un en matière sociale (absentéisme).

Les impacts évités sont calculés sur le périmètre de l'entreprise (impacts directs) mais aussi au-delà grâce à la valorisation des bénéfices environnementaux et économiques d'initiatives spécifiques ayant un impact hors du périmètre de l'entreprise (impacts indirects).

Sur ces sept dernières années, les programmes RSE mis en place par les participations ont permis d'éviter une dépense de près de 214 millions d'euros dont plus de 78 millions d'euros d'économies directes. De plus, les participations ont évité l'équivalent de 880 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>, plus de 7 millions de mètres cubes d'eau, près de 2 200 GWh d'énergie et 436 000 heures d'absence.

**RÉPARTITION DES ÉMISSIONS EN 2017 PAR SCOPE (EURAZEO ET SES PARTICIPATIONS)**



	ACCOR HOTELS	AMMO	elis	FINTRAX GROUP	FONCIA	novacap
Participations						
Indicateurs valorisés	   	   	   	   	  	   
Périmètre géographique						
eurazeo capital	46 pays – soit 56 % des hôtels filiales et managés en 2015	soit 28 % de l'activité en 2017	soit 46 % de l'activité en 2017	2 pays soit 40 % de l'activité en 2017 <sup>(2)</sup>	soit 77 % de l'activité en 2015	soit 54 % de l'activité en 2017
Année de référence	2011	2015	2011	2016	2013	2016
Année d'acquisition	2005	2014	2007	2015	2011	2016
Année de cession	2018	-	-	-	2016	-

	COLISEE	DESSANGE	FLASH	Léon	Péters	VIGNAL LIGHTS GROUP
Participations						
Indicateurs valorisés	   	   	   	   	   	   
Périmètre géographique						
eurazeo pme	soit 92 % de l'activité en 2016	soit 44 % de l'activité en 2017	2 pays soit - 33 % de l'activité en 2017	soit 100 % de l'activité en 2017	2 pays soit - 92 % de l'activité en 2017 <sup>(4)</sup>	2 pays soit 97 % de l'activité en 2017
Année de référence	2015	2011	2016	2009 / 2011 <sup>(3)</sup>	2014	2014
Année d'acquisition	2014	2008	2015	2008	2013	2014
Année de cession	2017	-	-	-	-	-

(1) Depuis 2016, les impacts directs d'AccorHotels ne sont plus valorisés.

(2) Pour Fintrax, le périmètre a été circonscrit à l'Irlande pour l'indicateur social.

(3) Pour Léon de Bruxelles, l'année de référence est 2009 pour le social et 2011 pour l'environnemental

(4) Pour Péters Surgical, le périmètre a été circonscrit à la France pour l'indicateur social



## Les points clés de la méthodologie

### → Périmètre et approche

Les calculs ont été réalisés sur une période allant de l'année d'entrée d'Eurazeo au capital de la société considérée jusqu'à l'année 2017 incluse (excepté pour les sociétés cédées).

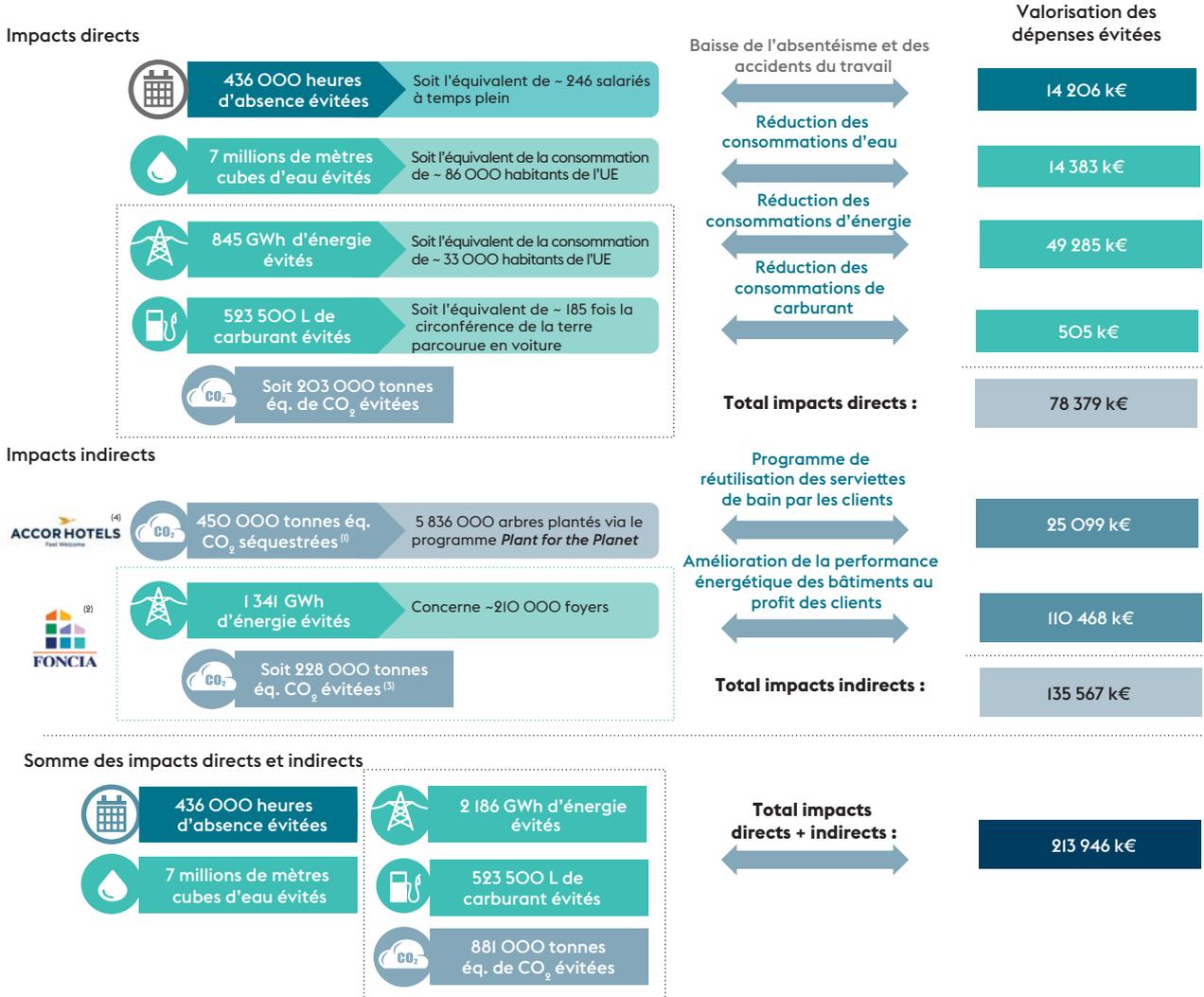
Les indicateurs ayant fait l'objet de calculs d'impact ont été sélectionnés à partir des critères suivants : existence de démarches de progrès dans l'entreprise, matérialité de l'enjeu, disponibilité et qualité des données sur les années considérées.

### → Méthodologies de calculs

**Méthodologie détaillée disponible sur le site internet d'Eurazeo, rubrique Responsabilité.**

Dès que cela a été possible, les calculs ont été fondés sur des indicateurs opérationnels (ex : kWh/kg de linge lavé pour Elis, L/nuitée pour AccorHotels ou encore un ratio par nombre de couverts servis pour Léon de Bruxelles). En l'absence d'indicateur opérationnel, les calculs ont été réalisés à partir du chiffre d'affaires. Pour chaque société, une année de référence a été déterminée, permettant ensuite de mesurer l'évolution (amélioration ou dégradation) pour chacun des indicateurs. Les progrès ont été mesurés et cumulés chaque année par rapport à l'année de référence.

Synthèse des résultats cumulés de l'ensemble des sociétés participantes



(1) Mesuré en 2014, sur une période référence de 100 ans  
 (2) Société créée en 2016  
 (3) Correction apportée suite à une erreur dans le Document de référence 2016  
 (4) Société créée en 2018

Précisions sur les impacts indirects

**AccorHotels (cédée en 2018) : Plant for the Planet**

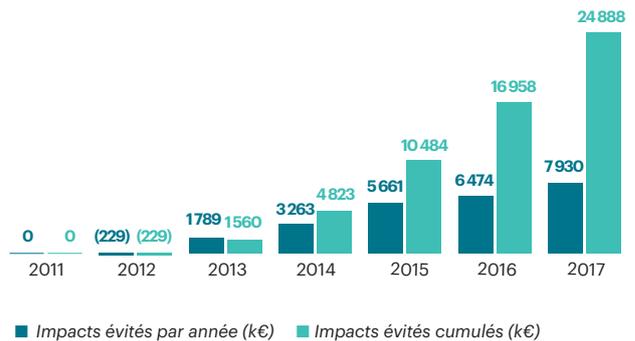
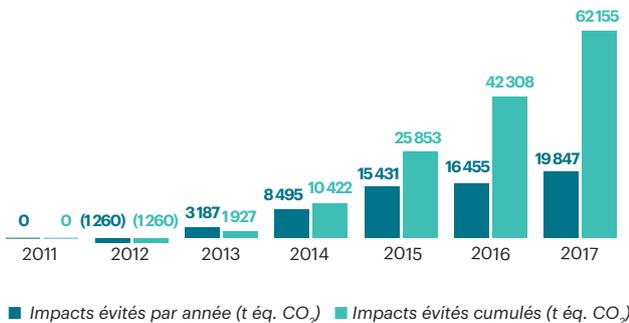
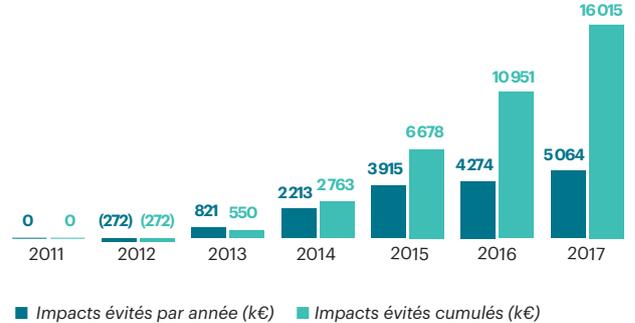
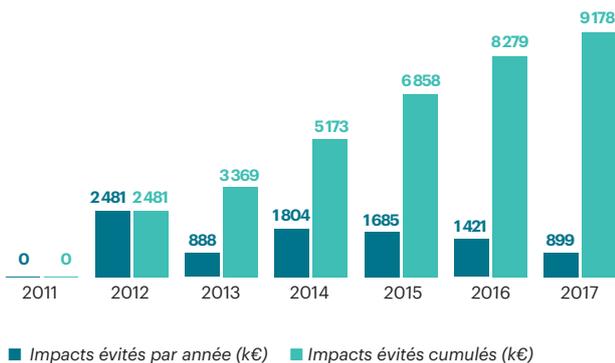
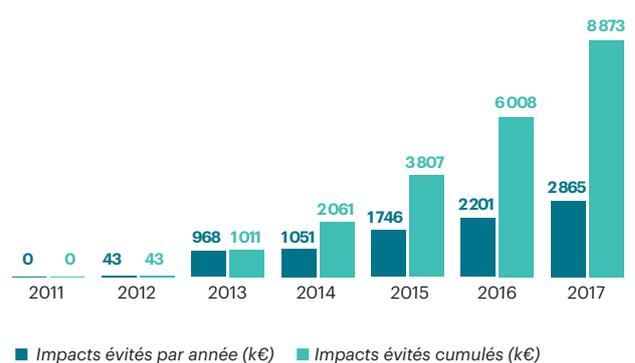
Dans le cadre du programme *Plant for the Planet*, les clients des hôtels du groupe AccorHotels sont invités à réutiliser leurs serviettes lorsqu'ils séjournent plus d'une nuit. Ce programme unique dans l'hôtellerie repose sur l'implication commune des clients et des équipes. La moitié des économies de blanchisserie réalisées est reversée à des projets de reforestation. En 2014, AccorHotels a mené une évaluation de l'impact du programme *Plant for the Planet* depuis sa mise en place en 2009. Cette étude montre que les projets déjà mis en œuvre permettront, sur une période référence de cent ans, de capter 450 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>.

**Foncia (cédée en 2016) : travaux d'efficacité énergétique**

La mesure des impacts évités a été mesurée en 2015 grâce à la réalisation par Foncia de travaux d'entretien améliorant la performance énergétique des bâtiments.

**ZOOM SUR LES RÉSULTATS DES SOCIÉTÉS**

Pour ces deux participations, les initiatives RSE ont engendré des gains environnementaux, sociaux et économiques significatifs, présentés ci-dessous :

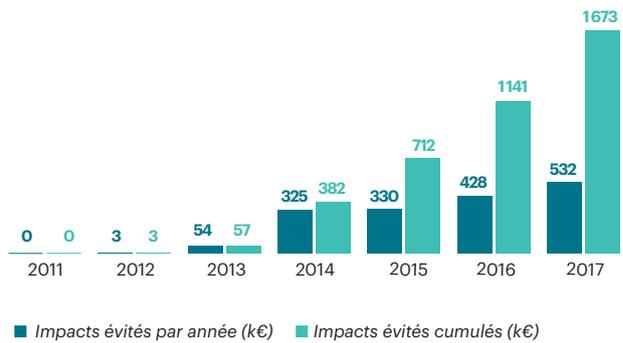

**COÛTS ÉVITÉS : TOTAL ENVIRONNEMENT (ÉNERGIE ET EAU) (K€)**

**IMPACTS ÉVITÉS : ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (T ÉQ. CO<sub>2</sub>)**

**COÛTS ÉVITÉS : CONSOMMATION D'ÉNERGIE (K€)**

**COÛTS ÉVITÉS : ABSENTÉISME ET ACCIDENTS DE TRAVAIL (K€)**

**COÛTS ÉVITÉS : CONSOMMATION D'EAU (K€)**




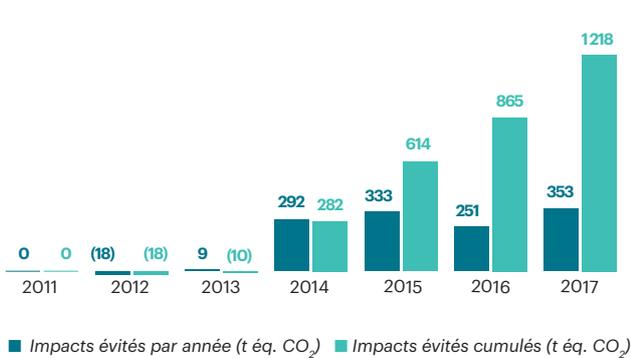
**Depuis 2011, grâce aux initiatives environnementales**

- 1,7** M€ économisés
- 1,2** kt éq. CO<sub>2</sub> d'émissions de GES évitées

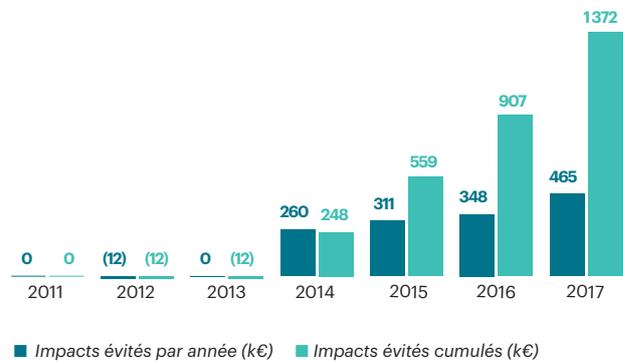
**COÛTS ÉVITÉS : TOTAL ENVIRONNEMENT (ÉNERGIE, CARBURANT ET EAU) (K€)**



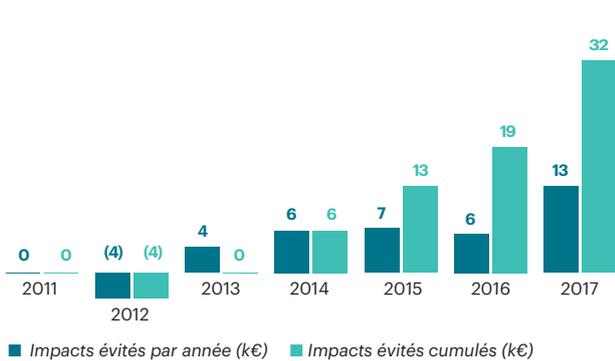
**IMPACTS ÉVITÉS : ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (T ÉQ. CO<sub>2</sub>)**



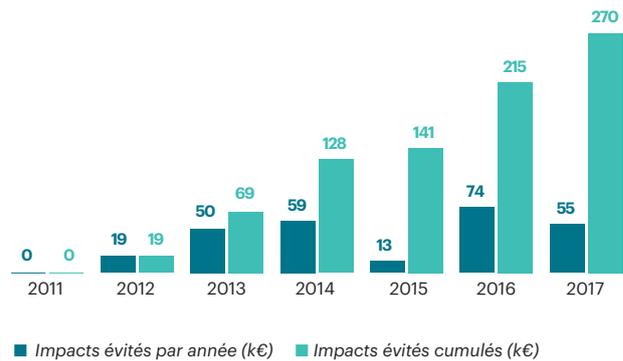
**COÛTS ÉVITÉS : CONSOMMATION D'ÉNERGIE (K€)**



**COÛTS ÉVITÉS : CONSOMMATION DE CARBURANT (K€)**



**COÛTS ÉVITÉS : CONSOMMATION D'EAU (K€)**



## Empreinte socio-économique

En 2017, Eurazeo PME a réalisé une étude innovante dans le secteur du Capital Investissement. En effet, avec l'aide d'un cabinet de conseil, Eurazeo PME a évalué son empreinte socio-économique afin d'obtenir une vision globale de son impact en matière d'emploi et de création de valeur économique.

Deux types d'impacts sont évalués :

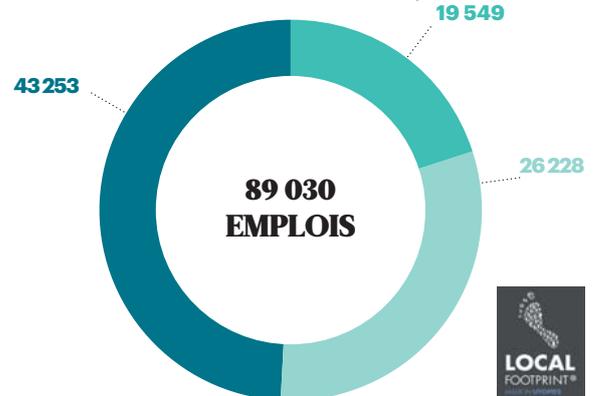
- impacts de fonctionnement de la société de gestion Eurazeo PME (achats, salaires, fiscalité) ;
- impacts catalyseurs liés aux participations d'Eurazeo PME.

Ces impacts permettent de générer des retombées économiques et sociale, de manière directe (valeur ajoutée), indirecte (auprès des fournisseurs) et induite (par la consommation des ménages), exprimées en emplois et en valeur économique générée.

Cette étude porte sur les données de l'année 2016 et intègre les sociétés suivantes : Eurazeo PME, Groupe Colisée, Dessange International (avec franchisés), Groupe Flash, Léon de Bruxelles, MK Direct, Orolia, Péters Surgical, Vignal Lighting Group.

Les résultats de cette étude ont révélé que Eurazeo PME et les participations d'Eurazeo PME ont soutenu en 2016 plus de 89 000 emplois (dont 28 % en France) soit un coefficient multiplicateur de 4,6 : pour 1 emploi direct, 3,6 emplois supplémentaires sont soutenus dans le monde. De plus, la contribution au PIB (Produit Intérieur Brut) s'élève à près de 3 milliards dont 47 % en France.

## RÉPARTITION DES EMPLOIS SOUTENUS (EURAZEO PME ET SES PARTICIPATIONS EN 2016)



- emplois directs
- emplois indirects
- emplois induits



## Une présence renforcée au sein des indices et initiatives internationales

### Leadership reconnu par les principaux acteurs de la notation extra-financière

Eurazeo est intégrée dans cinq séries d'indices ESG de référence : Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe, Euronext Vigeo Europe 120, FTSE4Good, MSCI World ESG Leaders et STOXX Global ESG Leaders. Eurazeo est aujourd'hui la seule société d'investissement représentée dans ces indices, aux côtés de grandes sociétés performantes dans le domaine de la RSE. Eurazeo est également évalué par Oekom (C+).

Eurazeo a renouvelé son engagement auprès du Pacte Mondial des Nations Unies en confirmant son niveau « avancé » et a répondu pour la 2<sup>e</sup> fois au questionnaire du CDP, signe de sa volonté de transparence dans l'intégration de la RSE et plus particulièrement le risque de changement climatique dans sa stratégie.

Eurazeo est signataire des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) des Nations Unies depuis 2011, confirmant ainsi son ambition d'intégrer des critères extra-financiers dans sa gestion, sa stratégie d'investissement et ses participations.

## HISTORIQUE DES INDICES ET INITIATIVES D'EURAZEO



(1) Indices Ethibel Sustainability : ESI Excellence Europe, Excellence Investment Register et PIONEER Investment Register.  
 (2) L'indice ASPI Eurozone est devenu Euronext Europe.

## La mixité, un facteur de performance

### Programme de *mentoring* croisé : un projet en faveur de la mixité

Eurazeo a lancé en 2014 son réseau interne de mixité baptisé « Eurazeo Pluriels » ayant pour objectif de faire progresser la mixité chez Eurazeo, dans l'ensemble de ses participations et dans sa sphère d'influence.

Dans le cadre de ce réseau interne, Eurazeo a initié, fin 2016, un nouveau programme de *mentoring* croisé intergénérationnel, mixte et inter-entreprises. Cette initiative, qui s'est poursuivie en 2017, a marqué une nouvelle étape dans l'engagement continu d'Eurazeo pour la promotion de la mixité.

Ce programme a pour objectif l'accompagnement des collaborateurs dans leur développement professionnel, le partage d'expérience avec un mentor expérimenté sans lien hiérarchique et enfin, le développement d'un réseau professionnel.

La particularité de ce programme est son approche inter-entreprises. En effet, 15 participations d'Eurazeo participent à cette démarche. Ce programme vise à instaurer autant que possible des binômes mentor(e)/mentoré(e) mixtes.

### Printemps de la Mixité

Depuis 2015, Eurazeo est partenaire de l'événement « Printemps de la mixité » qui réunit chaque année des collaborateurs issus de grandes entreprises françaises. L'objectif principal de l'événement est de promouvoir l'égalité hommes-femmes au travers de conférences et ateliers. En 2017, plusieurs collaborateurs d'Eurazeo et d'Eurazeo PME ont participé à l'événement.

### Human Rights Watch

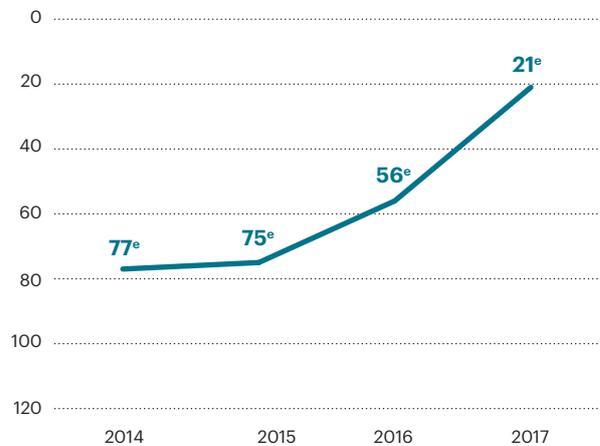
*Human Rights Watch* est l'une des principales organisations indépendantes au monde qui se consacrent à la protection et à la défense des droits humains. Dans le domaine de la mixité, *Human Rights Watch* travaille à l'autonomisation des femmes et promeut l'égalité des sexes. Eurazeo maintient un engagement historique auprès de cette organisation et Virginie Morgon, Présidente du Directoire d'Eurazeo, est désormais Co-Présidente du Comité de Soutien de *Human Rights Watch*.

### Féminisation des instances dirigeantes

Eurazeo participe annuellement au classement réalisé par le cabinet *Ethics & Boards* sur la féminisation des instances dirigeantes des plus grandes entreprises françaises cotées en Bourse (SBF120).

En 2017, Eurazeo s'est classée à la 21<sup>e</sup> place du « Palmarès de la Féminisation des Instances Dirigeantes des Grandes Entreprises », soit un gain de 35 places par rapport à 2016 et de 54 places par rapport à 2015. Cette progression s'explique par la nomination d'une femme au sein du Conseil de Surveillance et du Comité des Rémunérations, ainsi que par l'augmentation du nombre de femmes au sein de la population cadres.

### ÉVOLUTION D'EURAZEO DANS LE PALMARÈS DE LA FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES DES GRANDES ENTREPRISES



## 2.3 Informations sociales

### → Précisions afférentes à cette section

Cette section répond à l'exigence de la loi Grenelle II et couvre un périmètre réglementaire différent de celui de la stratégie RSE d'Eurazeo. Une note méthodologique complète sur le reporting réglementaire est consultable à la section 2.6 page 125.

La liste des participations prises en compte pour l'exercice 2017 et intégrées au périmètre de reporting de la loi Grenelle II est la suivante : **Asmodee, AssurCopro, CIFA, Dessange International, Eurazeo PME, Eurazeo, Fintrax, Grape Hospitality, Groupe Flash, Léon de Bruxelles, MK Direct, Novacap, Orolia, Péters Surgical, Sommet Education et**

**Vignal Lighting Group.** Par rapport à 2016, le périmètre de reporting 2017 comporte les variations suivantes : ANF Immobilier et Groupe Colisée du fait de leur cession en 2017 ne sont plus dans le périmètre de reporting : AssurCopro, Grape Hospitality, MK Direct, Novacap, Orolia et Sommet Education y sont nouvellement intégrées. Ces variations de périmètre ne permettent pas d'analyse tendancielle entre 2016 et 2017.

Les bonnes pratiques 2017 des participations en dehors du périmètre de reporting de la loi Grenelle II ont été intégrées au sein de ce rapport dans des encadrés.

Le modèle d'Eurazeo comporte des équipes au service de l'accompagnement des participations. En effet, les équipes d'investissement accompagnent les participations dans le déploiement de leur stratégie avec le soutien actif des équipes *corporate*. Les participations sont incitées à pratiquer une gestion responsable des ressources humaines, plus particulièrement dans les domaines suivants :

- qualité de vie au travail qui englobe les conditions de travail, le dialogue social, la gestion des parcours professionnels et la

protection sociale avec l'accès aux services de santé ainsi qu'aux dispositifs de prévoyance et de préparation à la retraite ;

- employabilité tout au long de la vie professionnelle à travers la formation et le développement de compétences.

Eurazeo est attentive à ce que les conditions soient réunies pour permettre la croissance de la valeur actionnariale dans le respect des meilleures pratiques en matière de gestion des collaborateurs, quels que soient le secteur et le pays d'activité de l'entreprise.

### 2.3.1 EMPLOI

#### Effectif total et répartition par sexe, âge et zone géographique

	au 31/12/2017	
	Eurazeo	Eurazeo et ses participations
<b>Effectif permanent <sup>(1)</sup></b>		
Nombre de salariés en CDI	95	7 343
Part des femmes	51 %	47 %
Part des CDI dans l'effectif total <sup>(2)</sup>	94 %	93 %
Part des cadres	84 %	20 %

*Le taux de couverture pour Eurazeo est de 100 % en 2017 ; pour Eurazeo et ses participations, il est de 98-100 % en 2017*

*(1) L'effectif permanent correspond à l'ensemble des salariés possédant un contrat de travail à durée indéterminée (CDI) avec l'entreprise.*

*(2) L'effectif total rassemble l'effectif permanent et l'effectif non permanent (salariés possédant un contrat de travail à durée déterminée ou CDD).*

Pour Eurazeo et ses participations, l'effectif permanent est de 7 343 salariés et l'effectif total est de 7 911 salariés à fin 2017.

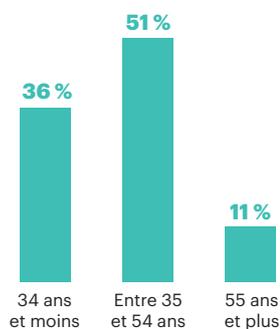
Les effectifs permanents incluent les salariés titulaires d'un contrat à durée indéterminée (CDI) à temps plein ou à temps partiel. Les effectifs non permanents incluent les salariés titulaires d'un contrat à durée déterminée (CDD) à temps plein ou à temps partiel, y compris les contrats à durée déterminée particuliers tels que les contrats

d'alternance (professionnalisation et apprentissage), les contrats de remplacement et les contrats saisonniers.

Les extras et les vacataires, les stagiaires, les Volontariats Internationaux en Entreprise (VIE), les travailleurs mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure présents dans les locaux de l'entreprise utilisatrice et les intérimaires ne sont pas comptabilisés dans l'effectif non permanent en 2017.

## Répartition par âge de l'effectif permanent au 31/12/2017

### EURAZEO ET SES PARTICIPATIONS



## Répartition par zone géographique de l'effectif total (effectif permanent et non permanent) au 31/12/2017

À fin 2017, 65 % de l'effectif total d'Eurazéo et de ses participations est présent en France sur le périmètre de reporting défini par la loi Grenelle II. La part de l'effectif située hors Europe se répartit essentiellement entre l'Amérique du Nord et l'Asie.

## 2.3.2 EMBAUCHES ET DÉPARTS

En 2017, sur un effectif permanent de 7 343 salariés, il y a eu 1 592 embauches et 1 494 départs, soit une création nette de 98 emplois.

	2017	
	Eurazéo	Eurazéo et ses participations
<b>Embauches</b> (effectif permanent, en nombre de salariés)		
Total des embauches	16	1 592

Le taux de couverture pour Eurazéo ainsi que pour Eurazéo et ses participations est de 100 % en 2017.

	2017	
	Eurazéo	Eurazéo et ses participations
<b>Départs</b> (effectif permanent, en nombre de salariés)		
Départs en retraite et préretraite	0	90
Départs à l'initiative de l'employé	3	872
Départs à l'initiative de l'employeur	2	472
Autres départs <sup>(1)</sup>	1	60
<b>TOTAL DES DÉPARTS</b>	<b>6</b>	<b>1 494</b>

Le taux de couverture pour Eurazéo ainsi que pour Eurazéo et ses participations est de 100 % en 2017.

(1) Les autres départs comprennent les fins de contrat, les ruptures d'un commun accord, les ruptures de période d'essai et les décès.

### 2.3.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX

Rémunération et avantages (effectif permanent, en millions d'euros)	2017	
	Eurazeo	Eurazeo et ses participations
Masse salariale totale <sup>(1)</sup>	21	297
Montant des dispositifs d'intéressement et de bonus collectif hors obligations légales	1	7,5
Part des salariés bénéficiant d'un dispositif d'intéressement ou de bonus collectif hors obligation légale	75 %	71 %
Part des salariés actionnaires	75 %	3,5 %

Le taux de couverture pour Eurazeo ainsi que pour Eurazeo et ses participations est de 100 % en 2017.

(1) Sur l'effectif total (effectifs permanent et non permanent).

La politique de rémunération des membres du Directoire d'**Eurazeo** est en conformité avec les recommandations AFEP/MEDEF (voir section 3.2.2 page 170). Les rémunérations fixes et variables de l'ensemble des collaborateurs sont revues annuellement et analysées par rapport aux études de rémunération du marché dans lequel Eurazeo opère. À cela s'ajoute, une rémunération collective sous forme d'intéressement. Eurazeo attache une attention particulière à l'association des collaborateurs aux résultats de l'entreprise, elle encourage ainsi le partage de la création de valeur et notamment l'allocation d'actions gratuites et/ou de stock-options au sein de son

équipe et de celles de ses participations. Par ailleurs, des critères RSE relatifs à la stratégie RSE 2020 sont pris en compte pour le calcul de la rémunération variable de l'ensemble des membres du Directoire d'Eurazeo.

Eurazeo invite l'ensemble de ses participations à associer leurs collaborateurs, au-delà du cercle des dirigeants, à la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise.

À fin 2017, 12 participations ont associé leurs collaborateurs au partage de la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise.

### 2.3.4 ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Temps de travail (en % de l'effectif permanent)	2017	
	Eurazeo	Eurazeo et ses participations
Part des salariés à temps plein	88 %	86 %
Part des salariés à temps partiel	12 %	14 %
Nombre d'heures d'intérim	1 354	679 611
Taux d'absentéisme <sup>(1)</sup>	0,7 %	6 %

Le taux de couverture pour Eurazeo est de 80-100 % en 2017 ; pour Eurazeo et ses participations, il est de 71-100 % en 2017.

(1) Taux d'absentéisme = Nombre d'heures d'absence rémunérées ou non / Nombre d'heures réelles travaillées. Le taux d'absentéisme est calculé sur l'effectif total (effectifs permanent et non permanent).

### 2.3.5 RELATIONS SOCIALES

**Eurazeo** est attentive à la mise en place de politiques et d'actions favorisant des relations sociales de qualité au sein de ses participations. Eurazeo souhaite promouvoir des initiatives volontaires telles que des sondages et des enquêtes auprès des collaborateurs, outils clé d'expression du dialogue social en entreprise.

#### Organisation du dialogue social et bilan des accords collectifs

Avec une équipe de 101 collaborateurs (effectif total), le dialogue chez **Eurazeo** repose sur la proximité entre la Direction et les salariés et sur la capacité à échanger dans un climat de confiance et de transparence.

Des élections professionnelles ont été organisées et des représentants de chaque collègue ont été élus. Consécutivement à ces élections, un Comité d'Entreprise a été constitué et des budgets de fonctionnement et d'œuvres sociales ont été alloués. Eurazeo a opté pour une Délégation Unique du Personnel (DUP) lors de la constitution du Comité d'Entreprise. Des réunions de coordination entre le Comité d'Entreprise et la Direction sont organisées tous les mois.

Deux accords d'entreprise signés en 2015 au niveau du Comité d'Entreprise sont toujours en vigueur. Le premier est relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et le second concerne un dispositif du contrat de génération. Ces accords d'entreprise sont valables pour une durée de trois ans. L'accord d'intéressement d'Eurazeo s'applique aux exercices 2016 à 2018. En 2017, Eurazeo n'a pas signé de nouvel accord d'entreprise.

Au sein des participations du périmètre de reporting défini par la loi Grenelle II, 30 accords collectifs ont été signés en 2017 en France dans les participations suivantes : Asmodee, Dessange International, Eurazeo PME, Grape Hospitality, Léon de Bruxelles, MK Direct, Novacap, Péters Surgical, Vignal Lighting Group.

Grâce aux accords signés en 2017, les participations ont pu apporter des éléments complémentaires de motivation à leurs collaborateurs via une augmentation de la masse salariale et le renforcement des accords d'intéressement. Par ailleurs, les accords signés ont pour objectif de contribuer positivement au bien-être des collaborateurs et à l'équilibre de leurs vies privées et professionnelles.

## ACCORDS COLLECTIFS SIGNÉS EN FRANCE EN 2017

### Thématiques des accords signés en 2017 (Eurazeo et ses participations)

#### Accords relatifs à l'augmentation de la masse salariale et au renforcement du partage de la création de valeur

Salaires effectifs, la durée et l'organisation du temps de travail	2
Participation	1
Intéressement	9
Plan Épargne Entreprise (PEE) & Plan Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO)	3
Négociation annuelle obligatoire (NAO)	5

#### Accords relatifs aux instances internes à l'entreprise

Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT)	1
Conditions des élections des instances représentatives du personnel	1
Mise en place du Comité Central d'Entreprise	1

#### Accords relatifs à la protection et aux conditions de travail des salariés

Organisation du temps de travail	2
Couverture complémentaire des dépenses de santé	2
Égalité professionnelle Hommes/Femmes	3

## Enquêtes collaborateurs et baromètres sociaux

La réalisation de baromètres sociaux au minimum tous les trois ans fait partie de la feuille de route RSE recommandée aux participations dans le cadre de la stratégie RSE et figure parmi les « incontournables RSE » d'Eurazeo (voir section 2.2 page 97). Sur ces trois dernières années, huit participations (Eurazeo, Eurazeo PME, Groupe Flash, Léon de Bruxelles, Novacap, Péters Surgical, Sommet Education et Vignal Lighting Group) ont réalisé des enquêtes collaborateurs, dont trois ont été menées en 2017. Les entités d'Asmodee au Royaume Uni et d'Oroliia en Suisse ont également réalisé des enquêtes collaborateurs au cours des trois dernières années.

En 2015, **Eurazeo** a réalisé pour la première fois un baromètre social avec l'organisme *Great Place to Work* sur la qualité de vie au travail. Le taux de participation a été de plus de 84 % pour l'ensemble des collaborateurs d'Eurazeo et d'Eurazeo PME.

Dans un contexte de transformation accélérée, **Neovia** a souhaité connaître le niveau d'engagement et les attentes de ses managers au niveau mondial. Neovia a donc lancé, en février 2017, une première enquête d'engagement auprès de 800 managers au sein de l'ensemble du groupe. Cette étude a eu un taux de participation de 88,2 %. Les résultats obtenus ont permis de définir le modèle d'engagement de Neovia : niveau d'engagement élevé des managers et bonne confiance dans la stratégie et le futur de l'entreprise. L'enquête a également fait apparaître des axes d'amélioration qui font l'objet de plans d'actions, en lien avec les équipes RH des zones géographiques et du siège.

## 2.3.6 SANTÉ ET SÉCURITÉ

### Conditions de santé et de sécurité au travail, maladies professionnelles et accords signés

	2017
<b>Accidents du travail</b> ( <i>effectif permanent et non permanent</i> )	<b>Eurazeo et ses participations</b>
Accidents mortels	0
Accidents avec arrêt	194
Taux de fréquence <sup>(1)</sup>	16
Jours d'arrêt de travail dus aux accidents	6 893
Taux de gravité <sup>(2)</sup>	0,6

Le taux de couverture est de 100 % pour Eurazeo et ses participations en 2017.

Les accidents liés aux trajets sont exclus des indicateurs liés aux accidents du travail

(1) Taux de fréquence = accidents du travail avec arrêt/nombre d'heures réelles travaillées x 1 000 000.

(2) Taux de gravité = jours d'arrêt de travail dus aux accidents/nombre d'heures réelles travaillées x 1 000.

Étant donné la nature de l'activité d'Eurazeo en tant que société d'investissement, la probabilité d'occurrence d'accidents graves sur le lieu de travail est limitée. Eurazeo n'enregistre aucun accident du travail pour l'année 2017.

Lors de l'emménagement dans les nouveaux locaux de la Société en 2016, des formations ont été organisées, avec le concours de la protection civile de Paris, sur les premiers secours et en particulier sur l'utilisation de nouveaux défibrillateurs. En 2017, plusieurs collaborateurs ont pu bénéficier soit d'un recyclage de leur formation initiale en sécurité (dont un sauveteur secouriste du travail), soit d'une formation initiale (Équipier Première Intervention). Une sensibilisation à la santé au travail ouverte à l'ensemble des salariés d'Eurazeo a été réalisée début 2017 au travers d'une conférence. Enfin, le médecin du travail effectue annuellement une revue des postes de travail en présence du salarié et prodigue à cette occasion des conseils pour en améliorer l'ergonomie et/ou les postures.

Par ailleurs, l'activité physique et sportive régulière est encouragée par Eurazeo qui met à disposition de ses collaborateurs une salle de sport et des cours dispensés par des entraîneurs sportifs diplômés.

Eurazeo encourage également ses participations à offrir des environnements de travail sûrs et sains à leurs collaborateurs.

**Grape Hospitality** a réalisé en 2017 25 sessions de formation dédiées à l'ergonomie et aux bons gestes et postures à destination des femmes de chambre. Ces sessions, réalisées par une formatrice spécialisée, ont eu lieu dans l'ensemble du réseau français du groupe. Le groupe a procédé au renouvellement de la literie dans plus de 50 % de ses hôtels en France. Le choix de la literie a été fait pour répondre à un meilleur confort client et un usage plus adapté au métier des femmes de chambre.

Des formations culture et sécurité ont été conduites, en 2017, pour les salariés de Novacarb, Novapex et Novacyl, entités du groupe **Novacap**. Chacune d'elles a établi un plan d'actions HSE annuel validé par le groupe. Ce plan comporte des améliorations continues, la sécurité des procédés (emballage thermique, explosion de gaz/poussières, rejets de substances dangereuses), les pratiques de sécurité (permis de feu, consignation/déconsignation, mise à disposition des installations, interventions en espaces confinés) et la gestion des entreprises extérieures.

**Sommet Education** a établi un partenariat avec un organisme spécialisé afin de mettre en place une aide à la réinsertion professionnelle pour des personnes en arrêt de travail longue durée, une analyse des facteurs de stress et de fatigue des équipes et des programmes de prévention des risques psycho-sociaux.

## 2.3.7 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

### Politiques mises en œuvre en matière de formation

Formations (effectif permanent et non permanent)	2017	
	Eurazeo	Eurazeo et ses participations
Nombre total d'heures de formation	965	80 833
Dépenses annuelles de formation (en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	0,3	3
Part des salariés ayant suivi au moins une formation dans l'année <sup>(2)</sup>	51 %	59 %

Le taux de couverture pour Eurazeo est de 80-100 % en 2017 ; pour Eurazeo et ses participations, il est de 92-100 % en 2017.

(1) Les dépenses de formation n'intègrent pas les coûts salariaux.

(2) Au sein de l'effectif permanent.

En matière de formation, l'objectif d'**Eurazeo** est d'offrir aux salariés l'opportunité d'être et de rester à leur meilleur niveau tout en répondant à leurs besoins et attentes en terme de développement de compétences. Les formations sont en adéquation avec les projets d'investissement en cours et les problématiques métier. Les principaux thèmes des formations suivies en 2017 sont : la communication, le développement personnel, les langues étrangères, l'utilisation des outils informatiques, la santé et la sécurité.

**AssurCopro** Paris propose des formations régulières à ses collaborateurs sur les thématiques liées au métier de l'assurance. Par ailleurs, dans le cadre de la mise en place d'un nouveau logiciel métier, des formations spécifiques sont prévues en 2018.

**Léon de Bruxelles** considère que la formation et le développement des compétences des équipes sont au cœur des enjeux sociaux et de la performance globale de la société. L'année 2017 a été marquée par une réorganisation du pôle RH/Formation et Affaires sociales et par la définition des nouvelles orientations stratégiques de la politique de formation. La digitalisation des supports de formation et l'équipement de chaque restaurant avec une tablette a permis aux salariés d'accéder plus facilement à des formations en *e-learning*.

Soucieux d'accompagner le développement des connaissances et compétences de ses collaborateurs, **Les Petits Chaperons Rouges** ont créé leur propre organisme de formation : l'Académie Grandir qui a permis, en 2017, à 18 collaborateurs de devenir formateurs internes. De plus, Les Petits Chaperons Rouges ont déployé une démarche de *digital learning* sur leur plateforme de formation en ligne qui permet aux collaborateurs d'accéder à tout moment à de nouveaux contenus et méthodes de formation, complémentaires au dispositif présentiel. 14 MOOC (*Massive Open Online Course*, ou formation en ligne ouverte à tous) sont accessibles aux collaborateurs.

## 2.3.8 ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

	au 31/12/2017	
	Eurazeo	Eurazeo et ses participations
<b>Mixité (effectif permanent)</b>		
Part des femmes	51 %	47 %
Part des femmes cadres dans l'effectif permanent cadre	51 %	39 %
Part des femmes dans le Conseil de Surveillance (CS) ou d'Administration (CA)	42 %	25 %
Part des femmes dans le premier organe de décision <sup>(1)</sup>	33 %	24 %

Le taux de couverture pour Eurazeo est de 100 % en 2017 ; pour Eurazeo et ses participations, il est de 98-100 % en 2017.

(1) Les entreprises peuvent comporter plusieurs organes de décision dont les intitulés peuvent varier selon les participations. Chez Eurazeo, le premier organe de décision est le Directoire, composé de trois membres.

**Eurazeo** promeut la mixité dans ses participations notamment au sein des organes de gouvernance. En effet, la stratégie RSE d'Eurazeo inclut l'objectif d'atteindre 40 % de femmes siégeant au Conseil d'Administration ou de Surveillance à l'horizon 2020, conformément à la loi Copé-Zimmermann (voir section 2.2 page 97). Cet objectif quantitatif s'applique à Eurazeo, mais également à l'ensemble des participations, indépendamment de leur taille et par-delà les seuils d'obligations légales.

### Mesures pour favoriser l'égalité professionnelle

**Eurazeo** est convaincue que la mixité est un levier de performance et de compétitivité des entreprises. À ce titre, Eurazeo soutient depuis 2008 l'initiative *Rising Talents*, un réseau unique de jeunes femmes à haut potentiel, créé dans le cadre du *Women's Forum for the Economy and Society*.

En octobre 2014, Eurazeo a lancé *Eurazeo Pluriels* avec pour objectif de faire progresser la mixité dans sa sphère d'influence. Les actions organisées par *Eurazeo Pluriels* visent à sensibiliser les participations et à définir des plans de progrès avec des objectifs chiffrés. Les initiatives relatives à l'égalité professionnelle sont évoquées page 105.

### Mesures pour favoriser l'insertion de personnes handicapées

Eurazeo a mis en place depuis 2015 un Code d'éthique, signé par l'ensemble des collaborateurs. Ce Code prohibe toute forme de discrimination fondée sur le genre, l'âge, l'origine, la religion, l'orientation sexuelle, l'apparence physique, l'état de santé, l'appartenance syndicale ou encore la situation de handicap.

En 2017, Eurazeo a fait appel à une société de production employant du personnel handicapé pour la réalisation de films sur la RSE.

Le **Groupe Flash** compte trois travailleurs handicapés, dont deux occupent des postes de manager. L'un d'entre eux bénéficie d'un véhicule de fonction spécifiquement aménagé.

En 2017, **Fintrax** en Angleterre a participé au programme *Change100* qui organise des stages d'été rémunérés réunissant des employeurs, étudiants et jeunes diplômés talentueux et handicapés. Ce programme vise à supprimer les obstacles rencontrés par les personnes handicapées sur le lieu de travail et à leur permettre de réaliser leur potentiel.

Depuis 2016, **Péters Surgical** France s'est engagé dans une démarche de sensibilisation à la diversité du handicap. Des campagnes ont été

réalisées auprès de l'ensemble des collaborateurs et une cellule d'accompagnement a été mise en place. En 2017, la société s'est associée à l'Agefiph (Association de gestion du fond pour l'insertion professionnelle des handicapés) et a participé à la « 21<sup>e</sup> Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées ».

Le groupe **Elis** emploie en France 578 personnes en situation de handicap dans les sites. Les sites déploient des actions pour accueillir et former des personnes en situation de handicap et les maintenir dans leur emploi. Des mesures en faveur de l'emploi de personnes handicapées ont été prises dans les accords sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la qualité de vie au travail. Des actions sont également menées pour insérer des personnes présentant un handicap mental : accompagnement par un tuteur et suivi spécifique des managers afin de garantir la sécurité de ces personnes. Six sites font ainsi travailler des personnes présentant un handicap important.

### Politique de lutte contre les discriminations, promotion et respect des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)

Le Code d'éthique d'**Eurazeo** promeut le respect des droits de l'homme et formalise les engagements d'Eurazeo vis-à-vis des collaborateurs, des partenaires commerciaux, des actionnaires et des participations sur ces sujets.

Eurazeo promeut également le respect des conventions de l'OIT et encourage ses participations à signer les engagements du Pacte Mondial des Nations Unies ainsi qu'à adopter un Code de conduite ou d'éthique. Eurazeo, signataire depuis début 2014, a atteint le niveau avancé du Pacte Mondial des Nations Unies dès sa première année d'engagement. Quatre participations du périmètre de reporting déterminé par la loi Grenelle II sont également signataires du Pacte Mondial : **Eurazeo PME, Groupe Flash, Novacap et Vignal Lighting Group**.

**AccorHotels, Elis et Europcar** sont signataires du Pacte Mondial des Nations Unies.

## 2.4 Informations environnementales

### → Précisions afférentes à cette section

Cette section répond à l'exigence de la loi Grenelle II et couvre un périmètre réglementaire différent de celui de la stratégie RSE d'Eurazeo. Une note méthodologique complète sur le reporting réglementaire est consultable à la section 2.6 page 125.

La liste des participations prises en compte pour l'exercice 2017 et intégrées au périmètre de reporting de la loi Grenelle II est la suivante : **Asmodee, AssurCopro, CIFA, Dessange International, Eurazeo PME, Eurazeo, Fintrax, Grape Hospitality, Groupe Flash, Léon de Bruxelles, MK Direct, Novacap, Orolia, Péters Surgical, Sommet Education et**

**Vignal Lighting Group.** Par rapport à 2016, le périmètre de reporting 2017 comporte les variations suivantes : ANF Immobilier et Groupe Colisée du fait de leur cession en 2017 ne sont plus dans le périmètre de reporting : AssurCopro, Grape Hospitality, MK Direct, Novacap, Orolia et Sommet Education y sont nouvellement intégrées. Ces variations de périmètre ne permettent pas d'analyse tendancielle entre 2016 et 2017.

Les bonnes pratiques 2017 des participations en dehors du périmètre de reporting de la loi Grenelle II ont été intégrées au sein de ce rapport dans des encadrés.

### 2.4.1 POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE

#### Organisation de la société pour prendre en compte la RSE et moyens mis en œuvre en matière d'environnement

	2017
<b>Organisation RSE</b>	<b>Eurazeo et ses participations</b>
Pourcentage de participations ayant un responsable RSE <sup>(1)</sup>	87 %
Pourcentage de participations ayant un comité RSE opérationnel <sup>(1)</sup>	47 %
Pourcentage de participations ayant des objectifs de progrès RSE quantifiés <sup>(2)</sup>	31 %
Pourcentage de participations ayant une charte RSE	56 %

*Le taux de couverture pour Eurazeo et ses participations est de 100 % en 2017.*

(1) Les indicateurs sociaux et de gouvernance ne sont pas applicables à la société CIFA.

(2) Hors atteinte des 7 incontournables.

La politique RSE constitue un enjeu stratégique pour Eurazeo, porté au plus haut par le Secrétaire Général, auquel est rattachée la Direction RSE d'Eurazeo. Par ailleurs, des objectifs RSE font partie des éléments pris en compte pour le calcul de la rémunération variable de chacun des membres du Directoire.

Un Comité RSE du Conseil de Surveillance d'Eurazeo est également constitué depuis 2014. Ce Comité a pour mission d'assister le Conseil de Surveillance dans le suivi des questions relatives à la RSE afin qu'Eurazeo anticipe au mieux les opportunités, enjeux et risques qui y sont associés. Le Comité RSE mène ses réflexions en coordination avec le Directoire, rend compte au Conseil de Surveillance de l'exercice de ses missions et émet des recommandations sur la politique et les réalisations d'Eurazeo en matière de RSE.

Des groupes de travail composés de collaborateurs d'Eurazeo et d'Eurazeo PME ainsi que de participations ont été constitués en 2014 et ont poursuivi leurs activités en 2017 afin de proposer et mettre en œuvre des actions sur les thématiques de mixité, d'engagement sociétal, d'achats responsables et de mesure de l'empreinte environnementale.

Eurazeo encourage la mise en place d'une organisation RSE au sein de ses participations. Cette démarche est détaillée dans la section 2.2 page 97.

Parmi les seize participations du périmètre de reporting, sept d'entre elles possèdent un comité RSE opérationnel. Le Comité est piloté par le responsable RSE de chacune des participations et rassemble les différents départements concernés par cette thématique (achats, ressources humaines, communication, marketing, etc.). Il a pour mission principale la définition, le suivi et le déploiement des actions RSE au sein de l'entreprise.

En 2017, **Fintrax** a formalisé sa politique de responsabilité sociale d'entreprise. Dans cette politique, Fintrax reconnaît l'importance des enjeux sociaux, économiques et environnementaux et identifie 18 thèmes d'action en la matière.

La politique RSE du groupe **Elis** s'inscrit pleinement dans l'axe stratégique « Excellence Opérationnelle » du groupe. Ainsi, Elis s'est fixé l'objectif de réduire de 25 % ses consommations d'eau, d'énergie et de produits lessiviels entre 2010 et 2020. Elis a d'ores et déjà atteint ses objectifs sur l'ensemble des 3 indicateurs en 2017 par une politique volontariste et l'implication de l'ensemble des opérations. Cette réussite a été accompagnée par l'équipe Process Engineering qui a réalisé, en 2017, plusieurs audits sur site permettant d'identifier de multiples pistes de progrès.

## Démarches d'évaluation et de certification

Certifications environnementales	2017	
	Eurazeo	Eurazeo et ses participations
Nombre de certifications environnementales	3	22

Le taux de couverture pour Eurazeo et ses participations est de 100 % en 2017.

Certifications	Type de certification	Sociétés concernées	Nombre de sites certifiés
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design	Desigual	2
HQE	Haute Qualité Environnementale	Eurazeo	1
BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Method	Eurazeo, Groupe Flash	2
ISO 50001	Système de management de l'énergie	Elis, Novacap	57
ISO 14001	Système de management environnemental	Europcar, Novacap, Vignal Lighting Group	15
OHSAS 18001	Système de management de la santé et de la sécurité au travail	Europcar, Novacap	4
ISO 39001	Système de management de la sécurité routière	Europcar	1
<b>TOTAL</b>			<b>82</b>

Les nouveaux locaux d'**Eurazeo**, à Paris, ont la double certification environnementale HQE Exceptionnel et BREEAM Excellent, ainsi qu'une performance énergétique BBC. Ces certifications garantissent des performances environnementales et énergétiques élevées.

Les bureaux de la holding opérationnelle du **Groupe Flash**, basés au Luxembourg, sont certifiés BREEAM, niveau Excellent.

Les entités Novacarb, Novapex et Uetikon du groupe **Novacap** sont certifiées ISO 50001, norme internationale relative au Management de l'Énergie, et déploient des plans d'actions pour renforcer leur efficacité énergétique.

Dans le cadre de la démarche de certification ISO 9001 relative au Système de Management de la Qualité, **Orolia** a établi une cartographie des risques et des opportunités et a identifié ses principales parties prenantes ainsi que les moyens de dialoguer avec celles-ci.

Le système de management environnemental de Vignal Systems et ABL Lights France, filiales de **Vignal Lighting Group**, est certifié par la norme environnementale ISO 14001 pour les activités « conception, fabrication et commercialisation de systèmes de signalisation pour les véhicules industriels » et « conception et fabrication de matériels d'éclairage ».

En mai 2017, l'usine spécialisée dans l'alimentation pour les crevettes de **Neovia** à Dong An, au Vietnam, a reçu la certification Meilleures Pratiques en Aquaculture (en anglais : BAP - Best Aquaculture Practices) de la Global Aquaculture Alliance (GAA). Cette certification permet aux clients de s'assurer de la qualité de l'alimentation aquacole, de la matière première à la production, au stockage et à la conservation des produits finis. Cette certification permettra à Neovia au Vietnam d'accompagner ses clients dans la durabilité de leurs opérations et de développer la croissance d'une production de crevettes plus responsable en Asie du Sud-Est.

Plus de 70 % des filiales pays d'**Europcar** sont certifiées ISO 14001 (management de l'environnement). La filiale d'Europcar en Espagne est certifiée OHSAS 18001 (management de la santé et de la sécurité au travail) et est devenue la première du secteur de la location de véhicule à obtenir la certification ISO 39001 (management de la sécurité routière).

En 2014, la boutique Nova Bocana (Barcelone) de **Desigual** a reçu la certification LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) niveau Platine, soit le plus haut niveau de certification. En 2016, le magasin vedette de la marque dans le centre de Barcelone a également été certifié LEED niveau Platine.



## Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement

L'année de 2017 a été marquée par une démarche de sensibilisation des équipes aux problématiques climatiques. **Eurazeo** a organisé une réunion de sensibilisation de l'ensemble de ses collaborateurs et des responsables RSE des participations grâce à l'intervention d'un expert reconnu sur ces problématiques. Enfin, une sensibilisation spécifique aux enjeux du changement climatique a été organisée pour les collaborateurs d'Eurazeo PME lors du séminaire annuel.

Le **Groupe Flash** a déployé en 2017, via sa plateforme d'e-learning Genius Academy, un programme de formation dédié à la RSE et à la lutte contre la corruption. Ce programme comprend un module « comportements écologiques » dans lequel les salariés sont invités à agir de manière éco-responsable au travail, à favoriser l'usage des transports en commun et à limiter les déplacements professionnels. Par ailleurs, à la demande de certains clients, le Groupe demande à ses fournisseurs de transport le suivi d'une formation à l'éco-conduite.

En 2017, **Péters Surgical** Inde a organisé des formations mensuelles sur les thématiques HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement). Les formations couvrent des sujets comme les économies d'eau et d'électricité, la prévention des pollutions, l'identification et les moyens de protection face aux risques chimiques et biologiques.

En 2017, Vignal Systems, filiale de **Vignal Lighting Group**, a organisé deux formations à destination de ses collaborateurs en matière de protection de l'environnement. La première a eu pour thème le tri des déchets et la deuxième le déversement accidentel de produits chimiques.

## Montants, moyens et mesures consacrés à la mise en conformité et à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Il n'existe pas de pollution ou de risque environnemental significatif identifié en relation directe avec l'activité d'investisseur d'Eurazeo.

Aucune provision ni dépense n'a été engagée par **Eurazeo** au titre de la mise en conformité au cours du dernier exercice. Au sein des participations, plus de 4 millions d'euros ont été engagés pour des mises en conformité durant l'année 2017 et près de 3 millions d'euros ont été provisionnés pour risques environnementaux.

En 2017, Eurazeo et les participations du périmètre de reporting de la loi Grenelle II n'ont versé aucune indemnité en lien avec des litiges environnementaux.

Dans le cadre du processus d'instruction des dossiers d'investissement, des *due diligences* sur le volet environnemental sont réalisées par des cabinets spécialisés ou en interne par le département RSE d'Eurazeo. Les risques identifiés sont intégrés à la décision d'investissement et ensuite au suivi de la participation.

La prise en compte des risques environnementaux pour les participations est traitée au sein de la section 3.4 page 186.

## 2.4.2 POLLUTION

### Rejets dans l'air

	2017
<b>Rejets dans l'air (en tonnes)</b>	<b>Eurazeo et ses participations</b>
Émissions d'oxyde de soufre (SO <sub>x</sub> )	516
Émissions d'oxyde d'azote (NO <sub>x</sub> )	456

Le taux de couverture pour Eurazeo est de 100 % en 2017 ; pour Eurazeo et ses participations, il est de 98-100 % en 2017

Source des facteurs d'émissions : Organisation et Méthodes des Inventaires Nationaux des Émissions Atmosphériques en France (OMINEA), Centre Interprofessionnel Technique d'Études de la Pollution Atmosphérique (CITEPA), 2014.

**Eurazeo**, de par son activité, n'émet pas d'oxyde de soufre ni d'azote.

### Rejets dans l'eau et le sol

**Eurazeo**, de par son activité, ne produit pas de rejet dans l'eau ou dans le sol.

En 2017, dans le cadre de son suivi des eaux souterraines, Novacarb, entité du groupe **Novacap**, a établi un rapport de suivi de la nappe alluviale démontrant la bonne maîtrise des impacts de l'activité.

### Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité

Dans le cadre de son programme de rénovation, **Grape Hospitality** a remplacé plus de 200 portes et fenêtres afin d'avoir une meilleure isolation phonique et thermique. Ce programme a concerné 2 000 chambres d'hôtel en France en 2017.

Afin de limiter les nuisances sonores liées à ses activités, Novacarb, entité du groupe **Novacap**, a mis en place plusieurs mesures : cartographie des émissions sonores, élaboration d'un plan d'actions et investissement dans des matériaux et équipements permettant de réduire les nuisances sonores liées à l'activité du site. Pour le personnel et les habitants de la communauté locale, un gain de près de 6dB a été observé pour atteindre un niveau moyen de 35dB.

## 2.4.3 ÉCONOMIE CIRCULAIRE

### Prévention et gestion des déchets

#### Production totale de déchets

La production annuelle de déchets non dangereux d'**Eurazeo** est estimée à 11 tonnes en 2017. Eurazeo ne produit pas de quantité significative de déchets dangereux.

	2017
<b>Production de déchets (en tonnes)</b>	<b>Eurazeo et ses participations</b>
Déchets dangereux générés	14 639
Déchets non dangereux générés	1 205 435
<b>TOTAL DÉCHETS</b>	<b>1 220 074</b>

Le taux de couverture pour Eurazeo est de 100 % en 2017 ; pour Eurazeo et ses participations, il est de 76-87 % en 2017.

#### Recyclage des déchets

**Eurazeo** a recyclé quatre tonnes de déchets en 2017, soit 38 % du total produit.

Sur son site de Gérardmer, en France, la marque Linvosges du groupe **MK Direct** valorise les déchets textiles issus de sa production. Les palettes en bon état sont réutilisées en interne, les autres sont données afin d'être utilisées pour le chauffage. Par ailleurs, l'ensemble des déchets issus des emballages (plastiques, cartons, liens) et des activités de bureau (papier, bouteilles en plastiques) sont recyclés. En 2017, 90 % des déchets non dangereux ont été valorisés par Linvosges.

Sur le site d'**Orolia** à Lanham, aux États-Unis, l'ensemble des flux de déchets existants (papier, emballages, plastiques, métaux, câbles) sont triés et pris en charge par une société spécialisée en recyclage. De plus, les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) comme les ordinateurs sont recyclés par une société informatique locale.

#### Mesures de prévention, de réduction et d'élimination des déchets

Concernant l'activité d'**Eurazeo**, le déchet le plus important est le papier. Selon les statistiques de l'ADEME, un salarié du tertiaire en France produit en moyenne chaque année sur son lieu de travail 120 à 140 kg de déchets, dont 70 à 85 % de papiers et cartons.

Eurazeo a mis en place la collecte et le recyclage de ses déchets principaux, tels que le papier, les piles et les canettes. En 2014, la collecte et le recyclage des capsules de café ont également été mis en place. En 2017, plus de cinq tonnes de papier ont été récoltés et recyclés par Eurazeo et Eurazeo PME. L'impact environnemental de cette initiative est équivalent à la préservation de près de 90 arbres, plus de 150 000 litres d'eau, et 2 775 kg équivalent CO<sub>2</sub>. Par ailleurs, Eurazeo invite ses collaborateurs à préférer l'utilisation de documents

numériques et à limiter les impressions. Eurazeo a également mis en place un système de dématérialisation des feuilles de paie et autres documents sociaux pour l'ensemble de ses collaborateurs.

L'installation d'un système de microfiltration pour purifier directement l'eau du robinet permet à Eurazeo d'éliminer l'utilisation de bouteilles en plastique.

L'incinérateur de déchets du site **Novacap** à Yangzi, en Chine, récupère la chaleur et génère de la vapeur qui est consommée sur le site. Au cours des 16 derniers mois, 3 900 tonnes de déchets ont été valorisées, au travers d'une production d'environ 40 tonnes de vapeur chaque jour.

Par ailleurs, Novacap a investi dans une nouvelle unité de production de bicarbonate à Singapour qui intègre les principes d'économie circulaire :

- procédé optimisé permettant une réduction de près de 90 % de la consommation d'eau, une réduction de près de 90 % des émissions CO<sub>2</sub> de procédé et une réduction drastique des rejets liquides et solides ;
- consommation du CO<sub>2</sub> fourni par un partenaire de la plateforme industrielle en tant que matière première (permet d'éviter 25 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>).

#### Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire

Chez **Léon de Bruxelles**, les commandes de moules sont contrôlées sur la base d'indicateurs de consommation en fonction de l'origine du produit et de l'activité. Les livraisons sont quasi quotidiennes ce qui permet de garantir aux clients des moules fraîches tout en limitant les pertes. Le travail effectué sur les prévisions d'activité permet de gérer au mieux les quantités commandées, et cela, sur l'ensemble des produits. Par ailleurs, la prime versée aux directeurs de restaurant intègre le respect de la consommation de matières première réelle versus celle théorique.

## Utilisation durable des ressources

### Consommation d'eau et mesures prises pour optimiser la consommation d'eau

Consommation d'eau	2017	
	Eurazeo	Eurazeo et ses participations
Consommation d'eau (en m <sup>3</sup> )	1 102	35 776 244
Montant dépensé en consommation d'eau (en euros)	4 254	3 492 874

Le taux de couverture pour Eurazeo est de 100 % en 2017 ; pour Eurazeo et ses participations, il est de 96-97 % en 2017.

**Eurazeo** a emménagé en début d'année 2016 dans un bâtiment certifié HQE et BREEAM. Des équipements performants et hydro-économiques ont été mis en place au niveau des sanitaires et des vestiaires pour réduire la consommation d'eau. Ces dispositifs permettent notamment d'économiser plusieurs dizaines de litres par jour et par personne.

L'optimisation de la consommation d'eau a été l'un des enjeux du chantier d'agrandissement de **CIFA**. Le dernier bâtiment construit est équipé d'installations sanitaires hydro-économiques permettant de réduire la consommation en eau de 70 %. En 2017, un compteur d'eau radio-relevé a été installé dans chaque lot afin de contrôler la consommation d'eau. Ce dispositif permet aussi une détection plus rapide des fuites d'eau.

Chez **Léon de Bruxelles**, les compteurs d'eau des restaurants sont relevés et analysés chaque semaine depuis 2013 afin d'identifier les consommations d'eau excessives par rapport aux consommations théoriques propres à chaque restaurant. Cette démarche a permis une réduction des consommations de 6,5 % entre 2012 et 2017 (à périmètre constant).

L'ensemble des actions réalisées depuis 2009 sur le site de Novapex, entité du groupe **Novacap**, a permis une réduction de plus de 300 m<sup>3</sup>/h de la consommation d'eau, soit l'équivalent de la consommation de près de 2000 personnes.

Concernant l'optimisation de la ressource eau, le groupe **Elis** poursuit l'optimisation du processus de lavage (amélioration des tunnels et machines de lavage, systèmes de recyclage des eaux de process, maîtrise des produits lessiviels utilisés et des programmes de lavage, etc.) et un suivi rigoureux des consommations en eau, entraînant une diminution du ratio moyen de consommation d'eau totale du groupe (L/Kg de linge lavé). Ainsi, ce dernier a diminué de plus de 25 % depuis 2010.

### Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

La répartition de la ressource en eau douce dans le monde est très inégale, les risques de pénurie pouvant être source de tensions politiques et sociales. Les analyses de stress hydrique permettent d'évaluer cette situation entre ressources disponibles et besoins. Lors des *due diligences* RSE, Eurazeo est attentive à ces problématiques et réalise des études fondées sur des indices reconnus, ou s'appuie sur des cabinets spécialisés.

**Dessange International** a réalisé une évaluation de sa vulnérabilité au stress hydrique. Les résultats ont mis en lumière plusieurs régions dans lesquelles le groupe est présent via des salons franchisés où un risque de pénurie d'eau existe comme la Belgique, le Maroc, l'Espagne, l'Inde, la Corée du Sud et certaines régions des États-Unis. Ces salons requièrent donc une attention particulière quant à leur empreinte eau.

L'accès pérenne à l'eau est un élément indispensable pour l'activité de blanchisserie du groupe **Elis**. Dans le cadre de l'implantation de ses nouvelles unités de production, le groupe Elis réalise une étude hydrogéologique afin de déterminer si l'approvisionnement en eau peut être réalisé en eau de forage ou via d'autres sources, et pour évaluer sa pérennité. Elis consulte les autorités compétentes pour déterminer la faisabilité technique et réglementaire de son alimentation en eau de procédé.

### Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

L'activité d'investisseur d'Eurazeo n'implique pas de consommation significative de matières premières ou de ressources naturelles. Par ailleurs, aucune information consolidée ne peut être présentée en raison de la variété des activités des participations.

Tous les sites **Novacap** ont un suivi de leurs matières premières et ont dans leur plan de progrès des actions relatives à la réduction des consommations de matières premières, comme l'amélioration des rendements ou la réduction des pertes et déchets produits. Sur le site de Puyuan, en Chine, une action d'optimisation de la consommation de soude a permis de réduire de plus de 5 % cette consommation. À Yangzi, en Chine, la matière première la plus utilisée est le PNCB (para-nitro-chloro-benzène). Un projet d'amélioration du procédé est en cours pour réduire la génération d'impuretés pendant la réaction, ce qui va améliorer le rendement de la réaction principale et donc réduire la consommation unitaire spécifique du PNCB. Chez Novapex, un plan d'amélioration continue vise à réduire la consommation de benzène, principale matière première consommée sur le site.

**Consommation d'énergie et mesures pour améliorer l'efficacité énergétique**

	2017	
	Eurazeo	Eurazeo et ses participations
<b>Consommation d'énergie hors carburant (en MWh)</b>		
Électricité <sup>(1)</sup>	604	225 004
Vapeur <sup>(1)</sup>	0	567 154
Énergies renouvelables	66	174 302
Gaz naturel	118	548 656
Fioul lourd et fioul domestique	0	2 390
Charbon	0	1 226 600
Autres énergies <sup>(2)</sup>	0	11 717
<b>CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE</b>	<b>788</b>	<b>2 755 823</b>
Montant dépensé en énergie (en millions d'euros)	0,07	63
Part des énergies renouvelables	8 %	6 %

Le taux de couverture pour Eurazeo est de 100 % en 2017 ; pour Eurazeo et ses participations, il est de 95-100 % en 2017.

(1) Hors énergies renouvelables.

(2) Autres gaz.

	2017	
	Eurazeo	Eurazeo et ses participations
<b>Consommation de carburant (en litres)</b>		
Essence	2 948	89 329
Gasoil	3 028	1 395 542
<b>TOTAL CARBURANT</b>	<b>5 976</b>	<b>1 484 871</b>
Montant dépensé en carburant (en milliers d'euros)	9	1 374

Le taux de couverture pour Eurazeo est de 83 % en 2017 ; pour Eurazeo et ses participations, il est de 73-84 % en 2017.

Le nouveau bâtiment d'**Eurazeo** possède des performances environnementales élevées (voir page 99). En 2017, Eurazeo a été accompagnée par un cabinet spécialisé afin de réaliser un audit énergétique de son immeuble. Ce bilan a permis d'évaluer des leviers d'amélioration de l'efficacité énergétique.

Dans le cadre de la certification ISO 50001 relative au management de l'énergie lancé par le groupe **Novacap**, le site de Novapex déploie un plan d'efficacité énergétique. En 10 ans la consommation d'énergie par tonne de produit fini a été réduite d'environ 30 %. Un audit d'efficacité énergétique a été réalisé en 2015 avec une évaluation très positive de la maîtrise du procédé sur le plan énergétique. De plus, Novacarb a lancé un projet de réduction de consommation de carburant sur son site de Pagny-sur-Meuse, dans le département de la Meuse. Dans ce cadre, le site a réduit sa consommation de carburant d'environ 4 % (24 000 litres) via l'optimisation des flux de matières et de la conception des pistes, la formation à l'éco-conduite et le remplacement d'engins.

**Vignal Lighting Group** a mis en place de nombreuses actions pour améliorer l'efficacité énergétique de son nouveau bâtiment industriel sur la commune de Corbas (métropole de Lyon). L'intégralité du site bénéficie d'un haut niveau d'isolation thermique. La partie « activité » dispose d'un système de refroidissement à très faible consommation énergétique, d'un éclairage naturel deux fois supérieur au minimum réglementaire, et d'un éclairage 100 % LED. La chaleur générée par le compresseur du réseau d'air est récupérée pour chauffer la zone d'activité. Ces actions ont contribué à une réduction de 17 % de la consommation d'électricité et de 67 % de la consommation de gaz.

Dans le cadre de la campagne de rénovation de plus de 2 000 chambres d'hôtel du groupe **Grape Hospitality**, les ampoules halogènes ont été remplacées par des ampoules LED. Cela va permettre au groupe d'économiser 2 000 MWh par an.

Sur les campus de Glion et Bulle, **Sommet Education** a renouvelé les cuisines principales, installant des plaques de cuisson à induction. Ces plaques sont plus performantes et moins consommatrices en énergie.

**Neovia** a installé une nouvelle chaudière biomasse à Tres Corações au Brésil en juillet 2017, en remplacement de 4 chaudières gaz. Cette chaudière de dernière génération utilise des copeaux de bois d'eucalyptus. Elle a été conçue pour accompagner la hausse d'activité du site et a permis de réduire significativement la consommation énergétique liée à la production de vapeur. Des projets similaires sont en cours au Brésil, Mexique et Vietnam et s'inscrivent dans le programme de transition énergétique de Neovia.

Tous les sites allemands, français et italiens d'**Europcar**, ainsi que les sièges en France et en Allemagne sont approvisionnés en électricité issue d'énergie renouvelable.

En 2017, **Desigual** a réalisé une étude sur ses magasins espagnols afin de mieux comprendre leurs profils énergétiques. Les résultats de cette étude ont permis d'identifier les actions permettant de réduire leur consommation d'énergie, leurs émissions de carbone et les coûts associés. Desigual vise à reproduire cette expérience dans ses magasins allemands, français et italiens ainsi que dans ses plateformes logistiques en Espagne. L'énergie consommée au siège de Desigual en Espagne et dans ses magasins espagnols et allemand provient d'énergie issue de sources 100 % renouvelables.

**Utilisation des sols et mesures de prévention et de réduction mises en place afin d'éviter les rejets**

Lorsqu'une société cible dispose de sites de production et/ou utilise des produits dangereux, Eurazeo intègre des études d'utilisation et d'impact sur les sols dans ses *due diligences*.

## 2.4.4 CHANGEMENT CLIMATIQUE

### Rejets de gaz à effet de serre (GES)

Rejets de GES <sup>(1)</sup> (en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	Eurazeo	Eurazeo et ses participations
Réalisation d'un bilan d'émissions de GES au cours des 3 dernières années	oui	8
Scope 1 <sup>(2)</sup>	39	553 221
Scope 2 <sup>(3)</sup>	96	253 533
<b>TOTAL (SCOPE 1 + 2)</b>	<b>135</b>	<b>806 754</b>
Scope 3 <sup>(4)</sup>	7 564	1 972 542
<b>TOTAL (SCOPE 1 + 2 + 3)</b>	<b>7 699</b>	<b>2 779 296</b>

Le taux de couverture pour Eurazeo est de 83-100 % en 2017 ; pour Eurazeo et ses participations, il est de 73-100 % en 2017.

(1) Les facteurs d'émission utilisés pour la conversion des données d'activité en émissions de CO<sub>2</sub> proviennent de l'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) 2006 (combustibles et carburants) et de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) (consommation d'électricité) suivant la méthodologie du Greenhouse Gas (GHG) Protocol.

(2) Les émissions du scope 1 sont liées à la consommation de combustibles sur site (gaz, fioul, etc.), à la consommation de carburant dans les véhicules et aux fuites de substances réfrigérantes.

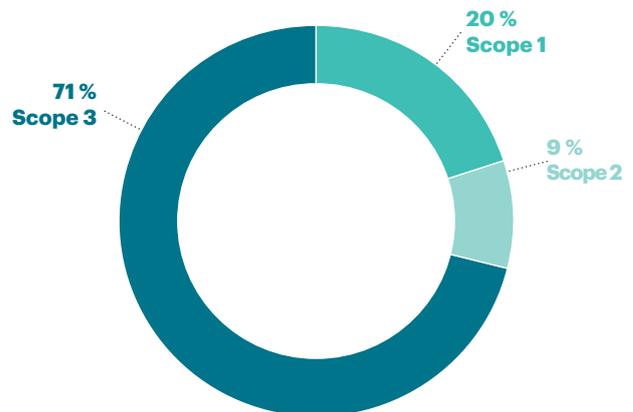
(3) Les émissions du scope 2 sont liées à la génération de l'électricité, la vapeur, la chaleur ou le froid achetés et consommés.

(4) Les émissions du scope 3 sont liées aux émissions indirectes, en amont ou en aval de l'activité. Le Scope 3 complet des participations a été évalué pour la première fois en 2017.

### Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit

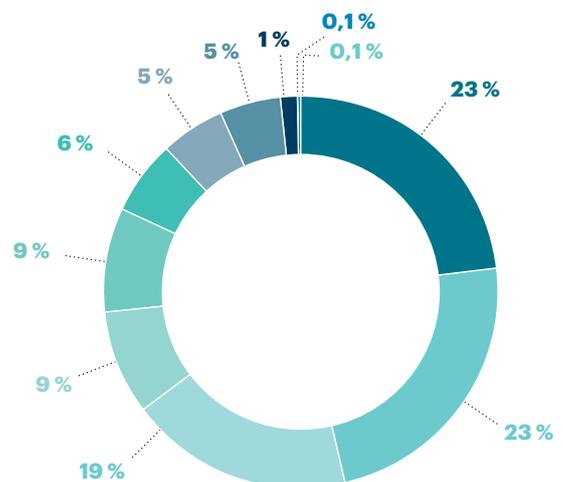
En 2017, Eurazeo a mis à jour son propre bilan d'émissions de gaz à effet de serre, lequel permet de déterminer les postes les plus émetteurs et hiérarchise les actions d'atténuation. Eurazeo a également réalisé en 2017, la mesure complète de l'empreinte carbone de ses participations (scope 1, 2 et 3) en collaboration avec un cabinet spécialisé. Cette démarche a consisté à identifier au sein de chaque participation les postes d'émissions principaux et calculer les émissions. Cette publication intègre donc pour la première fois une évaluation complète de l'empreinte carbone des participations d'Eurazeo (sur le périmètre réglementaire).

### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS PAR SCOPE EN 2017 (EURAZEO ET SES PARTICIPATIONS)



### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS PAR POSTE EN 2017 (EURAZEO ET SES PARTICIPATIONS)

- Utilisation et fin de vie des produits vendus
- Autres émissions amont
- Sources fixes de combustion
- Consommation d'électricité et de vapeur
- Autres émissions aval
- Procédés hors énergie
- Transport amont
- Achats de biens et services
- Transport aval
- Sources mobiles de combustion
- Immobilisations



Enfin, Eurazeo incite ses participations à réaliser tous les trois ans une empreinte environnementale ou un bilan carbone (voir les 7 incontournables, page 97). Depuis 2015, sept participations (Eurazeo, Eurazeo PME, Dessange International, Groupe Flash, Léon de Bruxelles, Novacap et Vignal Lighting Group) ont réalisé ces analyses, dont quatre en 2017.

En 2017, **Novacap** a réalisé un bilan carbone sur les entités Novacarb et Novabion afin d'évaluer l'importance des émissions du scope 3 dans le bilan global du site. Cette démarche a vocation à être étendue à d'autres sites de Novacap car elle est nécessaire à l'identification des gains potentiels et à la détermination de plans d'actions de réduction des émissions.

Le **Groupe Flash** a choisi d'intégrer le programme « Lean & Green » afin de réduire la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub> des transports qu'il organise. Le Groupe s'est vu décerner en octobre 2015 la première étoile du programme Lean & Green pour avoir réduit de 20 % en cinq ans les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports sur route qu'il organise. Le Groupe s'est fixé comme objectif d'obtenir la seconde étoile du programme qui consiste à réduire à nouveau ses émissions de CO<sub>2</sub> de 20 % en 5 ans. Par ailleurs, Easy2Go, start-up du Groupe Flash, a recours depuis septembre 2017 à des fournisseurs de transport utilisant des véhicules électriques pour la réalisation de certaines tournées. À ce jour, dix véhicules électriques sont utilisés.

**Asmodee** veille aux émissions de CO<sub>2</sub> générées par ses activités, notamment par sa chaîne d'approvisionnement qui constitue le principal poste d'émissions de gaz à effet de serre. Pour acheminer une partie de sa marchandise de l'Asie jusqu'en Europe, le transport maritime est privilégié par Asmodee, suivi du train et si urgence de l'aérien.

La consommation d'électricité est un des principaux postes d'émissions de **CIFA**. Afin de réduire ses impacts environnementaux et émissions de CO<sub>2</sub>, CIFA a souscrit un contrat d'énergie issue de sources 100 % renouvelables.

**Les Petits Chaperons Rouges** ont réalisé un bilan environnemental, afin de recenser et hiérarchiser l'ensemble des impacts environnementaux liés à leur activité d'opérateur de crèches. Cette étude révèle que les transports des collaborateurs et des familles représentent plus de 60 % de l'impact environnemental global. L'entreprise a donc décidé de déployer en 2018 un plan de mobilité des collaborateurs, reposant notamment sur des tests pour la prise en charge de tous les abonnements aux services publics de transport collectif et d'auto-partage et le basculement progressif vers une flotte automobile électrique et partagée entre les collaborateurs.

Dans le cadre du lancement de la « mission Bas Carbone », **Europcar** a pu estimer ses émissions de CO<sub>2</sub>. 98 % de l'empreinte carbone est liée au scope 3, dont 78 % sont générés par l'utilisation des véhicules par les clients et 12 % par leur fabrication. Europcar met tout en œuvre pour réduire son empreinte carbone et celle de ses clients en proposant à la location des véhicules récents. Les émissions moyennes de la flotte du groupe diminuent depuis plusieurs années et sont aujourd'hui de 116 g de CO<sub>2</sub> par km.

## Lutte contre le changement climatique et adaptation aux conséquences du changement climatique

Eurazeo vise l'exemplarité et s'attache à diminuer sa propre empreinte environnementale. L'immeuble d'Eurazeo à Paris est certifié Haute Qualité Environnementale (HQE) au niveau Exceptionnel, *Building Research Establishment Environmental Assessment Method* (BREEAM) niveau Excellent et Bâtiment Basse Consommation (BBC). Afin d'inciter à l'utilisation de transports moins émetteurs, Eurazeo a installé des bornes pour véhicules électriques dans le parking.

D'autre part, Eurazeo a concrétisé son engagement en matière de pilotage et de réduction de gaz à effet de serre en fondant l'« Initiative Climat 2020 » (ou IC20) avec quatre autres sociétés du capital-investissement. Cet engagement a été renforcé par la signature du « Manifeste pour décarboner l'Europe » du Shift Project et de la « Lettre des investisseurs institutionnels aux dirigeants du G7 et du G20 ». (voir section 2.2 page 98)

À l'occasion du One Planet Summit, le groupe **Novacap** a signé le « French Business Climate Pledge », un engagement des entreprises françaises en faveur du climat. Les entreprises signataires affirment la nécessité de changer collectivement de cap pour permettre une baisse drastique des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) à l'échelle mondiale.

L'utilisation des feux produits par **Vignal Lighting Group** est le principal poste d'émission de CO<sub>2</sub> du groupe. En 2017, l'entreprise a développé une gamme de produits à LED plus large et compétitive. Les feux à LED représentent une partie croissante des ventes en 2017 et consomment cinq fois moins d'électricité que des feux classiques, contribuant ainsi à la réduction de la consommation de carburant des véhicules.

### 2.4.5 PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

Chez **Dessange International**, le programme d'approvisionnement responsable de matières premières respectueuses de la biodiversité a été renforcé. En 2017, 75 % des fournisseurs de la marque Phytocess ont signé la charte *Positive Sourcing*, s'engageant à utiliser exclusivement des matières premières produites d'une manière respectueuse des écosystèmes et de la biodiversité. Par ailleurs, un audit a été réalisé sur la filière de noix de santal en Australie. Le fournisseur audité s'est engagé à réintroduire le bois de santal dans les paysages déboisés en favorisant la polyculture et donc le développement de la biodiversité locale.

Afin de permettre le développement et la préservation de la biodiversité environnante, **Grape Hospitality** a installé des ruches sur huit de ses hôtels en France.

Pour ses restaurants de Paris et d'Île-de-France, **Léon de Bruxelles** a intégré des approvisionnements en légumes locaux et de saison, issus de l'agriculture responsable et produits dans un rayon de 200 km autour des plateformes de distribution.

Par ailleurs, des actions sont menées par ses fournisseurs en amont de la filière moules :

- diminution du poids des barquettes de moules et/ou des cartons d'emballage ;
- certification Marine Stewardship Council (MSC), Bio, ISO et Irish Quality Mussel.

## 2.5 Informations sociétales

### → Précisions afférentes à cette section

Cette section répond à l'exigence de la loi Grenelle II et couvre un périmètre réglementaire différent de celui de la stratégie RSE d'Eurazeo. Une note méthodologique complète sur le reporting réglementaire est consultable à la section 2.6 page 125.

La liste des participations prises en compte pour l'exercice 2017 et intégrées au périmètre de reporting de la loi Grenelle II est la suivante : **Asmodee, AssurCopro, CIFA, Dessange International, Eurazeo PME, Eurazeo, Fintrax, Grape Hospitality, Groupe Flash, Léon de Bruxelles, MK Direct, Novacap, Orolia, Péters Surgical, Sommet Education et**

**Vignal Lighting Group.** Par rapport à 2016, le périmètre de reporting 2017 comporte les variations suivantes : ANF Immobilier et Groupe Colisée du fait de leur cession en 2017 ne sont plus dans le périmètre de reporting : AssurCopro, Grape Hospitality, MK Direct, Novacap, Orolia et Sommet Education y sont nouvellement intégrées. Ces variations de périmètre ne permettent pas d'analyse tendancielle entre 2016 et 2017.

Les bonnes pratiques 2017 des participations en dehors du périmètre de reporting de la loi Grenelle II ont été intégrées au sein de ce rapport dans des encadrés.

### 2.5.1 IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ

**Eurazeo** souhaite porter une vision ample de l'empreinte sociétale afin de mettre en valeur les multiples contributions qu'une entreprise apporte à son écosystème et l'ensemble de la valeur qu'elle crée pour la société civile.

		2017	
Empreinte sociétale (en millions d'euros)		Eurazeo	Eurazeo et ses participations
Contribution au pouvoir d'achat <sup>(1)</sup>	Nombre de salariés <sup>(2)</sup>	101	7 911
	Masse salariale totale <sup>(2)</sup>	20,5	297
Financement de la collectivité	Charges patronales <sup>(1)(3)(4)</sup>	10,9	123,5
	Impôts et taxes <sup>(4)</sup>	25,3	48,6
Contribution à l'activité économique	Achats <sup>(4)</sup>	19,9	1 984
Contribution à la société civile (en milliers d'euros) <sup>(1)</sup>	Montants dépensés en actions sociétales – partenariats et mécénat	350	715
Contribution au climat des affaires <sup>(1)</sup>	Nombre de participations dotées d'un Comité d'Audit	1	11/15

(1) Ces indicateurs ne sont pas applicables à la société CIFA.

(2) Effectif permanent et non permanent.

(3) Les sociétés Asmodee et Fintrax ne sont pas intégrées à cet indicateur.

(4) Les données des participations correspondent aux paliers de consolidation financière (par exemple, prise en compte des acquisitions réalisées par des participations en 2017).

### 2.5.2 RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PERSONNES OU ORGANISATIONS INTÉRESSÉES PAR L'ACTIVITÉ

#### Conditions du dialogue avec les parties prenantes

La gouvernance constitue l'un des piliers de la stratégie RSE d'**Eurazeo**, reflétant la conviction selon laquelle une gouvernance exemplaire est un facteur clé de succès et de pérennité des entreprises. Le dialogue avec les parties prenantes forme notamment un des éléments constitutifs d'une bonne gouvernance.

En 2015, Eurazeo a réalisé une mise à jour de sa cartographie des parties prenantes. Le résultat de cette analyse est détaillé à la page 70. En 2017, Eurazeo PME a réalisé une consultation afin de recenser les enjeux prioritaires de ses parties prenantes.

L'année 2017 a été à nouveau une année très active pour Eurazeo vis-à-vis de ses actionnaires et investisseurs institutionnels. 27 journées ont été consacrées aux *road shows* et conférences, couvrant 11

destinations en Europe et en Amérique du Nord. Au cours de l'année 2017, plus de 313 entretiens ont été organisés, soit près de 380 investisseurs institutionnels rencontrés. Un *road show* spécifiquement dédié à l'ISR (Investissement Socialement Responsable) a été organisé, permettant de rencontrer des analystes et gérants de portefeuille spécialisés. Cette stratégie volontairement tournée vers la communauté financière constitue l'un des piliers de la relation avec les parties prenantes.

En 2017, **Léon de Bruxelles** a organisé une journée dédiée au dialogue entre les équipes du siège social, des restaurants et des clients. La journée baptisée « Léon à votre écoute » a été organisée dans 18 restaurants. Ainsi, 36 collaborateurs du siège sont partis à la rencontre des équipes des restaurants pour partager leur journée et rencontrer les clients auprès desquels ils ont pu recueillir leur appréciation de la marque.

Suite aux acquisitions et fusions réalisés au cours des dernières années, **Péters Surgical** a souhaité mettre l'accent sur le développement de l'appartenance à une seule et même entreprise. Dans ce contexte, plusieurs actions ont été mises en œuvre en 2017, comme la réalisation d'une fresque géante par les collaborateurs, la participation à des événements sportifs et des sessions de coaching en anglais.

**Sommet Education** établit un dialogue régulier et des partenariats avec les parties prenantes de ses campus en Suisse. Sur le campus de Bulle, la société a un rendez-vous annuel avec le Préfet. Sur le campus de Bluche, un dialogue régulier est établi avec la commune et l'office du tourisme. Le campus, ses collaborateurs et élèves participent et soutiennent également les événements locaux.

## Actions de partenariat ou de mécénat

### Eurazeo, mécène de l'éducation

Partant du constat que l'éducation est un vecteur de développement fondamental et un levier de croissance pour la compétitivité future de l'économie, Eurazeo s'est engagée depuis septembre 2015 en faveur de l'éducation.

Des projets innovants, développés avec des associations et des enseignants ont été mis en place autour de l'apprentissage de la lecture, du soutien scolaire, de l'engagement de jeunes professeurs ou de la fourniture de matériel scolaire. Ces initiatives visent toutes à lutter contre l'échec scolaire et sont soumises à une évaluation et à un suivi de performance réguliers.

### Apprentissage de la lecture et soutien scolaire

Convaincue que la bonne maîtrise de la lecture est une condition indispensable à la réussite scolaire, Eurazeo a apporté son soutien à un programme spécifique permettant l'apprentissage de la lecture via l'utilisation d'une application numérique. Cette action est menée avec l'association Agir pour l'école. Eurazeo a financé l'équipement en matériel pédagogique et tablettes de vingt classes du 19<sup>e</sup> arrondissement de Paris, de Calais et de Corbeil-Essonnes, permettant à plus de 1 200 enfants de bénéficier de ce projet lecture depuis 2015.

Un second programme a été développé sous la forme d'un « internat-externé » avec les *Apprentis d'Auteuil*. Il permet aux élèves de bénéficier d'une aide personnalisée pour leurs devoirs. Depuis la rentrée scolaire 2015, plus de 160 élèves ont déjà pu recevoir ce soutien scolaire unique.

### Soutenir l'engagement de jeunes diplômés et fournir du matériel scolaire

En 2017, Eurazeo a poursuivi son engagement auprès de *Teach for France*, porteuse d'une idée originale pour plus d'égalité à l'école. L'association propose à de jeunes diplômés volontaires d'occuper pendant deux ans des postes vacants, au sein d'établissements situés en réseau d'éducation prioritaire. La promotion 2017-2018 compte 53 étudiants, qui ont rejoint des collèges de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne, permettant ainsi de toucher environ 6 300 élèves.

Pour la seconde année consécutive, l'initiative, « Les cartables garnis », mis en place avec l'Agence du Don en Nature (ADN) a permis à Eurazeo d'offrir à plus de 8 000 enfants issus des familles en grande difficulté les fournitures scolaires indispensables pour aborder la rentrée 2017.

Enfin, la *Fondation DFCG* et la *Fondation Martine Aublet* ont reçu le soutien financier d'Eurazeo pour le financement de bourses d'études à destination d'étudiants.

Par ailleurs, Eurazeo a poursuivi ses engagements historiques auprès de plusieurs organisations telles que l'*Institut Gustave Roussy*, premier centre de lutte contre le cancer en Europe et *Human Rights Watch*, ONG internationale dont la mission est de promouvoir et d'agir en faveur de la défense des droits humains. Virginie Morgon, Présidente du Directoire d'Eurazeo, est Co-Présidente du Comité de Soutien de *Human Rights Watch*.

<b>2004</b> Début du mécénat d'Eurazeo	<b>3 M€</b> consacrés aux associations	<b>20</b> Associations soutenues par Eurazeo	<b>4 ans</b> Durée moyenne de soutien à une association
<b>2015</b> Début du programme d'Eurazeo pour l'éducation	<b>1 M€</b> consacrés à l'éducation	<b>5</b> Associations engagées dans l'éducation	<b>27 800</b> Enfants bénéficiant des actions pour l'éducation

	2017
<b>Soutien financier</b> (en milliers d'euros)	<b>Eurazeo</b>
Montant alloué au mécénat social et éducatif (associations et ONG)	350
Montant alloué aux <i>think tanks</i> , forums et institutions	226
Montant alloué au mécénat culturel	17
Montant alloué aux associations professionnelles	108
<b>TOTAL DES MONTANTS ALLOUÉS</b>	<b>701</b>

En 2017, Eurazeo et ses participations ont alloué près de 715 000 euros aux associations et ONG et ont soutenu un total de 102 organisations.

L'UES **Asmodee** en France a établi un partenariat avec l'Agence du Don en Nature en septembre 2017. Dans le cadre de ce partenariat, Asmodee a effectué un don de plus de 6 000 jeux.

**Péters Surgical** Thaïlande, en partenariat avec l'association Little Hope, a participé à la restauration de coraux.

En 2014, **Desigual** a lancé eDuo, son programme de formation dans le domaine de la vente qui combine apprentissage en école et en entreprise. Les bénéficiaires du programme sont en majorité des étudiants en risque d'exclusion sociale. 18 élèves ont été diplômés en 2017 et 10 d'entre eux ont ensuite été embauchés dans les magasins Desigual de Barcelone.

### Mécénat photographique

En 2017, la 8<sup>e</sup> édition du concours photo, *Un photographe pour Eurazeo*, avait pour thème « Réenchanter l'entreprise ».

Ce concours, créé en 2010, récompense le travail d'un photographe professionnel ou étudiant autour d'une thématique donnée.

Depuis plus de 10 ans, Eurazeo apporte son soutien au domaine de la photographie notamment au travers d'acquisition d'œuvres originales exposées dans les locaux d'Eurazeo et mises en valeur dans le rapport d'activité.

### 2.5.3 GESTION DES RISQUES RSE RELATIFS À L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ, DE SES PARTICIPATIONS ET DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

#### Identification et analyse des risques RSE

##### Introduction

La société Eurazeo peut être concernée par des risques susceptibles d'impacter son activité d'investissement. Un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est mis en place sous la supervision du Directoire et animé par un département dédié afin d'identifier, prévenir et limiter l'impact de ces principaux risques. La RSE fait partie intégrante des évaluations des risques qui sont conduites.

Pour mener à bien cet objectif, Eurazeo veille au déploiement d'actions :

- au niveau d'Eurazeo, en tant que société ;
- au niveau d'Eurazeo dans son activité d'investissement ;
- au niveau du portefeuille de fournisseurs d'Eurazeo et de ses participations.

Les actions afférentes à la prévention et à la gestion des risques menées au niveau d'Eurazeo en tant que société (entreprise de 101 collaborateurs implantés en France, aux États-Unis, au Luxembourg et en Chine) ainsi que celles menées dans le cadre de son activité d'investissement sont décrites dans plusieurs chapitres de ce document :

- partie 3.4 « Gestion des risques, contrôle interne et principaux facteurs de risques » page 186 ;
- partie 2.1 « La RSE dans la politique d'investissement » page 90.

Cette partie 2.5.3 se concentre sur les risques liés à la chaîne d'approvisionnement d'Eurazeo et de ses participations.

#### Analyse de risques RSE liés au portefeuille de fournisseurs d'Eurazeo et de ses participations

#### PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE ET INCERTITUDE AUXQUELS EURAZEO FAIT FACE AU NIVEAU DE SON PORTEFEUILLE DE FOURNISSEURS ET DE CEUX DE SES PARTICIPATIONS

OBJECTIFS POURSUIVIS PAR EURAZEO	FACTEURS DE RISQUE	GESTION DU RISQUE
<b>Adopter un comportement éthique dans la conduite des affaires et dans les relations commerciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Non respect de la réglementation</b> → Lois, règlements nationaux et internationaux</li> <li>• <b>Comportement non éthique et responsable vis-à-vis de ses fournisseurs et dans l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement</b> → Loyauté et transparence → Engagement financier, dépendance économique → Gratifications, cadeaux, corruption, blanchiment → Conflit d'intérêt et pratiques anticoncurrentielles → Confidentialité, propriété intellectuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sensibilisation et formation</b> des collaborateurs Eurazeo et des dirigeants des participations à la conformité (exemple : loi Sapin II)</li> <li>• <b>Cartographie et analyse de la matérialité</b> des risques associés aux fournisseurs et matières premières</li> </ul>
<b>Promouvoir le respect des droits fondamentaux des travailleurs et la fourniture d'emplois décents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Impact négatif sur les droits de l'homme, les libertés fondamentales et les conditions de travail</b> → Travail des enfants, travail forcé, esclavage → Rémunération, horaires de travail → Discrimination, harcèlement, traitements inhumains → Diversité → Santé, sécurité, hygiène → Liberté d'association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formalisation et diffusion pour signature d'une charte achats responsables</b> ou d'un Code de conduite des relations commerciales auprès des fournisseurs</li> <li>• <b>Contrôle de la mise en place effective de la charte</b> via des questionnaires et / ou audits</li> </ul>
<b>Prendre les mesures pour minimiser l'impact sur l'environnement et contribuer à la lutte contre le changement climatique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque d'atteinte à l'environnement</b> → Changement climatique → Atteinte à la biodiversité → Consommation d'énergie et d'eau → Ressources non renouvelables → Pollution et risque chimique/industriel (rejets) → Matières interdites ou obtenues illégalement → Conditions d'élevage et de transport → Déchets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Suivi des risques</b> dans le cadre du Comité d'Audit d'Eurazeo et des Comités d'Audit des participations (voir partie 3.4.1.2 page 188)</li> </ul>

Eurazeo a développé un outil de cartographie et d'analyse de la matérialité des risques RSE d'un portefeuille de fournisseurs. Cette analyse permet de hiérarchiser les fournisseurs devant faire l'objet d'une vigilance particulière.

Cette analyse s'effectue en trois étapes :

- Identification des fournisseurs directs

Cette étape consiste à effectuer un état des lieux des fournisseurs en collectant des données clés telles que le nom du fournisseur, son pays d'origine, sa catégorie d'achat et le volume d'achat qu'il représente.

- Évaluation de l'importance des fournisseurs

L'évaluation de l'importance des fournisseurs consiste à identifier les fournisseurs les plus critiques pour l'entreprise à partir de critères tels que le chiffre d'affaires et le volume qu'ils représentent, la substituabilité et la criticité du produit ou du service (ex : actifs rares), la durée et la fréquence des relations commerciales.

- Évaluation du risque RSE afin d'identifier les fournisseurs potentiellement à risque

Afin d'effectuer une évaluation des risques RSE potentiels, cet outil détermine une notation à partir du pays d'origine grâce à l'utilisation de quatre indices internationaux de référence.

Le risque social est évalué avec l'Indice de Développement Humain du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) intégrant trois critères majeurs que sont l'espérance de vie à la naissance, le niveau d'éducation et le niveau de vie. Les risques liés aux droits de l'homme sont évalués avec les rapports de *Freedom House* qui mesure l'étendue de la démocratie dans le monde. L'indice de perception de la corruption publié par *Transparency International* est utilisé pour mesurer le risque corruption et enfin, le risque environnemental est noté par le *Environmental Performance Index*. Cet indice créé par des chercheurs des universités américaines de Yale et de Columbia permet d'évaluer l'efficacité des politiques environnementales.

À cette approche centrée sur les fournisseurs vient s'ajouter une approche spécifique aux matières premières laquelle est pertinente pour les entreprises de production.

Cette matrice de vulnérabilité des fournisseurs a été réalisée sur le portefeuille de fournisseurs d'Eurazeo en 2017.

En tant que société d'investissement dont les activités principales se situent en France, les achats d'Eurazeo se répartissent de la manière suivante :

- plus de 70 % des achats sont des prestations intellectuelles, les autres achats portent principalement sur des équipements, services généraux, prestations de transports... ;
- plus de 85 % des achats se situent en France.

Cette analyse a démontré que les risques RSE au niveau des fournisseurs d'Eurazeo restent mineurs.

Concernant les participations d'Eurazeo, Eurazeo est particulièrement vigilante lors des *due diligences*, en matière de politique achats et de respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et mène des analyses adaptées aux enjeux et risques spécifiques à chaque secteur d'activité.

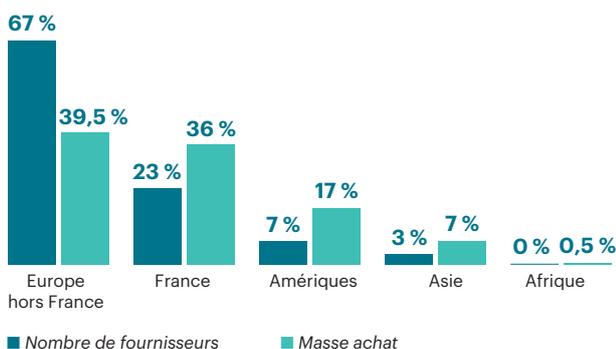
Chaque participation sélectionne et supervise ses propres fournisseurs et est donc responsable de sa politique achat. Lors de la phase de détention, Eurazeo incite ses participations à réaliser une analyse de risque de leur chaîne d'approvisionnement.

Pour cela, Eurazeo met à disposition son outil d'analyse de matérialité d'un portefeuille de fournisseurs et forme les participations à son utilisation.

Selon les participations, cette cartographie a été réalisée par fournisseur et/ou par matière première selon la matérialité des enjeux de la chaîne d'approvisionnement de la société. De plus, selon leur matérialité et de manière volontaire, des fournisseurs indirects peuvent également être intégrés.

De plus, dans le cadre de son reporting RSE, Eurazeo collecte annuellement un certain nombre d'informations liées au portefeuille de fournisseurs de ses participations :

### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES FOURNISSEURS – EURAZEO ET SES PARTICIPATIONS



Selon les enjeux déterminés dans l'analyse de matérialité du portefeuille de fournisseurs, les participations mettent en place un dialogue spécifique avec les fournisseurs évalués comme critiques. En voici un exemple : le **Groupe Flash** dispose d'un important réseau de fournisseurs de transport et souhaite bâtir une relation durable, fondée sur la confiance. L'enquête de satisfaction annuelle réalisée auprès de ses partenaires révèle le faible taux de rotation des transporteurs ainsi qu'un niveau de satisfaction élevé dans leurs relations avec le Groupe Flash. Le Groupe met à la disposition de ses fournisseurs de transport un portail proposant des formations opérationnelles concernant les bonnes pratiques de conduite, les règles de sécurité, le cabotage, l'utilisation du matériel ou encore les risques d'accidents et de vols. Le Groupe Flash favorise également le recours à des fournisseurs respectant les dernières normes européennes en matière d'émissions de CO<sub>2</sub>.

### Plans d'actions et de prévention

Le déploiement d'une démarche d'achats responsables est l'une des thématiques clés qu'Eurazeo a souhaité renforcer au sein de ses participations depuis la mise en place de la stratégie RSE en 2014.

Dans cet objectif, un groupe de travail « Achats responsables » est proposé aux participations depuis 2015. Ce groupe de travail rassemble selon les sujets évoqués, les Directeurs Achats, les Directeurs Juridiques ainsi que les responsables RSE de l'ensemble des participations. Ce groupe de travail combine des ateliers collectifs avec l'ensemble des participations et des réunions de suivi spécifiques avec les différentes sociétés.

Les thématiques abordées sont les suivantes :

- formalisation d'une charte achats responsables (ou Code de conduite des relations commerciales) ;
- moyens de contrôle de la mise en place d'une démarche achats responsables (questionnaires et audits) ;
- cartographie et analyse de « matérialité » des risques fournisseurs et matières premières.

Dans le cadre de ce groupe de travail, Eurazeo a également formalisé la prise en compte des enjeux RSE dans sa politique achat en établissant, en collaboration avec un cabinet d'avocats spécialisé, un Code de conduite des relations commerciales. Ce Code, traduit en deux langues, constitue le cadre de référence établi par Eurazeo pour toute relation commerciale. Il comporte 16 engagements sur les droits de l'homme, la santé et la sécurité des personnes, le respect de l'environnement et l'éthique des affaires.

Huit engagements concernent Eurazeo :

1. Traiter avec loyauté et transparence les partenaires commerciaux
2. Respecter ses engagements financiers
3. Refuser toute situation de dépendance économique
4. Refuser des gratifications et des cadeaux excessifs
5. Lutter contre la corruption et le blanchiment d'argent
6. Éviter tout conflit d'intérêt
7. Respecter la confidentialité des échanges
8. Respecter les droits de propriété intellectuelle

Et huit engagements sont attendus de la part des partenaires commerciaux d'Eurazeo :

1. Respecter les lois et règlements nationaux et internationaux
2. Respecter les droits de l'homme dans la relation de travail
3. Réduire la dépendance économique
4. Assurer la confidentialité des informations
5. Lutter contre la corruption et le blanchiment d'argent
6. Éviter tout conflit d'intérêt
7. Lutter contre les pratiques anticoncurrentielles
8. Respecter l'environnement

Ce document est mis à la disposition des participations. Fin 2017, 11 participations sur les 16 incluses dans le périmètre de reporting réglementaire ont déployé un Code de conduite des relations commerciales ou intégré des éléments RSE dans leurs conditions générales d'achats.

À titre d'exemple, en 2017, le groupe **MK Direct** a mis en place un Code d'éthique des relations commerciales. Ce Code présente les engagements du groupe en matière d'éthique et les engagements attendus de la part de leurs partenaires commerciaux, comme le respect des droits de l'homme, la lutte contre la corruption et le respect à l'environnement.

Dans le cadre de ses conditions générales d'achat, **Orolia** rappelle les principes de son Code d'éthique et demande à ses partenaires commerciaux d'être conformes à ce document. La société a également intégré des questions environnementales et éthiques dans le questionnaire envoyé aux nouveaux fournisseurs.

## Procédures d'évaluation et de suivi

Un suivi régulier est effectué par Eurazeo sur l'avancement des politiques achats responsables des participations via plusieurs canaux.

En effet, dans le cadre de sa stratégie RSE, Eurazeo incite ses participations à :

- inscrire le sujet de la RSE au minimum une fois par an à l'ordre du jour des réunions du Conseil de Surveillance ou d'Administration : la présence d'Eurazeo dans ces conseils assure un suivi régulier de ces enjeux. 11 sociétés l'ont réalisé en 2017 ;
- mettre en place un Comité d'Audit, permettant un suivi régulier de la gestion des risques au niveau du Conseil de Surveillance ou d'Administration. Deux sociétés l'ont mis en place en 2017 et 11 ont un Comité d'Audit ;
- 18 indicateurs dédiés aux achats responsables dans le cadre du reporting RSE permettent de suivre le déploiement des démarches au sein des participations. Ce reporting fait l'objet par la suite d'un compte-rendu complet auprès du management de chaque société.

Chaque société est responsable de la réalisation de l'évaluation de son portefeuille de fournisseurs. Eurazeo fournit les outils pour la réaliser et incite les participations à diligenter des questionnaires et/ou audits de leurs fournisseurs prioritaires.

En 2017, quatre participations ont réalisé des questionnaires ou audits auprès de leurs fournisseurs.

**Dessange International** a lancé en 2015 la démarche *Positive Sourcing* de la gamme Phytodess pour l'approvisionnement responsable des matières premières naturelles. Cette démarche a permis la réalisation d'une charte *Positive Sourcing*, l'évaluation des « risques fournisseurs » potentiels en matière de RSE, et le déploiement d'un questionnaire fournisseurs, afin d'intégrer des critères RSE dans la sélection et l'évaluation des fournisseurs. En 2017, la démarche *Positive Sourcing* a été poursuivie avec l'évaluation de 77 % des filières, la signature de la charte *Positive Sourcing* par 75 % des fournisseurs faisant partie du programme et l'audit de la filière de noix de santal en Australie.

**Vignal Lighting Group** a travaillé en 2017 sur la rédaction d'un questionnaire d'autoévaluation RSE de ses fournisseurs qui sera déployé en 2018 et intègre des critères environnementaux et sociaux lors de la sélection d'un nouveau fournisseur.

## 2.5.4 LOYAUTÉ DES PRATIQUES

### Actions engagées pour prévenir la corruption

Le déploiement des meilleures pratiques en matière d'éthique constitue un engagement de la politique d'actionnaire responsable d'**Eurazeo**. Il s'inscrit dans une démarche de développement d'une gouvernance forte et exemplaire. Dans cette démarche d'amélioration continue, Eurazeo encourage ses participations à mettre en œuvre les meilleures pratiques de prévention et de détection de la fraude et de la corruption.

Eurazeo a développé un guide de bonnes pratiques anti-fraude et anti-corruption. Ce guide constitue un cadre de référence et a pour vocation à servir de support aux participations dans le renforcement

d'une culture de l'intégrité, dans la formation des collaborateurs aux comportements éthiques attendus, ou encore en tant qu'outil méthodologique dans la mise en œuvre de dispositifs anti-fraude.

La prévention de la corruption est détaillée dans la partie 3.4.1.3 page 190.

Le Code d'éthique intègre l'engagement d'Eurazeo vis-à-vis de ses collaborateurs (respect des personnes, de la vie privée, déclaration des conflits d'intérêts, activités politiques et caritatives, lobbying, lutte contre la corruption et le blanchiment, etc.) mais aussi vis-à-vis de ses partenaires commerciaux, de ses actionnaires et des participations. Ce Code permet également d'identifier les différentes questions et situations auxquelles les collaborateurs et parties prenantes pourraient être confrontés et indique la procédure à suivre en cas d'identification des situations à risque et la personne à contacter. Le Code d'éthique a été signé par l'ensemble des salariés d'Eurazeo. Il est disponible pour l'ensemble des parties prenantes sur le site internet [www.eurazeo.com](http://www.eurazeo.com).

Dans le cadre de la directive européenne « Solvency II » sur l'activité de l'assurance, **AssurCopro** a mis en place une charte et une procédure anti-blanchiment. AssurCopro a également développé une procédure pour les réclamations et les alertes provenant de ses clients.

Les opérations de **Fintrax** sont réalisées dans le cadre des politiques groupe relatives à l'éthique des affaires, à la lutte contre la corruption et à la lutte contre le blanchiment d'argent. Une formation obligatoire associée à ces politiques est en cours de déploiement.

En 2016, **Orolia** a publié son Code d'éthique, qui porte sur les engagements du groupe en matière de lutte contre la corruption et en faveur des droits de l'homme. Orolia renforce ainsi sa politique de tolérance-zéro vis-à-vis de la corruption et de la fraude et s'engage à agir de manière professionnelle, équitable et avec intégrité dans toutes ses relations d'affaires.

### Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs/clients

Chez **Léon de Bruxelles**, les fournisseurs de moules sont certifiés selon un référentiel propre au groupe, construit sur la base d'un système de management de la qualité et de cahiers des charges précis. Des audits d'hygiène sont conduits au moins quatre fois par an dans chaque restaurant par un prestataire spécialisé. Des prélèvements de produits sont également réalisés au sein des établissements. À ces contrôles s'ajoutent également des audits internes permettant de vérifier le respect des procédures en salle et en cuisine. Des formations sur l'hygiène sont également dispensées en restaurant ainsi qu'à l'école de formation Léon de Bruxelles.

### Actions engagées en faveur des droits de l'homme

Le Code de conduite des relations commerciales d'**Eurazeo** mobilise ses partenaires commerciaux sur le respect des droits de l'homme dans la relation de travail. Ils s'engagent à respecter et faire respecter les droits de l'homme dans le cadre de leurs activités professionnelles. Ils doivent s'assurer que les conditions de travail de leurs employés sont conformes aux législations locales et internationales applicables. En particulier, les partenaires commerciaux doivent s'engager à prohiber le travail des enfants, le travail forcé ou l'esclavage, à verser une rémunération juste, établir des horaires de travail décentes, assurer l'absence de discrimination, de harcèlement et de traitement inhumain, ou encore protéger la santé et garantir la sécurité et l'hygiène sur les lieux de travail.

Les activités de **Fintrax** se déroulent principalement dans des pays à faible risque d'atteinte aux droits de l'homme. Néanmoins, Fintrax a adopté une politique visant à assurer la conformité avec la loi britannique contre l'esclavage moderne dans l'ensemble de ses opérations mondiales. Les obligations découlant de cette réglementation s'appliquent à toute la chaîne d'approvisionnement de Fintrax.

## 2.6 Note méthodologique

Eurazéo, en tant qu'entreprise cotée, doit réaliser pour l'exercice 2017 un reporting RSE consolidé comprenant l'ensemble de ses participations sur l'intégralité de son périmètre financier consolidé. Ainsi, toutes les participations (« participations ») détenues majoritairement participent au reporting RSE.

Au-delà des obligations réglementaires, le reporting d'Eurazéo s'inscrit dans sa démarche RSE globale. La campagne annuelle de reporting RSE est organisée selon plusieurs étapes qui s'étendent d'octobre à mai : (1) préparation du reporting ; (2) collecte et vérification des données ; (3) consolidation et contrôle des données ; (4) publication du reporting ; (5) partage des résultats avec les équipes investissement et les équipes dirigeantes des participations ; (6) définition et suivi des plans d'action.

La méthodologie du reporting RSE 2017 ne comporte pas de changement significatif par rapport à 2016.

Pour toute question concernant le rapport RSE d'Eurazéo, veuillez contacter [rse@eurazeo.com](mailto:rse@eurazeo.com).

### 2.6.1 PÉRIMÈTRE DE REPORTING

#### Période et fréquence

Le présent rapport porte sur l'année calendaire du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017. Le reporting RSE d'Eurazéo est publié chaque année depuis 2011 dans le Document de référence d'Eurazéo.

#### Périmètre

Le reporting porte sur Eurazéo et les participations détenues majoritairement et présentes dans son périmètre du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017, selon la règle définie par la loi Grenelle II.

Les indicateurs consolident les données d'Eurazéo et de ses participations. Les informations d'Eurazéo sont présentées séparément par souci de lisibilité : la mention « Eurazéo » recouvre l'activité d'Eurazéo en France, en Chine, aux États-Unis et au Luxembourg, hors Eurazéo PME.

**La mention « Eurazéo et ses participations » inclut les participations suivantes :** Eurazéo (activités en France, en Chine, aux États-Unis et au Luxembourg), **Asmodee** (activités en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis), **CIFA** (hors indicateurs sociaux et gouvernance), **Fintrax** (activités en Irlande et au Royaume-Uni), **Grape Hospitality** (activités en France), **Novacap** (activités en France, en Chine et en Allemagne), **Sommet Education** (activités en Suisse), **Eurazéo PME, société de gestion ainsi que ses participations, AssurCopro** (activités à Paris, France), **Dessange International** (activités en France et aux États-Unis), **Groupe Flash** (activités en France, en Allemagne, au Luxembourg, en Pologne et au Pays-Bas), **Léon de Bruxelles, MK Direct, Orolia** (activités aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Suisse), **Péters Surgical** (activités en France, en Inde et en Thaïlande) et **Vignal Lighting Group** (activités en France et aux États-Unis).

Le périmètre de reporting 2017 comporte les variations suivantes par rapport à 2016 : ANF Immobilier et Groupe Colisée du fait de leur cession en 2017 ne sont plus dans le périmètre de reporting ; AssurCopro, Grape Hospitality, MK Direct, Novacap, Orolia et Sommet Education y sont nouvellement intégrées. Ces variations de périmètre ne permettent pas d'analyse tendancielle entre 2016 et 2017.

Les règles pour la prise en compte des cessions et acquisitions sont identiques pour le reporting d'Eurazéo et pour le reporting des participations contributrices :

- les cessions ayant eu lieu au cours de l'année 2017 sont exclues du périmètre de reporting 2017 ;
- les acquisitions réalisées au cours de 2017 ne sont pas prises en compte dans le reporting portant sur l'année 2017. Elles seront intégrées dans le reporting 2018 ;
- le reporting est organisé par entité, chaque entité étant en charge de produire ses données extra-financières.

Au-delà des obligations réglementaires de reporting, les informations les plus pertinentes et les bonnes pratiques 2017 des participations en dehors du périmètre de reporting défini par la loi Grenelle II (Desigual, Elis, Europcar, Les Petits Chaperons Rouges, Neovia et Reden Solar) ont été intégrées au sein de ce rapport dans des encadrés.

Le reporting défini par la loi Grenelle II (« Eurazéo et ses participations ») est réalisé en 2017 sur un total de 16 participations, se décomposant en 45 entités distinctes réparties dans 12 pays et faisant intervenir près de 104 contributeurs.

### 2.6.2 ORGANISATION DU REPORTING

La démarche de reporting est détaillée dans un protocole de reporting personnalisé par chaque société.

#### Collecte des données

Au sein de chaque société, la collecte des données extra-financières est gérée par les différents services concernés. La coordination et la consolidation sont assurées par le département RSE d'Eurazéo.

#### Outil de reporting

Pour collecter et consolider les informations extra-financières, Eurazéo a mis en place un logiciel de collecte, de traitement et de consolidation en ligne des données quantitatives et qualitatives. Le logiciel de reporting RSE détaille les indicateurs selon quatre domaines : environnement, social et sociétal, achats et gouvernance.

#### Contrôle, consolidation et vérification des données

Au niveau de chaque société, les responsables des entités réalisent les contrôles nécessaires pour assurer la précision et la fiabilité des données. Une première validation des données collectées est réalisée par les responsables locaux via l'outil de reporting. L'outil contient également les données des années précédentes afin de faciliter les tests de cohérence ainsi qu'un système d'alerte lorsqu'un écart de 10 % est calculé entre l'exercice en cours et celui de l'année précédente. Chaque indicateur est accompagné d'une définition précise en français et en anglais.

Au niveau d'Eurazéo, plusieurs contrôles internes ont été mis en place afin de fiabiliser la qualité des données :

- contrôle de cohérence par rapport aux données de l'année précédente ;
- calculs automatiques dans l'outil des ratios et sommes ;
- comparaison avec des données de marché et/ou des données externes.

Enfin, les données consolidées font également l'objet de contrôles de cohérence lors de la consolidation. PwC, Commissaire aux comptes désigné comme organisme tiers indépendant par Eurazéo, a revu les informations RSE publiées dans le présent rapport (voir le rapport à la section 2.7 page 127).

## 2.6.3 CHOIX DES INDICATEURS

Eurazeo a sélectionné les indicateurs RSE afin de répondre à deux objectifs principaux : piloter la performance RSE d'Eurazeo et de ses participations et répondre à son obligation de reporting définie par la loi Grenelle II. Les indicateurs sont revus chaque année dans une logique de progrès continu. En 2017, le référentiel d'Eurazeo est composé de plus de 160 indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Les indicateurs formulés en questions oui/non sont consolidés selon l'une des deux méthodes suivantes : soit la réponse est considérée comme étant « oui » pour une société quand les entités au sein de la société répondant « oui » représentent plus de 50 % du périmètre de référence de la société (chiffre d'affaires pour les indicateurs environnementaux ou effectif total pour les indicateurs sociaux) ; soit, seule la réponse de la holding est considérée.

### Référentiels utilisés

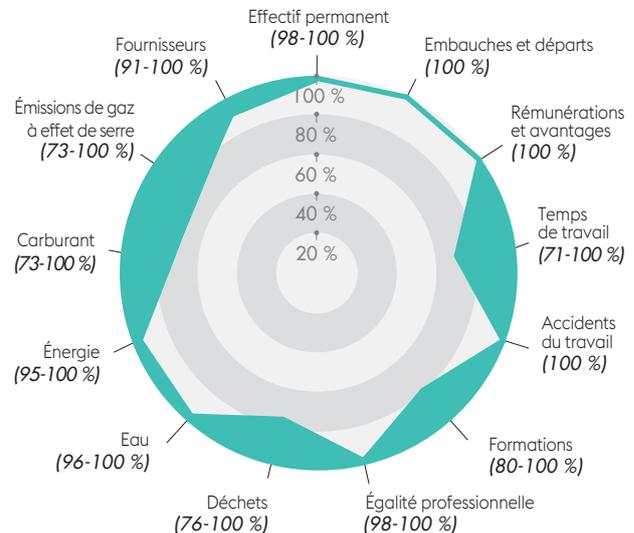
Les indicateurs ont été définis par Eurazeo conformément aux exigences de la loi Grenelle II, en lien avec les Commissaires aux comptes et les participations. Eurazeo s'appuie également sur le référentiel de la *Global Reporting Initiative* (GRI) et du niveau avancé du Pacte Mondial des Nations Unies. Une table de concordance (voir page 410) détaille les correspondances aux différents standards utilisés : loi Grenelle II, l'article 173 de la loi de la Transition Écologique et Énergétique, GRI 4, Pacte Mondial niveau avancé, Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et charte ESG de France Invest.

## 2.6.4 TAUX DE COUVERTURE

Les informations sont disponibles pour tout ou une partie du périmètre total. Pour cette raison, un taux de couverture est calculé pour chacun des indicateurs. Le taux de couverture est calculé sur la base d'un périmètre de référence renseigné par chaque entité de reporting : le chiffre d'affaires (volet environnement), l'effectif total (volet social) et le montant total des achats (volet achats). Pour chaque indicateur, le contributeur renseigne un périmètre couvert qui permet de calculer le taux de couverture (égal au périmètre couvert divisé par le périmètre de référence). Ainsi, lorsqu'une donnée n'est pas disponible pour une entité, son taux de couverture est égal à 0 %.

Certains d'indicateurs ne sont pas applicables à toutes les sociétés. Les entités pour lesquelles ces indicateurs sont non applicables sont exclues des taux de couverture associés.

## TAUX DE COUVERTURE PAR THÉMATIQUE SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA LOI GRENELLE II POUR EURAZEO ET SES FILIALES



## 2.6.5 PRÉCISIONS ET LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

Les méthodologies relatives au calcul de certains indicateurs peuvent présenter des limites du fait de :

- l'absence de définition reconnue au niveau international (exemple : statuts ou types de contrat de travail) ;
- la disponibilité limitée et/ou l'absence de certaines données sous-jacentes nécessaires aux calculs, entraînant des estimations ;
- la difficulté de collecte des données.

Lorsqu'une information n'est pas disponible dans le délai imparti, une estimation doit être réalisée permettant de refléter la réalité au plus près. Les données estimées doivent être clairement identifiées et la méthodologie explicitée dans l'outil de collecte. Plusieurs méthodes peuvent être retenues parmi lesquelles :

- estimation de l'information sur les douze derniers mois glissants connus les plus proches de la date de clôture ;
- estimation de l'information partiellement connue pour la période la plus proche de la clôture extrapolée pour refléter une période de douze mois ;
- extrapolation sur la base d'une référence proche ou à partir d'un sous-échantillon renseigné et comparable ou de l'année précédente.

## 2.7 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion

### Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Eurazeo SE, désigné organisme tiers indépendant et accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 (portée disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

### RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Président du Directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément Protocole de reporting RSE 2017 utilisé par la société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion au chapitre 2.6 « Note méthodologique » et disponible sur demande au siège de la société.

### INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

### RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 4 personnes et se sont déroulés entre les novembre 2017 et mars 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ 10 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

## I. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au chapitre 2.6 du rapport de gestion.

### Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## II. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une douzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est présentée en annexe :

- au niveau de l'entité consolidante et de la participation Novacap, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites Eura<sup>(1)</sup> que nous avons sélectionnés en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 19 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social et 96% de la consommation d'énergie considérée comme grandeur caractéristique du volet environnemental.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 16 mars 2018

L'un des Commissaires aux comptes  
PricewaterhouseCoopers Audit

**Pierre Clavié**  
Associé

**Sylvain Lambert**  
Associé du Département Développement Durable

(1) Eurazeo SE et Novacap, dont les entités suivantes : Siège d'Écully, Novapex – Péage-de-Roussillon, Novacarb – Laneuveville-devant-Nancy

## ANNEXE : LISTE DES INFORMATIONS QUE NOUS AVONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

### Informations sociales quantitatives

- Effectif permanent au 31 décembre 2017, part des femmes, part des cadres et part des CDI dans l'effectif total
- Embauches et départs (par motif)
- Organisation du temps de travail, dont indicateur Part des salariés à temps plein et à temps partiel, Taux d'absentéisme
- Nombre total d'heures de formation et part des salariés ayant suivi au moins une formation dans l'année
- Égalité de traitement et promotion de la diversité, dont indicateur Part des femmes dans les effectifs, dans les cadres, dans les CS/CA et dans le premier organe de décision

### Informations sociales qualitatives

- Politiques mises en œuvre en matière de formation
- Relations sociales
- Conditions de santé et sécurité au travail
- Mesures pour favoriser l'insertion de personnes handicapées

### Informations environnementales quantitatives

- Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales
- Consommation d'énergie, dont les indicateurs : Consommation totale d'énergie et répartition par source (électricité, vapeur, gaz naturel, fuel, charbon, autres), part des énergies renouvelables et consommation de carburant (essence et gazole)
- Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit (incluant les indicateurs sur les émissions de gaz à effet de serre des scopes 1, 2 et 3)
- Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement, dont indicateurs Émissions de SOx et de NOx

### Informations environnementales qualitatives

- Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets
- Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

### Informations sociétales qualitatives et quantitatives

- Impact territorial, économique et social de l'activité de la société
- Dialogue avec les parties prenantes
- Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique d'achat
- Loyauté des pratiques – Actions engagées pour prévenir la corruption





*Chai de réception des vendanges, Domaine viticole, Magalas, 2015*

*Travaux de restauration du nouveau caveau, Domaine viticole, Magalas, 2016*



# 3

## GOVERNANCE

<b>3.1</b>	<b>Organes de Direction et de Surveillance</b>	<b>132</b>	<b>3.4</b>	<b>Gestion des risques, contrôle interne, et principaux facteurs de risques</b>	<b>186</b>
3.1.1	Rôle, fonctionnement et composition du Directoire et du Conseil de Surveillance	132	3.4.1	Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne	186
3.1.2	Directoire	134	3.4.2	Principaux risques et incertitudes	193
3.1.3	Conseil de Surveillance	140			
		140	<b>3.5</b>	<b>Engagements au titre des programmes de co-investissement</b>	<b>201</b>
3.1.4	Comités spécialisés	158			
3.1.5	Règlement intérieur du Conseil de Surveillance	160			
<b>3.2</b>	<b>Rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux</b>	<b>166</b>			
3.2.1	Politique 2018 de rémunération des mandataires sociaux	166			
3.2.2	Détail de la rémunération versée ou attribuée aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017	170			
3.2.3	Autres informations	183			
<b>3.3</b>	<b>Participation des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire dans le capital de la Société et opérations réalisées par les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire sur les titres de la Société</b>	<b>184</b>			
3.3.1	Participation des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire dans le capital de la Société	184			
3.3.2	Opérations réalisées par les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire sur les titres de la Société au cours du dernier exercice	185			

En application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le rapport sur le gouvernement d'entreprise prend la forme d'un rapport autonome du rapport de gestion. Il comprend les informations liées au fonctionnement des organes d'administration ou de direction, aux rémunérations des dirigeants et à l'application des codes de gouvernement d'entreprise, telles que mentionnées aux articles L. 225-37-3 à L. 225-37-5, ainsi que les observations du Conseil de Surveillance sur le rapport du

Directoire et sur les comptes de l'exercice 2017 (cf la table de concordance p 408 du Document de référence).

Quant au rapport de gestion, il comprend les questions relatives à la marche des affaires, aux risques et à la responsabilité sociétale d'entreprise. Les informations sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Eurazeo sont présentées dans le rapport de gestion en section 3.4 du Document de référence.

## 3.1 Organes de Direction et de Surveillance

### 3.1.1 RÔLE, FONCTIONNEMENT ET COMPOSITION DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

#### 3.1.1.1 Missions

À l'issue de l'Assemblée Générale du 15 mai 2002, Eurazeo a adopté la forme de société à Directoire et Conseil de Surveillance. Dans le cadre de la transformation en société européenne lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017, la forme à Directoire et Conseil de Surveillance a été maintenue.

Le Conseil de Surveillance assure un rôle de contrôle de la gestion de la Société, conformément à la loi et aux statuts. Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins une fois par trimestre et rassemble des personnalités de premier plan.

Les fonctions de direction sont assurées par le Directoire qui se réunit au moins une fois par mois et aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi et les statuts. Les membres du Directoire peuvent, avec l'autorisation du Conseil de Surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. Cette répartition ne peut en aucun cas avoir pour effet de retirer au Directoire son caractère d'organe assumant collégalement la direction de la Société.

À toute époque de l'année, le Conseil de Surveillance opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Directoire communique mensuellement au Président du Conseil de Surveillance un état des participations, de la trésorerie, des opérations réalisées et de l'endettement éventuel de la Société.

#### 3.1.1.2 Composition du Directoire au 19 mars 2018

À la date d'établissement du présent Document de Référence, le Directoire est composé de quatre membres, qui sont, depuis le 19 mars 2018, Madame Virginie Morgon, Présidente et Messieurs Philippe Audouin, Directeur Général Finances, Nicolas Huet et Olivier Millet.

Le Conseil de Surveillance lors de sa séance du 27 novembre 2017, a renouvelé Madame Virginie Morgon en tant que membre du Directoire pour un mandat de quatre ans. Ce renouvellement a pris effet le 19 mars 2018. Le Conseil a également nommé Madame Virginie Morgon aux fonctions de Présidente du Directoire de la Société. Madame Virginie Morgon a ainsi succédé à Monsieur Patrick Sayer, qui a terminé, le 18 mars 2018, son quatrième mandat en qualité de membre et Président du Directoire d'Eurazeo. Cette nomination, décidée à l'unanimité par le Conseil de Surveillance, s'est inscrite dans le cadre d'une transition naturelle, marquant ainsi la qualité de la gouvernance de la Société.

Le Conseil de Surveillance lors de sa séance du 8 mars 2018 a renouvelé Monsieur Philippe Audouin en tant que membre du Directoire et a nommé Messieurs Nicolas Huet et Olivier Millet en tant que membres du Directoire pour des mandats de quatre ans, avec effet au 19 mars 2018.

Membres du Directoire	Âge	Nationalité	Fonction chez Eurazeo*	Echéance du mandat
Mme Virginie Morgon	48 ans	Française	Présidente du Directoire	2022
M. Philippe Audouin	61 ans	Française	Directeur Général Finances	2022
M. Nicolas Huet	47 ans	Française	Secrétaire Général	2022
M. Olivier Millet	54 ans	Française	Président du Directoire d'Eurazeo PME	2022

\* Au 19 mars 2018.

### 3.1.1.3 Composition du Conseil de Surveillance

#### Composition du Conseil au 19 mars 2018

Au 19 mars 2018, le Conseil de Surveillance est composé de douze membres, dont un membre représentant les salariés.

Membres du Conseil de Surveillance	Âge	Indépendance	Secteur d'activité	Comité d'Audit	Comité des Rémunérations et de Sélection	Comité Financier	Comité RSE	Échéance du mandat
M. Michel David-Weill, Président	85		Banque, Finance			Président		2018
M. Jean-Charles Decaux, Vice-Président	48		Média, Publicité, Finance			Vice-Président		2020
M. Olivier Merveilleux du Vignaux, Vice-Président	61		Services, Finance		✓	✓		2018
Mme Anne Dias	47	✓	Finance	Présidente	✓			2021
La société JCDecaux Holding SAS <i>Représentée par M. Emmanuel Russel</i>	54		Finance	✓	✓		✓	2018
Mme Anne Lalou	54	✓	Services			✓	Présidente	2018
M. Roland du Luart	78		Service Public, Finance		Président		✓	2020
Mme Victoire de Margerie	55	✓	Industrie			✓		2020
Mme Françoise Mercadal-Delasalles	55	✓	Banque, Finance		✓	✓		2019
Mme Stéphane Pallez	58	✓	Banque, Finance, Assurance	✓			✓	2021
M. Georges Pauget	70	✓	Banque, Finance	✓	✓			2020
M. Bruno Roger - Président d' Honneur	84		Banque, Finance			Invité permanent		—
<b>Représentant des salariés</b>								
M. Christophe Aubut	52		Finance			Invité permanent		2019
<b>Censeur</b>								
M. Jean Pierre Richardson	79		Finance	✓				2018
<b>Nouveaux membres proposés à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018</b>								
Mme Amélie Oudéa-Castera	40		Assurance					2022
M. Patrick Sayer	60		Banque, Finance					2022
<b>Nouveau Censeur proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018</b>								
M. Robert Agostinelli	64		Banque, Finance					2022

L'Assemblée Générale du 11 mai 2017 a approuvé la nomination de Madame Anne Dias en qualité de nouveau membre du Conseil de Surveillance.

Au cours de l'exercice 2017, le Conseil de Surveillance a coopté, dans sa séance du 26 juin 2017, Monsieur Jean-Charles Decaux, co-Directeur Général de JCDecaux SA, et la société JCDecaux Holding SAS, en qualité de nouveaux membres du Conseil de Surveillance en remplacement respectivement de Monsieur Harold Boël (dirigeant de Sofina) et de Monsieur Michel Mathieu (dirigeant du groupe Crédit Agricole), démissionnaires. Ces nominations s'inscrivent dans le cadre

de la conclusion du pacte liant la société JCDecaux Holding SAS à Eurazeo. La ratification de leur nomination à titre provisoire sera proposée lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2018.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a nommé Messieurs Jean-Charles Decaux et Olivier Merveilleux du Vignaux, Vice-Présidents du Conseil de Surveillance pour la durée de leur mandat.

La composition des comités rappelée ci-dessus reflète la situation à la date de publication du Document de Référence.

### Composition du Conseil de Surveillance à l'issue de l'Assemblée Générale du 25 avril 2018

Conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise tel que révisé par l'AFEP et le MEDEF (ci-après le "Code AFEP/MEDEF"), le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 a procédé, après avoir recueilli l'avis du Comité des Rémunérations et de Sélection, à une évaluation de sa composition et notamment à un examen de la proportion en son sein des membres du Conseil de Surveillance indépendants, en examinant la situation de chaque membre au regard de l'ensemble des critères recommandés par le Code AFEP/MEDEF. Le fonctionnement du Conseil de Surveillance fera l'objet d'une revue ultérieure au second semestre 2018, tenant compte de la participation des nouveaux membres dont la nomination est proposée à la prochaine Assemblée Générale. La composition des comités sera revue après l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

À l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018, le mandat de quatre membres du Conseil de Surveillance arrive à échéance. Il sera proposé le renouvellement du mandat de Monsieur Michel David-Weill, Madame Anne Lalou, Monsieur Olivier Merveilleux du Vignaux et de la société JCDecaux Holding SAS. Par ailleurs, la nomination de deux nouveaux membres du Conseil de Surveillance sera proposée pour une durée de quatre ans, Madame Amélie Oudéa-Castera et Monsieur Patrick Sayer.

La nomination de Madame Amélie Oudéa-Castera permettrait d'apporter au Conseil de Surveillance une expertise supplémentaire dans le domaine du numérique et des médias.

Le Conseil de Surveillance a considéré pertinent de présenter la candidature de Monsieur Patrick Sayer compte tenu de sa connaissance approfondie du marché du capital investissement et de la Société. Il ne siègera dans aucun comité du Conseil de Surveillance.

Ces deux propositions tiennent compte notamment, outre des compétences, de leur engagement personnel et de leur disponibilité et des évolutions stratégiques de la Société. Une attention particulière est également apportée à la qualité et à la complémentarité des parcours professionnels des membres à la fois sur les fonctions exercées et les secteurs d'activité. Plus généralement, le Conseil de Surveillance s'attache à réunir des compétences diversifiées, susceptibles de lui apporter une expertise des métiers dans le secteur des sociétés d'investissement ainsi qu'une expertise financière suffisante. Ces compétences permettront au Conseil de Surveillance de statuer de manière éclairée et indépendante.

Les renseignements détaillés concernant Madame Amélie Oudéa-Castera figurent en page 154 du Document de référence et Monsieur Patrick Sayer, en page 139.

#### 3.1.1.4 Censeurs

Les statuts de la Société prévoient la présence de censeurs au Conseil de Surveillance. Leur mandat est d'une durée maximale de quatre ans.

Les censeurs participent avec voix consultative aux réunions du Conseil de Surveillance et ont accès à l'information soumise au Conseil de Surveillance à l'instar des membres du Conseil de Surveillance.

Il est proposé au vote de l'Assemblée Générale du 25 avril 2018 de nommer Monsieur Robert Agostinelli, en qualité de Censeur, pour une durée maximale de quatre ans. Monsieur Robert Agostinelli est co-fondateur et Managing Director de Rhône Group, firme internationale de capital investissement. En novembre 2017, Eurazeo a conclu avec Rhône Group un partenariat stratégique par lequel Eurazeo s'engage à acquérir une participation minoritaire dans Rhône et dont les associés deviennent actionnaires d'Eurazeo. La nomination de Monsieur Robert Agostinelli s'inscrit dans le cadre de ce partenariat et permettra de faciliter la mise en œuvre de celui-ci. En cas de rupture ultérieure du partenariat, Monsieur Robert Agostinelli s'est engagé à quitter sa fonction au sein du Conseil de Surveillance.

Il est également proposé au vote de l'Assemblée Générale du 25 avril 2018 de renouveler le mandat de Monsieur Jean-Pierre Richardson en qualité de Censeur pour une durée de quatre ans. Monsieur Jean-Pierre Richardson est Censeur depuis le 14 mai 2008 et membre du Comité d'Audit. Il représente les membres de la famille Richardson et la société Joliette Matériel, actionnaires de longue date d'Eurazeo. Cette loyauté de la famille Richardson, l'expérience des PME et ETI et la connaissance des enjeux stratégiques de la Société de Monsieur Jean-Pierre Richardson sont autant d'atouts précieux pour Eurazeo.

Les renseignements détaillés concernant Messieurs Robert Agostinelli et Jean-Pierre Richardson figurent dans la section 3.1.3.3 du Document de référence.

## 3.1.2 DIRECTOIRE

### 3.1.2.1 Bilan de l'activité

Le Directoire d'Eurazeo s'est réuni 29 fois au cours de l'année 2017 avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Les principaux sujets traités par le Directoire en 2017 ont porté sur (i) le suivi des filiales et participations, (ii) les décisions d'investissement et de désinvestissement proposées par le Comité Exécutif, notamment sur l'acquisition d'Idinvest Partners et sur la conclusion du partenariat stratégique avec Rhône, (iii) le déploiement d'Eurazeo aux États-Unis, (iv) le suivi de l'actionariat d'Eurazeo, (v) la levée du fonds de co-investissement Eurazeo Capital II, (vi) l'examen et l'arrêté des comptes consolidés et annuels 2016, du budget 2017, des comptes semestriels et trimestriels 2017 et des projections financières pour 2018, (vii) la politique de rémunération au sein d'Eurazeo et plus généralement les questions liées à l'organisation de la Société.

### 3.1.2.2 Mandats et fonctions – Expérience et Expertise en matière de gestion des membres du Directoire

#### Membres du Directoire au 19 mars 2018

**MADAME VIRGINIE MORGON** *Présidente du Directoire d'Eurazeo \**



#### Âge et nationalité

48 ans (26/11/1969)

Nationalité Française

#### Date d'échéance du mandat

2022

#### Adresse professionnelle

C/o Eurazeo  
1, rue Georges Berger  
75017 Paris

C/o Eurazeo North America Inc.  
745 Fifth Avenue  
10151 New York  
USA

#### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 19 MARS 2018

##### Fonctions et mandats actuellement exercés dans le groupe Eurazeo

- Présidente du Directoire d'Eurazeo SE \*
- Présidente d'Eurazeo North America Inc. (USA).
- Présidente du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et Asmodee Holding.
- Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Moncler SpA \* (Italie).
- Vice-Présidente du Comité de Surveillance de CPK.
- Administratrice d'Abasic SI (Desigual, Espagne).
- Membre du Conseil de Surveillance de Grandir (Les Petits Chaperons Rouges).

##### Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo

- Administratrice de L'Oréal \*
- Membre du Conseil de Surveillance de Vivendi \* <sup>(1)</sup>.

##### Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Directrice Générale d'Eurazeo SE.
- Membre du Board of Directors d'Open Road Parent LLC. (USA) et de Trader Interactive LLC. (USA).
- Présidente du Board of Directors de Broletto 1 Srl (Italie).
- Présidente du Supervisory Board de Apcoa Parking AG (Allemagne).
- Présidente de l'Advisory Board de Apcoa Parking Holdings GmbH (Allemagne).
- Présidente du Conseil de Surveillance et membre du Conseil de Surveillance d'Elis.
- Présidente du Conseil d'Administration de Holdelis.
- Présidente de Legendre Holding 33, Legendre Holding 43, Legendre Holding 44, Legendre Holding 45, Legendre Holding 46 et Legendre Holding 47.
- Managing Director d'Apcoa Group GmbH (Allemagne).
- Directrice Générale de LH Apcoa.
- Gérante d'Euraleo (Italie) et d'Intercos SpA (Italie).
- Administratrice d'Edenred, d'Accor, Sportswear Industries Srl (Italie).

#### EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- Virginie Morgon est membre du Directoire d'Eurazeo depuis janvier 2008 et a été nommée Présidente du Directoire le 19 mars 2018. Elle était auparavant Directrice Générale d'Eurazeo depuis mars 2014. Virginie Morgon est également Présidente d'Eurazeo North America Inc. (USA.)
- Associée-gérante de Lazard Frères et Cie à Paris de 2000 à 2007, après avoir exercé son métier de banquier conseil chez Lazard à New York et Londres depuis 1992, Virginie Morgon était notamment responsable du secteur Agroalimentaire, Distribution et Biens de Consommation sur le plan européen.
- Au cours des 15 années passées chez Lazard, elle a conseillé de nombreuses entreprises comme Air Liquide, Danone, Kingfisher/Castorama, Kesa/Darty, Publicis et a établi des liens privilégiés avec leurs dirigeants.
- Elle est Co-Chair du Comité de Paris de Human Rights Watch.
- Virginie Morgon est diplômée de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Paris (section Économie et Finance) (1990) et titulaire d'un mastère d'économie et de management (MIEM) de l'université de Bocconi (Milan, Italie) (1991).

\* Société cotée.

(1) A la demande de Virginie Morgon, ce mandat ne sera pas renouvelé à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018.

**MONSIEUR PHILIPPE AUDOUIN** *Directeur Général Finances d'Eurazeo \****Âge et nationalité**

61 ans (03/04/1957)

Nationalité Française

**Date d'échéance  
du mandat**

2022

**Adresse professionnelle**

C/o Eurazeo

1, rue Georges Berger

75017 Paris

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 19 MARS 2018****Fonctions et mandats actuellement exercés dans le groupe Eurazeo**

- Directeur Général Finances et membre du Directoire d'Eurazeo SE \*.
- Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et Europcar Groupe \*.
- Président de Legendre Holding 19, Legendre Holding 26, Legendre Holding 27, Legendre Holding 29, Legendre Holding 30, Legendre Holding 34, Legendre Holding 35, Legendre Holding 36, Legendre Holding 42, Legendre Holding 43, Legendre Holding 44, Legendre Holding 47, Legendre Holding 51, Legendre Holding 57, Legendre Holding 58, Legendre Holding 59, Legendre Holding 60, Legendre Holding 62, LH Iberchem, LH Open Road, LH WS, LH CPK, LH Novacap, LH Apcoa, LH GP et Eurazeo Patrimoine.
- Directeur Général de Legendre Holding 23, Legendre Holding 25, CarryCo Capital 1, CarryCo Croissance, CarryCo Brands et CarryCo Capital 2.
- Président du Comité de Surveillance de Legendre Holding 28.
- Administrateur délégué de Eurazeo Services Lux (Luxembourg).
- Représentant permanent d'Eurazeo au Conseil d'Administration de SFGI.

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Administrateur d'Holdelis et Europcar Groupe.
- Directeur Général de Legendre Holding 33, Legendre Holding 54, Legendre Holding 55, La Mothe, Eurazeo Capital Investissement et Eureka Participation.
- Président de EP Aubervilliers, Legendre Holding 22, Legendre Holding 28, Ray France Investment, Legendre Holding 31 (devenue Les Amis d'Asmodee), Legendre Holding 32 (devenue Asmodee II), Legendre Holding 41, Legendre Holding 21, CPK, Novacap Group Bidco et Novacap Group Holding.
- Membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier et Elis.
- Managing Director de Perpetuum MEP Verwaltung GmbH (Allemagne).
- Vice-Président du Supervisory Board de APCOA Parking AG (Allemagne).
- Membre de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne).

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Philippe Audouin est Directeur Général Finances d'Eurazeo depuis le 19 mars 2018. Il a rejoint Eurazeo en février 2002 en tant que Directeur Administratif et Financier et a été nommé Membre du Directoire en mars 2006.
- Il a commencé sa carrière en créant et développant sa propre entreprise pendant près de 10 ans. Après l'avoir cédée, Philippe Audouin a été Directeur Financier et Fondé de pouvoir ("Prokurist"), en Allemagne, de la première JV entre France Telecom et Deutsche Telekom de 1992 à 1996.
- De 1996 à 2000, Philippe Audouin a occupé le poste de Directeur Financier, des Ressources Humaines et de l'Administration de France Telecom, division Multimédia. Il était également membre du Conseil de Surveillance de Pages Jaunes. D'avril 2000 à février 2002, Philippe Audouin a rejoint le groupe Arnault en tant que Directeur Financier d'Europ@Web. Il a également enseigné pendant 5 ans comme chargé de cours puis Maître de Conférence en 3<sup>e</sup> année à l'école HEC (option : "Entrepreneurs").
- Philippe Audouin est membre de la Commission Consultative Émetteurs de l'AMF et membre de l'Association des Dirigeants Finance-Gestion (DFCG).
- Philippe Audouin est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

\* Société cotée.

**MONSIEUR NICOLAS HUET**

Secrétaire Général d'Eurazeo \*



**Âge et nationalité**

47 ans (08/08/1970)

Nationalité Française

**Date d'échéance du mandat**

2022

**Adresse professionnelle**

C/o Eurazeo

1, rue Georges Berger

75017 Paris

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 19 MARS 2018**

**Fonctions et mandats actuellement exercés dans le groupe Eurazeo**

- Secrétaire Général et membre du Directoire d'Eurazeo SE \*
- Président de CarryCo Brands, CarryCo Capital 2, EZ Open Road Blocker Inc. (USA), Legendre Holding 23 et Legendre Holding 25.
- Directeur Général de CarryCo Croissance 2, CarryCo Patrimoine, Eurazeo Patrimoine, Legendre Holding 19, Legendre Holding 26, Legendre Holding 27, Legendre Holding 29, Legendre Holding 30, Legendre Holding 34, Legendre Holding 35, Legendre Holding 36, Legendre Holding 37, Legendre Holding 42, Legendre Holding 43, Legendre Holding 44, Legendre Holding 47, Legendre Holding 51, Legendre Holding 57, Legendre Holding 58, Legendre Holding 59, Legendre Holding 60, LH Apcoa, LH CPK, LH Iberchem, LH Novacap, LH Open Road, LH Titan Bidco, LH Titan Holdco, LH WS et SFGI.
- Membre du Conseil de Surveillance de Novacap Group Holding.
- Président du Conseil d'Administration de SFGI.
- Secretary d'Eurazeo North America Inc. (USA).

**Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo**

- Administrateur de Colyzeo Investment Advisors (Royaume-Uni).

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Président de Grandir Alpha Oscar et Grandir Alpha Papa.
- Directeur Général de CPK, CPK Manco, Grape Hospitality France, Legendre Holding 21, Legendre Holding 41, Legendre Holding 45, ManArgon, ManHélium, ManNéon, ManXénon, Novacap Group Bidco et Novacap Group Holding.
- Membre du Board of Directors de WS Holdings Acquisition Inc. (USA).
- Administrateur d'Euraleo (Italie).
- Membre du Conseil d'Administration de Manutan International.

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Nicolas Huet, membre du Directoire depuis le 19 mars 2018, a rejoint Eurazeo en février 2011 en tant que Directeur Juridique et a été nommé Secrétaire Général en mai 2015.
- Nicolas Huet a effectué l'essentiel de sa carrière en tant qu'avocat d'affaires. Entre septembre 2000 et 2002, il a été directeur juridique du groupe Genoyer. Avant de rejoindre Eurazeo, il était associé du cabinet White & Case LLP au sein du département fusions-acquisitions.
- Nicolas Huet est diplômé d'un DEA de Droit International de Paris II Panthéon Assas et titulaire du certificat d'aptitude à la profession d'avocat.

\* Société cotée.

**MONSIEUR OLIVIER MILLET***Président du Directoire d'Eurazeo PME***Âge et nationalité**

54 ans (28/02/1964)

Nationalité Française

**Date d'échéance  
du mandat**

2022

**Adresse professionnelle**C/o Eurazeo  
1, rue Georges Berger  
75017 Paris**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 19 MARS 2018****Fonctions et mandats actuellement exercés dans le groupe Eurazeo**

- Membre du Directoire d'Eurazeo SE \*.
- Président du Directoire d'Eurazeo PME.
- Président du Conseil de Surveillance de Dessange International, D Participations, Vignal Lighting Group et MK Direct Holding.
- Représentant d'Eurazeo PME en qualité de Président du Conseil de Surveillance de Financière Dessange, Léon Invest 1 et Léon Invest 2.
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Léon de Bruxelles.
- Membre du Conseil de Surveillance de Financière Flash, Financière Orolia et Assurcopro Group.
- Censeur de Groupe Péters Surgical.

**Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo**

- Président de France Invest (ex AFIC - Association Française des Investisseurs pour la Croissance).
- Président de Finoléam.

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Membre du Conseil de Surveillance de Flexitallic, Holding Européenne d'Instrumentation, Gault & Fremont, Cap Vert Finance et Colisée International.
- Vice-Président de France Invest.
- Président de la commission ESG de France Invest.

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Olivier Millet, membre du Directoire depuis le 19 mars 2018, est le fondateur et le Président du Directoire d'OFI Private Equity, société cotée sur NYSE Euronext de 2007 à 2011. En 2011, il rejoint le groupe Eurazeo à la suite de la cession d'OFI Private Equity, qui devient alors Eurazeo PME, filiale du groupe Eurazeo.
- Olivier Millet a commencé sa carrière en créant en 1986 et en développant Capital Finance, revue de référence du capital investissement français, cédée par la suite au groupe Les Échos.
- De 1990 à 1994, il occupe le poste de Directeur d'investissements de 3i SA, puis, rejoint Barclay Private Equity France de 1994 jusqu'en 2005. Il est nommé Directeur Général Adjoint de Barclay Private Equity France de 1998 à 2005.
- Olivier Millet a créé le Club du Développement Durable de l'AFIC en 2009, où il s'attache à promouvoir la démarche ESG au sein de la profession. Il a également lancé "LBO Net" en 1996, réseau le plus important des professionnels du LBO en France, qui rassemble plus de 300 membres individuels et 50 équipes.
- Olivier Millet est diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce et de Marketing (ISTEC).

\* Société cotée.

Membre du Directoire dont le mandat a pris fin le 18 mars 2018

## MONSIEUR PATRICK SAYER



### Âge et nationalité

60 ans (20/11/1957)

Nationalité Française

### Date d'échéance du mandat

18 mars 2018

### Adresse professionnelle

C/o Eurazeo

1, rue Georges Berger  
75017 Paris

## MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 19 MARS 2018

### Fonctions et mandats actuellement exercés dans le groupe Eurazeo

- Président de CarryCo Capital 1, CarryCo Croissance et CarryCo Croissance 2.
- Membre du Conseil de Surveillance d'Europcar Groupe \*.
- Membre du Board of Directors de I-Pulse (USA).
- Administrateur de AccorHotels \*.

### Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo

- Membre du Board of Directors de Tech Data Corporation (USA) \*.

### Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Président du Directoire d'Eurazeo SE.
- Président d'Eurazeo Capital Investissement, Legendre Holding 25 et Legendre Holding 26.
- Président du Conseil de Surveillance et Administrateur d'Europcar Groupe.
- Président du Conseil d'Administration et Administrateur d'Holdelis.
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Rexel.
- Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier.
- Directeur Général de Legendre Holding 19.
- Membre du Comité de Surveillance de Foncia Holding.
- Administrateur de Moncler Srl (Italie), Sportswear Industries Srl (Italie), Edenred, Rexel, Gruppo Banca Leonardo (Italie) et Colyzeo Investment Advisors.
- Membre de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne).
- Gérant d'Investco 3d Bingen (société civile).

## EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- Patrick Sayer a été Président et membre du Directoire d'Eurazeo de mai 2002 jusqu'au 19 mars 2018. Il était précédemment associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris et Managing Director de Lazard Frères & Co. à New York.
- Ancien Président de l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC, devenue France Invest), il est également Administrateur du Musée des Arts Décoratifs de Paris et membre du Club des Juristes, et il enseigne la finance (Master 225) à l'Université de Paris Dauphine.
- Il est par ailleurs magistrat consulaire au Tribunal de Commerce de Paris.
- Patrick Sayer est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris.

\* Société cotée.

### 3.1.3 CONSEIL DE SURVEILLANCE

#### 3.1.3.1 Indépendance du Conseil de Surveillance

Il est rappelé que, selon le Code AFEP/MEDEF, est considéré comme indépendant tout membre du Conseil de Surveillance qui remplit les critères suivants :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur 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 :
  - significatif de la société ou de son groupe,
  - ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a tenu compte de la recommandation du Code AFEP/MEDEF selon laquelle, pour les actionnaires importants, au-delà d'un seuil de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société, "le conseil, sur rapport du comité des nominations, 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".

Concernant le critère des relations d'affaires, le Code AFEP/MEDEF précise que "l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe doit être débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le rapport annuel".

Le Comité des Rémunérations et de Sélection du 23 février 2018 a évalué le caractère significatif ou non des relations d'affaires qui pouvaient exister entre certains membres du Conseil de Surveillance

et la Société. Il est rappelé que le caractère significatif des relations d'affaires doit être apprécié en tenant compte de critères :

Qualitatifs	Quantitatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• éventuelle dépendance économique entre les acteurs ;</li> <li>• importance et nature des opérations ;</li> <li>• particularités de certains contrats ;</li> <li>• position de l'administrateur au sein de la société co-contractante (pouvoir décisionnel, pôle d'activité, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• montant total des honoraires, commissions et autres rémunérations versés par la Société à la société co-contractante ;</li> <li>• prix de la prestation (prix de marché).</li> </ul>

Le Comité des Rémunérations et de Sélection a estimé que lorsque la Société verse au co-contractant une somme inférieure à 10 % du montant total des honoraires, commissions et rémunérations versés sur l'année par la Société, la relation d'affaires n'est pas considérée comme significative. Au-delà de 10 % du montant total des honoraires, commissions et rémunérations versés par la Société, la relation d'affaires sera considérée comme significative à condition que ce seuil soit dépassé au cours de trois exercices consécutifs de sorte que cela démontre une relation d'affaires qui s'inscrit dans la durée.

Les situations de Monsieur Jean-Charles Decaux, co-Directeur Général de JCDecaux SA, et de la société JCDecaux Holding SAS, cooptés par le Conseil de Surveillance, dans sa séance du 26 juin 2017, en qualité de membre du Conseil de Surveillance, ont été examinées au regard des règles d'indépendance du Code AFEP/MEDEF. Compte tenu de la participation de JCDecaux Holding SAS de plus de 10% du capital d'Eurazeo, ils sont réputés non indépendants. La situation de Madame Anne Dias a également été examinée par le Comité des Rémunérations et de Sélection du 25 novembre 2016. Le Conseil de Surveillance a conclu que Madame Anne Dias devait être considérée comme indépendante car elle satisfait à l'intégralité des critères d'indépendance du Code AFEP/MEDEF. Par ailleurs, dans le cadre de l'examen des candidatures en qualité de membre du Conseil de Surveillance, le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 a examiné la situation de Madame Amélie Oudéa - Castera et de Monsieur Patrick Sayer au regard des règles d'indépendance du Code AFEP/MEDEF. Le Conseil de Surveillance a conclu, sur avis du Comité des Rémunérations et de Sélection, que Madame Amélie Oudéa - Castera devait être considérée comme indépendante car elle satisfait à l'intégralité des critères d'indépendance du Code AFEP/MEDEF. Monsieur Patrick Sayer est réputé non indépendant compte tenu de ses fonctions passées de dirigeant mandataire social exécutif de la Société.

## TABLEAU DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

	Ne pas être salarié ou mandataire social	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires	Absence de lien familial	Ne pas être auditeur ou ancien auditeur	Ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans *	Ne pas être actionnaire à plus de 10 %	Indépendant
Michel David-Weill <sup>(1)</sup>	■	■	■	■	■			
Jean-Charles Decaux <sup>(2)</sup>	■	■	■	■	■	■		
Olivier Merveilleux du Vignaux <sup>(3)</sup>	■	■	■		■	■	■	
Anne Dias	■	■	■	■	■	■	■	1
JCDecaux Holding SAS <sup>(4)</sup> Représentée par Emmanuel Russel	■	■	■	■	■	■	■	
Anne Lalou <sup>(5)</sup>	■	■	■	■	■	■	■	2
Roland du Luart	■	■	■	■	■		■	
Victoire de Margerie	■	■	■	■	■	■	■	3
Françoise Mercadal-Delasalles	■	■	■	■	■	■	■	4
Stéphane Pallez	■	■	■	■	■	■	■	5
Georges Pauget	■	■	■	■	■	■	■	6
Christophe Aubut <sup>(6)</sup>		■	■	■	■	■	■	
Amélie Oudéa-Castera <sup>(7)</sup>	■	■	■	■	■	■	■	7
Patrick Sayer <sup>(8)</sup>		■	■	■	■	■	■	

\* Au dernier renouvellement conformément au Code AFEP/MEDEF.

(1) Sous réserve de l'adoption de la 11<sup>ème</sup> résolution par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

(2) Sous réserve de l'adoption de la 7<sup>ème</sup> résolution par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

(3) Sous réserve de l'adoption de la 13<sup>ème</sup> résolution par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

(4) Sous réserve de l'adoption des 8<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolutions par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

(5) Sous réserve de l'adoption de la 12<sup>ème</sup> résolution par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

(6) Membre représentant les salariés.

(7) Sous réserve de l'adoption de la 9<sup>ème</sup> résolution par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

(8) Sous réserve de l'adoption de la 10<sup>ème</sup> résolution par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

La Société se conforme ainsi aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, puisque, sans compter le membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés, 6 membres sont indépendants sur 11, soit 54,5 % de l'effectif du Conseil de Surveillance, dans sa composition à la date de publication du Document de Référence : Mesdames Anne Dias, Anne Lalou, Victoire de Margerie, Françoise Mercadal-Delasalles et Stéphane Pallez et Monsieur Georges Pauget.

Sous réserve de l'approbation des résolutions relatives au renouvellement des mandats de quatre membres et de la nomination de deux nouveaux membres, dans sa composition à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018, la Société se conformera aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, avec 7 membres indépendants sur 13, soit 53,8 % de l'effectif du Conseil de Surveillance.

### 3.1.3.2 Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de Surveillance

Il est proposé de nommer une femme et un homme en qualité de nouveaux membres du Conseil de Surveillance.

Sous réserve de l'approbation des résolutions relatives au renouvellement des mandats de quatre membres et de la nomination de deux nouveaux membres, le nombre de femmes serait porté de cinq à six sur un nombre total de treize membres (contre onze membres au 31 décembre 2017). Conformément au Code AFEP/MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas retenus pour apprécier la représentation des femmes qui s'éleverait ainsi de 45 % à 46 % de l'effectif du Conseil de Surveillance à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

La Société se conforme donc aux recommandations du Code AFEP/MEDEF avec une représentation féminine de plus de 40 %. Il est à noter que si les candidatures susvisées sont approuvées, un deuxième membre représentant les salariés sera désigné par le Comité d'entreprise d'Eurazeo au cours de l'année 2018.

### 3.1.3.3 Mandats et Fonctions – Expérience et Expertise en matière de gestion

**MONSIEUR MICHEL  
DAVID-WEILL <sup>(1)</sup>**

*Président du Conseil de Surveillance*



**Âge et nationalité**

85 ans (23/11/1932)

Nationalité Française

**Date de première nomination**

15 mai 2002

**Date d'échéance  
du mandat**

AG 2018

**Adresse professionnelle**

C/o Eurazeo  
1, rue Georges Berger  
75017 Paris

**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO**

- Administrateur de sociétés.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017**

**Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo**

- Vice-Président à titre honoraire du Conseil d'Administration de Groupe Danone\*.

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Administrateur de Gruppo Banca Leonardo Spa (Italie).

**Autre information**

- M. David-Weill est le beau-père de M. Merveilleux du Vignaux.

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Jusqu'en mai 2005, Chairman de Lazard LLC, Michel David-Weill a été Président et Directeur Général de Lazard Frères Banque, Président et Associé-Gérant de Maison Lazard SAS.
- Michel David-Weill est reconnu comme l'un des banquiers d'investissement de renommée internationale. Il est Vice-Président à titre honoraire du Conseil d'Administration de Groupe Danone.
- Aux États-Unis, il est Membre du Conseil d'Administration du Metropolitan Museum of Art, ainsi qu'Administrateur du "New York Hospital". En France, Michel David-Weill est Membre de l'Institut (Académie des Beaux-Arts), et occupe différentes fonctions au sein de diverses institutions artistiques et culturelles.
- Michel David-Weill est diplômé du Lycée Français de New York et de l'Institut des Sciences Politiques.

\* Société cotée

(1) Membre dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

**MONSIEUR JEAN-CHARLES DECAUX <sup>(1)</sup>**

*Vice-Président du Conseil de Surveillance*



**Âge et nationalité**

48 ans (08/07/1969)

Nationalité Française

**Date de première nomination**

26 juin 2017

**Date d'échéance du mandat**

AG 2020

**Adresse professionnelle**

C/o JCDecaux SA  
17, rue Soyer  
92200 Neuilly-sur-Seine

**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO**

- Co-Directeur Général de JCDecaux SA \*

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017**

**Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo**

- Co-Directeur Général de JCDecaux SA \*
- Administrateur de Métrobus SA, Média Aéroports de Paris SAS, IGP Decaux Spa (Italie), JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni), Mediavision et Jean Mineur SA et BDC SAS.
- Président de JCDecaux France SAS.
- Membre du Conseil Exécutif de JCDecaux Bolloré Holding SAS.
- Président du Comité de Surveillance de MédiaKiosk SAS.
- Président du Conseil d'Administration de El Mobiliario Urbano SLU (Espagne).
- Président et administrateur de JCDecaux Holding SAS.
- Directeur Général de Decaux Frères Investissements SAS et Apolline Immobilier SAS.
- Gérant de la SCI du Mare, SCI Clos de la Chaîne et SCI Trois Jean.
- Représentant permanent de Decaux Frères Investissements en qualité de membre du Conseil de surveillance de HLD SCA.

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Néant

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Jean-Charles Decaux est un dirigeant français, co-directeur général avec son frère Jean-François Decaux, de JCDecaux, créée en 1964 et numéro 1 mondial de la communication extérieure.
- Il rejoint l'entreprise en 1989. En 1991, il est nommé Directeur Général de JCDecaux Espagne, qu'il développe. Il construit ensuite, principalement par croissance interne, l'ensemble des filiales de l'Europe du Sud, de l'Amérique du Sud, de l'Asie et du Moyen-Orient.
- Après la transformation, en 2000, de JCDecaux en société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance, Jean-Charles et Jean-François Decaux introduisent en Bourse JCDecaux SA en 2001 et participent activement à la consolidation du secteur.
- En 2017, Jean-Charles Decaux a été classé numéro 1 (avec Jean-François Decaux) des « Small & Midcap Best CEOs » (Classement *Institutional Investor*, magazine financier). Il est membre du Conseil d'Administration de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP).

\* Société cotée.

(1) Membre coopté par le Conseil de Surveillance du 26 juin 2017 et dont la nomination est soumise à la ratification de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

**MONSIEUR OLIVIER MERVEILLEUX DU VIGNAUX <sup>(1)</sup>** Vice-Président du Conseil de Surveillance**Âge et nationalité**

61 ans (23/12/1956)

Nationalité Française

**Date de première nomination**

5 mai 2004

**Date d'échéance du mandat**

AG 2018

**Adresse professionnelle**

C/o MVM

Rue Ducale 27

B 1000 Bruxelles

Belgique

**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO**

- Gérant de MVM Search Belgium.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo**

- Gérant de MVM Search Belgium.
- Membre du Comité d'Orientation d'Expliseat SAS.

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Néant.

**Autre information**

- M. Merveilleux du Vignaux est le gendre de M. David-Weill.

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Olivier Merveilleux du Vignaux a créé en 1993 le cabinet MVM, cabinet de recrutement par approche directe, dont il est le gérant.
- Il a été Administrateur de SAFAA jusqu'en 1993, a créé et développé une structure de recrutement (1984-1992) avec un associé et a travaillé pour le cabinet Korn Ferry (1980-1984) où il avait une mission de recrutement de cadres dirigeants par approche directe.
- Il a effectué des études de commerce.

(1) Membre dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

**MADAME ANNE DIAS****Âge et nationalité**

47 ans (16/09/1970)

Nationalité Franco-américaine

**Date de première nomination**

11 mai 2017

**Date d'échéance du mandat**

AG 2021

**Adresse professionnelle**

C/o Aragon Global Holdings

40 East Chicago Avenue

Suite 134

Chicago - IL 60611

USA

**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO**

- Présidente-Fondatrice d'Aragon Global Holdings.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo**

- Présidente-Fondatrice d'Aragon Global Holdings.
- Membre du Conseil d'Administration de la Harvard Business School (Cambridge, USA), du Museum of Modern Art (New York), de la Fondation for Contemporary Arts (New York), de la French American Foundation, du Chicago Council on Global Affairs (Chicago), de Economic Club de Chicago et de la Sciences Po USA Foundation.
- Membre du Conseil d'Administration du Musée des Arts Décoratifs (Paris).

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Membre de l'Advisory Board d'Eurazeo Co-Investment Partners.
- Membre du Conseil d'Administration du Whitney Museum (New-York).
- Membre du Comité d'Acquisition Nord-Américain du Tate Modern Museum (Londres).

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Diplômée de la Georgetown University School of Foreign Service en 1992, Anne Dias entre chez Goldman Sachs en tant qu'analyste financière au sein de la division banque d'investissement, à Londres et à New York. Après un MBA à la Harvard Business School en 1997, elle intègre Soros Fund Management comme analyste financière, puis prend la tête du fonds spécialisé dans les banques. Elle travaille ensuite pour Viking Global Investors, exerçant toujours les fonctions d'analyste, spécialisée cette fois dans le secteur des médias et de l'internet.
- En 2001, elle crée Aragon Global Management, hedge fund basé à New York et Chicago, spécialisé dans le domaine des médias, des technologies et des télécommunications. En 2011, Aragon Global Management devient une société d'investissement, Aragon Global Holdings.

**SOCIÉTÉ JCDECAUX HOLDING SAS <sup>(1) (2)</sup>**  
**REPRÉSENTÉE PAR MONSIEUR EMMANUEL RUSSEL**



#### Âge et nationalité

54 ans (05/09/1963)

Nationalité Française

#### Date de première nomination

26 juin 2017

#### Date d'échéance du mandat

AG 2018

#### Adresse professionnelle

C/o JCDecaux Holding SAS  
 17, rue Soyer  
 92200 Neuilly-sur-Seine

### FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- Directeur Général Délégué de JCDecaux Holding SAS.

### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017

#### Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo

- Directeur Général Délégué de JCDecaux Holding SAS.
- Membre du Conseil de Surveillance de Lendix SA.
- Gérant de la SCI Albion et SCI Briec Russel.

#### Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Directeur Général de Compagnie Lebon.
- Directeur Général Afrique & Moyen-Orient de JCDecaux SA.
- Représentant permanent de Compagnie Lebon en qualité d'administrateur de Salvepar.
- Président de Paluel-Marmont Capital, Sources d'Equilibre et Swan & Company.
- Gérant de Paluel-Marmont Valorisation et de la SCI PMV du Bouleau.
- Représentant de Compagnie Lebon en qualité de Président de Esprit de France, Champollion I, Paluel-Marmont Finance, PMC 1, PMV 1, Pierre le Grand SAS et Columbus Partners.
- Représentant de Compagnie Lebon en qualité de gérant de la SCI DU 24 rue Murillo.
- Représentant de Paluel-Marmont Valorisation en qualité de Président de Champollion II, Foncière Champollion 21, Foncière Champollion 24 et Foncière Champollion 23.
- Représentant de Paluel-Marmont Valorisation en qualité de gérant de Pevele Développement et Pevele Promotion.
- Représentant de PMV 1 en qualité de Président de Columbus Partners Europe, Phoebus SAS, Taranis, PMV Gerland et Pierre Le Grand SAS.
- Représentant de PMV 1 en qualité de gérant de Pytheas Invest et PMV – Bricq Invest.
- Représentant de Sources d'Equilibre, en qualité de Président de la Société Européenne de Thermalisme – SET.
- Représentant de Swan & Company en qualité de Président de Hotel Riviera.

### EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- Emmanuel Russel a occupé durant sa carrière divers postes de direction générale et de direction financière au sein de plusieurs entreprises, en particulier JCDecaux, couvrant plusieurs zones géographiques.
- Il est actuellement Directeur Général Délégué de JCDecaux Holding, l'actionnaire de contrôle du groupe de communication extérieure JCDecaux. Il est également membre du Conseil de surveillance de Lendix SA, fintech leader des plate-formes de prêts en France.
- Il a précédemment occupé les fonctions de Directeur Général de la Compagnie Lebon entre 2013 et 2017, menant à bien une stratégie ambitieuse de développement.
- Entre 2000 et 2013, il a occupé au sein du groupe JCDecaux les fonctions de Directeur Fusions-Acquisitions, Trésorerie & Développement puis, à partir de 2006, de Directeur Général de la zone émergente Afrique, Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale à la construction de laquelle il a présidé.
- Entre 1990 et 2000, il a occupé des fonctions de direction financière au sein du groupe Pernod Ricard, notamment en tant que Directeur financier Europe. Il a commencé sa carrière au sein du cabinet Arthur Andersen en 1987.
- Il est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire du DESCF.

(1) Membre coopté par le Conseil de Surveillance du 26 juin 2017 et dont la nomination est soumise à la ratification de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

(2) Membre dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

MADAME ANNE LALOU <sup>(1)</sup>**Âge et nationalité**

54 ans (06/12/1963)

Nationalité Française

**Date de première nomination**

7 mai 2010

**Date d'échéance du mandat**

AG 2018

**Adresse professionnelle**

C/o Eurazeo

1, rue Georges Berger  
75017 Paris**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO**

- Directrice de La Web School Factory.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo**

- Directrice de La Web School Factory.
- Présidente de l'Innovation Factory.
- Administratrice de KORIAN SA \* et de Natixis\*.

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Membre du Comité de Surveillance de Foncia Holding.
- Membre du Conseil de Surveillance de Foncia Groupe.
- Administratrice de SAS Nexity Solutions, KEA&Partners et de Medica.

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Anne Lalou, Directrice de La Web School Factory, a débuté en tant que fondé de pouvoir puis sous-Directrice au sein du département fusions-acquisitions de Lazard à Londres puis Paris, pour ensuite prendre la responsabilité de Directrice de la Prospective et du Développement chez Havas.
- Elle a été Présidente-Directrice Générale de Havas Édition Électronique avant d'intégrer Rothschild & Cie en tant que gérante.
- Elle rejoint Nexity en 2002 où elle occupe les fonctions de Secrétaire Générale et Directrice du Développement avant de prendre en 2006 la Direction Générale de Nexity-Franchises puis la Direction Générale Déléguée du Pôle Distribution jusqu'en 2011.
- Elle est diplômée de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC).

\* Société cotée.

(1) Membre dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

## MONSIEUR ROLAND DU LUART

**Âge et nationalité**

78 ans (12/03/1940)

Nationalité Française

**Date de première nomination**

5 mai 2004

**Date d'échéance  
du mandat**

AG 2020

**Adresse professionnelle**

C/o Eurazeo

1, rue Georges Berger

75017 Paris

**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO**

- Administrateur de sociétés.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo**

- Sénateur honoraire et membre honoraire du Parlement.
- Conseiller Municipal du Luart.
- Administrateur honoraire de l'Automobile Club de l'Ouest.
- Membre du Conseil de Surveillance de la Banque Hottinguer & Cie.
- Censeur d'Aurea\*.

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Président du Syndicat du Pays de Perche Sarthois.
- Membre du Conseil d'Administration d'Aurea.
- Vice-Président de la Commission des Finances.
- Membre de la délégation sénatoriale à l'Outre-mer.
- Membre de la Commission spéciale chargée du contrôle des comptes et de l'évaluation interne (Sénat).
- Membre du Comité Consultatif du Secteur Financier.
- Membre de la Commission nationale d'évaluation des politiques de l'État d'Outre-mer.
- Membre du Conseil de l'Immobilier de l'État.
- Membre Titulaire (au titre du Sénat) du Conseil d'Administration de l'Établissement Public de Financement et de Restructuration.

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Roland du Luart a été Vice-Président du Sénat d'octobre 2004 à septembre 2011 et Sénateur de la Sarthe à partir de 1977 jusqu'en septembre 2014, Vice-Président de la Commission des Finances, du Contrôle Budgétaire et des Comptes Économiques de la Nation, Rapporteur spécial pour la Mission "Action Extérieure de l'État", Membre du Conseil de l'Immobilier de l'État, Membre du Comité Consultatif du Secteur Financier et Membre du Conseil d'Orientation des Finances Publiques.
- Il a été Maire du Luart (1965-2001) puis Maire-Adjoint (2001-2014), Président du Conseil Général de la Sarthe (1998-mars 2011), Conseiller Général du Canton de Tuffé (1979-mars 2011), Président de l'Association des Maires de la Sarthe (1983-2008) et Président de la Communauté de Communes du Pays de l'Huisne sarthoise (1996-mars 2006).

\* Société cotée.

## MADAME VICTOIRE DE MARGERIE

**Âge et nationalité**

55 ans (06/04/1963)

Nationalité Française

**Date de première nomination**

11 mai 2012

**Date d'échéance**

du mandat

AG 2020

**Adresse professionnelle**

C/o Rondol Industrie

2, allée André Guinier

54000 Nancy

**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO**

- Principal actionnaire et Présidente de Rondol Industrie.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo**

- Présidente de Rondol Industrie.
- Vice-Présidente du World Materials Forum.
- Administratrice et membre du Comité de Nominations, Rémunérations et Gouvernance de Arkéma\*.
- Administratrice et membre du Comité de Rémunération et de Nomination et du Comité d'Audit de Babcock International\*.
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Transatlantique.

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Administratrice de Norsk Hydro, Morgan Advanced Materials, EcoEmballages et Italcementi.

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Victoire de Margerie est le principal actionnaire et préside la PME de micromécanique Rondol Industrie depuis 2012. Elle est aussi Administratrice d'Arkema depuis 2012, Vice-Présidente du World Materials Forum depuis 2014 et Administratrice de Babcock International depuis 2016.
- Elle a auparavant occupé des fonctions industrielles opérationnelles en Allemagne, en France et aux États-Unis chez Arkéma, Carnaud MetalBox et Péchiney. Elle a aussi enseigné la Stratégie et le Management Technologique à Grenoble Ecole de Management.
- Victoire de Margerie occupe des fonctions d'Administratrice de sociétés cotées depuis 1999 notamment chez Baccarat (1999-2006), Bourbon (2004-2007), Outokumpu (2007-2011), Ciments Français/Italcementi (2006-2016), Norsk Hydro (2012-2014) et Morgan Advanced Materials (2012-2016).
- Victoire de Margerie est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC, 1983), de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Paris (1986), titulaire d'un DESS de Droit Privé de l'Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne (1988) et d'un Doctorat de Sciences de Gestion de l'Université de Paris II Panthéon Assas (2007).

\* Société cotée.

## MADAME FRANÇOISE MERCADAL-DELASALLES

**Âge et nationalité**

55 ans (23/11/1962)

Nationalité Française

**Date de première nomination**

6 mai 2015

**Date d'échéance du mandat**

AG 2019

**Adresse professionnelle**C/o Crédit du Nord  
59, boulevard Haussmann  
75008 Paris**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO**

- Directrice Générale Déléguée du Crédit du Nord \*.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazéo**

- Directrice Générale Déléguée du Crédit du Nord \*.
- Présidente du Conseil d'Administration de Star Lease et de Banque Kolb.
- Vice-Présidente du Conseil de Surveillance de Banque Courtois, Société Marseillaise de Crédit.
- Administratrice de Société Générale Cameroun et Sogecap.
- Membre du Conseil de Surveillance de Rosbank \* (Russie).

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Administratrice de Sopra Steria Group, Compagnie Générale de Location d'Équipement (CGL), SG Global Solutions Center (Inde), SG European Business Services (Roumanie) et Transactis (filiale commune à Société Générale et La Banque Postale).
- Membre du Comité Exécutif et Directrice des Ressources et de l'Innovation du groupe Société Générale.

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Françoise Mercadal-Delasalles a construit son expérience dans la haute fonction publique au Ministère des Finances (1988-1992) et à la Caisse des Dépôts (2002-2008) et dans le secteur privé chez BNP-Paribas.
- En 2008, elle a rejoint la Société Générale et pris la tête de la Direction des Ressources et de l'Innovation et siégeait à ce titre au Comité Exécutif du groupe. En tant que Chief Operating Officer, elle était en charge des filières IT, Immobilier, Achats qui regroupent plus de 20 000 personnes dans le monde et représentent un budget de 5 milliards d'euros. Animatrice de la stratégie innovation du groupe, elle pilote également le projet de transition numérique de Société Générale. Elle déploie notamment le programme Digital for All qui s'appuie sur un ambitieux projet d'équipement des collaborateurs et un vaste programme d'accompagnement du changement et d'acculturation digitale. Depuis juin 2017, elle est Directrice Générale Déléguée du Crédit du Nord.
- Elle était membre du Conseil National du Numérique jusqu'en juin 2017.
- Françoise Mercadal-Delasalles est diplômée de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Paris et de l'École Nationale d'Administration (ENA).
- Elle est Chevalier de la Légion d'Honneur, du Mérite et du Mérite agricole.

\* Société cotée.

## MADAME STÉPHANE PALLEZ

**Âge et nationalité**

58 ans (23/08/1959)

Nationalité Française

**Date de première nomination**

7 mai 2013

**Date d'échéance  
du mandat**

AG 2021

**Adresse professionnelle**C/o La Française des Jeux  
126, rue Galliéni  
92643 Boulogne Billancourt**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO**

- Présidente-Directrice Générale de La Française des Jeux (FDJ).

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazéo**

- Présidente-Directrice Générale de La Française des Jeux (FDJ).
- Administratrice de Positive PlaNet.
- Administratrice et Présidente du Comité d'Audit de CNP Assurances \*.
- Administratrice de ENGIE \*.

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Présidente-Directrice Générale de CCR.
- Administratrice de CACIB (anciennement Calyon).

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Stéphanie Pallez a mené une carrière au croisement de la sphère publique et du monde de l'entreprise qui lui a permis d'accumuler nombre d'expériences dans le domaine financier et notamment de l'investissement.
- Au cours de son parcours au Ministère des Finances, elle a exercé les fonctions de Conseillère Technique auprès du Ministre, en charge des questions industrielles et du financement des entreprises et a ultérieurement été responsable d'une partie du portefeuille des Participations de l'État où elle a participé activement à des opérations de restructurations et de privatisations d'entreprises publiques. Elle a par ailleurs exercé de nombreuses responsabilités dans le domaine de la régulation financière, des banques et des assurances et en matière de négociations financières internationales.
- Dans le monde de l'entreprise, elle a été Directrice Financière Déléguée de France Telecom Orange et à ce titre, directement impliquée dans les décisions d'investissement et de désinvestissement de l'entreprise entre 2004 et 2011 au sein de l'ensemble des activités financières opérationnelles de sa responsabilité.
- D'avril 2011 à 2015, elle a été Présidente-Directrice Générale de CCR. En 2015, elle est nommée Présidente-Directrice Générale de La Française des Jeux.
- Stéphanie Pallez est diplômée de l'Institut d'Étude Politique (IEP) de Paris et de l'École Nationale d'Administration (ENA), promotion "Louise Michel".

\* Société cotée.

## MONSIEUR GEORGES PAUGET

**Âge et nationalité**

70 ans (07/06/1947)

Nationalité Française

**Date de première nomination**

7 mai 2010

**Date d'échéance du mandat**

AG 2020

**Adresse professionnelle**

C/o Eurazeo  
1, rue Georges Berger  
75017 Paris

**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO**

- Associé-gérant de Almitage.Lda

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo**

- Associé-gérant de Almitage.Lda.
- Vice-Président du Conseil d'Administration de Club Med.
- Administrateur de Friedland Financial Services et de Dalenys \* (ex RENTABILIWEB).
- Administrateur référent de Valeo \*.
- Président d'honneur de LCL.
- Président de l'Observatoire de la Finance Durable.

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Président de la société de conseil Économie Finance et Stratégie.
- Administrateur de TIKEHAU.
- Président de l'IEFP (Institut pour l'Éducation Financière du Public).
- Président du Club des Dirigeants de la Banque et de la Finance du Centre des professions financières.
- Président du Projet Monnet de carte bancaire européenne.

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Titulaire d'un doctorat d'état en sciences économiques, Georges Pauget a effectué l'essentiel de sa carrière au sein du groupe Crédit Agricole. Il a occupé des postes de responsabilité au sein de Crédit Agricole S.A. et de ses filiales, avant d'assurer la Direction Générale de plusieurs caisses régionales de Crédit Agricole puis en 2003, celle du Crédit Lyonnais.
- Il a été de 2005 à 2010, Directeur Général du groupe Crédit Agricole SA, Président de LCL (Crédit Lyonnais) et de Crédit Agricole CIB. Il a présidé le Comité Exécutif de la Fédération Bancaire Française jusqu'en 2008. Il a également été Président de Amundi Asset Management de 2010 à 2011.
- Georges Pauget a été Président de la société de conseil Économie, Finance et Stratégie et Président de l'Institut pour l'Éducation Financière pour le public (IEFP) et également Directeur Scientifique de la Chaire de Recherche en Asset Management Amundi - Paris Dauphine.
- Il est Associé Gérant de Almitage.Lda. Il a été professeur affilié à Paris Dauphine, chargé de cours magistral à Sc Pô Paris et visiting professeur à l'Université de Pékin. Il a reçu le prix Turgot en 2010 pour son ouvrage "La banque de l'après crise".

\* Société cotée.

MONSIEUR CHRISTOPHE AUBUT *Membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés***Âge et nationalité**

52 ans (03/11/1965)

Nationalité Française

**Date de première nomination**Comité d'Entreprise  
du 15 décembre 2015**Date d'échéance du mandat**

14 décembre 2019

**Adresse professionnelle**

C/o Eurazeo  
1, rue Georges Berger  
75017 Paris

**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO**

- Néant.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017****Fonctions et mandats actuellement exercés dans le groupe Eurazeo**

- Gérant de Eurazeo Real Estate Lux Sarl (Luxembourg), EREL C Sarl (Luxembourg), EREL 2 Sarl (Luxembourg), Fragrance LuxCo1 Sarl (Luxembourg) et Fragrance LuxCo2 Sarl (Luxembourg).
- Administrateur délégué à la gestion journalière de Eurazeo Services Lux (Luxembourg).

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Gérant de APCOA Finance Lux Sarl (Luxembourg), ECIP Italia Sarl (Luxembourg), Grape Hospitality Holding Sarl (Luxembourg), Grape Hospitality International Sarl (Luxembourg), Grape Hospitality Lux Austria Sarl (Luxembourg), EREL 1 SARL (Luxembourg) et Investco 5 Bingen.
- Administrateur de Graduate SA (Luxembourg).

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- De formation comptable supérieure, Christophe Aubut est titulaire du Diplôme Préparatoire aux Études Comptables et Financières.
- En avril 1988, il est recruté par Lazard Frères et Cie pour prendre en charge la comptabilité de différentes structures du groupe Lazard. En juin 1992, il rejoint Eurazeo en qualité de responsable comptable et fiscal puis devient Directeur Comptable et Fiscal entre janvier 2004 et décembre 2010.
- Christophe Aubut occupe les fonctions de Directeur Fiscal - Structuration.

**Président d'Honneur du Conseil de Surveillance****MONSIEUR BRUNO ROGER****Âge et nationalité**

84 ans (06/08/1933)

Nationalité Française

**Adresse professionnelle**

C/o Lazard Frères  
121, boulevard Haussmann  
75008 Paris

**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO**

- Chairman of Global Investment Banking de Lazard Group \*

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo**

- Associé-Gérant de Lazard Frères et de Maison Lazard et Compagnie.
- Chairman of Global Investment Banking de Lazard Group \*.
- Membre du Comité Exécutif de Lazard Group \*.
- Managing Director de Lazard Group \*.
- Administrateur et Membre du Comité Éthique et Gouvernance et du Comité Stratégie et Investissements de Capgemini \*.
- Membre du Conseil d'Orientation d'Europa.

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Président de Lazard Frères (SAS), Compagnie Financière Lazard Frères (SAS) et Lazard Frères Banque.

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Bruno Roger a été notamment Gérant de Lazard (1973), puis Associé-Gérant (1978), Vice-Président-Directeur Exécutif (2000-2001) et Président (2002-2017).
- Il a été Associé-Gérant de Maison Lazard et Cie (1976), Associé-Gérant de Lazard Partners Ltd Partnership (1984-1999), Associé-Gérant (1992) puis Managing Director de Lazard Frères and Co, New York (1995-2001), Co-Chairman du European Advisory Board de Lazard (2005-2006), Président de Lazard Frères SAS et de Compagnie Financière Lazard Frères SAS (2002-2017) et Président-Directeur Général de Lazard Frères Banque (2009-2017). Il est Chairman of Global Investment Banking de Lazard Group (depuis 2005), Managing Director et Membre du Comité Exécutif de Lazard Group.
- Après avoir été Vice-Président-Directeur Général d'Eurafrance (1974-2001), Président-Directeur Général de Financière et Industrielle Gaz et Eaux puis d'Azeo (1990-2002), il a été Président du Conseil de Surveillance (2002-2003) d'Eurazeo (après la fusion d'Azeo avec Eurafiance).
- Membre du Conseil de Surveillance d'UAP devenue Axa (1994-2005) et de Pinault-Printemps (1994-2005), Administrateur de Saint-Gobain (1987-2005), de Thomson CSF devenue Thales (1992-2002), de Sofina (1989-2004), de Marine Wendel (1988-2002), de la SFGI (1987-2001) et de Sidel (1993-2001).
- Il est Administrateur de Capgemini (depuis 1983), Président d'Honneur de la Société Française des Analystes Financiers et Président du festival international d'art lyrique d'Aix-en-Provence et de la Fondation Martine Aublet.
- Bruno Roger est diplômé de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Paris.

\* Société cotée.

## Censeur

MONSIEUR JEAN-PIERRE RICHARDSON <sup>(1)</sup>**Âge et nationalité**

79 ans (12/07/1938)

Nationalité Française

**Date de première nomination**

14 mai 2008

**Date d'échéance du mandat**

AG 2018

**Adresse professionnelle**

C/o Richardson

2, place Gantès – BP 41917

13225 Marseille Cedex 02

**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO**

- Président-Directeur Général de SA Joliette Matériel.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo**

- Président-Directeur Général de SA Joliette Matériel.

**Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier.

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Jean-Pierre Richardson est Président-Directeur Général de la SA Joliette Matériel, holding familial de contrôle et présidente de la SAS Richardson.
- Il a rejoint en 1962 la société éponyme, à l'époque filiale à 51 % de la société d'Escaut et Meuse, elle-même fusionnée par la suite dans Eurazeo. Il en a assuré la Direction opérationnelle de 1969 à 2003.
- Il a été juge au Tribunal de Commerce de Marseille de 1971 à 1979.
- Il est diplômé de l'École Polytechnique (promotion 58).

(1) Membre dont le renouvellement des fonctions de Censeur est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

**Membres du Conseil de Surveillance dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018****Monsieur Patrick Sayer**

Les principaux mandats et fonctions exercés par Monsieur Patrick Sayer au sein ou en dehors du Groupe Eurazeo au cours des cinq dernières années sont décrits en page 139 du Document de Référence.

## MADAME AMÉLIE OUDÉA-CASTERA

**Âge et nationalité**

40 ans (09/04/1978)

Nationalité Française

**Date de première nomination**

25 avril 2018

**Date d'échéance du mandat**

AG 2022

**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO**

- Co-fondatrice et Présidente de l'Association Rénovons le Sport Français.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo**

- Membre du Conseil d'Administration de Plastic Omnium.

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Membre du Conseil d'Administration d'AXA SEed Factory et de Lagardère.
- Membre du Conseil de Surveillance de Kamet.
- Membre du Comité stratégique d'AXA Strategic Ventures.
- Membre du Comité Directeur de la Fédération Française de Tennis.

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Amélie Oudéa-Castera intègre la Cour des Comptes en 2004 pour y exercer les fonctions d'auditrice puis de Conseiller référendaire. En 2008, elle rentre chez l'assureur AXA et y prend en 2010 la tête de l'équipe de planification stratégique. En 2011, elle devient directrice du marketing et du digital d'AXA France, principale filiale opérationnelle du groupe, périmètre étendu l'année suivante à la gestion des partenariats.
- En 2014, Amélie Oudéa-Castera complète ce rôle par l'exercice de la fonction de directrice générale adjointe du marché des particuliers et professionnels et entre au comité exécutif de cette même entité.
- Début 2016, membre du top 40 (les « Partners ») de l'entreprise, Amélie Oudéa-Castera prend la responsabilité du marketing et du digital pour l'ensemble du groupe AXA, fonction qu'elle occupera jusqu'à fin 2017.
- Amélie Oudéa-Castera a développé au cours des dernières années une expertise spécifique sur les métiers du numérique, de la data, de l'expérience clients, de la marque, de la gestion des médias et des partenariats. Elle a contribué à lancer l'activité de Corporate venture de l'assureur dans le secteur du numérique.
- Amélie Oudéa-Castera est depuis début 2018 Présidente de l'Association Rénovons le Sport Français.
- Depuis 2014, elle est membre indépendant du Conseil d'administration de Plastic Omnium.
- Amélie Oudéa-Castera est diplômée de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Paris (1999), de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC) (2001), titulaire d'une maîtrise de droit (2001) et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration (ENA) (2002-2004). Elle est une ancienne sportive de haut niveau (tennis).

**Censeur dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018****MONSIEUR ROBERT AGOSTINELLI****Âge et nationalité**

64 ans (21/05/1953)

Nationalité Américaine

**Date de première nomination**

25 avril 2018

**Date d'échéance**

AG 2022

**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO**

- Co-Fondateur et Managing Director de Rhône Group.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo**

- Co-Fondateur et Managing Director de Rhône Group.
- Administrateur de Amulio Governance B.V., HCA Parent Corp., GK Holdings, Inc., Logistics Acquisition Company (UK) Limited, Italian Electronics Holdings s.r.l. et Unieuro SpA.
- Directeur Général de Magnesita Refrattorios S.A.
- Gérant de Rhône Capital L.L.C., Rhône Group Advisors LLC, Rhône Group L.L.C., Rhône Holdings (UK) Limited.
- Membre du Conseil de American-Italian Cancer Foundation, American Veterans Center, Radio America, The Council for the United States and Italy.
- Membre fondateur de Friends of Israel Initiative.

**Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

- Administrateur de Italian Electronics s.r.l. et Venice Holdings s.r.l.

**EXPERIENCE - EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Co-fondateur de la société d'investissement Rhône Group en 1996, Robert Agostinelli s'est engagé activement dans tous les aspects de la stratégie et du développement de Rhône Group, depuis sa création, tout en maintenant et élargissant les relations tant avec des familles privées, que des investisseurs institutionnels ou bien des fonds souverains. Il dirige également les activités liées aux relations investisseurs de Rhône.
- Robert Agostinelli a débuté sa carrière dans les services financiers de la banque Rothschild. Puis il est entré chez Goldman Sachs, où il a travaillé pendant cinq ans et a contribué à la création de l'activité internationale de fusions-acquisitions. Il a rejoint ensuite la banque Lazard Frères, en qualité de Senior Managing Director, avec la responsabilité des affaires bancaires à l'international.
- Il est Directeur et conseiller auprès de nombreuses institutions philanthropiques et civiques européennes et américaines, notamment au sein du National Review Institute, du Reagan Ranch Board of Governors, et en tant que membre de la Marine Corps Scholarship Foundation – American Patriot Campaign Cabinet.
- Robert Agostinelli est membre fondateur de Friends of Israel Initiative (FOI), où il siège actuellement au Conseil, et siège au Conseil de l'American Italian Cancer Foundation (AICF).
- Il est diplômé d'un Bachelor Of Arts de St. John Fisher College. Il a également un MBA de Columbia Business School et un certificat d'expert-comptable.

\* Société cotée.

### 3.1.3.4 Gouvernance

La démarche de gouvernement d'entreprise d'Eurazeo a été mise en œuvre de longue date avec le souci de se conformer aux recommandations de place dès lors qu'elles favorisent la transparence à l'égard des parties prenantes, et contribuent à améliorer le fonctionnement des instances de contrôle et de gestion de la Société.

Eurazeo est convaincue que la gouvernance est un facteur essentiel de performance et de pérennité des entreprises. La mise en place d'une gouvernance exemplaire chez Eurazeo et dans l'ensemble des sociétés du portefeuille est un des objectifs prioritaires de la stratégie RSE d'Eurazeo.

#### Règlement intérieur du Conseil de Surveillance

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance détermine ses règles de fonctionnement et traite plus particulièrement de la participation au Conseil de Surveillance, des critères d'indépendance, de la tenue des réunions, des communications au Conseil de Surveillance, des autorisations préalables du Conseil de Surveillance pour certaines opérations, de la création de comités au sein du Conseil de Surveillance, de la rémunération de ses membres et de la déontologie.

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance a été modifié lors de la réunion du 8 décembre 2016 afin de tenir compte du Code AFEP/MEDEF, notamment pour ce qui concerne les critères d'indépendance des membres du Conseil de Surveillance. Il est reproduit intégralement en section 3.1.5 du Document de référence 2017 (p. 160).

#### Formation des membres du Conseil de Surveillance

Des réunions de présentation de la Société et de l'ensemble de ses participations sont organisées systématiquement avec le ou les membres du Directoire concernés pour chaque nouveau membre du Conseil de Surveillance. Ces réunions de travail sont l'occasion, pour les membres ayant rejoint récemment le Conseil de Surveillance, d'améliorer leur connaissance du Groupe, de son fonctionnement et de ses enjeux. Par ailleurs, les nouveaux membres du Comité d'Audit bénéficient d'entretiens avec le Directeur Administratif et Financier, les équipes financières et l'audit interne de la Société au cours desquels les spécificités comptables et/ou financières de la Société sont notamment abordées et les nouveaux membres du Comité des Rémunérations et de Sélections, d'entretiens avec le Secrétaire Général.

#### Déontologie

Lors de la nomination d'un membre du Conseil de Surveillance, le Secrétaire du Conseil lui remet un dossier comportant notamment les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance et la charte de déontologie boursière. Tout membre du Conseil de Surveillance s'assure qu'il a connaissance et respecte les obligations mises à sa charge par les dispositions légales, réglementaires, statutaires, le règlement intérieur et la charte de déontologie boursière.

En vertu de l'article 11 des statuts, les membres du Conseil de Surveillance doivent détenir un minimum de 250 actions.

Cette obligation est respectée par tous les membres du Conseil de Surveillance (cf. tableau de la section 3.3.1 p. 184). Au 31 décembre 2017, Madame Victoire de Margerie devait encore acquérir 225 actions supplémentaires pour se conformer à cette disposition. Par ailleurs, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance prévoit l'obligation pour les membres de détenir avant la fin de leur mandat en cours, l'équivalent d'une année de jetons de présence, soit 750 actions. Au-delà de ces obligations, il est demandé aux membres du Conseil de Surveillance de mettre au nominatif l'ensemble des titres qu'ils détiennent ou qu'ils viendraient à acquérir ultérieurement.

Au 31 décembre 2017, les membres du Conseil de Surveillance et le Censeur détiennent ensemble 11 907 569 actions soit 16,47 % du capital et 14,35 % des droits de vote.

Les membres du Conseil de Surveillance sont tenus à une obligation générale de confidentialité en ce qui concerne les délibérations du Conseil de Surveillance et des comités ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel dont ils auraient eu connaissance dans le cadre de leurs fonctions. La charte de déontologie boursière rappelle les obligations en matière d'information privilégiée et les sanctions applicables ainsi que les obligations de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société qui incombent aux membres du Conseil de Surveillance. Cette charte interdit également la réalisation de certaines transactions, notamment la vente à découvert d'actions et les opérations d'achat/revente à court terme de titres.

Par ailleurs, un courrier est envoyé aux membres du Conseil de Surveillance en fin d'année afin de leur rappeler plus spécifiquement les obligations légales et réglementaires auxquelles ils sont tenus ; ce courrier les informe également des périodes d'abstention pour l'année à venir pendant lesquelles ils ne devront pas procéder à des opérations sur les titres de la Société.

#### Information des membres du Conseil de Surveillance

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance définit les modalités d'information des membres du Conseil de Surveillance. À toute époque de l'année, le Conseil de Surveillance peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Le Président se fait notamment communiquer mensuellement par le Directoire un état des participations, de la trésorerie et de l'endettement éventuel de la Société, et des opérations réalisées. Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente au Conseil de Surveillance un rapport reprenant ces mêmes éléments, et décrivant les activités et la stratégie de la Société. Le Directoire présente en outre au Conseil, une fois par semestre, ses budgets et plans d'investissement.

Toutes les réunions du Conseil de Surveillance sont précédées de l'envoi d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour.

En vue d'un meilleur fonctionnement du Conseil de Surveillance, la Société a mis en place depuis 2013 un système d'information digital spécifique destiné aux membres du Conseil de Surveillance qui rassemble l'ensemble de l'information qui leur est nécessaire, mise à jour en temps réel. Ce système leur permet d'accéder à tout moment de manière sécurisée à l'historique des informations clés diffusées en prévision des séances du Conseil de Surveillance.

**Mise en œuvre de la règle “appliquer ou expliquer”**

Dans le cadre de la règle “appliquer ou expliquer” prévue à l'article L. 225-68 du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du Code AFEP/MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux

recommandations du Code AFEP/MEDEF. Toutefois, certaines dispositions ont été écartées pour les raisons expliquées dans le tableau ci-après :

**Dispositions du Code AFEP/MEDEF écartées Explications**

**17.1 Composition du Comité des Rémunérations**

Le Comité des Rémunérations “doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Il est recommandé que le Président du Comité soit indépendant”.

Le Comité des Rémunérations et de Sélection est composé pour moitié de membres indépendants. Le Président du Comité des Rémunérations et de Sélection, M. Roland du Luart, a perdu sa qualité de membre indépendant lors du renouvellement de son mandat à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016, en application des critères d'indépendance prévus par le Code AFEP/MEDEF en vigueur à cette date. Le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité changer la présidence de ce Comité qui est en charge à la fois des questions de nomination et de rémunérations, compte tenu de l'excellent travail réalisé par M. Roland du Luart et du fait que sa non-indépendance résulte uniquement de la durée de son mandat au sein du Conseil de Surveillance. Il est rappelé que M. Roland du Luart a pris la présidence du Comité des Rémunérations et de Sélection en 2013.

**21 Cessation du contrat de travail en cas de mandat social**

Lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social, le Code AFEP/MEDEF recommande de “mettre fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission”.

M. Patrick Sayer, Président du Directoire jusqu'au 18 mars 2018, disposait d'un contrat de travail de “Conseiller du Président” conclu le 1er janvier 1995 avec Gaz et Eaux et qui s'est poursuivi par transferts successifs au sein d'Eurazeo jusqu'à la veille de sa désignation comme membre du Directoire et Président le 15 mai 2002. Depuis cette date, ce contrat est suspendu. Compte tenu du rôle historique de M. Patrick Sayer dans la Société, la solution consistant à mettre fin au contrat de travail par rupture conventionnelle ou par démission n'a pas été retenue. Il a semblé inéquitable au Comité des Rémunérations et de Sélection de remettre en cause le régime de protection sociale (retraite) dont bénéficie M. Patrick Sayer, agé au 31 décembre 2014 de 57 ans.

En conséquence, le Comité des Rémunérations et de Sélection du 27 novembre 2013 a confirmé à M. Patrick Sayer le bénéfice de son contrat de travail de “Conseiller du Président” dans l'hypothèse unique du non-renouvellement de son mandat social à l'issue de sa durée, soit le 19 mars 2018 et ce, afin d'assurer la meilleure transition possible pour la Société dans le cadre d'un changement de Direction.

Conformément à la décision du Conseil de Surveillance du 27 novembre 2017, le mandat de M. Patrick Sayer en qualité de membre et Président du Directoire n'a pas été renouvelé et il a été mis fin à son contrat de travail de “Conseiller du Président” au terme de son mandat, le 18 mars 2018.

Les conditions de cessation des fonctions de M. Patrick Sayer sont rappelées en section 3.2.2.2.2 du Document de référence, en ligne avec les conditions stipulées par le Code AFEP/MEDEF en matière de rémunérations des dirigeants (notamment relatives aux indemnités de départ et à la retraite).

Mme Virginie Morgon, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018, disposait d'un contrat de travail depuis son entrée dans la Société Eurazeo, le 18 décembre 2007. La solution consistant à mettre fin au contrat de travail par rupture conventionnelle ou par démission n'a pas été retenue car il a semblé inéquitable au Comité des Rémunérations et de Sélection de remettre en cause le régime de protection sociale (retraite) dont bénéficie Mme Virginie Morgon depuis qu'elle a rejoint la société Eurazeo.

Il est par ailleurs rappelé que l'Autorité des Marchés Financiers considère qu'une société respecte le Code AFEP/MEDEF lorsqu'elle explique le maintien du contrat de travail d'un dirigeant au regard de son ancienneté en tant que salarié au sein de la Société et de sa situation personnelle et y apporte une justification circonstanciée.

En conséquence, le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, a décidé à l'unanimité, de suspendre son contrat de travail à compter de la prise d'effet de son mandat de Président du Directoire. En tout état de cause, les conditions stipulées par le Code AFEP/MEDEF en matière de rémunérations des dirigeants sont respectées. Il est précisé notamment que les avantages liés à son contrat de travail dans le cadre d'une rupture du contrat de travail ne viendront pas se cumuler au bénéfice des engagements pris par la Société dans le cadre de son mandat de Président du Directoire.

**Recommandations du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise**

En 2017, la Société n'a reçu aucune recommandation du HCGE sur les explications fournies dans le Document de référence 2016 relatives à l'application du Code AFEP/MEDEF.

**Déclarations liées au gouvernement d'entreprise**

**Renseignements personnels relatifs aux membres du Directoire et du Conseil de Surveillance**

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil de Surveillance et les membres du Directoire.

Un membre du Conseil de Surveillance (Monsieur Olivier Merveilleux du Vignaux) est le gendre du Président du Conseil de Surveillance.

À la connaissance d'Eurazeo, aucun des membres du Conseil de Surveillance, ni aucun des membres du Directoire n'a fait l'objet d'une

condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années. Aucun des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire. Aucun des membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

**Conflits d'intérêts**

À la connaissance d'Eurazeo et à la date du présent Document de référence, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs des membres du Conseil de Surveillance et/ou du Directoire à l'égard d'Eurazeo et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.



À la connaissance d'Eurazeo, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un membre du Conseil de Surveillance ou du Directoire a été nommé en cette qualité.

À l'exception des actions issues de la levée des options des membres du Directoire qui sont soumises à des conditions de conservation mentionnées en section 6.4 et des obligations résultant du Pacte (Avis AMF n°211C0404 publié le 4 avril 2010) et du Pacte Decaux (Avis AMF n°217C1197 publié le 9 avril 2017) (décrites dans le chapitre "Informations sur la Société et le capital" au point 6.4) pour les membres du Conseil de Surveillance qui y sont parties, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucune restriction acceptée par un membre du Conseil de Surveillance ou du Directoire concernant la cession dans un certain laps de temps, de tout ou partie des actions détenues.

### 3.1.3.5 Activité du Conseil de Surveillance en 2017

En 2017, le Conseil de Surveillance s'est réuni quatorze fois (contre huit fois en 2016). Le taux de présence moyen a été de 80,86 %.

En cours de séance, une présentation synthétique des points à l'ordre du jour est réalisée. Les présentations font l'objet de questions et sont suivies de débats avant mise au vote des résolutions. Un compte rendu écrit détaillé est ensuite remis aux membres du Conseil de Surveillance pour commentaires avant approbation du Conseil de Surveillance lors de la réunion suivante.

Le Conseil de Surveillance consacre une part importante de son activité à l'élaboration des orientations stratégiques de la Société et notamment à l'examen des projets d'investissement et de désinvestissement. À chaque séance, le Conseil de Surveillance passe en revue l'activité et, le cas échéant, les résultats des sociétés en portefeuille, l'évolution boursière d'Eurazeo ainsi que la situation de trésorerie et d'endettement d'Eurazeo et des sociétés en portefeuille. Il examine les comptes individuels trimestriels et les comptes individuels et consolidés semestriels et annuels et revoit les communiqués de presse relatifs.

Il autorise la conclusion des conventions réglementées, les cautions, avals et garanties données par Eurazeo et la mise en œuvre du programme de rachat d'actions conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale.

Le Conseil de Surveillance a, par ailleurs, pris un certain nombre de décisions en matière de gouvernance relatives à la composition de ses organes de gouvernance, et notamment la désignation de Madame Virginie Morgon à la présidence du Directoire pour succéder à Monsieur Patrick Sayer, la recomposition du Directoire, avec les propositions de renouvellements de mandats et de nominations de membres du Conseil de Surveillance et Censeurs à la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires, et également, des décisions relatives à l'entrée de la société JCDecaux Holding SAS au capital d'Eurazeo et la conclusion du Pacte Decaux (Avis AMF n°217C1197 publié le 9 avril 2017) (les éléments figurent en détail dans la section 6.4 du Document de référence 2017).

La rémunération des membres du Directoire, notamment l'appréciation de la réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs pour la détermination de la rémunération variable 2017, les conditions de cessation des fonctions de Monsieur Patrick Sayer, en application des décisions du Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 et du 18 mars 2014, ainsi que la fixation des critères quantitatifs et qualitatifs pour la rémunération variable 2018, a fait l'objet d'un examen approfondi par le Comité des Rémunérations et de Sélection puis par le Conseil de Surveillance.

Conformément à l'article L.225-110 II du Code de commerce, les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à chaque dirigeant mandataire social seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018 (ces éléments figurent en détail dans les tableaux présentés en pages 360 et suivantes du Document de référence 2017). Par ailleurs, conformément à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, les principes et critères de détermination, de

répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux membres du Directoire et aux membres du Conseil de Surveillance en 2018, seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

L'ensemble des sujets traités en 2017 par le Conseil de Surveillance a nécessité une forte mobilisation en amont des comités spécialisés du Conseil de Surveillance. Le Conseil de Surveillance est assisté dans ses décisions par quatre comités spécialisés, le Comité d'Audit, le Comité Financier, le Comité des Rémunérations et de Sélection et le Comité de Responsabilité Sociétale d'Entreprise, dont les activités sont détaillées en section 3.1.4 du Document de référence.

### 3.1.3.6 Autoévaluation des activités du Conseil de Surveillance

Depuis fin 2009, la Société procède tous les trois ans, conformément aux préconisations du Code AFEP/MEDEF, à une évaluation formalisée de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance avec l'aide d'un consultant externe indépendant. Le rapport de synthèse de la dernière évaluation réalisée en 2015 fait apparaître une appréciation globalement très positive de la composition et du fonctionnement du Conseil de Surveillance.

Il ressort de cette évaluation (i) que la plupart des recommandations formulées lors de l'évaluation réalisée en 2012 a été suivie et (ii) une amélioration sensible de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance depuis cette dernière évaluation de 2012. Des améliorations possibles ont toutefois été identifiées, dont Eurazeo a tenu compte notamment dans les propositions de résolutions relatives à la composition du Conseil de Surveillance lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017 et du 25 avril 2018. La nomination de Madame Anne Dias et celle de Madame Amélie Oudéa-Castera si elle est approuvée par la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018, en qualité de membres du Conseil de Surveillance, permettront de respecter les objectifs suivants identifiés par le rapport :

- une proportion de 40 % de membres féminins au Conseil de Surveillance ;
- la poursuite de l'effort de diversification des profils des membres du Conseil de Surveillance avec, comme axe d'évolution, les profils internationaux ;
- l'abaissement de l'âge moyen des membres du Conseil de Surveillance.

Concernant l'évolution de la composition du Conseil de Surveillance, le Conseil de Surveillance a été impliqué très en amont dans le processus de sélection et de renouvellement de ses membres au cours de l'exercice 2017.

Par ailleurs, Eurazeo a également mis en place un certain nombre de mesures permettant la communication plus en amont du calendrier annuel des réunions du Conseil de Surveillance et la transmission préalablement aux séances du Conseil de Surveillance des procès-verbaux des séances des comités.

Conformément aux préconisations du Code AFEP/MEDEF, une nouvelle évaluation formalisée du Conseil de Surveillance sera effectuée au second semestre 2018, sous la direction du Comité des Rémunérations et de Sélection.

## 3.1.4 COMITÉS SPÉCIALISÉS

Quatre comités spécialisés et permanents assistent le Conseil de Surveillance dans ses décisions. La durée du mandat d'un membre de comité est égale à la durée de son mandat de membre du Conseil de Surveillance, étant entendu que le Conseil de Surveillance peut à tout moment modifier la composition des comités et par conséquent mettre fin à un mandat de membre d'un comité. Les missions et règles de fonctionnement des quatre comités sont définies par des chartes dont les principes sont repris ci-après et qui sont reproduits en annexe du règlement intérieur du Conseil de Surveillance (voir section 3.1.5 du

présent Document de référence). La composition des comités est donnée à la date de dépôt du présent Document de référence.

## Comité d'Audit

Composition : 4 membres (dont 3 indépendants) et 1 censeur.

Le Comité d'Audit est présidé par Madame Anne Dias <sup>(1)</sup>. Outre sa Présidente, le Comité réunit Madame Stéphane Pallez, Messieurs Georges Pauget <sup>(2)</sup> et Jean-Pierre Richardson et la société JCDecaux Holding SAS <sup>(2)</sup>, représentée par Monsieur Emmanuel Russel.

Les membres du Comité d'Audit allient leurs compétences acquises dans le domaine de la direction d'entreprise et le domaine économique et financier (voir leurs parcours professionnels en section 3.1.3.3. Mandats et Fonctions - Expertise en matière de gestion).

Conformément à la loi, ce Comité spécialisé assiste le Conseil de Surveillance dans le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, ce qui consiste notamment :

- à assurer le suivi :
  - du processus d'élaboration de l'information financière,
  - de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
  - du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes,
  - et de l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- à autoriser la fourniture des services autres que la certification des comptes (qui ne sont pas mentionnés au II de l'article L. 822-11 et au I de l'article L. 822-11-1 du Code de commerce) par les Commissaires aux comptes.

Le Comité d'Audit se réunit sur convocation de sa Présidente. Il se réunit également à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou de la Présidente du Directoire.

Durant l'exercice 2017, le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois. Le taux moyen de présence au sein de ce Comité a été de 88 %.

Au cours de ses réunions, le Comité a notamment traité des sujets suivants :

- production et communication de l'information comptable et financière :
  - examen des comptes individuels annuels et des comptes consolidés annuels clos le 31 décembre 2016 (avec une attention particulière sur les travaux de valorisation des actifs financiers et les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée), examen des comptes trimestriels sociaux au 31 mars 2017 et au 30 septembre 2017, examen des comptes semestriels individuels et consolidés arrêtés au 30 juin 2017, revue du calendrier et des options de clôture des comptes consolidés annuels 2017,
  - examen des prévisions de résultats consolidés,
  - examen de la méthode de détermination de l'ANR, des valorisations des participations et des conclusions de l'évaluateur indépendant,
  - examen de la situation de trésorerie et de financement à la date de chaque séance du Comité, et revue annuelle de la politique et de l'activité de gestion de la trésorerie,
  - examen des projets de communiqués relatifs aux comptes annuels 2016, et aux résultats semestriels 2017,
  - point annuel sur la politique et l'activité de communication financière et de relations investisseurs ;

(1) Membre du Comité depuis le 11 mai 2017.

(2) Membre du Comité depuis le 26 juin 2017.

(3) Jusqu'au 11 mai 2017.

(4) Depuis le 11 mai 2017.

(5) Membre du Comité depuis le 11 mai 2017.

(6) Membre du Comité depuis le 26 juin 2017.

- gestion des risques et contrôle interne :
  - revue du projet de rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour l'exercice 2016,
  - revue des principaux risques et des litiges,
  - revue du plan d'audit interne 2017, revue des conclusions des missions réalisées par l'audit interne,
  - revue des conclusions des travaux de l'audit interne,
  - revue des travaux entrepris en matière de prévention de la fraude ;
- activité du Comité d'Audit :
  - examen et approbation du rapport d'activité 2016 du Comité d'Audit publié dans le Document de référence,
  - audition de l'équipe financière et de l'audit interne,
  - point sur la déontologie boursière,
  - autorisation de la fourniture des services autres que la certification des comptes par les Commissaires aux comptes ;
- intervention et points d'attention des Commissaires aux comptes :
  - examen des conclusions des Commissaires aux comptes, revue des honoraires budgétés au titre de l'année 2017.

Le montant des jetons de présence bruts attribués aux membres de ce Comité au titre de l'exercice 2017 en fonction de leur présence effective aux séances s'est élevé à 76 813 euros (dont 5 250 euros pour Monsieur Jean Laurent en sa qualité de Président <sup>(3)</sup> et 14 002 euros pour Madame Anne Dias en sa qualité de Présidente <sup>(4)</sup>).

## Comité des Rémunérations et de Sélection

Composition : 6 membres (dont 3 indépendants).

Le Comité des Rémunérations et de Sélection, présidé par Monsieur Roland du Luart, est également composé de Messieurs Olivier Merveilleux du Vignaux et Georges Pauget, Mesdames Françoise Mercadal-Delasalles et Anne Dias <sup>(5)</sup> et de la société JCDecaux Holding SAS <sup>(6)</sup>, représentée par Monsieur Emmanuel Russel et d'un invité permanent, Monsieur Christophe Aubut, membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés.

Le Comité propose au Conseil de Surveillance les rémunérations de son Président, du Vice-Président et des membres du Directoire, le montant des jetons de présence soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et les attributions gratuites d'actions de la Société aux membres du Directoire.

La rémunération des membres du Directoire est fixée de façon individuelle. Le Comité détermine, sur la base d'éléments quantitatifs et qualitatifs liés à l'année écoulée, un montant variable de rémunération qui peut représenter de 0 % à 150 % du variable de base. Les tableaux récapitulants, pour chaque membre du Directoire, la ventilation de la rémunération entre la partie fixe et la partie variable figurent en section 3.2.2 du présent Document de référence (p. 171 et suivantes).

L'attribution individuelle d'options d'achat d'actions aux membres du Directoire et l'attribution globale d'options d'achat d'actions aux salariés d'Eurazeo font également l'objet d'un examen par ce Comité.

Le Comité formule en outre des recommandations pour la nomination, le renouvellement ou la révocation des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire ainsi que sur le plan de succession des mandataires sociaux.

Le Comité des Rémunérations et de Sélection est chargé de préparer l'évaluation des travaux du Conseil de Surveillance. Il examine chaque année la situation des membres du Conseil de Surveillance au regard

des règles de cumul de mandats et des critères d'indépendance retenus par le Conseil et formule des recommandations sur la qualification des membres du Conseil de Surveillance. Chaque année, un point figure à l'ordre du jour d'une réunion du Comité relatif au bon fonctionnement du Conseil de Surveillance.

Le Comité se réunit au moins une fois par an sur convocation de son président. Il se réunit également à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire.

Le Comité des Rémunérations et de Sélection s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2017. Le taux de présence à ce Comité a été de 96%. Il a notamment été consulté sur la détermination de la rémunération variable des membres du Directoire due au titre de l'année 2016 (et versée en 2017), la mise en place du plan d'attribution d'options d'achat d'actions et du plan d'attribution d'actions de performance pour l'exercice 2017, la fixation des critères de détermination de la rémunération variable des membres du Directoire pour l'année 2017, le renouvellement du mandat de certains membres du Conseil de Surveillance, la nomination de deux nouveaux membres du Conseil de Surveillance, la succession à la présidence du Directoire et l'application des conditions de départ de Monsieur Patrick Sayer et sur les éléments de rémunération pour 2018 des membres du Directoire recomposé, ainsi que sur le rapport sur l'égalité professionnelle et salariale hommes-femmes. Les réunions du Comité des Rémunérations et de Sélection relatives à la fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux se sont tenues hors la présence des membres du Directoire sur ces sujets.

Le montant total des jetons de présence attribués aux membres de ce Comité au titre de l'exercice 2017 en fonction de leur présence effective aux séances s'est élevé à 70 676 euros (dont 20 003 euros pour le Président).

## Comité Financier

Composition : 6 membres <sup>(1)</sup> (dont 3 indépendants).

Le Comité Financier, présidé par Monsieur Michel David-Weill, est en outre composé de Mesdames Anne Lalou, Victoire de Margerie, Françoise Mercadal-Delasalles et de Messieurs Jean-Charles Decaux <sup>(2)</sup> (Vice-Président) et Olivier Merveilleux du Vignaux <sup>(2)</sup>.

Le Comité Financier a pour mission générale d'assister le Conseil de Surveillance sur les projets d'investissement ou de désinvestissement de la Société. Le Comité Financier émet ainsi des recommandations ou avis à l'attention du Conseil de Surveillance sur tout projet d'opération qui lui est soumis par le Président du Conseil de Surveillance, notamment dans le cadre de l'article 5.2.2 du règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

Dans le cadre de sa mission, le Comité Financier intervient, à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Conseil de Surveillance lui-même, notamment sur les projets portant sur :

- toute opération pouvant conduire, immédiatement ou à terme, à une augmentation ou à une réduction du capital social, par émission de valeurs mobilières ou annulation de titres ;
- toute prise ou augmentation de participation dans tout organisme ou société, toute acquisition, tout échange, toute cession de titres, biens, créances ou valeurs, pour un montant d'investissement par la Société supérieur à 200 millions d'euros ;
- tout accord d'endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse 200 millions d'euros.

Le Comité Financier se réunit sur convocation de son président chaque fois que cela est nécessaire. Il se réunit également à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire.

Le Comité s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2017. Le taux de présence à ce Comité a été de 91,67 %.

Le montant des jetons de présence attribués aux membres de ce Comité au titre de l'exercice 2017 en fonction de leur présence

(1) Messieurs Veyrat et Laurent ont été membres du Comité Financier jusqu'au 11 mai 2017 et Monsieur Mathieu, jusqu'au 26 juin 2017.

(2) Membre du Comité depuis le 26 juin 2017.

(3) Monsieur Pauget a été membre du Comité RSE jusqu'au 26 juin 2017.

(4) La société JCDecaux Holding est membre du Comité RSE depuis le 26 juin 2017.

effective aux séances s'est élevé à 32 670 euros (dont 8 001 euros pour le Président).

## Comité de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)

Composition : 4 membres <sup>(3)</sup> (dont 2 indépendants).

Le Comité RSE, présidé par Madame Anne Lalou, est en outre composé de Madame Stéphane Pallez, Monsieur Roland du Quart et de la société JCDecaux Holding SAS <sup>(4)</sup> représentée par Monsieur Emmanuel Russel.

Le Comité RSE a pour mission générale d'assister le Conseil de Surveillance dans le suivi des questions relatives à la RSE, notamment les questions sociales, sociétales et environnementales afin qu'Eurazeo anticipe au mieux les opportunités, enjeux et risques qui y sont associés.

Le Comité RSE mène des réflexions en coordination avec le Directoire, rend compte régulièrement au Conseil de Surveillance de l'exercice de ses missions et émet des recommandations sur la politique et les réalisations d'Eurazeo en matière de RSE.

Le Comité RSE se réunit sur convocation de son président chaque fois que cela est nécessaire et au moins deux fois par an. Il se réunit également à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire.

Le Comité s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2017. Le taux de présence à ce Comité a été de 100 %.

Le montant des jetons de présence attribués aux membres de ce Comité au titre de l'exercice 2017 en fonction de leur présence effective aux séances s'est élevé à 24 003 euros (dont 8 001 euros pour la Présidente).

## 3.1.5 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

### 3.1.5.1 Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance

Ce règlement intérieur, prévu par l'article 13 des statuts de la Société, s'inscrit dans le cadre des recommandations du Code AFEP/MEDEF. Ce règlement est un document interne qui vise à compléter les statuts en précisant les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil de Surveillance. Il ne saurait être invoqué par des actionnaires ou des tiers à l'encontre des membres du Conseil de Surveillance. Il peut être modifié à tout moment par une délibération du Conseil de Surveillance.

#### Article 1 : Composition et renouvellement du Conseil de Surveillance

1. Conformément à l'article 11 des statuts de la Société, le Conseil de Surveillance est composé de trois à dix-huit membres nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires pour une durée de quatre années.
2. Le Conseil de Surveillance s'assure qu'il est mis en place et maintenu un renouvellement échelonné de ses membres par fractions aussi égales que possible. Au besoin, le Conseil peut inviter un ou plusieurs de ses membres à démissionner afin de mettre en place un tel renouvellement échelonné.

#### Article 2 : Participation au Conseil – Indépendance – Cumul de mandats – Détention de titres

1. Chaque membre du Conseil doit consacrer le temps et l'attention nécessaires à l'exercice de son mandat, et participer avec

assiduité aux réunions du Conseil et du ou des comités dont il est membre, ainsi qu'aux réunions de l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Est réputé souhaiter la fin de son mandat et invité à présenter sa démission tout membre du Conseil qui, sauf motif exceptionnel, n'a pas assisté à la moitié au moins des séances tenues dans l'année du Conseil et du ou des comités dont il est membre.

2. Le Conseil de Surveillance définit et revoit chaque année la qualification de ses membres au regard de leur indépendance. Il statue après avis du Comité des Rémunérations et de Sélection.

Un membre du Conseil de Surveillance est indépendant, lorsque, directement ou indirectement, il n'entretient aucune relation, de quelque nature qu'elle soit, avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse affecter ou compromettre sa liberté de jugement.

Est a priori considéré comme indépendant tout membre du Conseil qui :

- n'est pas, et n'a pas été au cours des cinq derniers exercices :
- dirigeant mandataire social exécutif <sup>(1)</sup> ou salarié de la Société ; dirigeant mandataire social exécutif, salarié ou administrateur d'une société que la Société consolide,
- dirigeant mandataire social exécutif, salarié ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- n'est pas 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 ;
- n'est, directement ou indirectement, et de manière significative, ni client, ni fournisseur, ni banquier d'affaires ou de financement de la Société ou d'une de ses filiales ;
- n'est pas, et n'a pas été au cours des cinq derniers exercices, Commissaire aux comptes de la Société ou d'une de ses filiales ;
- n'a pas de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ;
- n'est pas administrateur de la Société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Le Président du Conseil de Surveillance ne peut être considéré 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.

Le Conseil peut estimer qu'un de ses membres satisfaisant ces critères ne doit pas être qualifié d'indépendant à raison d'une situation particulière, ou inversement qu'un de ses membres ne satisfaisant pas tous ces critères doit être qualifié d'indépendant.

3. Chaque membre doit informer le Conseil de Surveillance des mandats qu'il exerce dans d'autres sociétés françaises ou étrangères, y compris de sa participation aux comités du conseil de ces sociétés et s'engage par ailleurs à respecter les prescriptions légales et les recommandations du Code AFEP/MEDEF relatives aux règles de cumul des mandats. Ainsi, un membre du Conseil de Surveillance ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats d'administrateur ou membre du Conseil de Surveillance dans des sociétés cotées extérieures au Groupe.
4. Conformément au Code AFEP/MEDEF, chaque membre du Conseil de Surveillance doit être actionnaire de la Société à titre personnel et posséder un nombre significatif d'actions.

Ainsi, conformément à l'article 11.2 des statuts, les membres du Conseil de Surveillance doivent détenir dès leur entrée en fonctions au minimum 250 actions de la Société.

Par ailleurs, les membres du Conseil de Surveillance devront augmenter le nombre d'actions qu'ils détiennent afin de le porter à l'équivalent d'une année de jetons de présence, soit 750 actions, avant la fin de leur mandat en cours.

Les actions ainsi acquises devront être détenues au nominatif.

(1) Désigne le Président-Directeur Général, le Directeur Général ou le Directeur Général Délégué des sociétés anonymes à Conseil d'Administration, ou le Président ou les membres du Directoire des sociétés anonymes à Conseil de Surveillance ou le gérant des sociétés en commandite par actions.

Cette obligation de détention n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés.

### Article 3 : Réunions du Conseil de Surveillance

1. En application du paragraphe 3 de l'article 12 des statuts, sur la proposition de son Président, le Conseil désigne un secrétaire, qui peut être choisi en dehors de ses membres.
2. Le Conseil de Surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins une fois chaque trimestre. Les convocations sont faites par lettre, télécopie, message électronique ou verbalement. Elles peuvent être transmises par le secrétaire du Conseil.

Il est convoqué par le Président, qui arrête son ordre du jour, lequel peut n'être fixé qu'au moment de la réunion. En cas d'empêchement du Président, il est remplacé dans toutes ses attributions par le Vice-Président.

Une fois par an, le Conseil de Surveillance peut se réunir hors la présence des membres du Directoire afin de réaliser l'évaluation des performances de ces derniers et de réfléchir à l'avenir du management.

Le Président doit réunir le Conseil dans les quinze jours, lorsque le tiers au moins de ses membres ou le Directoire le lui demandent de façon motivée. Si la demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Les réunions se tiennent au lieu fixé par la convocation.

3. Un membre du Conseil de Surveillance peut, par lettre, télécopie ou message électronique, donner mandat à un autre membre du Conseil de le représenter à une séance, chaque membre du Conseil ne pouvant disposer au cours d'une même séance que d'une seule procuration.

Ces dispositions sont applicables au représentant permanent d'une personne morale.

Les délibérations du Conseil de Surveillance ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

4. Sauf pour l'adoption des décisions relatives à la nomination ou au remplacement de ses Président et Vice-Président, et de celles relatives à la nomination ou à la révocation des membres du Directoire, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil de Surveillance qui participent à la réunion au moyen d'une visioconférence ou par utilisation de moyens de télécommunication, dans les conditions permises ou prescrites par la loi et les règlements en vigueur.
5. Le Conseil de Surveillance peut autoriser des personnes extérieures à participer à ses réunions, y compris par visioconférence ou par télécommunication.
6. Il est tenu au siège social un registre des présences signé par les membres du Conseil participant à la séance.

### Article 4 : Procès-verbaux

Il est établi un procès-verbal des délibérations de chaque séance du Conseil, conformément aux dispositions légales en vigueur.

Le procès-verbal fait mention de l'utilisation des moyens de visioconférence ou de télécommunication, et du nom de chaque personne ayant participé à la réunion par ces moyens.

Le secrétaire du Conseil est habilité à délivrer et à certifier des copies ou extraits de procès-verbal.

### Article 5 : Exercice des pouvoirs du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire. Il exerce à cette fin les pouvoirs prévus par la loi et les statuts.

### 1. Communications au Conseil de Surveillance

À toute époque de l'année, le Conseil de Surveillance opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Président se fait notamment communiquer mensuellement par le Directoire un état des participations, de la trésorerie et de l'endettement éventuel de la Société, et des opérations réalisées.

Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente au Conseil de Surveillance un rapport reprenant ces mêmes éléments, et décrivant les activités et la stratégie de la Société.

Le Directoire présente en outre au Conseil, une fois par semestre, ses budgets et plans d'investissement.

### 2. Autorisation préalable du Conseil de Surveillance

1. Les opérations visées au paragraphe 4 de l'article 14 des statuts ainsi que toute opération significative se situant hors de la stratégie de la Société sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance.
2. Conformément à l'article 14 des statuts, le Conseil de Surveillance fixe, par une délibération écrite communiquée au Directoire, la durée, les montants et les conditions auxquelles il l'autorise d'avance à accomplir une ou plusieurs opérations visées aux a) et b) du paragraphe 4 de l'article 14 des statuts.
3. Par délégation du Conseil et sur avis conforme du Comité Financier, le Président peut, entre deux séances du Conseil et en cas d'urgence, autoriser le Directoire à réaliser les opérations visées aux a) et b) du paragraphe 4 de l'article 14 des statuts, seulement lorsque leur montant (tel que pris en compte pour l'appréciation du seuil, conformément à l'article 14 paragraphe 4 des statuts) est compris entre 200 et 350 millions d'euros pour les opérations visées au dernier et à l'avant-dernier tirets du b).

Cette autorisation doit prendre une forme écrite. À sa prochaine réunion, le Président en rend compte au Conseil qui la ratifie.

4. Par délégation du Conseil de Surveillance, son Président autorise la désignation de tout nouveau représentant de la Société au sein de tous conseils de toutes sociétés françaises ou étrangères dans lesquelles la Société détient une participation d'une valeur au moins égale à 200 millions d'euros.
5. Le Président du Conseil de Surveillance peut à tout moment émettre un avis auprès du Directoire sur toute opération qu'il a réalisée, réalise ou projette.
6. Les accords ou autorisations préalables donnés au Directoire en application de l'article 14 des statuts et du présent article sont mentionnés par les procès-verbaux des délibérations du Conseil de Surveillance et du Directoire.

### Article 6 : Création de comités – Dispositions communes

1. En application du paragraphe 7 de l'article 14 des statuts, le Conseil de Surveillance décide de créer en son sein un Comité d'Audit, un Comité Financier, un Comité des Rémunérations et de Sélection et un Comité de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE). Ces quatre comités spécialisés sont permanents. Leurs missions et leurs règles particulières de fonctionnement sont définies par leurs chartes constituant les annexes 1, 2, 3 et 4 au présent règlement.
2. Chaque comité comprend de trois à sept membres, nommés à titre personnel, et qui ne peuvent se faire représenter. Ils sont choisis librement en son sein par le Conseil, qui veille à ce qu'ils comprennent des membres indépendants.
3. La durée du mandat d'un membre de comité est égale à la durée de son mandat de membre du Conseil de Surveillance, étant entendu que le Conseil de Surveillance peut à tout moment modifier la composition des comités et par conséquent mettre fin à un mandat de membre d'un comité.
4. Le Conseil peut également nommer un ou plusieurs censeurs dans un ou plusieurs des comités pour la durée qu'il détermine. Conformément aux statuts, les censeurs ainsi nommés prennent part aux délibérations du comité concerné, avec voix consultative

seulement. Ils ne peuvent se substituer aux membres du Conseil de Surveillance et émettent seulement des avis.

5. Le Conseil nomme le Président du comité parmi ses membres, pour la durée de son mandat de membre de ce comité.
6. Chaque comité rend compte de l'exécution de sa mission à la prochaine séance du Conseil de Surveillance.
7. Chaque comité définit la fréquence de ses réunions, qui se tiennent au siège social ou en tout autre lieu décidé par le Président, qui détermine l'ordre du jour de chaque réunion.

Le Président d'un comité peut décider d'inviter l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance à assister à une ou plusieurs de ses séances. Seuls les membres du comité prennent part à ses délibérations.

Chaque comité peut inviter à ses réunions toute personne de son choix.

8. Le procès-verbal de chaque réunion est établi, sauf disposition particulière, par le secrétaire de séance désigné par le Président du comité, sous l'autorité du Président du comité. Il est transmis à tous les membres du comité. Le Président du comité décide des conditions dans lesquelles il rend compte au Conseil de ses travaux.
9. Dans son domaine de compétence, chaque comité émet des propositions, recommandations ou avis. À cette fin, il peut procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil de Surveillance.
10. La rémunération des membres de chaque comité est fixée par le Conseil de Surveillance, et prélevée sur le montant global annuel des jetons de présence.

### Article 7 : Rémunération du Conseil de Surveillance

1. Le Président et le Vice-Président peuvent percevoir une rémunération dont le Conseil de Surveillance détermine la nature, le montant et les modalités sur proposition du Comité des Rémunérations.
2. Le montant des jetons de présence fixé par l'Assemblée Générale en application de l'article 15 des statuts est réparti par le Conseil de Surveillance entre le Conseil, ses différents comités spécialisés, et éventuellement les censeurs, selon les principes suivants :
  - le Conseil de Surveillance détermine le montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance, et le montant de ceux qui sont alloués pour chaque comité à son Président et à chacun de ses membres ;
  - les jetons de présence attribués aux membres du Conseil comprennent une partie fixe et une partie variable prépondérante à proportion de leurs présences effectives aux séances du Conseil ;
  - les jetons de présence attribués aux membres des comités sont déterminés à proportion de leurs présences effectives aux séances des comités ;
  - le Conseil de Surveillance peut décider qu'une partie des jetons de présence qu'il détermine sera allouée aux censeurs dans des conditions qu'il détermine.

### Article 8 : Déontologie

1. Les membres du Conseil de Surveillance et des comités, ainsi que toute personne assistant à ses réunions et à celles de ses comités, sont tenus à une obligation générale de confidentialité sur ses délibérations et celles de ses comités, ainsi que sur toutes informations à caractère confidentiel ou présentées comme telles par son Président ou celui du Directoire.
2. En particulier, si le Conseil de Surveillance a reçu une information confidentielle, précise et susceptible d'avoir, au moment de sa publication, une incidence sur le cours du titre de la Société ou d'une société qu'elle contrôle, les membres du Conseil doivent s'abstenir de communiquer cette information à un tiers tant qu'elle n'a pas été rendue publique. Les membres du Conseil de Surveillance doivent se conformer aux dispositions de la charte de déontologie boursière signée par eux.

3. Chaque membre du Conseil de Surveillance est tenu d'informer la Société, sous pli confidentiel, par l'intermédiaire du Président du Conseil de Surveillance, du nombre de titres qu'il détient dans la Société et, dans les trois jours ouvrables de sa réalisation, de toute opération qu'il effectue sur ces titres. Il informe en outre la Société du nombre de titres qu'il détient, au 31 décembre de chaque année et lors de toute opération financière, pour permettre la diffusion de cette information par la Société.
4. La Société peut demander à chaque membre du Conseil de fournir toutes les informations, relatives notamment à des opérations sur des titres de sociétés cotées, qui lui sont nécessaires pour satisfaire à ses obligations de déclaration à toutes autorités, notamment boursières, de certains pays.
5. Lorsqu'il existe un projet de transaction auquel un membre du Conseil de Surveillance ou un censeur est directement ou indirectement intéressé (par exemple lorsqu'un membre du Conseil est affilié à la banque conseil ou à la banque de financement du vendeur, à la banque conseil ou à la banque de financement d'un concurrent d'Eurazeo pour la transaction en question, à un fournisseur ou client significatif d'une société dans laquelle Eurazeo envisage de prendre une participation), le membre du Conseil ou le censeur concerné est tenu d'informer le Président du Conseil de Surveillance dès qu'il a connaissance d'un tel projet, et de lui signaler qu'il est directement ou indirectement intéressé et à quel titre. Le membre du Conseil ou le censeur concerné est tenu de s'abstenir de participer à la partie de la séance du Conseil de Surveillance ou d'un de ses comités concernant le projet en question. En conséquence, il ne participe pas aux délibérations du Conseil ni au vote relatif au projet en question et la partie du procès-verbal de la séance relative au projet en question ne lui est pas soumise.

#### **Article 9 : Notification**

Le présent règlement intérieur sera notifié au Directoire, qui en prendra acte par une délibération spéciale.

### **3.1.5.2 Charte du Comité d'Audit**

#### **Article 1<sup>er</sup> : Mission**

Conformément à la loi, le Comité d'Audit d'Eurazeo, qui agit sous la responsabilité du Conseil de Surveillance d'Eurazeo, a pour mission générale d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Ce Comité est notamment chargé des missions suivantes :

1. il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
2. il suit 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, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
3. il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale ;
4. il suit la réalisation par le Commissaire aux comptes de sa mission ; il tient compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux comptes consécutives à d'éventuels contrôles ;
5. il s'assure du respect par le Commissaire aux comptes des conditions d'indépendance définies aux articles L. 822-9 à L. 822-16 du Code de commerce ; le cas échéant, il prend les mesures nécessaires à l'application du paragraphe 3 de l'article 4 du règlement (UE) n° 537/2014 et s'assure du respect des conditions mentionnées à l'article 6 du même règlement ;
6. il approuve la fourniture des services mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce ;
7. il rend compte régulièrement à l'organe collégial chargé de l'administration ou à l'organe de surveillance de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a

contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

#### **Article 2 : Domaines d'intervention**

Dans le cadre de sa mission, le Comité intervient notamment dans les domaines suivants :

- examen du périmètre de consolidation et des projets d'états financiers consolidés et sociaux soumis à l'approbation du Conseil de Surveillance ;
- examen avec le Directoire et les Commissaires aux comptes des principes et méthodes comptables généralement retenus appliqués pour la préparation des comptes, ainsi que toute modification de ces principes, méthodes et règles comptables, en s'assurant de leur pertinence ;
- examen et suivi du processus de production et de traitement de l'information comptable et financière servant à la préparation des comptes ;
- appréciation de la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ;
- examen de la présentation du Directoire sur l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs lors de l'examen des comptes par le Comité d'Audit ;
- examen et évaluation, au moins une fois par an, de l'efficacité des procédures de contrôle interne et des procédures de gestion des risques mises en place, y compris celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
- examen périodique de la situation de trésorerie ;
- approbation du plan d'audit interne, suivi de son avancement, examen des conclusions des missions d'audit interne et de l'avancement des plans d'action en découlant ;
- examen, avec les Commissaires aux comptes, de la nature, l'étendue et les résultats de leur audit et travaux effectués, leurs observations et suggestions notamment quant aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques, aux pratiques comptables et au plan d'audit interne ;
- examen du projet de rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Eurazeo ;
- autorisation des services autres que la certification des comptes qui ne sont pas mentionnés au II de l'article L. 822-11 et au I de l'article L. 822-11-1 du Code de commerce par les Commissaires aux comptes suivant la procédure mise en place par le Comité d'Audit ;
- examen de la procédure d'appel d'offres pour la sélection des Commissaires aux comptes et recommandation au Conseil de Surveillance sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation à l'Assemblée Générale dans le respect des règles de rotation des signatures et des mandats ;
- suivi du respect par les Commissaires aux comptes du plafond de 70 % de la moyenne des honoraires de certification des comptes sur les trois derniers exercices pour les services non audit autorisés.

#### **Article 3 : Réunions**

En complément des dispositions du règlement intérieur du Conseil de Surveillance applicables au Comité d'Audit et à ses membres :

Le Comité se réunit au moins quatre fois par an sur convocation de son Président. Il se réunit également à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire.

Sauf en cas d'urgence, la convocation des membres du Comité d'Audit est faite par tous moyens au moins cinq (5) jours calendaires à l'avance.

Les délibérations du Comité d'Audit ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres (hors censeurs) sont présents. Les recommandations émises par le Comité d'Audit sont adoptées à la majorité simple des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président du Comité est prépondérante.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Comité d'Audit qui participent à la réunion du Comité au moyen d'une visioconférence ou par utilisation de moyens de télécommunication, dans les conditions permises ou prescrites par la loi et les règlements en vigueur pour les réunions du Conseil de Surveillance.

Les recommandations émises par le Comité d'Audit doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil de Surveillance avant que les mesures concernées ne soient mises en œuvre par la Société.

### 3.1.5.3 Charte du Comité Financier

#### Article 1<sup>er</sup> : Mission

Le Comité Financier d'Eurazeo a pour mission générale d'assister le Conseil de Surveillance sur les projets d'investissement ou de désinvestissement de la Société. Il agit sous la responsabilité exclusive et collective des membres du Conseil de Surveillance d'Eurazeo.

Le Comité Financier doit ainsi préparer les réunions du Conseil de Surveillance et émettre des recommandations ou avis à l'attention du Conseil de Surveillance sur tout projet d'opération qui lui est soumis par le Président du Conseil de Surveillance, notamment dans le cadre de l'article 5.2.2 du règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

#### Article 2 : Domaines d'intervention

Dans le cadre de sa mission, le Comité Financier intervient, à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Conseil de Surveillance lui-même, notamment sur les projets portant sur :

- toute opération pouvant conduire, immédiatement ou à terme, à une augmentation ou à une réduction du capital social, par émission de valeurs mobilières ou annulation de titres ;
- toute prise ou augmentation de participation dans tout organisme ou société, toute acquisition, tout échange, toute cession de titres, biens, créances ou valeurs, pour un montant d'investissement par la Société supérieur à 200 millions d'euros ;
- tout accord d'endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse 200 millions d'euros.

Pour l'appréciation du seuil de 200 millions d'euros, sont pris en compte :

- le montant de l'investissement effectué par la Société tel qu'il apparaîtra dans ses comptes sociaux, que ce soit sous forme de capital, ou instruments assimilés, ou de prêts d'actionnaires ou instruments assimilés,
- les dettes et instruments assimilés dès lors que la Société accorde une garantie ou caution expresse pour ce financement. Les autres dettes, souscrites au niveau de la filiale ou participation concernée ou d'une société d'acquisition *ad hoc*, et pour lesquelles la Société n'a pas donné de garantie ou de caution expresse ne sont pas prises en compte dans l'appréciation de ce seuil.

#### Article 3 : Composition, réunions et fonctionnement

En complément des dispositions du règlement intérieur du Conseil de Surveillance applicables au Comité Financier et à ses membres :

Le Comité Financier se réunit sur convocation de son Président chaque fois que cela est nécessaire. Il se réunit également à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire.

Sauf en cas d'urgence, la convocation des membres du Comité Financier est faite par tous moyens au moins cinq (5) jours calendaires à l'avance.

Les délibérations du Comité Financier ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres (hors censeurs) sont présents. Les recommandations émises par le Comité Financier sont adoptées à la majorité simple des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président du Comité est prépondérante.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Comité Financier qui participent à la réunion du Comité au moyen d'une visioconférence ou par l'utilisation de moyens de télécommunication, dans les conditions permises ou prescrites par la loi et les règlements en vigueur pour les réunions du Conseil de Surveillance.

Les recommandations émises par le Comité Financier doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil de Surveillance avant que les mesures concernées ne soient mises en œuvre par la Société sauf dans le cadre de l'article 5.2.2 du règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

### 3.1.5.4 Charte du Comité des Rémunérations et de Sélection

#### Article 1<sup>er</sup> : Mission

Le Comité des Rémunérations et de Sélection a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil de Surveillance relatives à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions (ainsi que, le cas échéant, la politique d'attribution gratuite d'actions), d'autre part de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société et enfin de veiller à la bonne application des principes de place de gouvernement d'entreprise.

À cet effet, il exerce, en particulier, les tâches suivantes :

- rémunérations :
  - il formule des propositions au Conseil de Surveillance quant aux différents éléments de la rémunération des membres du Directoire, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de la rémunération, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que toutes dispositions relatives à leurs retraites, et tous autres avantages de toute nature,
  - il revoit la définition et la mise en œuvre des règles de fixation de la part variable de la rémunération des membres du Directoire,
  - il donne au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions,
  - il formule une recommandation au Conseil sur le montant global des jetons de présence des membres du Conseil de Surveillance qui est proposé à l'Assemblée Générale de la Société. Il propose au Conseil des règles de répartition de ces jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux membres du Conseil, en tenant compte de leur assiduité au Conseil et dans les comités,
  - il approuve l'information donnée aux actionnaires dans le Rapport Annuel sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération des dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions par ces derniers ;
- nominations :
  - il formule des recommandations pour la nomination ou le renouvellement des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire,
  - il formule en outre des recommandations quant au plan de succession des mandataires sociaux,
  - il est informé des recrutements et des rémunérations des principaux cadres de la Société ;
- gouvernement d'entreprise :
  - il est chargé de préparer l'évaluation des travaux du Conseil,
  - il examine régulièrement la situation des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil et formule des recommandations s'il apparaît nécessaire de revoir la qualification des membres du Conseil de Surveillance,
  - il mène des réflexions et émet des recommandations sur l'évolution de la composition du Conseil de Surveillance.

### Article 2 : Réunions

En complément des dispositions du règlement intérieur du Conseil de Surveillance applicables au Comité des Rémunérations et de Sélection et à ses membres :

Le Comité se réunit au moins une fois par an sur convocation de son Président. Il se réunit également à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire.

Sauf en cas d'urgence, la convocation des membres du Comité des Rémunérations et de Sélection est faite par tous moyens au moins cinq (5) jours calendaires à l'avance.

Les délibérations du Comité des Rémunérations et de Sélection ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres (hors censeurs) sont présents. Les recommandations émises par le Comité des Rémunérations et de Sélection sont adoptées à la majorité simple des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président du Comité est prépondérante. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Comité des Rémunérations et de Sélection qui participent à la réunion du Comité au moyen d'une visioconférence ou par utilisation de moyens de télécommunication, dans les conditions permises ou prescrites par la loi et les règlements en vigueur pour les réunions du Conseil de Surveillance.

Les recommandations émises par le Comité des Rémunérations et de Sélection doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil de Surveillance avant que les mesures concernées ne soient mises en œuvre par la Société.

### 3.1.5.5 Charte du Comité de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)

#### Article 1<sup>er</sup> : Mission

Le Comité RSE d'Eurazeo a pour mission générale d'assister le Conseil de Surveillance dans le suivi des questions relatives à la RSE afin qu'Eurazeo anticipe au mieux les opportunités, enjeux et risques qui y sont associés.

Le Comité RSE mène des réflexions en coordination avec le Directoire, rend compte régulièrement au Conseil de Surveillance de l'exercice de ses missions et émet des recommandations sur la politique et les réalisations d'Eurazeo en matière de RSE.

#### Article 2 : Domaines d'intervention

Le Comité RSE porte une attention particulière aux principes d'actions, aux politiques et aux pratiques mises en œuvre par Eurazeo dans les domaines suivants :

- social, vis-à-vis des salariés d'Eurazeo et de ses sociétés de portefeuille ;
- environnemental, relatifs aux activités directes d'Eurazeo, aux activités de ses participations ;

- de la gouvernance pour Eurazeo et ses sociétés de portefeuille ;
- éthique.

Ces pratiques pourront également être revues le cas échéant en ce qui concerne l'ensemble des parties prenantes d'Eurazeo (fournisseurs notamment).

Sa mission consiste plus particulièrement à :

- s'assurer de la prise en compte des sujets RSE dans la définition de la stratégie d'Eurazeo ;
- examiner les opportunités et risques en matière de RSE en lien avec les activités d'Eurazeo ;
- procéder à l'examen des politiques dans les domaines suscités, des objectifs fixés et des résultats obtenus en la matière ;
- plus spécifiquement en matière d'investissement, de veiller à la réalisation des *due diligences* RSE dans le cadre des acquisitions et des cessions ;
- passer en revue les systèmes de reporting extra-financier, d'évaluation et de contrôle afin de permettre à Eurazeo de produire une information extra-financière fiable ;
- examiner l'ensemble des informations extra-financières publiées par Eurazeo ;
- examiner et suivre les notations obtenues de la part des agences extra-financières ; et
- revoir le suivi et la mise en œuvre de la réglementation applicable dans les domaines suscités.

#### Article 3 : Réunions

En complément des dispositions du règlement intérieur du Conseil de Surveillance applicables au Comité RSE et à ses membres :

Le Comité RSE se réunit sur convocation de son Président chaque fois que cela est nécessaire et au moins 2 fois par an. Il se réunit également à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire.

Sauf en cas d'urgence, la convocation des membres du Comité RSE est faite pour tous moyens au moins cinq (5) jours calendaires à l'avance.

Les délibérations du Comité RSE ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres (hors censeurs) sont présents. Les recommandations émises par le Comité RSE sont adoptées à la majorité simple des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président du Comité est prépondérante. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Comité RSE qui participent à la réunion au moyen d'une visioconférence ou par utilisation de moyens de télécommunication, dans les conditions permises ou prescrites par la loi et les règlements en vigueur pour les réunions du Conseil de Surveillance.

Les recommandations émises par le Comité RSE doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil de Surveillance avant que les mesures concernées ne soient mises en œuvre par la Société.

## 3.2 Rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux

### 3.2.1 POLITIQUE 2018 DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Aux termes du nouvel article L. 225-82-2 du Code de commerce, doivent être soumis au vote des actionnaires "les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature" des mandataires sociaux.

La présente section 3.2.1 a pour objet de présenter la structure de la rémunération telle qu'elle a été déterminée par le Conseil de Surveillance, sur avis du Comité des Rémunérations et de Sélection, c'est-à-dire les principes et critères retenus par le Conseil de Surveillance pour déterminer, répartir et attribuer la rémunération des mandataires sociaux.

#### 3.2.1.1 Politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance

L'article 7 du Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance prévoit que :

- le Président et le Vice-Président peuvent percevoir une rémunération dont le Conseil de Surveillance détermine la nature, le montant et les modalités sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ;
- le montant des jetons de présence fixé par l'Assemblée Générale en application de l'article 15 des statuts est réparti par le Conseil de Surveillance entre le Conseil, ses différents comités spécialisés, et éventuellement les censeurs, selon les principes suivants :
  - le Conseil de Surveillance détermine le montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance et le montant de ceux qui sont alloués pour chaque comité à son Président et à chacun de ses membres,
  - les jetons de présence attribués aux membres du Conseil de Surveillance comprennent une partie fixe et une partie variable prépondérante à proportion de leurs présences effectives aux séances du Conseil,
  - les jetons de présence attribués aux membres des comités sont déterminés à proportion de leurs présences effectives aux séances des comités,
  - le Conseil de Surveillance peut décider qu'une partie des jetons de présence qu'il détermine sera allouée aux censeurs dans des conditions qu'il détermine.

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2015 a décidé, dans sa 8<sup>e</sup> résolution, d'allouer au Conseil de Surveillance, à titre de jetons de présence annuels, une somme globale de 900 000 euros à compter de l'exercice 2015 et ce, jusqu'à nouvelle décision de sa part. Il est proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018 de porter le montant global de l'enveloppe des jetons de présence de 900 000 euros à 1 200 000 euros, à compter de l'exercice 2018, pour tenir compte de l'élargissement de la composition du Conseil de Surveillance et de l'augmentation du nombre de réunions du Conseil et des comités. L'allocation des jetons de présence au titre de l'exercice 2018 suivra les règles précédemment établies qui consacrent une part prépondérante à la partie variable et n'aura pas pour effet d'augmenter proportionnellement la part individuelle de chacun des membres.

Les montants de jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance sont déterminés selon les règles suivantes, définies par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 15 décembre 2015 :

- une partie fixe de 13 000 euros (+ 200 % pour le Président et + 100 % pour le Vice-Président) ;
- et une partie variable de 4 000 euros par séance.

Le membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat.

Enfin, une rémunération annuelle de 400 000 euros, autorisée par le Conseil de Surveillance du 15 décembre 2010 et inchangée depuis, est attribuée à M. Michel David-Weill.

Les membres des différents comités perçoivent en outre des jetons de présence d'un montant de 3 500 euros par séance pour le Comité d'Audit et de 3 000 euros par séance pour les autres comités (Comité des Rémunérations et de Sélection, Comité Financier et Comité RSE).

Les Présidents de chacun de ces comités bénéficient d'une majoration de 50 % au titre de ces jetons de présence.

À l'exception de la proposition relative à l'augmentation de l'enveloppe des jetons de présence, aucun changement n'est apporté à la politique de rémunération du Conseil de Surveillance.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, chaque membre du Conseil de Surveillance doit être actionnaire de la Société à titre personnel et posséder un nombre significatif d'actions. L'article 11.2 des statuts prévoit que les membres du Conseil de Surveillance doivent détenir dès leur entrée en fonctions au minimum 250 actions de la Société. Par ailleurs, l'article 4 du Règlement Intérieur précise que les membres du Conseil de Surveillance devront augmenter le nombre d'actions qu'ils détiennent afin de le porter à l'équivalent d'une année de jetons de présence, soit 750 actions, avant la fin de leur mandat en cours. Cette obligation de détention n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés, le cas échéant.

Les membres du Conseil de Surveillance ne perçoivent pas de rémunération variable, d'options d'achat ou de souscription d'actions ou d'actions de performance.

#### 3.2.1.2 Politique de rémunération des membres du Directoire

La politique de rémunération des membres du Directoire d'Eurazeo est déterminée par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection en prenant en compte les principes énoncés par le Code AFEP/MEDEF : exhaustivité, équilibre entre les éléments de rémunération, comparabilité, cohérence, intelligibilité des règles et mesure.

Les membres du Directoire bénéficient des éléments suivants :

une rémunération fixe, une rémunération variable annuelle, une rémunération de long terme (attribution d'options d'achat d'actions et/ou d'actions de performance), pour certains d'entre eux un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies et d'autres avantages accessoires liés à leurs fonctions.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, le Conseil de Surveillance réuni le 8 mars 2018 a fait évoluer la politique de rémunération des membres du Directoire sur trois points significatifs :

- (i) la pondération des critères qualitatifs pour la partie variable de la rémunération ;
- (ii) les conditions encadrant l'obligation de non concurrence ;
- (iii) l'abaissement du plafond de la rente servie par le régime de retraite à prestations définies à 45% pour tout bénéficiaire présent dans l'entreprise à la date de l'assemblée générale le 25 avril 2018 et la détermination de conditions de performance applicables à l'accroissement annuel des droits conditionnels.

La **rémunération fixe** vise à garantir un niveau de rémunération compétitif par rapport au secteur et en ligne avec le développement de la Société. Elle est déterminée par le Conseil de Surveillance, sur la base de pratiques de marché constatées au sein de sociétés comparables du secteur. La rémunération fixe n'a pas vocation à évoluer chaque année. Sauf cas d'évolution particulière des responsabilités et/ou fonctions, la rémunération fixe attribuée à chaque membre du Directoire sera revue tous les trois ans.

Les principes et critères de la **rémunération variable annuelle** du Directoire sont déterminés et revus chaque année par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection.

La rémunération variable cible s'exprime tout d'abord, pour chacun d'eux, en un pourcentage de leur rémunération fixe annuelle sans pouvoir dépasser 100 % de celle-ci. Ce bonus cible correspond à l'atteinte de 100 % des objectifs fixés sur les différents critères. La pondération des critères a été revue au titre de l'exercice 2018 afin de renforcer le poids des critères qualitatifs à hauteur de 25 % (vs 20 %) dont les éléments quantifiables ont été précisés ci-après. L'appréciation individuelle a été ramenée à 15 % (vs. 20 %)

La rémunération variable annuelle vient récompenser la performance de l'année sur la base :

- de critères économiques objectifs, représentant **60 %** du bonus cible ;
- de critères qualitatifs précis basés sur des éléments quantifiables en lien direct avec la stratégie présentée et les objectifs définis, dont des objectifs en matière de RSE, représentant **25 %** du bonus cible ;
- et enfin d'une appréciation discrétionnaire jugeant à la fois la qualité du management, l'engagement et la contribution du dirigeant à faire progresser l'image et la notoriété d'Eurazeo, représentant également **15 %** du bonus cible.

Les critères économiques sont actuellement au nombre de trois :

- la progression annuelle de l'ANR : ce critère représente 25 % du bonus cible en cas d'atteinte de l'objectif fixé par le Conseil de Surveillance, ce critère pouvant aller jusqu'à 50 % en cas de surperformance ;
- la performance comparée de l'ANR avec l'évolution du CAC 40 : ce critère représente 25 % du bonus cible, si la progression de l'ANR est alignée avec celle du CAC 40, ce critère pouvant aller jusqu'à 50 % en cas de surperformance ;
- la conformité de l'EBIT (*Earnings Before Interests & Taxes*) des participations consolidées avec l'EBIT budgété : ce critère représente 10 %, si l'EBIT budgété est respecté, ce critère pouvant aller jusqu'à 20 % en cas de surperformance.

En fonction du niveau d'atteinte de ces critères (valeurs inférieures, égales ou supérieures aux valeurs cibles déterminées), la part de la rémunération variable basée sur des critères économiques peut varier de 0 % à 120 % du bonus cible.

Les critères qualitatifs individuels sont fixés annuellement par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection. Ils intègrent des éléments relatifs notamment à la stratégie et à la politique RSE.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, le Conseil de Surveillance a défini lors de sa réunion du 8 mars 2018, les critères qualitatifs parmi lesquels la mise en oeuvre de la nouvelle organisation, la réalisation des partenariats Rhône et Idinvest et la progression des indicateurs de la stratégie RSE 2020.

En cas de contribution exceptionnelle non prévue dans les objectifs définis, un bonus qualitatif supplémentaire de 10 % du bonus cible peut être accordé à un ou plusieurs membres du Directoire.

En tout état de cause, après addition des critères économiques, des critères qualitatifs et de l'évaluation individuelle, la rémunération variable attribuée ne peut dépasser 150 % de la rémunération variable cible.

En application de la réglementation en vigueur, le versement de la rémunération variable à chaque membre du Directoire au titre de

l'exercice 2018 sera subordonné à l'approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Les membres du Directoire n'ont pas vocation à percevoir de jetons de présence des participations. En conséquence, les jetons de présence perçus au titre des mandats exercés au sein des participations sont déduits du versement de la rémunération variable due au titre du même exercice.

La **rémunération de long terme** vient encourager la création de valeur sur la durée et aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires.

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016, dans sa 22<sup>e</sup> résolution, a autorisé le Directoire à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées dans la limite de 3 % du capital social de la Société. La résolution prévoit un sous-plafond pour l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions aux mandataires sociaux de 1,5 % du capital social.

Le Conseil de Surveillance, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection détermine chaque année l'enveloppe globale des options d'achat d'actions à attribuer aux membres du Directoire et aux salariés bénéficiaires. Il fixe, pour chacun des membres du Directoire, le nombre d'options d'achat d'actions qui lui seront attribuées en fonction de ses responsabilités et de sa contribution à la marche de l'entreprise.

La part attribuée aux membres du Directoire respecte les limites suivantes :

- le nombre total d'options attribuées au Directoire représente moins de 50 % de l'attribution totale ;
- leur valeur telle qu'elle figure dans les comptes consolidés selon les normes IFRS ne peut dépasser deux fois la rémunération annuelle totale (fixe + variable) de chaque dirigeant mandataire social.

Les membres du Directoire, à l'instar de tout autre bénéficiaire du plan d'attribution d'options d'achat d'actions, disposent de la faculté, au moment de l'attribution initiale, d'échanger tout ou partie de leurs options d'achat d'actions en actions de performance sur la base d'une action de performance pour trois options d'achat d'actions.

L'acquisition des options d'achat d'actions et des actions issues de l'échange d'options, est intégralement soumise à une combinaison de conditions de performance liées à l'évolution de l'ANR par action en valeur absolue et à l'évolution du cours de Bourse de la Société par rapport à celle du CAC 40.

Les options ne sont acquises que progressivement, par tranches, et sous réserve de la présence du bénéficiaire à l'expiration de chaque période d'acquisition concernée :

- acquisition de la moitié des options à l'issue de la deuxième année suivant celle de l'attribution ;
- acquisition du troisième quart des options à l'issue de la troisième année suivant celle de l'attribution ;
- acquisition du dernier quart des options à l'issue de la quatrième année suivant celle de l'attribution.

Les options acquises ne peuvent être exercées qu'à compter de la quatrième année suivant l'attribution et sous réserve, le cas échéant, de la réalisation des conditions de performance <sup>(1)</sup>.

Lorsque le bénéficiaire des options ne justifie pas de quatre années d'ancienneté à la date d'expiration de l'une des périodes d'acquisition, les options correspondant à cette période d'acquisition ne lui seront définitivement acquises qu'à la date à laquelle il justifiera de quatre années d'ancienneté.

Les attributions d'options d'achat d'actions sont effectuées sans décote.

Le recours à des instruments de couverture est strictement interdit.

Les attributions gratuites d'actions de performance sont soumises à une période d'acquisition de trois ans et à la réalisation des mêmes conditions de performance que celles des options d'achat d'actions.

(1) En l'absence de réalisation des conditions de performance ou en cas de réalisation partielle, tout ou partie des options deviendront automatiquement caduques.

Afin de tenir compte des dispositions du quatrième alinéa de l'article L. 225-185 du Code de commerce, chaque membre du Directoire est tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de ses fonctions, soit directement, soit indirectement au travers de structures patrimoniales ou familiales, un tiers des actions résultant de la levée des options d'achat d'actions et/ou des actions de performance attribuées gratuitement jusqu'à ce que celles-ci représentent au global un montant équivalent à trois fois le montant de sa dernière rémunération annuelle fixe pour le Président du Directoire et à deux fois le montant de leur dernière rémunération annuelle fixe pour les autres membres du Directoire.

En cas de départ d'un membre du Directoire, dans l'hypothèse où des plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions de performance seraient en cours d'acquisition, les droits non acquis seront perdus, sauf décision contraire du Conseil de Surveillance levant l'obligation de présence, auquel cas les options et/ou actions ne seraient pas acquises par anticipation mais resteraient soumises à la période de conservation et à la réalisation des conditions de performance.

Parmi les membres actuels du Directoire, seuls Mme Virginie Morgon et M. Philippe Audouin bénéficient, en contrepartie des services rendus dans l'exercice de leurs fonctions, d'un **régime de retraite supplémentaire à prestations définies**, de type additif, destiné à leur procurer un complément de retraite, mis en place conformément aux dispositions des articles L. 911-1 et suivants du Code de la sécurité sociale.

L'accès à ce régime a été définitivement fermé à tout nouveau bénéficiaire depuis le 30 juin 2011, suite à une décision rendue par le Conseil de Surveillance en date du 24 mars 2011, sur avis préalable du Comité des Rémunérations et de Sélection. Ainsi, les nouveaux membres du Directoire nommés en 2018 ne peuvent prétendre au bénéfice de ce régime de retraite à prestations définies répondant aux caractéristiques mentionnées à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

Sont éligibles à ce régime les cadres hors classe remplissant les conditions cumulatives suivantes :

- avoir une ancienneté d'au moins 4 années (condition ajoutée en 2009, suite à une décision du Conseil de Surveillance du 9 décembre 2008 dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP/MEDEF) ;
- achever sa carrière dans l'entreprise ;
- procéder à la liquidation des régimes de retraite de base de la sécurité sociale et complémentaires obligatoires ARRCO et AGIRC ;
- percevoir au titre d'une année civile entière une rémunération annuelle brute supérieure à cinq plafonds annuels de la sécurité sociale.

En application des dispositions de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce modifiées par la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite "loi Macron", le Conseil de Surveillance a décidé, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, lors de sa réunion du 8 mars 2018, de soumettre l'accroissement des droits conditionnels des membres du Directoire dont le mandat a été renouvelé aux conditions de performance suivantes :

- si la variation annuelle de l'ANR par action d'Eurazeo (dividendes réintégrés) sur l'année est de moins de 2% aucun droit additionnel ne sera acquis ;
- entre 2 et 10% de progression de l'ANR par action d'Eurazeo (dividendes réintégrés), l'acquisition de rente se fera de façon linéaire entre 0 et 2,5% ;
- en cas de progression de l'ANR par action d'Eurazeo (dividendes réintégrés) supérieure à 10%, l'acquisition sera de 2,5%.

À l'issue de chaque année, le Conseil de Surveillance vérifiera la réalisation, au cours de l'année passée, des conditions de performance.

Le montant de la rente est fonction de la rémunération et de l'ancienneté acquise au moment du départ en retraite.

Le montant global du complément de retraite attribué est égal à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, jusqu'à un

plafond ramené de 60 % à 45 % pour les bénéficiaires présents dans la société à la date de l'assemblée générale le 25 avril 2018.

La rémunération de référence retenue pour le calcul de l'assiette des droits comprend les éléments suivants à l'exclusion de tout autre : la rémunération moyenne perçue au cours des 36 derniers mois précédant le départ de l'entreprise dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe.

Comme indiqué ci-avant, il est rappelé que l'octroi de cet avantage est conditionné à l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise. Cependant, les membres du Directoire licenciés après l'âge de 55 ans, pourront continuer à bénéficier de ce régime à condition qu'ils ne reprennent aucune activité professionnelle avant la liquidation de leur retraite.

Le financement de ce régime est externalisé. Ainsi, chaque année, à raison de l'évolution de l'engagement dépendant notamment du rythme d'acquisition des droits conditionnels, de l'évolution des taux techniques et d'actualisation, la société Eurazeo effectue un versement auprès de l'assureur gestionnaire.

Ces versements sont soumis à une contribution spécifique de 24 % à la charge exclusive de la Société. Lors de la mise en paiement de la rente, les bénéficiaires supportent, outre la CSG (jusqu'à 6,6 %) la CRDS (0,5 %), une cotisation maladie (1 %) et la contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie (0,30 %), une contribution salariale spécifique, non déductible de l'impôt sur le revenu, pouvant atteindre 14 %.

### Autres avantages

Les membres du Directoire peuvent être autorisés à bénéficier des autres avantages suivants :

- véhicule de fonction ;
- couverture de type garantie sociale des chefs d'entreprise (dite "GSC").

Par ailleurs, en cas d'expatriation, ils peuvent bénéficier de la prise en charge par la Société de certains frais et surcoût de taxes dans les conditions définies par le Conseil de Surveillance.

Enfin comme l'ensemble du personnel de la Société, les membres du Directoire bénéficient, aux mêmes conditions de cotisations et de prestations, des régimes collectifs de remboursements de frais de santé, de prévoyance et d'assurance accident.

Les membres du Directoire bénéficient également du même régime de retraite à cotisations définies que celui ouvert à l'ensemble des salariés de la Société et dans les mêmes conditions de cotisations, à savoir :

- cotisations appelées sur la base tranche A de la Sécurité sociale au taux de 2,50 % ;
- cotisations appelées sur la base tranche C de la Sécurité sociale au taux global de 11 %, dont 45 % à la charge du bénéficiaire.

### Indemnité de prise de fonction

En cas de nomination d'un dirigeant extérieur au Groupe, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, pourrait décider l'attribution d'une indemnité de prise de fonction dans le respect des recommandations du Code AFEP/MEDEF afin de compenser, le cas échéant, les éléments de rémunération auxquels le dirigeant a renoncé en quittant son précédent employeur.

### Indemnité de non-concurrence

Le Conseil de Surveillance pourrait être amené à assujettir le dirigeant à une obligation de non concurrence en cas de démission avant le terme de son mandat.

Le Conseil de Surveillance réuni le 8 mars 2018 a décidé, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, d'étendre cette obligation à l'ensemble des membres du Directoire et d'accroître la durée de cette obligation à douze mois. En cas de mise en œuvre, cette obligation de non concurrence serait indemnisée par une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 50 % de la rémunération mensuelle moyenne versées au cours des douze

derniers mois précédant la rupture du mandat et le cas échéant du contrat de travail de l'intéressé.

En cas de versement d'une indemnité de départ, le cumul de l'indemnité de non concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours des deux dernières années précédant le départ.

### Indemnité de départ

En cas de :

- cessation forcée des fonctions,
- de départ contraint avant l'expiration du mandat,
- de licenciement, sauf pour faute grave ou lourde,

chaque membre du Directoire est éligible à une indemnité de départ pouvant représenter :

- deux (2) ans, pour le Président du Directoire ;
- dix-huit (18) mois, pour les autres membres du Directoire

de rémunération annuelle totale (fixe et variable) calculée sur la base de la rémunération versée au titre des 12 derniers mois.

Le Comité des Rémunérations et de Sélection du 27 novembre 2013 a précisé la situation de " départ contraint ". Cette situation couvre toute démission intervenant dans les six mois d'un changement de contrôle ou de stratégie de la Société. Dans cette situation, l'indemnité de cessation de fonction du mandataire social est due.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance réuni le 8 mars 2018 a décidé, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, de ne pas retenir expressément le cas de non renouvellement de mandat pour les membres du Directoire y compris le Président du Directoire et de s'en tenir à la notion de départ contraint.

Le bénéfice de cette indemnité est soumis, pour chacun des membres du Directoire, à une condition de performance basée sur l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo (dividendes réinvestis) comparée à celle de l'indice LPX TR entre la date de dernière nomination et la date de fin du mandat ainsi qu'il suit :

- si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo (dividendes réinvestis) comparée à celle de l'indice LPX TR est au moins égale à 100 % le membre du Directoire percevra 100 % de l'indemnité ;
- si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo (dividendes réinvestis) comparée à celle de l'indice LPX TR est inférieure ou égale à 80 %, le membre du Directoire percevra 2/3 de l'indemnité ;
- entre ces limites, le calcul de l'indemnité du membre du Directoire s'effectuera de manière proportionnelle.

En outre, le versement de cette indemnité est exclu si le dirigeant quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du Groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un mois suivant la date de son départ. L'indemnité sera réduite de moitié s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de son départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçue pour le nombre de mois restant à courir. Enfin, lorsque le dirigeant bénéficie par ailleurs d'un contrat de travail, l'indemnité de départ comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient lui être dues et ne saurait être inférieure à celles-ci.

### 3.2.2 DÉTAIL DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE AUX MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

#### 3.2.2.1 Rémunération des membres du Conseil de Surveillance

En 2017, il a été versé aux membres du Conseil de Surveillance une somme globale de 899 990 euros au titre des jetons de présence.

TABLEAU N° 3 – JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Membres du Conseil de Surveillance		Montants en euros versés en 2017	Montants en euros versés en 2016
<b>Michel David-Weill</b>	Jetons de présence	81 788	67 500
	Autres rémunérations	400 000	400 000
<b>Jean-Charles Decaux <sup>(1)</sup></b>	Jetons de présence	32 004	-
	Autres rémunérations	-	-
<b>Emmanuel Russel <sup>(2)</sup></b>	Jetons de présence	48 006	-
	Autres rémunérations	-	-
<b>Jean Laurent</b>	Jetons de présence	35 000	79 250
	Autres rémunérations	-	-
<b>Anne Dias</b>	Jetons de présence	60 748	-
	Autres rémunérations	-	-
<b>Richard Goblet d'Alviella <sup>(3)</sup></b>	Jetons de présence	-	19 375
	Autres rémunérations	-	-
<b>Roland du Luart</b>	Jetons de présence	83 122	61 000
	Autres rémunérations	-	-
<b>Olivier Merveilleux du Vignaux</b>	Jetons de présence	83 122	53 000
	Autres rémunérations	-	-
<b>Jacques Veyrat</b>	Jetons de présence	23 333	40 000
	Autres rémunérations	-	-
<b>Anne Lalou</b>	Jetons de présence	74 676	53 000
	Autres rémunérations	-	-
<b>Georges Pauget</b>	Jetons de présence	79 566	49 000
	Autres rémunérations	-	-
<b>Michel Mathieu <sup>(2)</sup></b>	Jetons de présence	31 417	34 500
	Autres rémunérations	-	-
<b>Victoire de Margerie</b>	Jetons de présence	59 563	32 000
	Autres rémunérations	-	-
<b>Stéphane Pallez</b>	Jetons de présence	40 450	43 000
	Autres rémunérations	-	-
<b>Françoise Mercadal Delasalles</b>	Jetons de présence	53 340	43 000
	Autres rémunérations	-	-
<b>Harold Boël <sup>(1)</sup></b>	Jetons de présence	36 958	23 625
	Autres rémunérations	-	-

(1) M. Jean Charles Decaux a été coopté à effet du 26 juin 2017 en remplacement de M. Harold Boël, démissionnaire.

(2) M. Emmanuel Russel a été coopté à effet du 26 juin 2017 en remplacement de M. Michel Mathieu, démissionnaire.

(3) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'au 12 mai 2016.

Censeur		Montants en euros versés en 2017	Montants en euros versés en 2016
<b>Jean-Pierre Richardson</b>	Jetons de présence	76 899	58 500
	Jetons de présence versés par ANF Immobilier*	17 867	14 000
	Autres rémunérations	-	-

\* Société contrôlée, jusqu'au 23 octobre 2017, par la société Eurazeo au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

### 3.2.2.2 Rémunération des membres du Directoire

#### 3.2.2.2.1 Eléments de rémunération au titre de l'exercice 2017 de M. Patrick Sayer, Président du Directoire jusqu'au 18 mars 2018

##### Rémunération fixe

La rémunération fixe de M. Patrick Sayer s'élève à 1 070 000 euros au titre de l'exercice 2017 contre 920 000 euros au titre de l'année 2016. Le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016, sur proposition du Comité des Rémunérations avait réexaminé au terme d'une période 3 ans la rémunération des dirigeants pour tenir compte de l'évolution de l'environnement comparable des autres acteurs dans le domaine du capital investissement.

##### Rémunération variable annuelle

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection, a constaté le niveau des critères quantitatifs et qualitatifs communs à l'ensemble des membres du Directoire, soit respectivement un taux d'atteinte de 82,83% du variable cible (contre 66,07 % en 2016) pour les critères économiques et un taux d'atteinte de 43,7 % du variable cible (contre 38% en 2016) pour l'ensemble des critères qualitatifs.

Les critères économiques représentent un taux d'atteinte de 82,83 % du variable cible qui se décompose ainsi qu'il suit :

- progression annuelle de l'ANR : 38,39% du variable cible (contre 26,14 % en 2016) ;
- performance comparée de l'ANR avec l'évolution du CAC 40 : 34,70 % (contre 29,24 % en 2016) ;
- conformité de l'EBIT des participations consolidées avec l'EBIT budgété : 9,75 % du variable cible (contre 10,69 % en 2016).

Les critères qualitatifs représentent 40 % du variable cible et peuvent aller jusqu'à 50% du variable cible, sur décision du Comité des Rémunérations et de Sélection en cas de contribution exceptionnelle sur des sujets non identifiés au moment de la détermination des objectifs annuels.

Au terme de l'examen des critères qualitatifs communs aux membres du Directoire, le Conseil de Surveillance a considéré que le Directoire collectivement avait atteint 90% des objectifs 2017 et notamment au titre (i) de la contribution à la réflexion sur la stratégie, (ii) du fonctionnement d'Eurazeo comme «one firm», (iii) de l'intégration des sociétés, (iv) de la réflexion sur l'actionnariat d'Eurazeo, (v) de la réalisation des objectifs 2017 des sociétés du portefeuille, (vi) de la pertinence et de la qualité du deal flow USA et Europe (vii) de la Digitalisation et (viii) de la mise en œuvre de la politique RSE. En conséquence, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et de Sélection, a décidé de fixer pour chaque membre du Directoire un taux d'atteinte de 18% du variable cible.

L'appréciation individuelle qui repose à la fois sur la qualité du management, l'engagement et la contribution du dirigeant à faire progresser l'image et la notoriété d'Eurazeo a été fixée à 20 % pour chacun des membres du Directoire.

Le Conseil de surveillance a décidé d'allouer, par ailleurs, un bonus qualitatif supplémentaire équivalent à 5,7% du variable cible à l'ensemble des membres du Directoire pour leur contribution exceptionnelle. En effet, la conclusion des accords Rhône et Iinvest n'était pas prévue à l'origine et l'action des équipes d'Eurazeo a été prépondérante pour la réflexion stratégique préalable et la négociation de ces investissements, en particulier avec leurs actionnaires et managers. Concernant Rhône, la confiance réciproque existante cumulée à la négociation d'accords équilibrés et de long terme permettent d'afficher un groupe transatlantique très compétitif de

premier rang. Le dossier Iinvest remporté face à une forte concurrence permet de compléter le spectre d'intervention d'Eurazeo aux activités de venture, de dette privée et de fonds de fonds. Ces opérations accélèrent très fortement la croissance d'Eurazeo, renforcent son indépendance et lui donnent accès à de potentielles ressources financières et d'opportunités de dossiers. Ils répondent donc à la définition de l'évènement susceptible de donner lieu à un bonus exceptionnel.

En conséquence, la rémunération variable des membres du Directoire est fixée à 126,53 % du variable cible, soit pour M. Patrick Sayer une rémunération variable d'un montant de 1 353 918 euros (contre un montant de 861 700 euros au titre de l'exercice 2016).

Les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 feront l'objet d'un vote lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2018.

##### Rémunération de long terme

M. Patrick Sayer a reçu 124 017 options d'achat d'actions qu'il a converti à hauteur de 60 % en actions de performance. Ainsi, en définitive, M. Patrick Sayer s'est vu attribuer :

- 49 608 options d'achats d'actions, valorisées à 357 178 euros ;
- et 24 803 actions de performance, valorisées à 840 822 euros.

Soit un montant total théorique sur la base de leur valorisation IFRS de 1 198 000 euros au titre de la rémunération de long terme, représentant en définitive un peu moins de 6 mois de sa rémunération fixe et variable court terme.

Les conditions de performance de ces plans sont présentées en sections 7.1 et 7.2 du présent Document de référence.

Au cours de l'exercice 2017, compte tenu de la réalisation des conditions de performance attachées au plan d'options d'achat d'actions du 7 mai 2013 (performance au cours de bourse de 115.16%), M. Patrick Sayer a acquis définitivement :

- 174 340 options d'achat d'actions, soit 100% de ses droits ajustés à la date du 7 mai 2017.

##### Régime de retraite à prestations définies

M. Patrick Sayer bénéficie en contrepartie des services rendus dans l'exercice de ses fonctions, d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont le maintien de l'ouverture des droits est admis pour tout bénéficiaire dans le cadre d'un licenciement après 55 ans sous réserve de ne reprendre aucune activité professionnelle avant la liquidation de leur retraite. Il est rappelé que le Conseil de Surveillance réuni le 5 décembre 2013 avait pris acte, qu'en l'absence de renouvellement de son mandat avant le 19 mars 2018, la rémunération versée au titre de son mandat serait prise en compte pour déterminer la rémunération de référence servant au calcul de la pension de retraite. Le montant annuel de la rente versée, représentative des droits conditionnels en cours d'acquisition au 31 décembre 2017, eux-mêmes fonction d'une ancienneté de plus de 23 ans, s'élèverait pour M. Patrick Sayer à 1 059 238 euros brut.

##### Autres avantages

Monsieur Patrick Sayer bénéficie d'une couverture de type garantie sociale des chefs d'entreprise (dite " GSC ") et d'un véhicule de fonction. Ces deux éléments ont été valorisés en 2017 en avantages en nature à hauteur de 44 535 euros.

(En euros)	2017	2016
<b>Patrick Sayer – Président du Directoire*</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 468 453	1 825 456
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	357 178	350 357
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées aux tableaux 6 et 6 bis)	840 822	1 097 542
<b>TOTAL</b>	<b>3 666 453</b>	<b>3 273 355</b>

\* Jusqu'au 18 mars 2018.

	Montants au titre de l'exercice 2017		Montants au titre de l'exercice 2016	
	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>
<b>Patrick Sayer</b>				
Rémunération fixe	1 070 000	1 070 000	920 000	920 000
Rémunération variable annuelle	1 353 918	809 595	861 700	885 040
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence <sup>(3)</sup>	124 802	176 864	139 364	81 083
Avantages en nature <sup>(4)</sup>	44 535	44 535	43 756	43 756
<b>TOTAL</b>	<b>2 468 453</b>	<b>2 100 994</b>	<b>1 825 456</b>	<b>1 929 879</b>

<sup>(1)</sup> La rémunération variable due au titre d'un exercice N est versée sur l'exercice N + 1.

<sup>(2)</sup> La rémunération variable versée au titre d'un exercice N est celle due au titre de l'exercice N - 1.

<sup>(3)</sup> Les montants des jetons de présence perçus au titre des mandats d'administrateur détenus au sein des participations au titre de l'exercice sont déduits du versement de la rémunération variable due au titre du même exercice, aux différences de traitement fiscal et social près. Les jetons de présence dus au titre d'un exercice sont habituellement versés par les sociétés concernées au cours de l'exercice suivant.

<sup>(4)</sup> Voiture de fonction et garantie sociale des chefs d'entreprise.

#### TABLEAU N° 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'EMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

	N° et date du plan	Nature des Options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice <sup>(1)</sup>	Prix d'exercice <sup>(2)</sup>	Période d'exercice

<sup>(1)</sup> Nombre attribué à la date du plan avant ajustement consécutif à des opérations sur le capital.

<sup>(2)</sup> Prix d'exercice ajusté des opérations sur le capital.

<sup>(3)</sup> Acquisition progressive par tranche de la moitié en 2019, du troisième quart en 2020 et du dernier quart en 2021.

#### TABLEAU N° 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Options levées par chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Patrick Sayer	02/06/2009 – Plan 2009	24 854	21,27 €	2009

**TABLEAU N° 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'EMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIETE DU GROUPE**

Actions de Performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice <sup>(1)</sup>	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Patrick Sayer	31/01/2017 – 2017	24 803	840 822	31/01/2020	31/01/2020

(1) Nombre attribué à la date du plan avant ajustement consécutif à des opérations sur le capital.

**TABLEAU N° 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'attribution
Patrick Sayer	14/05/2012 – Plan 2012	14 590	50 %	2012

### 3.2.2.2.2 Conditions de cessation des fonctions de M. Patrick Sayer, Président du Directoire jusqu'au 18 mars 2018

Conformément à la décision du Conseil de surveillance du 27 novembre 2017, le mandat de Patrick Sayer en qualité de membre et Président du Directoire n'a pas été renouvelé et il a été mis fin à son contrat de travail de « Conseiller du Président » au terme de son mandat, le 18 mars 2018.

de départ de M. Patrick Sayer compte tenu des conditions de performance et des règles exposées ci-dessus s'élèvera à 4 075 880 euros.

#### INDEMNITÉ DE CESSATION DES FONCTIONS

Le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 27 novembre 2017 a constaté que l'indemnité de cessation des fonctions lui était due et que son montant ne pourra en tout état de cause excéder 20,5 mois de rémunération annuelle qui correspond au nombre de mois restant à courir jusqu'au jour où Patrick Sayer aura droit à sa retraite, soit le 1er décembre 2019. Cette indemnité inclut les indemnités légale et conventionnelle relatives à la rupture de son contrat de travail. Le montant de l'indemnité de cessation des fonctions de M. Patrick Sayer a été définitivement arrêté le 19 mars 2018 avec l'accord du Président du Conseil de Surveillance, à l'équivalent de 20,47 mois de rémunération totale compte tenu (i) du degré d'atteinte (95,49 %) de la condition de performance dans les conditions fixées initialement en comparant l'évolution du cours de bourse d'EURAZEO à celle de l'indice LPX depuis la date de la dernière nomination de l'intéressé et (ii) de la limitation équivalente en nombre de mois restant à courir jusqu'au jour où l'intéressé pourra faire valoir ses droits à la retraite.

À cette somme, a été déduit le montant estimé des jetons de présence d'Europcar que M. Patrick Sayer devrait percevoir d'ici la fin de son mandat en 2019, soit 58 920 euros.

Compte tenu de l'impact de la loi du 9 décembre 2016 concernant le calendrier de versement de la rémunération variable, le Conseil de surveillance a précisé que l'assiette de calcul de l'indemnité de rupture inclura le bonus dû au titre de l'exercice 2017, et ce, sous condition résolutoire de sa validation par l'assemblée générale des actionnaires d'avril 2018. En cas de vote favorable, le montant total de l'indemnité

#### STOCK-OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément aux règlements des plans et compte tenu de son ancienneté et des résultats très positifs obtenus par M. Patrick Sayer au cours de ses différents mandats, le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 27 novembre 2017 a décidé de maintenir les instruments de rémunération de long terme en actions (options d'achat et actions de performance) attribués à M. Patrick Sayer et qui ne seront pas encore définitivement acquis au 18 mars 2018. Les conditions de performance initialement attachées à ces options et actions de performance resteront pleinement applicables et ni l'exercice ni l'acquisition de ces droits ne seront accélérés et seront conformes au calendrier prévu lors de leur octroi. Leur nombre provisoire s'élève à :

- 38 373 options d'achat d'actions au titre du plan du 17 juin 2014 ;
- 67 469 options d'achat d'actions au titre du plan du 29 juin 2015 ;
- 34 864 options d'achat d'actions au titre du plan du 13 mai 2016 ;
- 52 088 options d'achat d'actions au titre du plan du 31 janvier 2017 ;
- 34 863 actions de performance au titre du plan du 13 mai 2016 ;
- et 26 043 actions de performance au titre du plan du 31 janvier 2017.

Le Conseil de Surveillance n'a octroyé aucune nouvelle option ou action de performance à M. Patrick Sayer avant son départ.

### 3.2.2.2.3 Eléments de rémunération au titre de l'exercice 2017 des autres membres du Directoire

#### Madame Virginie Morgon, Directeur Général jusqu'au 18 mars 2018, puis Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018

##### Rémunération fixe

La rémunération fixe de Mme Virginie Morgon s'élève à 800 000 euros au titre de l'exercice 2017 contre 690 000 euros au titre de l'année 2016. Le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016, sur proposition du Comité des Rémunérations a réexaminé au terme d'une période 3 ans la rémunération des dirigeants pour tenir compte de l'évolution de l'environnement comparable des autres acteurs dans le domaine du capital investissement.

##### Rémunération variable annuelle

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection, a constaté le niveau des critères quantitatifs et qualitatifs communs à l'ensemble des membres du Directoire, soit respectivement un taux d'atteinte de 82,83% du variable cible (contre 66,07% en 2016) pour les critères économiques et un taux d'atteinte de 43,7% du variable cible (contre 38% en 2016) pour l'ensemble des critères qualitatifs (cf. supra)

En conséquence, la rémunération variable des membres du Directoire est fixée à 126,53% du variable cible, soit pour Mme Virginie Morgon une rémunération variable d'un montant de 1 012 275 euros (contre un montant de 718 083 euros au titre de l'exercice 2016).

Les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 feront l'objet d'un vote lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2018.

##### Rémunération de long terme

Mme Virginie Morgon a reçu 87 224 options d'achat d'actions qu'elle a intégralement converti en actions de performance. Ainsi, en définitive, Mme Virginie Morgon s'est vue attribuer 29 074 actions de performance, valorisées à 985 609 euros et représentant environ 6 mois et demi de sa rémunération fixe et variable court terme.

Les conditions de performance de ce plan sont présentées en section 7.2 du présent Document de référence.

Au cours de l'exercice 2017, compte tenu de la réalisation des conditions de performance attachées au plan d'options d'achat d'actions du 7 mai 2013 (performance du cours de bourse de 115,16%), Mme Virginie Morgon a acquis définitivement :

- 61 023 options d'achat d'actions, soit 100% de ses droits ajustés à la date du 7 mai 2017.

##### Régime de retraite à prestations définies

Le montant annuel de la rente versée, représentative des droits conditionnels en cours d'acquisition au 31 décembre 2017, eux-mêmes fonction d'une ancienneté retenue de 24 ans, et sous réserve de l'achèvement de sa carrière au sein de la Société, s'élèverait pour Mme Virginie Morgon à 855 617 euros brut.

##### Autres avantages

Ceux-ci ont été valorisés en 2017 en avantages en nature à hauteur de 754 475 euros et ont concerné uniquement une prise en charge partielle des frais liés à son expatriation aux États-Unis effective depuis 2016 explicités ci-après.

En effet, dans le cadre de son détachement auprès de la société Eurazeo North America, un avenant à son contrat de travail a été conclu qui prévoit notamment la prise en charge par la société Eurazeo North America de diverses compensations à concurrence d'un plafond annuel global d'un montant fixé à un million d'euros, soit une couverture normative à hauteur de 67,5% des surcoûts engendrés pour Mme Virginie Morgon du fait de son installation aux États-Unis. Au cours de l'année 2017, ces compensations ont représenté un montant de 851 664 dollars (754 475 euros). Ainsi, au total, sur la période 2016-2017, ces avantages ont représenté une somme de 1 425 894 euros qui se compare, compte tenu du paiement en avance de certains frais d'installation, à un plafond de 1 458 333 euros sur la base d'une période comprise entre l'ouverture du bureau et le 31 décembre 2017. Ces compensations incluent notamment une compensation du coût de la vie, la prise en charge des frais liés au déplacement (déménagement, logement, frais de scolarité, etc.) ainsi que la compensation d'une partie du surcoût fiscal et ce en tenant compte d'une part, du différentiel fiscal entre le montant des prélèvements obligatoires (charges sociales et impôt sur le revenu) auxquels Mme Virginie Morgon sera soumise aux États-Unis et ceux auxquels elle aurait été soumise en France et, d'autre part, du surcoût fiscal lié à la prise en charge par Eurazeo North America des frais liés au détachement.

(En euros)	2017	2016
<b>Virginie Morgon – Directeur Général* – Directeur des Investissements</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 566 750	2 085 772
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4 – voir commentaires)	-	246 408
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées aux tableaux 6 et 6 bis)	985 609	771 932
<b>TOTAL</b>	<b>3 552 359</b>	<b>3 104 112</b>

\* Jusqu'au 18 mars 2018. Suite à sa nomination à effet du 19 mars 2018, Mme Virginie Morgon est désormais Présidente du Directoire.

Virginie Morgon	Montants au titre de l'exercice 2017		Montants au titre de l'exercice 2016	
	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>
Rémunération fixe	800 000	800 000	690 000	690 000
• dont Eurazeo	266 667	266 667	536 667	536 667
• dont Eurazeo North America	533 333	533 333	153 333	153 333
Rémunération variable annuelle	1 012 275	235 083	718 083	1 014 124
• dont Eurazeo	337 425	183 552	560 676	908 248
• dont Eurazeo North America	674 850	51 531	157 407	105 876
Prime de déplacement à l'étranger <sup>(3)</sup>	-	-	77 524	77 524
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence <sup>(4)</sup>	-	43 571	43 571	77 572
Avantages en nature	754 475	754 475	677 689	677 689
• dont Eurazeo <sup>(5)</sup>	-	-	6 270	6 270
• dont Eurazeo North America <sup>(6)</sup>	754 475	754 475	671 419	671 419
<b>TOTAL</b>	<b>2 566 750</b>	<b>1 833 129</b>	<b>2 085 772</b>	<b>2 536 909</b>

(1) La rémunération variable due au titre d'un exercice N est versée sur l'exercice N + 1.

(2) La rémunération variable versée au titre d'un exercice N est celle due au titre de l'exercice N - 1.

(3) La prime de déplacement à l'étranger a été autorisée par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 ; son versement vient en déduction du bonus attribué la même année.

(4) Les montants des jetons de présence perçus au titre des mandats d'administrateur détenus au sein des participations au titre de l'exercice sont déduits du versement de la rémunération variable due au titre du même exercice, aux différences de traitement fiscal et social près. Les jetons de présence dus au titre d'un exercice sont habituellement versés par les sociétés concernées au cours de l'exercice suivant.

(5) Voiture de fonction.

(6) Prise en charge partielle des frais liés à son expatriation aux Etas-Unis (cf. supra "Autres Avantages")

**TABLEAU N° 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Options levées par chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Virginie Morgon	05/02/2008 – Plan 2008/1	80 665	46,38 €	2008

**TABLEAU N° 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'EMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE**

Actions de Performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice <sup>(1)</sup>	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Virginie Morgon	31/01/2017 – 2017	29 074	985 609	31/01/2020	31/01/2020

(1) Nombre attribué à la date du plan avant ajustement consécutif à des opérations sur le capital.

**TABLEAU N° 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'attribution
Virginie Morgon	14/05/2012 – Plan 2012	4 830	50 %	2012

**Monsieur Philippe Audouin, Membre du Directoire, Directeur Général Finances à compter du 19 mars 2018****Rémunération fixe**

La rémunération fixe de M. Philippe Audouin s'élève à 475 000 euros au titre de l'exercice 2017, et est donc restée inchangée par rapport à 2016.

**Rémunération variable annuelle**

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection, a constaté le niveau des critères quantitatifs et qualitatifs communs à l'ensemble des membres du Directoire, soit respectivement un taux d'atteinte de 82,83% du variable cible (contre 66,07 % en 2016) pour les critères économiques et un taux d'atteinte de 43,7 % du variable cible (contre 38 % en 2016) pour l'ensemble des critères qualitatifs. (cf. supra)

En conséquence, la rémunération variable des membres du Directoire est fixée à 126,53% du variable cible, soit pour M. Philippe Audouin une rémunération variable d'un montant de 480 831 euros (contre un montant de 346 033 euros au titre de l'exercice 2016).

Les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 feront l'objet d'un vote lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2018.

**Rémunération de long terme**

M. Philippe Audouin a reçu 41 701 options d'achat d'actions qu'il a converti intégralement en actions de performance. Ainsi, en définitive, M. Philippe Audouin s'est vu attribuer 13 900 actions de performance,

valorisées à 471 210 euros et représentant un peu moins de 6 mois de sa rémunération fixe et variable court terme.

Les conditions de performance de ce plan sont présentées en section 7.2 du présent Document de référence.

Au cours de l'exercice 2017, compte tenu de la réalisation des conditions de performance attachées au plan d'options d'achat d'actions du 7 mai 2013 (performance du cours de bourse de 115.16 %) et du plan d'actions de performance du 29 juin 2015 (performance du cours de bourse de 118.63 % et performance de l'ANR de 107.95 %), M. Philippe Audouin a acquis définitivement :

- 22 395 options d'achat d'actions, soit 100 % de ses droits ajustés à la date du 7 mai 2017;
- et 4 498 actions, soit 100% de ses droits ajustés à la date du 29 juin 2017.

**Régime de retraite à prestations définies**

Le montant annuel de la rente versée, représentative des droits conditionnels en cours d'acquisition au 31 décembre 2017, eux-mêmes fonction d'une ancienneté de près de 16 ans, et sous réserve de l'achèvement de sa carrière au sein de la Société, s'élèverait pour M. Philippe Audouin à 306 578 euros brut.

**Autres avantages**

M. Philippe Audouin bénéficie d'un véhicule de fonction.

Cet élément a été valorisé en 2017 en avantages en nature à hauteur de 5 459 euros.

(En euros)	2017	2016
<b>Philippe Audouin – Directeur Général Finance – Membre du Directoire</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	961 290	826 302
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	117 814
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées aux tableaux 6 et 6 bis)	471 210	369 045
<b>TOTAL</b>	<b>1 432 500</b>	<b>1 313 161</b>

	Montants au titre de l'exercice 2017		Montants au titre de l'exercice 2016	
	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>
<b>Philippe Audouin</b>				
Rémunération fixe	475 000	475 000	475 000	475 000
Rémunération variable annuelle	480 831	279 438	346 033	256 589
Prime de déplacement à l'étranger <sup>(3)</sup>	20 131	20 131	29 368	29 368
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence <sup>(4)</sup>	86 490	134 454	88 464	70 750
Avantages en nature <sup>(5)</sup>	5 459	5 459	5 269	5 269
<b>TOTAL</b>	<b>961 290</b>	<b>914 482</b>	<b>826 302</b>	<b>836 976</b>

(1) La rémunération variable due au titre d'un exercice N est versée sur l'exercice N + 1.

(2) La rémunération variable versée au titre d'un exercice N est celle due au titre de l'exercice N - 1.

(3) La prime de déplacement à l'étranger a été autorisée par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 ; son versement vient en déduction du bonus attribué la même année.

(4) Les montants des jetons de présence perçus au titre des mandats d'administrateur détenus au sein des participations au titre de l'exercice sont déduits du versement de la rémunération variable due au titre du même exercice, aux différences de traitement fiscal et social près. Les jetons de présence dus au titre d'un exercice sont habituellement versés par les sociétés concernées au cours de l'exercice suivant.

(5) Voiture de fonction.

**TABLEAU N° 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Options levées par chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Philippe Audouin	02/06/2009 – Plan 2009	2 464	21,27 €	2009
Philippe Audouin	14/05/2012 – Plan 2012	6 012	27,26 €	2012

**TABLEAU N° 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'EMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIETE DU GROUPE**

Actions de Performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice (1)	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Philippe Audouin	31/01/2017 - 2017	13 900	471 210	31/01/2020	31/01/2020

(1) Nombre attribué à la date du plan avant ajustement consécutif à des opérations sur le capital.

#### TABLEAU N° 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'attribution
Philippe Audouin	14/05/2012 – Plan 2012	3 219	50 %	2012
Philippe Audouin	07/05/2013 – Plan 2013	4 978	100 %	2013

Conformément aux recommandations de l'AMF et aux recommandations du Code AFEP/MEDEF sur la rémunération des dirigeants pour les sociétés cotées, les tableaux reportés dans les pages ci-après présentent les informations détaillées sur :

- l'historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions aux membres du Directoire ;
- l'historique des attributions d'actions de performance aux membres du Directoire ;
- les informations spécifiques requises dans le cadre de recommandations AFEP/MEDEF.

**TABLEAU N° 8 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS (MEMBRES DU DIRECTOIRE UNIQUEMENT)**

Plans	Plan 2007	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011
Date du Directoire	04/06/07	05/02/08	20/05/08	02/06/09	10/05/10	31/05/2011
Nombre total d'actions pouvant être achetées ou souscrites <sup>(1)</sup>	140 993	80 665	271 701	282 025	281 824	230 630
dont nombre pouvant être acheté ou souscrit par						
Monsieur Patrick Sayer	121 501		180 020	180 936	180 555	180 793
Madame Virginie Morgon	-	80 665	53 340	61 460	61 727	29 885
Monsieur Philippe Audouin	19 492		38 341	39 629	39 542	19 952
Point de départ d'exercice des options	<sup>(2)</sup>	05/02/10	<sup>(3)</sup>	<sup>(4)</sup>	<sup>(5)</sup>	<sup>(6)</sup>
Date d'expiration	04/06/17	05/02/18	20/05/18	01/06/19	10/05/20	31/05/2021
Prix d'achat	68,48	46,38	52,48	21,27	33,35	38,83
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	<sup>(2)</sup>	-	<sup>(3)</sup>	<sup>(4)</sup>	<sup>(5)</sup>	<sup>(6)</sup>
Nombre d'actions achetées ou souscrites au 31/12/2017	-	80 665	-	223 393	44 978	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat annulées ou caduques	(140 993)	-	(66 048)	(37 989)	-	(18 625)
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	-	-	205 653	20 643	236 846	212 005

(1) Nombre ajusté des opérations sur le capital.

(2) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2009, un tiers en 2010 et un tiers en 2011.

(3) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2010, un tiers en 2011 et un tiers en 2012.

(4) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2011, un tiers en 2012 et un tiers en 2013.

(5) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2012, un tiers en 2013 et un tiers en 2014.

(6) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2013, un tiers en 2014 et un tiers en 2015.

(7) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2014, un tiers en 2015 et un tiers en 2016.

(8) Les options acquises ne pourront être exercées qu'à compter du 7 mai 2017 sous réserve de la réalisation des conditions de performance. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'une première moitié en 2015, du troisième quart en 2016 et du dernier quart en 2017.

(9) Les options acquises ne pourront être exercées qu'à compter du 17 juin 2018 sous réserve de la réalisation des conditions de performance. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'une première moitié en 2016, du troisième quart en 2017 et du dernier quart en 2018.

(10) Les options acquises ne pourront être exercées qu'à compter du 29 juin 2019 sous réserve de la réalisation des conditions de performance. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'une première moitié en 2017, du troisième quart en 2018 et du dernier quart en 2019.

(11) Les options acquises ne pourront être exercées qu'à compter du 13 mai 2020 sous réserve de la réalisation des conditions de performance. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'une première moitié en 2018, du troisième quart en 2019 et du dernier quart en 2019.

(12) Les options acquises ne pourront être exercées qu'à compter du 31 janvier 2021 sous réserve de la réalisation des conditions de performance. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'une première moitié en 2019, du troisième quart en 2020 et du dernier quart en 2021.

Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
14/05/2012	07/05/2013	17/06/2014	29/06/2015	13/05/2016	31/01/2017
142 619	270 646	257 394	256 383	71 109	52 088
91 913	183 057	153 492	134 939	34 864	52 088
30 424	64 074	68 481	89 959	24 521	-
20 282	23 515	35 421	31 485	11 724	-
(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(11)
14/05/2022	07/05/2023	17/06/2024	29/06/2025	13/05/2026	31/01/2027
27,26	30,44	52,49	54,84	55,14	54,06
(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
34 886	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
107 733	270 646	257 394	256 383	71 109	52 088

TABLEAU N° 9 – OPTIONS CONSENTIES ET EXERCÉES PAR LES DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total	Prix d'exercice	Plan
Options consenties durant l'exercice <sup>(1)</sup>	54 491	54,06	Plan 2017
Options levées durant l'exercice	79 051	52,48	Plan 2008
Options levées durant l'exercice	22 319	55,10	Plan 2008
Options levées durant l'exercice	7 947	22,33	Plan 2009
Options levées durant l'exercice	8 313	21,27	Plan 2009
Options levées durant l'exercice	76 952	33,35	Plan 2010
Options levées durant l'exercice	9 011	35,02	Plan 2010
Options levées durant l'exercice	47 114	38,83	Plan 2011
Options levées durant l'exercice	6 953	27,26	Plan 2012
Options levées durant l'exercice	42 439	30,44	Plan 2013

(1) Nombre ajusté des opérations sur le capital.

TABLEAU N° 10 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS (MEMBRES DU DIRECTOIRE UNIQUEMENT)

Plans	Plan 2009/1	Plan 2009/2*	Plan 2010/1	Plan 2010/2*	Plan 2011/1
Date du Directoire	27/01/09	02/06/09	26/01/10	10/05/10	31/01/2011
Nombre total d'actions attribuées gratuitement <sup>(1)</sup>	444	- <sup>(2)</sup>	240	-	213
dont nombre attribué à					
Monsieur Patrick Sayer	148	-	80	-	71
Madame Virginie Morgon	148	-	80	-	71
Monsieur Philippe Audouin	148	-	80	-	71
Date d'acquisition des actions <sup>(3)</sup>	27/01/11	02/06/11	26/06/12	10/05/12	31/01/2013
		02/06/13 <sup>(4)</sup>		10/05/14 <sup>(4)</sup>	
Date de fin de la période de conservation <sup>(4)</sup>	27/01/13	& 02/06/14	26/06/14	& 10/05/15	31/01/2015
Nombre d'actions acquises au 31/12/2017	444	-	240	-	213
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	-	-	-	-
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	-	-	-	-	-

\* Ces attributions gratuites d'actions sont soumises à conditions de performance portant sur la moitié des actions attribuées jusqu'au plan 2012/2 et sur la totalité des actions attribuées à compter du plan 2013/2. Ces conditions de performance sont appréciées à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans.

(1) Nombre ajusté des opérations sur le capital.

(2) Ces actions attribuées gratuitement sont issues du plan d'options d'achat d'actions de l'année concernée et leur nombre résulte du choix fait par chaque bénéficiaire, le cas échéant, de convertir une partie des options d'achat d'actions en actions selon un rapport déterminé lors de chaque attribution.

(3) Les actions sont attribuées définitivement aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans.

(4) La période de conservation des actions attribuées gratuitement est de deux ans (trois ans pour la part des actions attribuées gratuitement soumises à conditions de performance jusqu'au plan 2012/2).

Plan 2011/2*	Plan 2012/1	Plan 2012/2*	Plan 2013/1	Plan 2013/2*	Plan 2014/1
31/05/2011	24/01/2012	14/05/2012	21/01/2013	07/05/2013	07/01/14
12 455 <sup>(2)</sup>	327	47 542	276	5 227 <sup>(2)</sup>	183
-	109	30 639	92	-	61
7 468	109	10 143	92	-	61
4 987	109	6 760	92	5 227	61
31/05/2013	24/01/2014	14/05/2014	21/01/2015	07/05/2015	07/01/16
31/05/2015 <sup>(4)</sup>		14/05/2016 <sup>(4)</sup>			
& 31/05/2016	24/01/2016	& 14/05/2017	21/01/2017	07/05/2017	07/01/18
11 136	327	47 542	276	5 227	183
(1 319)	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-

Plans	Plan 2014/2* <sup>(3)</sup>	Plan 2015/1	Plan 2015/2* (AO)	Plan 2015/3* (AP)	Plan 2016/1	Plan 2016/2*	Plan 2017/2*
Date du Directoire	17/06/2014	27/01/2015	29/06/2015	29/06/2015	13/05/2016	13/05/2016	31/01/2017
Nombre total d'actions attribuées gratuitement <sup>(1)</sup>	-	159	4 498 <sup>(2)</sup>	-	-	71 107 <sup>(2)</sup>	71 166 <sup>(2)</sup>
dont nombre attribué à							
Monsieur Patrick Sayer	-	53	-	-	-	34 863	26 043
Madame Virginie Morgon	-	53	-	-	-	24 521	30 528
Monsieur Philippe Audouin	-	53	4 498	-	-	11 723	14 595
Date d'acquisition des actions	17/06/2016	27/01/2017	29/06/2017	29/06/2017	13/05/2019	13/05/2019	31/01/2020
Date de fin de la période de conservation	17/06/2018	27/01/2019	29/06/2019	29/06/2019	NA	NA	NA
Nombre d'actions acquises au 31/12/2017	-	159	4 498	-	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	-	-	-	-	-	-
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	-	-	-	-	-	71 107	71 166

\* Ces attributions gratuites d'actions sont soumises à conditions de performance portant sur la totalité des actions. Ces conditions de performance sont appréciées à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans jusqu'au plan 2015/3 et de trois ans pour les plans ultérieurs.

(1) Nombre ajusté des opérations sur le capital.

(2) Ces actions attribuées gratuitement sont issues du plan d'options d'achat d'actions de l'année concernée et leur nombre résulte du choix fait par chaque bénéficiaire, le cas échéant, de convertir une partie des options d'achat d'actions en actions selon un rapport déterminé lors de chaque attribution.

(3) Bien que le règlement du plan d'options d'achat d'actions 2014 permet la conversion d'options d'achat d'actions en actions de préférence, selon une quotité et un rapport d'échange autorisés, aucun membre du Directoire n'eut souhaité exercer ce droit.

TABLEAU N° 11 – RÉCAPITULATIF DE CERTAINES INFORMATIONS REQUISES DANS LE CADRE DES RECOMMANDATIONS AFEP/MEDEF

	Contrat de Travail		Régime de retraite Supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
<b>Dirigeants mandataires sociaux</b>								
<b>Patrick Sayer <sup>(1)</sup></b>	■		■		■			■
Président du Directoire jusqu'au 18 mars 2018								
Début de mandat : <b>2014</b>								
Fin de mandat : <b>2018</b>								
<b>Virginie Morgon <sup>(2)</sup></b>	■		■		■		■	
Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018								
Directrice Générale jusqu'au 18 mars 2018								
Directeur des Investissements								
Début de mandat : <b>2018</b>								
Fin de mandat : <b>2022</b>								
<b>Philippe Audouin</b>	■		■		■		■	
Directeur Général Finances à compter du 19 mars 2018								
Membre du Directoire								
Début de mandat : <b>2018</b>								
Fin de mandat : <b>2022</b>								
<b>Nicolas Huet</b>	■			■	■		■	
Secrétaire Général								
Membre du Directoire à compter du 19 mars 2018								
Début de mandat : <b>2018</b>								
Fin de mandat : <b>2022</b>								
<b>Olivier Millet <sup>(3)</sup></b>	■			■	■		■	
Président du Directoire d'Eurazeo PME								
Membre du Directoire d'Eurazeo à compter du 19 mars 2018								
Début de mandat : <b>2018</b>								
Fin de mandat : <b>2022</b>								

(1) Monsieur Patrick Sayer disposait d'un contrat de travail de "conseiller du Président" conclu le 1<sup>er</sup> janvier 1995 avec Gaz et Eaux et qui s'est poursuivi par transferts successifs au sein d'Eurazeo jusqu'à la veille de sa désignation comme membre du Directoire et Président le 15 mai 2002. Depuis cette date ce contrat était suspendu. Aussi, et suite au terme de son mandat de Président du Directoire à effet du 18 mars 2018, ce contrat de travail a été réactivé le 19 mars 2018 et rompu le même jour.

(2) Consécutivement à la nomination de Madame Virginie Morgon en qualité de Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018, le contrat de travail dont elle bénéficiait jusqu'alors a été suspendu pour la durée de son mandat.

(3) M. Olivier Millet disposait d'un contrat de travail conclu le 1<sup>er</sup> septembre 2005 avec la société Ofivalmo Capital, devenue Ofi Private Equity, puis Eurazeo PME. Ce contrat de travail est suspendu depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011 jusqu'au terme de son mandat.

#### 3.2.2.2.4 Eléments de rémunération des membres du Directoire à compter du 19 mars 2018

Les mandats des membres du Directoire arrivent à échéance le 19 mars 2018. Le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, a statué, lors de sa réunion du 27 novembre 2017 et du 8 mars 2018, sur le renouvellement de Madame Virginie Morgon et de Monsieur Philippe Audouin en qualité de membre du Directoire et sur la nomination de Messieurs Nicolas Huet et Olivier Millet en qualité de membres du Directoire et a déterminé l'ensemble des éléments composant leur rémunération lors de sa réunion du 8 mars 2018. à la lumière de la politique de rémunération modifiée.

Ces modifications s'appuient sur les recommandations de deux cabinets de conseil indépendants pour comparer les pratiques du marché et adopter les meilleures pratiques de gouvernance en matière de rémunération.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale d'approuver les engagements pris par le Conseil de Surveillance correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci pour chaque membre du Directoire.

Le Conseil de surveillance a arrêté, lors de sa séance du 8 mars 2018, les éléments relatifs à la rémunération et aux avantages des membres du Directoire pour l'exercice 2018 ainsi qu'il suit :

Éléments de rémunération conforme à la politique de rémunération 2018 <sup>(1)</sup>	Rémunération fixe	Rémunération variable		Contrat de travail supplémentaire <sup>(6)</sup>	Régime de retraite complémentaire <sup>(6)</sup>	Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non concurrence
		Cible	Maximum				
Dirigeants mandataires sociaux							
Virginie Morgon <sup>(2)</sup> Présidente du Directoire	€1 070 000	100%	150%	■ <sup>(4)</sup>	■	■	■
Monsieur Philippe Audouin Directeur Général Finances, Membre du Directoire	€ 500 000	100%	150%	■	■	■	■
Monsieur Nicolas Huet Membre du Directoire	€ 450 000	100%	150%	■		■	■
Monsieur Olivier Millet Membre du Directoire	€ 450 000 <sup>(3)</sup>	100%	150%	■ <sup>(5)</sup>		■	■

(1) Les éléments de rémunérations sont conformes à la politique de rémunération 2018 modifiée figurant en section 3.2.1.2 du présent Document de référence.

(2) Au titre des avantages en nature, Madame Virginie Morgon bénéficie de la prise en charge d'une partie de ses frais d'expatriation (logement, frais de scolarité, surplus de fiscalité) à New York dans la limite actuelle d'un million d'euros annuels, d'une assurance responsabilité civile couvrant les actes accomplis dans le cadre de son mandat et au remboursement de ses frais de mission et de représentation, ainsi qu'à la mise à disposition d'une voiture de fonction, dans les mêmes conditions que par le passé. Madame Virginie Morgon bénéficie également d'une couverture de type garantie sociale des chefs d'entreprises (dite « GSC »), à laquelle la Société cotisera pour son compte.

(3) Il est précisé que la rémunération attribuée à M. Olivier Millet l'est à la fois au titre de ses fonctions de Président du Directoire d'Eurazeo PME (75%) et à la fois au titre de celles de membre du Directoire d'Eurazeo (25%).

(4) Madame Virginie Morgon dispose d'un contrat de travail depuis son entrée dans la société EURAZEO, le 18 décembre 2007. Le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, a fait le choix, lors de sa séance du 8 mars 2018, de la suspension du contrat de travail pendant la durée de son mandat de Présidente du Directoire.

(5) M. Olivier Millet disposait d'un contrat de travail conclu le 1er septembre 2005 avec la société Ofivalmo Capital, devenue Ofi Private Equity, puis Eurazeo PME. Ce contrat de travail est suspendu depuis le 1er juillet 2011 jusqu'au terme de son mandat.

(6) Le Conseil de Surveillance a autorisé Madame Virginie Morgon et Monsieur Philippe Audouin à continuer de bénéficier en contrepartie des services rendus dans l'exercice de leurs fonctions, d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, de type additif, destiné à leur procurer un complément de retraite, mis en place conformément aux dispositions des articles L. 911-1 et suivants du Code de la sécurité sociale.

### 3.2.3 AUTRES INFORMATIONS

Le montant total des actifs constitués au titre du contrat de retraite à prestations définies, en gestion externalisée, pour les membres du Directoire s'élève à 46,1 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Tous les membres du Directoire bénéficient également de tous autres droits et avantages appropriés compte tenu de leurs fonctions et notamment d'une assurance responsabilité civile couvrant leurs actes

accomplis en qualité de dirigeant mandataire social pendant toute la durée de leurs fonctions au sein d'Eurazeo.

Chacun des membres du Directoire a par ailleurs accès au programme de co-investissement décrit à la section 3.7 du présent Document de référence (p. 201).

### 3.3 Participation des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire dans le capital de la Société et opérations réalisées par les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire sur les titres de la Société

#### 3.3.1 PARTICIPATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE DANS LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

TABLEAU AU 31 DÉCEMBRE 2017

Nom	Total actions	% du capital	Total droits de vote	% des droits de vote
<b>Membres du Conseil de Surveillance et Censeur *</b>				
<b>Membres du Conseil de Surveillance</b>				
M. Michel David-Weill	60 626	0,0838 %	118 366	0,1419 %
M. Jean-Charles Decaux	750	0,0010 %	750	0,0009 %
M. Olivier Merveilleux du Vignaux	784	0,0011 %	1 531	0,0018 %
Mme Anne Dias	997	0,0014 %	997	0,0012 %
Société JCDecaux Holding SAS	11 833 535	16,3638 %	11 833 535	14,1855 %
Mme Anne Lalou	1 739	0,0024 %	3 478	0,0042 %
M. Roland du Luart	1 740	0,0024 %	3 246	0,0039 %
Mme Victoire de Margerie	525	0,0007 %	827	0,0010 %
Mme Françoise Mercadal-Delasalles	275	0,0004 %	537	0,0006 %
Mme Stéphane Pallez	786	0,0011 %	1 061	0,0013 %
M. Georges Pauget	788	0,0011 %	1 539	0,0018 %
M. Christophe Aubut	4 401	0,0061 %	7 184	0,0086 %
<b>Sous-total</b>	<b>11 906 946</b>	<b>16,4654 %</b>	<b>11 973 051</b>	<b>14,3528 %</b>
<b>Censeur</b>				
M. Jean-Pierre Richardson	623	0,0009 %	1 206	0,0014 %
<b>TOTAL</b>	<b>11 907 569</b>	<b>16,4662 %</b>	<b>11 974 257</b>	<b>14,3542 %</b>
<b>Membres du Directoire</b>				
M. Patrick Sayer <sup>(1)</sup>	279 831	0,3870 %	454 268	0,5446 %
Mme Virginie Morgon	97 198	0,1344 %	133 563	0,1601 %
M. Philippe Audouin <sup>(2)</sup>	77 598	0,1073 %	120 771	0,1448 %
<b>TOTAL</b>	<b>454 627</b>	<b>0,6287 %</b>	<b>708 602</b>	<b>0,8494 %</b>

\* Actions détenues à titre personnel.

(1) Dont 126 693 actions détenues par les personnes étroitement liées mentionnées à l'article 3.26 du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché.

(2) Dont 12 086 actions détenues par les personnes étroitement liées mentionnées à l'article 3.26 du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché.

### 3.3.2 OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DU DERNIER EXERCICE

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours du dernier exercice\*.

Nom et Fonction	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre de titres
<b>Membres du Directoire</b>			
M. Patrick Sayer, Président du Directoire <sup>(1)</sup>	Actions	Exercice de stock-options	24 854
Mme Virginie Morgon, Directrice Générale <sup>(1)</sup>	Actions	Acquisition	10 000
	Actions	Exercice de stock-options	80 665
	Actions	Cession	80 665
M. Philippe Audouin, Directeur Administratif et Financier	Actions	Cession *	2 150
	Actions	Exercice de stock-options	8 476
<b>Membres du Conseil de Surveillance</b>			
M. Jean-Charles Decaux <sup>(2)</sup>	Actions	Prêt	750
M. Harold Boël <sup>(3)</sup>	Actions	Cession *	3 847 417
Société JCDecaux Holding SAS <sup>(2)</sup>	Actions	Acquisition	422 676
	Actions	Nantissement	11 833 535
M. Christophe Aubut Représentant les salariés	Actions	Exercice de stock-options	7 845
	Actions	Cession	7 845

\* Y compris les opérations effectuées par les personnes étroitement liées mentionnées à l'article 3.26 du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché.

(1) Au 31 décembre 2017.

(2) Membre du Conseil de Surveillance depuis le 26 juin 2017.

(3) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'au 26 juin 2017.

## 3.4 Gestion des risques, contrôle interne, et principaux facteurs de risques

L'activité d'investissement dans des sociétés le plus souvent non cotées est l'activité principale d'Eurazeo. Dans un but de création de valeur, Eurazeo définit et poursuit un certain nombre d'objectifs stratégiques, financiers et opérationnels. La réalisation de certains risques peut affecter sa capacité à atteindre ses objectifs. En effet, comme toute société, Eurazeo évolue dans un environnement intrinsèquement soumis à aléas où la prise de risques est consubstantielle à la recherche d'opportunités et à la volonté de développer l'entreprise.

Il est donc important pour Eurazeo d'identifier, prévenir et limiter l'impact des principaux risques susceptibles de menacer l'atteinte de ses objectifs, en concevant et en mettant en place des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques adaptés. Sous la responsabilité du Directoire, ces dispositifs :

- s'intègrent au modèle économique et aux processus métiers propres à l'organisation, afin de contribuer positivement à la conduite et au pilotage de ses différentes activités et constituer une source d'avantages compétitifs pour l'entreprise, notamment en améliorant la prise de décision ; et
- s'inscrivent dans une démarche de progrès continu, qui mobilise les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

Aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société. Les limites des dispositifs trouvent notamment leur origine dans le facteur humain : la prise de décision s'appuie sur des femmes et des hommes et leur faculté de jugement.

Les deux parties présentées ci-après constituent une synthèse :

- (i) des caractéristiques des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques qu'Eurazeo a mis en place ; et
- (ii) des spécificités des principaux risques auxquels la Société est confrontée.

L'exercice de présentation des spécificités des principaux risques s'est appuyé sur les principes suivants :

- les informations données ne prétendent pas être exhaustives (risques non connus, risques mal ou non identifiés, etc.) et à ce titre, elles ne couvrent pas l'ensemble des risques auxquels la Société pourrait être confrontée dans le cadre de ses activités. La Société a procédé à une analyse qui veille à se concentrer sur les risques jugés comme de nature à remettre en cause la continuité d'exploitation, ou qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (impact financier, notamment sur l'Actif Net Réévalué) et/ou sur le développement de l'entreprise (impact notamment sur la réputation, et le facteur humain). À la connaissance d'Eurazeo, il n'y

a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés. En application du Code de commerce (article L. 225-100-1), sont présentées également des informations sur les risques financiers ;

- la description ne donne une vision des risques qu'à un instant donné ;
- les intérêts légitimes d'Eurazeo au regard des conséquences possibles de la divulgation de certaines informations ont été pris en compte, et ce, dans le respect de la correcte information du marché et des investisseurs.

### 3.4.1 LES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont indissociables l'un de l'autre ; ils participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la Société :

- le **dispositif de gestion des risques** vise à identifier et analyser les principaux risques de la Société. Les risques identifiés et susceptibles de dépasser les limites acceptables fixées par la Société sont traités et le cas échéant, font l'objet de plans d'actions. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles, un transfert des conséquences financières (mécanisme d'assurance ou équivalent) ou une adaptation de l'organisation ;
- de son côté, le **dispositif de contrôle interne** s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser. À l'instar des principes généraux du Cadre AMF, le dispositif de contrôle interne d'Eurazeo vise notamment à assurer : la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire, le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, et la fiabilité des informations financières.

Ces dispositifs s'appuient sur des processus (3.4.1.1), des acteurs clés (3.4.1.2) et un environnement favorisant des comportements intègres et éthiques (3.4.1.3), qui sont successivement présentés ci-après. En complément, un volet spécifique est consacré au contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière (3.4.1.4).

Le périmètre des dispositifs présentés (tels qu'ils fonctionnent au 31 décembre 2017) couvre l'ensemble des opérations effectuées au sein d'un périmètre qui comprend la société Eurazeo SE et ses filiales qui hébergent les différents pôles d'investissement, les bureaux de Shanghai et New-York, ainsi que les véhicules d'investissement directement contrôlés par chacune d'elles.

### 3.4.1.1 La prise en compte des risques dans les processus clés de la Société

Dans sa recherche de création de valeur, Eurazeo a organisé son fonctionnement autour d'un certain nombre de processus qui jouent un rôle clé non seulement dans la création de valeur, mais également dans la préservation de valeur.

#### Les processus métiers d'Eurazeo : Détection/Investissement/Transformation/Valorisation

L'organisation et les procédures mises en place par Eurazeo dans le cadre de la conduite de son métier d'investisseur en capital, visent notamment à :

- optimiser la détection d'investissements porteurs de croissance ; s'assurer que la décision d'investissement est prise en toute connaissance des risques identifiables susceptibles d'altérer sa valeur
- concrétiser la transformation attendue de chaque investissement
- optimiser le calendrier et les modalités de cession de ses participations.



#### 1 Détection/Décision d'investissement

Dans chaque pôle d'investissement, les équipes d'investissement dédiées se réunissent sur une base collégiale au moins une fois par semaine pour traiter distinctement du *deal flow*, du suivi des participations et de la préparation de la sortie des participations en portefeuille.

L'équipe dédiée à l'origination des deals (Eurazeo Development) participe à chaque réunion consacrée au *deal flow*. L'intérêt porté à chaque opportunité d'investissement est documenté dans le cadre d'un suivi formalisé, au gré de l'avancement de l'analyse de chaque dossier. L'analyse de chaque nouvelle opportunité d'investissement est instruite par un ou plusieurs membres des équipes d'investissement selon des procédures définies sous la responsabilité d'un Directeur d'Investissement. Les risques relatifs à chaque opportunité d'investissement sont revus et réévalués en fonction de l'avancement des dossiers (voir section 3.4.2.2, Risques liés à l'instruction des projets d'investissement – p. 195).

À un stade plus avancé, les opportunités sont ensuite discutées et évaluées en Comité Exécutif, où dans le cas d'un intérêt marqué la décision est prise d'engager des due diligences complémentaires, et les dépenses qui y sont associées. Dans cette phase, les Directions RSE, Gestion des risques, Juridique et Ressources humaines sont également associées à l'analyse des risques sous la supervision du Directeur Administratif et Financier, membre du Directoire, et du Secrétaire Général. Elles interviennent en support aux équipes d'investissement pour conduire une analyse des risques dans leurs domaines de compétences respectifs, et des *due diligences* sur les zones de risques identifiées comme prioritaires. Elles ont développé un référentiel commun de risques, qui constitue un outil incontournable dans l'analyse des opportunités d'investissement des différents pôles d'activité. En matière de prévention des risques, ces équipes constituent en complément des équipes d'investissement, une "2e ligne de maîtrise".

La décision d'investissement ou de désinvestissement est examinée par le Comité Exécutif, prise par le Directoire, puis soumise à l'autorisation du Conseil de Surveillance (pour les prises de participation supérieures à 200 millions d'euros, et en pratique pour toute cession) pour les pôles Capital, Croissance, Brands et Patrimoine. Le Comité Financier est consulté pour avis et recommandations à l'attention du Conseil de Surveillance. L'activité d'Eurazeo PME obéit à ses propres règles de gouvernance.

#### 2 Suivi et transformation / 3 Valorisation

Sous la supervision des équipes d'investissement, les chantiers prioritaires et/ou transformants portant sur les risques et opportunités identifiés dans la phase d'analyse d'un dossier sont enclenchés post-acquisition. Les équipes d'investissement et les équipes corporate (RSE, Gestion des risques, Ressources Humaines et Juridique) peuvent accompagner également la direction de la participation concernée dans la conduite de ces chantiers.

Le suivi des participations du portefeuille (notamment les chantiers de création de valeur, la performance, les risques...) est assuré de façon hebdomadaire au travers des réunions collégiales des équipes, et de façon bimensuelle au travers des réunions du Comité Exécutif.

Par ailleurs, en phase de développement et de transformation d'un investissement, la direction de chaque participation produit un reporting mensuel (performance, perspectives, revue de l'activité, risques...). En complément, la mise en place des Comités d'Audit dans les participations est un moyen additionnel pour réaliser le suivi de l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne dans les participations du portefeuille (voir section 3.4.1.2 en page suivante).

#### L'évaluation périodique des investissements non cotés dans le cadre de la détermination de l'Actif Net Réévalué

L'Actif Net Réévalué (ANR) constitue un indicateur clé de mesure de la création de valeur dans le temps. Pour les besoins de la production de l'ANR, un processus a été mis en place pour mettre à jour, de façon semestrielle, les valorisations des participations non cotées. Pour assurer la coordination du processus, un collaborateur centralise les travaux documentés par les différents intervenants. Une analyse est produite en préparation d'une réunion collégiale de revue des valorisations. Cette réunion constitue une étape de revue préalable à l'arrêté des valorisations et de l'ANR par le Directoire. En parallèle, les travaux de valorisation sont transmis à un évaluateur indépendant qui s'assure, sur la base d'une approche multicritères, que les valeurs retenues sont raisonnables (voir 3.4.2.1 en p.194).

3

### Les processus d'élaboration et de traitement de l'information financière (voir section 3.4.1.4)

#### La gestion de la trésorerie et des financements

En fonction du calendrier des investissements et des désinvestissements, le niveau de trésorerie disponible d'Eurazeo varie sensiblement et peut parfois atteindre des niveaux significatifs. Au 31 décembre 2017, la trésorerie d'Eurazeo SE s'élevait à 378,9 millions d'euros. Aussi, une attention particulière est portée à la gestion adéquate des risques liés à la trésorerie. Le contrôle quotidien des opérations de trésorerie est placé sous la responsabilité du Directeur du Service Trésorerie-Financements. Les activités de contrôle s'inscrivent dans le respect de la politique et des règles prudentielles définies par le Comité de Trésorerie (voir par ailleurs en 3.4.2.9 p.199 les risques de liquidité et de contrepartie). Elles couvrent notamment l'application rigoureuse des délégations de signature, le suivi de la performance des placements, le suivi des risques de contrepartie, la rationalisation des variations de trésorerie sur la période, l'établissement de prévisions de trésorerie, et la formulation d'alertes et recommandations à l'attention du Comité de Trésorerie.

Par ailleurs, le Directeur du Service Trésorerie-Financements instruit les opérations liées au financement des acquisitions. À ce titre, il assiste les équipes d'investissement en intervenant auprès des partenaires financeurs pour optimiser les conditions de financement.

#### Le suivi des risques propres aux participations au travers des Comités d'Audit

La constitution d'un Comité d'Audit dans la majorité des participations constitue une des fondations de l'organisation d'une gouvernance exemplaire (voir section 2.2.1 en page 97). Ces comités se réunissent une fois par trimestre en moyenne. Y sont généralement présents ou représentés : le Directeur Administratif et Financier d'Eurazeo, un membre de l'équipe d'investissement dédiée, et la Direction des Risques et de l'Audit interne d'Eurazeo.

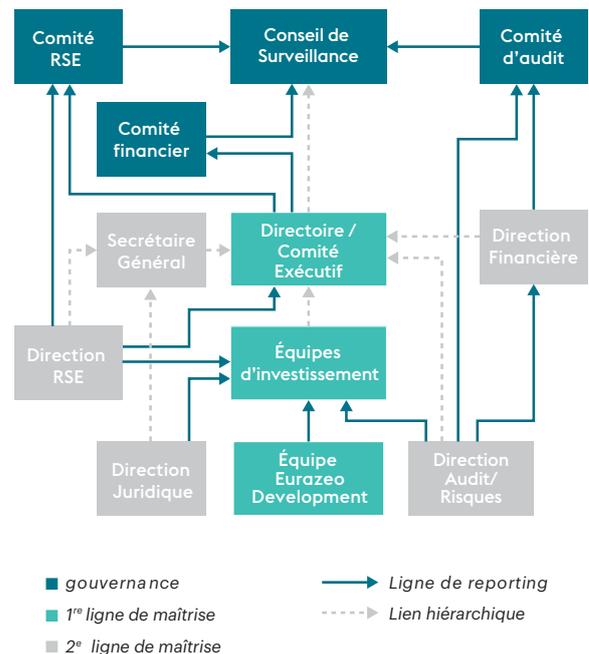
Les observations issues des travaux de la phase d'acquisition, des missions d'audit interne, des suivis des cartographies des risques et des travaux des Commissaires aux comptes sont revues à l'occasion des réunions de ces comités. Ce processus s'inscrit par ailleurs dans la mécanique permettant aux membres du Comité d'Audit d'Eurazeo de disposer des éléments nécessaires pour remplir leurs missions, notamment au regard de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne.

### 3.4.1.2 Les acteurs de l'organisation dans la gestion des risques

L'ensemble des dirigeants mandataires sociaux et des collaborateurs ont des responsabilités et des pouvoirs qui contribuent à leur niveau respectif au bon fonctionnement du dispositif et à l'atteinte des objectifs. L'organisation actuelle s'appuie notamment sur une articulation des responsabilités, des tâches et des délégations de pouvoirs de certains organes et fonctions fortement impliqués.

Pour analyser la contribution des différents acteurs à la gestion des risques, nous distinguons trois niveaux :

- la gouvernance : le Conseil de Surveillance et trois de ses comités spécialisés, que sont le Comité Financier, le Comité d'Audit et le Comité RSE ;
- la 1<sup>re</sup> ligne de maîtrise : elle est constituée des contributeurs directs à la détection et à la décision d'investissement, et à la transformation et valorisation du portefeuille. Les membres du Directoire et du Comité Exécutif, les équipes d'investissement et d'origination des opportunités d'investissement (Eurazeo Development) représentent la première ligne de défense tout au long de la vie d'une opportunité d'investissement, ou d'une participation au sein du portefeuille ;
- la 2<sup>e</sup> ligne de maîtrise : les équipes corporate constituent le deuxième rempart qui concourt à la détection et à la prévention des risques à la fois en phase d'acquisition et en phase de transformation. Sont visées notamment les Directions RSE, Gestion des risques, Juridique, Ressources humaines ainsi que la Direction Financière.



**A. La Gouvernance : le Conseil de Surveillance et ses comités spécialisés**

Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire. Il s’appuie également sur les travaux et avis des comités spécialisés auxquels il a confié des missions.

En vertu des statuts et/ou de la loi, un certain nombre d’opérations, dont certaines concernent l’activité d’investissement, sont soumises à l’autorisation préalable du Conseil de Surveillance, notamment :

- la cession totale ou partielle de participations ;
- la désignation du ou des représentants d’Eurazeo au sein de tous conseils de toutes sociétés françaises ou étrangères, dans laquelle Eurazeo détient une participation d’une valeur au moins égale à 200 millions d’euros <sup>(1)</sup> ;
- toute prise ou augmentation de participation dans tout organisme ou société, toute acquisition, tout échange, toute cession de titres, biens, créances ou valeurs, pour un montant d’investissement par Eurazeo supérieur à 200 millions d’euros <sup>(1)</sup> ;
- tout accord d’endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l’opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse 200 millions d’euros <sup>(1)</sup>.

En amont de ces opérations, le Conseil de Surveillance se repose notamment sur l’avis et les recommandations du Comité Financier, qui peut également être consulté sur des projets inférieurs à 200 millions d’euros.

Dans le cadre de ses missions, le Comité d’Audit assure notamment un rôle de suivi du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. À ce titre, la Direction des Risques et de l’Audit interne lui rend compte au moins deux fois par an des conclusions de ses travaux, et porte à son attention les sujets de risques les plus significatifs.

Le Comité RSE, créé en 2014, est chargé d’assurer le suivi des questions relatives à la RSE, afin notamment de permettre à Eurazeo d’anticiper au mieux les risques associés aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Ce Comité s’appuie sur les travaux de la Direction RSE.

Chaque Président de Comité spécialisé rend compte des travaux du Comité en séance du Conseil de Surveillance, notamment le cas échéant des risques à traiter en priorité.

Le tableau ci-dessous résume les typologies de risques examinées plus particulièrement par le Conseil et ses comités en fonction de leurs missions respectives :

	Attention particulière en matière de risques
Conseil de Surveillance	• Risques stratégiques
Comité Financier	• Risques liés aux décisions d’investissement et de désinvestissement
Comité d’Audit	• Risques financiers, opérationnels et de conformité • Efficacité des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne
Comité RSE	• Risques associés aux questions sociales, sociétales et environnementales

(1) Art. 14 des statuts d’Eurazeo SA.

**B. La première ligne de maîtrise des risques  
Le Directoire et le Comité Exécutif**

Au 31 décembre 2017, le Directoire est composé de trois membres (Président, Directeur général, et Directeur Financier). Le rôle de secrétaire du Directoire est assuré par le Secrétaire Général d’Eurazeo. Il se réunit en général deux fois par mois et aussi souvent que l’intérêt d’Eurazeo l’exige.

Le Comité Exécutif se réunit au moins deux fois par mois pour centraliser l’information relative aux activités des pôles Capital, Croissance, Patrimoine et Brands, et prendre des décisions relatives à ces pôles, étant précisé qu’Eurazeo PME conserve sa gouvernance propre (quant à la prise de décision d’investissement ou de désinvestissement). Entrent dans ses travaux, la revue des projets d’investissement présentés par les équipes d’investissement, ainsi que la revue des participations en portefeuille. Il est composé des membres du Directoire, du Secrétaire Général et de quatre Directeurs d’Investissement (en charge respectivement d’Eurazeo Development et des pôles d’investissement Patrimoine, Capital et PME).

**Les équipes d’investissement des différents pôles**

Dans chaque pôle, les membres des équipes d’investissement dédiées conduisent les diligences requises par les procédures d’investissement en matière d’évaluation des opportunités d’investissement, d’optimisation des schémas d’acquisition et de financement, de suivi des participations et de préparation des cessions (voir description détaillée en 3.4.1.1). Par dossier, les équipes sont constituées en moyenne de trois collaborateurs. Pour chaque projet d’investissement ou de désinvestissement avancé, les équipes sont notamment chargées de présenter les principaux risques identifiés, et les plans de traitement qui y sont associés.

**L’équipe Eurazeo Development**

L’équipe Eurazeo Development est dédiée au travail de sourcing sur des profils d’investissement définis par le Comité Exécutif d’Eurazeo. Ce travail permet d’identifier et d’approfondir des opportunités et de mieux connaître les vendeurs très en amont. Cette approche, qui vise notamment à rechercher des transactions non intermédiées, constitue un avantage concurrentiel lors d’un processus d’acquisition, et est susceptible de réduire l’exposition à la concurrence inhérente aux opérations intermédiées. En parallèle, l’équipe d’Eurazeo Development est chargée de la mise en œuvre des programmes de levée de fonds auprès de partenaires investisseurs minoritaires.

**C. La deuxième ligne de maîtrise des risques  
La Direction Administrative et Financière**

Le Directeur Administratif et Financier, membre du Directoire, est notamment responsable de la préparation de l’information financière produite à usages interne et externe. Il coordonne l’action de plusieurs départements qui sont au cœur du dispositif de contrôle interne comptable et financier : Comptable et Fiscal, Consolidation, Contrôle de Gestion, Trésorerie-Financements, Gestion des risques, Audit interne, Communication Financière et Relations Investisseurs. En tant que membre du Directoire, il représente le trait d’union entre, d’une part, les acteurs de l’élaboration et du contrôle de l’information financière et, d’autre part, le Directoire. La description du contrôle interne de l’information comptable et financière est développée dans la section 3.4.1.4. (p. 191).

### Le Secrétaire Général et la Direction Juridique

Le Secrétaire Général coordonne les interventions des équipes des Directions Juridique, Ressources Humaines, RSE et Gestion des risques lors de la phase d'acquisition. Ces équipes corporate travaillent de concert avec les équipes d'investissement en s'appuyant notamment sur un outil commun d'identification des risques.

La Direction Juridique assiste également l'équipe d'investissement dans la réalisation des opérations d'investissement et dans le suivi des sociétés dans lesquelles Eurazeo investit. D'une manière générale, elle suit l'application des législations et règlements dans les pays où Eurazeo et ses holdings sont implantées (France, Luxembourg et États-Unis), effectue le suivi de la vie juridique d'Eurazeo et des sociétés du périmètre, et coordonne la veille juridique.

La Direction Juridique est également en charge des risques assurables. Eurazeo a souscrit des polices d'assurance auprès de compagnies de premier rang. Les contrats couvrent notamment : la responsabilité civile des mandataires sociaux d'Eurazeo et de ses représentants au sein des organes sociaux de ses filiales et de ses participations et la responsabilité civile professionnelle ; les locaux d'exploitation via une police "tous risques sauf" ; la responsabilité civile liée à l'exploitation ; le déplacement des personnes salariées de l'entreprise (contrat "individuelle accident").

Enfin, le Secrétaire Général assure le suivi des contentieux auxquels Eurazeo est exposée.

### La Direction des Risques et de l'Audit interne

La Direction des Risques et de l'Audit interne a plusieurs missions :

- d'une part, elle intervient dans l'évaluation des risques et la conduite de due diligences dans la phase d'instruction des projets d'investissement, au côté des équipes d'investissement, et des Directions Juridique et RSE. Elle accompagne également les participations dans la conduite de chantiers prioritaires post-acquisition, notamment en matière de conformité. Sa participation aux séances des comités d'audit des participations (en tant qu'invité permanent) constitue un véritable levier de suivi des risques dans le temps ;
- d'autre part, elle est chargée d'évaluer les processus de gestion des risques et de contrôle interne d'Eurazeo, et de faire des propositions pour en renforcer l'efficacité. La fonction est rattachée hiérarchiquement au Président du Directoire, et fonctionnellement au Directeur Administratif et Financier. Elle est également amenée à conduire des audits sur le périmètre Eurazeo et de certaines de ses participations. Le plan d'audit annuel est approuvé par le Directoire et revu par le Comité d'Audit, auprès desquels la Direction de l'Audit et des Risques rend compte des résultats de ses travaux, notamment une synthèse des risques les plus significatifs identifiés.

### La Direction RSE

La Direction RSE assiste l'équipe d'investissement dans la réalisation de due diligences RSE et dans le suivi des participations afin d'identifier l'ensemble des enjeux, opportunités et risques RSE (voir section 2.1. La RSE dans la politique d'investissement). Elle met aussi en place le reporting extra-financier, conformément aux exigences de la loi Grenelle II et apporte son assistance aux sociétés de portefeuille dans le déploiement de leurs plans de progrès RSE.

### La contribution des comités transverses

La tenue régulière d'un certain nombre de comités regroupant différentes fonctions de l'organisation favorise la transversalité nécessaire au bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne.

### Le Comité des Risques

Le Comité des Risques se réunit une fois par mois. Il est composé du Directeur Administratif et Financier, du Secrétaire Général, du Directeur Associé d'Eurazeo Capital, et du Directeur des Risques et de l'Audit interne. Il traite des risques prioritaires et du suivi des actions de traitement de ces risques, ainsi que de l'avancement des travaux de la Direction des Risques et de l'Audit.

### Le Comité de Gestion

Le Comité de Gestion réunit, sous l'égide du Directeur Administratif et Financier, l'ensemble des responsables des fonctions corporate d'Eurazeo SE. Il se réunit deux fois par mois. Il traite des sujets d'actualité et des projets en cours qui touchent Eurazeo de manière transversale.

### Le Comité de Trésorerie

Le Comité de Trésorerie est notamment composé des Directeurs Administratif et Financier d'Eurazeo et d'Eurazeo PME, du Directeur du Service Trésorerie-Financements. Il se réunit une fois par mois. Son rôle consiste à arrêter la politique de trésorerie à mettre en œuvre et à l'adapter en fonction des circonstances de marchés et des besoins d'exploitation d'Eurazeo SE.

### 3.4.1.3 Un environnement qui vise à favoriser des comportements intègres et éthiques

La prévention des risques et le respect des procédures internes sont l'affaire de tous dans l'organisation. Aussi, le dispositif de contrôle interne se fonde sur un environnement favorisant des comportements intègres et éthiques, notamment à travers la diffusion d'un certain nombre de principes, valeurs et pratiques incontournables.

### Code d'éthique

Eurazeo dispose d'un Code d'éthique. Il définit les valeurs et principes qui doivent guider le comportement des collaborateurs et des parties prenantes avec lesquelles Eurazeo est en relation. Le Code traite notamment du respect de certains usages commerciaux (notamment le montant des cadeaux reçus de l'extérieur), de la gestion des conflits d'intérêts, de la confidentialité des informations, du respect des personnes et de la vie privée, de la protection des données, de l'utilisation des actifs de la Société ou encore de la prévention de la corruption et du trafic d'influence. Chaque collaborateur s'engage formellement à en respecter les termes.

### Charte de déontologie boursière

Eurazeo dispose d'une charte de déontologie boursière dont l'objet est de définir les règles relatives à l'intervention des membres du Directoire, membres du Conseil de Surveillance et censeurs sur les titres Eurazeo SE. Elle a été complétée en 2012 par une charte de déontologie boursière applicable aux membres du Directoire et à l'ensemble des collaborateurs de la Société, qui rappelle leurs obligations en matière de détention d'informations privilégiées, les sanctions applicables ainsi que les restrictions relatives à l'exercice d'options de souscription ou de rachat d'actions et à la cession des actions attribuées gratuitement. Cette dernière charte encadre les opérations sur les titres d'Eurazeo SE en interdisant notamment toute transaction pendant les périodes d'abstention définies conformément à la recommandation AMF n° 2010-07 du 3/11/10, mais également les opérations sur les titres des filiales ou participations d'Eurazeo dont les titres sont admis sur un marché réglementé. La charte de déontologie a été mise à jour en décembre 2016 des dispositions du Règlement MAR, notamment pour ce qui concerne la définition de l'information privilégiée et des personnes étroitement liées, les sanctions applicables et les obligations déclaratives.

### Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme

Eurazeo, dans le cadre de ses activités d'acquisition et de cession, met en œuvre des diligences en matière de KYC (i.e. Know Your Customer) sous la supervision de la Direction Juridique ; celles-ci s'appuient sur les pratiques de place.

### Prévention de la fraude et de la corruption

L'application des meilleures pratiques en matière d'éthique constitue un engagement de la politique d'actionnaire responsable d'Eurazeo. Il s'inscrit dans une démarche de développement d'une gouvernance forte et exemplaire, telle que définie dans sa charte de responsabilité sociétale. Dans cette démarche d'amélioration permanente, Eurazeo encourage ses participations à mettre en œuvre les meilleures pratiques de prévention et de détection de la fraude et de la corruption, adaptées aux spécificités de chacune d'entre elles.

Eurazeo a développé un guide de bonnes pratiques anti-fraude et anti-corruption à l'attention de ses collaborateurs et de ses participations. La direction de chaque participation est invitée à tenir compte des recommandations qui y figurent. Les principes de comportement et d'action couvrent notamment les thèmes de la protection des actifs, le rôle du contrôle interne, les systèmes de délégation, la fiabilité de la production des comptes et des états de reporting, les relations avec les agents publics, les cadeaux offerts et reçus, les voyages d'affaires, les conflits d'intérêts, les relations avec les fournisseurs, ou encore la prévention du blanchiment d'argent.

Dans la phase d'acquisition, une attention particulière est portée sur les facteurs qui favorisent l'émergence des risques de fraude et de corruption (activités, secteurs, parties prenantes).

Avec l'entrée en vigueur de la loi Sapin II, Eurazeo SE a renforcé ses procédures en matière de prévention de la corruption. Pour faciliter la mise en conformité de ses participations contrôlées avec les dispositions de Sapin II, elle a par ailleurs mené début 2017 une campagne de sensibilisation auprès de ses participations et développé un guide de mise en œuvre.

Dans le cadre du suivi des participations, un point sur l'avancée des actions entreprises en matière de prévention de la fraude et de la corruption est présenté et discuté en Comité d'Audit des participations. Ce rendez-vous est l'occasion pour Eurazeo de suivre la feuille de route de chaque participation et les progrès dans le temps (notamment au regard de Sapin II).

### Référentiel Eurazeo : diffusion des bonnes pratiques de contrôle interne

Afin notamment de répondre au mieux au besoin d'information des comités d'audit de ses participations, Eurazeo a progressivement bâti un dispositif d'évaluation du contrôle interne. La Société dispose d'un outil qui permet aux participations de se positionner par rapport à un référentiel commun de principes et de bonnes pratiques. Ce référentiel s'appuie sur les principes généraux de contrôle interne développés dans des référentiels de place, principalement le Cadre de référence de l'AMF et le COSO. Cette approche favorise le partage de bonnes pratiques entre participations, valorise les efforts et progrès réalisés et contribue à la production d'une information d'un niveau homogène et comparable entre participations. Elle a vocation à évoluer dans le temps afin de continuellement s'adapter aux besoins d'Eurazeo, d'une part, et de ses participations, d'autre part.

### 3.4.1.4 Le contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière

#### A. Vue d'ensemble de l'organisation et du pilotage de l'information comptable et financière

Les états financiers d'Eurazeo sont préparés en conformité avec les normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne à la date de clôture.

En tant que société consolidante, Eurazeo SE définit et supervise le processus d'élaboration de l'information comptable et financière publiée. L'animation de ce processus, placée sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier, est assurée par le service Consolidation. La responsabilité de la production des comptes individuels des participations et des comptes retraités pour les besoins de la consolidation incombe aux directeurs administratifs et financiers des participations, sous le contrôle de leurs mandataires respectifs.

Le Directoire arrête les comptes individuels et consolidés d'Eurazeo (semestriels et annuels). À cet effet, il veille à ce que le processus d'élaboration de l'information comptable et financière produise une information fiable et donne en temps utile une image fidèle des résultats et de la situation financière de la Société. Il se procure et revoit ainsi toutes les informations qu'il juge utiles, par exemple les options de clôture, les situations et jugements comptables déterminants, les changements de méthode comptable, les résultats des travaux des Commissaires aux comptes, ou encore l'explication de la formation du résultat, la présentation de l'état de la situation financière et de l'annexe.

Les membres du Comité d'Audit réalisent un examen des comptes semestriels et annuels, et assurent le suivi du processus d'élaboration de l'information comptable et financière. Leurs conclusions se fondent notamment sur les informations produites par le Directeur Administratif et Financier et son équipe, les échanges avec ces derniers lors des réunions (au minimum trimestrielles) du Comité d'Audit, et les observations issues des missions d'audit interne. Le Président du Comité d'Audit rend compte des travaux du Comité au Conseil de Surveillance.

#### B. Le processus d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière pour les comptes consolidés

Le processus d'élaboration et de traitement des comptes consolidés est animé et coordonné par le département Consolidation. Il établit les comptes consolidés sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier. La production des comptes consolidés s'appuie sur un logiciel de consolidation.

Les instructions détaillées de consolidation constituent un guide incontournable à la préparation, dans les temps requis, de l'arrêté des comptes consolidés. Elles sont établies par le département Consolidation avant chaque clôture semestrielle et annuelle, et sont adressées aux directions financières des différents sous-groupes opérationnels consolidés.

Les points clés de contrôle au niveau du processus peuvent être résumés comme suit :

#### Anticipation des contraintes liées à la clôture des comptes dans un délai restreint

L'échéancier de clôture et les instructions qui y sont associées sont établis suffisamment tôt pour permettre aux équipes financières de s'organiser et d'anticiper les contraintes de clôture. Si un risque de difficulté est identifié concernant une participation, des mesures sont prises pour l'aider à respecter au mieux le calendrier fixé.

#### Documentation et mise à jour du périmètre de consolidation

Avant la date de clôture, les sous-groupes consolidés doivent envoyer une analyse documentée de leur périmètre au service Consolidation. Ce dernier centralise l'information et la rapproche des données du logiciel de gestion des participations dont le suivi est assuré par la Direction Juridique d'Eurazeo.

#### Contrôle de la qualité du reporting de consolidation des participations

Lors de chacun des arrêts (annuels et semestriels), le reporting de consolidation de chacune des filiales fait l'objet d'une revue de la part du service Consolidation afin de s'assurer, notamment, que les principes et méthodes comptables sont correctement appliqués et de façon homogène. En complément, le paramétrage de l'outil permet d'automatiser un certain nombre de contrôles de cohérence sur les données des liasses. Les remarques et demandes de correction des Commissaires aux comptes peuvent être révélatrices d'opportunités d'amélioration du contrôle interne, celles-ci sont partagées avec Eurazeo qui décide de les mettre en œuvre le cas échéant. L'ensemble des écritures de retraitement et d'élimination fait l'objet d'une analyse par le service Consolidation. Les retraitements manuels sont rationalisés et expliqués.

Les opportunités d'améliorations identifiées par le service Consolidation dans le cadre de sa revue des liasses font l'objet d'un suivi avec les participations.

**Les tests de perte de valeur s'inscrivent dans un processus encadré**

Les hypothèses retenues et les résultats obtenus dans le cadre des tests de perte de valeur réalisés par les participations consolidées sont revus successivement par les membres de l'équipe d'investissement (en charge du suivi de la participation), par le service Consolidation, puis présentés au Directoire, avant d'en tenir compte pour justifier la valeur des actifs correspondants dans les comptes retraités.

**C. Le processus d'élaboration et de traitement des comptes individuels**

Les principales mesures mises en place pour assurer la qualité des comptes individuels d'Eurazeo et de ses holdings :

**Les opérations d'investissement et de trésorerie**

Le traitement comptable exhaustif et adéquat des opérations d'investissement et de trésorerie repose sur l'interaction complémentaire de trois départements : juridique, trésorerie et comptabilité. L'exhaustivité de la capture des opérations s'appuie sur le rapprochement entre les opérations identifiées par le service comptabilité, les éléments d'information collectés par le service juridique, et les flux reconnus par la trésorerie.

L'évaluation des participations dans les comptes individuels est réalisée en cohérence avec les résultats des tests de perte de valeur réalisés dans le cadre de l'élaboration des comptes consolidés.

**Procédure d'inventaire et de suivi des engagements hors bilan**

La Direction Juridique revoit les contrats conclus par Eurazeo SE et répertorie les engagements qui en résultent. À partir des informations recensées, il se rapproche du service Comptabilité pour conduire une analyse croisée des informations dont ces deux services disposent ; sur cette base ils établissent conjointement la liste des engagements hors bilan.

**D. La communication financière**

La préparation de toute communication financière est assurée par les départements Communication Financière et Relations Investisseurs, qui veillent à s'appuyer sur les principes généraux et les bonnes pratiques de communication financière telles qu'elles figurent dans le guide "Cadre et Pratiques de Communication Financière" (rédigé par l'Observatoire de la Communication Financière sous l'égide de l'AMF).

Le Directoire définit la stratégie de communication financière et présente chaque année au Comité d'Audit un bilan de sa mise en œuvre. Tout communiqué de presse est validé au préalable par les membres du Directoire. En complément, après validation par le Directoire, les communiqués relatifs à l'annonce des résultats semestriels et annuels sont soumis successivement au Comité d'Audit et au Conseil de Surveillance. Sur certains sujets, les Comités du Conseil de Surveillance peuvent être consultés pour avis avant diffusion de l'information. Les communiqués de presse liés à l'information périodique font l'objet d'un processus de validation formalisé qui a été présenté aux membres du Comité d'Audit. Dans le cadre de ce processus, un projet de communiqué de presse relatif à l'information périodique (le plus abouti possible) est transmis pour avis aux membres du Comité d'Audit. En matière d'indicateurs "extra-comptables" (Actif Net Réévalué et agrégats analytiques du résultat), préalablement à la communication au marché, des présentations détaillées des éléments de calcul et de valorisation sont effectuées lors des réunions du Comité d'Audit d'Eurazeo.

Eurazeo s'abstient de communiquer avec les analystes, les journalistes et les investisseurs pendant les quatre semaines précédant l'annonce des résultats semestriels et annuels, et pendant deux semaines avant celle des informations financières du 1er et du 3e trimestre.

### 3.4.2 PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

Les principaux facteurs de risques auxquels Eurazeo fait face peuvent être résumés comme suit :

OBJECTIFS POURSUIVIS PAR EURAZEO	FACTEURS DE RISQUE	GESTION DU RISQUE
<b>Disposer d'une gouvernance exemplaire et agir en investisseur responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transparence/société cotée</b> : diffusion d'informations erronées au marché ou aux investisseurs tiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation : moyens humains et processus en place pour la production, le contrôle et la diffusion de l'information</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cybercriminalité, et autres risques informatiques (3.4.2.8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique sécurité IT, audits sécurité</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Survenance d'un risque (RSE, réglementaire, exécution, sécurité, autres) y.c. dans une participation qui rejait sur la <b>réputation</b> d'Eurazeo (3.4.2.6 et 3.4.2.7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernance mise en place par Eurazeo dans ses participations</li> <li>• Plan stratégique "RSE 2020"</li> </ul>
<b>Optimiser la détection d'investissements porteurs de croissance ; s'assurer que la décision d'investissement est prise en toute connaissance des risques identifiables susceptibles d'altérer sa valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marché du capital investissement (concurrence, marché US...)</b> (3.4.2.4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 pôles d'investissement et une équipe transverse d'origine des opportunités d'investissement</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instruction des dossiers</b> : risque majeur non identifié à l'acquisition se traduisant à terme par une perte de valeur (3.4.2.2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle de la gouvernance et du processus d'instruction des dossiers (voir section 3.4.1.2)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacité d'investissement</b> : liquidité/ressources nécessaires à la concrétisation des bonnes opportunités (3.4.2.9.4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de dette structurelle au niveau d'Eurazeo SA/Crédit syndiqué mobilisable d'1 milliard d'euros/Rotation régulière du portefeuille</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stratégie d'investissement inadaptée</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie claire : définition de pôles d'investissement, et caractéristiques des modèles résilients * recherchés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stratégie de co-investissement</b> : défaut d'exécution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Due diligences</i> approfondies sur les partenaires/Pactes d'actionnaires</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dépendance vis-à-vis de personnes clés</b> chez Eurazeo et dans les participations (3.4.2.5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanisme d'alignement d'intérêt (co-investissement)/Plans de succession</li> </ul>
<b>Concrétiser la transformation attendue de chaque investissement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Évolutions juridiques et fiscales défavorables</b> aux opérations de capital investissement (3.4.2.6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipation et veille réglementaire</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité d'Eurazeo engagée suite au <b>non-respect d'une réglementation</b> par une participation (3.4.2.6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernance mise en place par Eurazeo dans ses participations</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marchés financiers (3.4.2.9) : <b>risques de taux/marché de la dette bancaire, risque de change</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échéances lointaines des financements/ anticipation des échéances de refinancement/Mix taux variable-taux fixe</li> <li>• Stratégie de couverture (Taux, Change)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valorisation des actifs non cotés</b> (3.4.2.1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus d'évaluation interne rigoureux (comprenant des <i>due diligences</i> externes)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Terrorisme</b> et impact sur le comportement des clients/consommateurs (3.4.2.3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques des modèles résilients * recherchés</li> <li>• Diversification du portefeuille</li> <li>• Préparation gestion de crise</li> </ul>
<b>Optimiser le calendrier et les modalités de cession de ses participations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Environnement politique et macro-économique</b> altérant les conditions d'investissement, de transformation/valorisation (3.4.2.3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques des modèles résilients * recherchés</li> <li>• Diversification du portefeuille (sectorielle et géographique)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participations : <b>défait d'exécution de la stratégie</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité du management</li> <li>• Suivi des performances</li> <li>• Gouvernance, <i>Seniors advisors</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marchés actions</b> : valorisation des titres cotés (3.4.2.1)/<b>Mauvais timing de sortie</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de contrainte de durée de détention : Eurazeo conserve la maîtrise du calendrier des cessions</li> <li>• Options de sorties identifiées à l'acquisition</li> <li>• Anticipation des cessions très en amont</li> </ul>

\* Caractéristiques des sociétés recherchées : potentiel de croissance, potentiel international (relayé par les bureaux aux États-Unis, en Chine et au Brésil), management expérimenté, avantage concurrentiel, barrières à l'entrée, visibilité et faible sensibilité à la conjoncture.



En fonction notamment des évolutions de la conjoncture économique et des conditions de marché, l'exposition à un facteur de risque et la magnitude des risques qui y sont associés sont susceptibles de varier. Aussi, seuls sont présentés ci-après les risques considérés comme de nature à remettre en cause la continuité d'exploitation, ou significatifs au regard de l'activité (impact financier, notamment sur l'Actif Net Réévalué) et/ou du développement de l'entreprise (impact notamment sur la réputation, et le facteur humain). En application du Code de commerce (article L. 225-100), sont présentées également des informations sur les risques financiers. D'autres risques, non connus ou non considérés comme significatifs par Eurazeo à la date du présent Document de référence, pourraient également affecter ses activités.

Par ailleurs, cette présentation est complétée par un exposé sur les principaux litiges auxquels la Société fait face (3.4.2.10).

### 3.4.2.1 Risques liés à l'exposition du portefeuille au marché actions

#### Identification du risque

Suite à l'introduction en Bourse de participations non cotées en 2015 (Elis en février 2015, Europcar en juin 2015), la part des titres cotés dans l'ANR d'Eurazeo s'élevait à 42 % au 31 décembre 2015. Les participations cotées représentaient 31% de l'ANR au 31 décembre 2016, et représentent 28 % au 31 décembre 2017. Au cours de l'exercice 2017, la baisse du poids des investissements cotés dans l'ANR s'explique par les cessions totales ou partielles sur les titres : ANF immobilier, Moncler, Europcar et Elis.

Comptablement, Eurazeo est exposée de façon directe au risque de marché actions à hauteur du prix de revient net consolidé de son portefeuille de participations cotées (IFRS), soit 1 325,4 millions d'euros au 31 décembre 2017 (voir tableau ci-dessous).

La Société est susceptible d'être affectée de façon indirecte par les évolutions à la baisse des marchés actions. En effet, les fluctuations des marchés actions ayant un impact sur les comparables boursiers retenus pour valoriser les participations non cotées sont susceptibles d'impacter négativement sur le long terme l'Actif Net Réévalué de la Société.

#### Gestion du risque

Face à l'exposition directe au risque de marché actions sur les titres cotés, Eurazeo n'est pas contrainte par le temps et peut donc céder ses participations au moment où les conditions de marché sont les plus favorables. En parallèle, le cas échéant, Eurazeo peut être amenée à mettre en place des stratégies de couverture.

Les titres non cotés sont évalués principalement sur la base de multiples de comparables. Il s'agit soit de multiples de capitalisation boursière soit de multiples de transaction, qui sont par définition sensibles à l'évolution du marché financier et à la conjoncture. La constitution d'un panel de sociétés comparables fait nécessairement appel à des estimations et des hypothèses, dans la mesure où elle requiert de s'appuyer sur des critères pertinents de comparabilité. Dans le cadre de la détermination de l'Actif Net Réévalué (ANR) de la Société, ces investissements non cotés sont évalués deux fois par an à leur juste valeur (selon la méthodologie exposée en p.83) en conformité avec les recommandations de l'IPEV (International Private Equity Valuation Guidelines). Aussi, par nature, quels que soient la prudence et le soin apportés à ces évaluations, les valorisations retenues peuvent s'avérer in fine différentes de la valeur de réalisation. Afin de réduire ce risque à un niveau acceptable, un certain nombre de diligences internes et externes ont été définies. Les évaluations s'appuient sur un processus interne rigoureux, dont les résultats font l'objet d'une revue par un évaluateur indépendant sur la base d'une approche multicritères, à chaque arrêté annuel et semestriel.

(En millions d'euros)	Valeur sur la base du cours au 29/12/2017	Valeur au bilan consolidé 31/12/2017	Coût d'acquisition net de dépréciation	Variation de valeur (cumul)		Effet (avant impôt) d'une variation de -10% sur le cours de bourse		Commentaires
				en M€	%	en M€		
AccorHotels	524,0	524,0	406,7	117,3	29%	-52,4		Toutes les variations de valeur sont directement comptabilisées par résultat.
Moncler	352,9	352,9	194,3	158,5	82%	-35,3		
<b>Actifs financiers en JV par résultat</b>	<b>876,8</b>	<b>876,8</b>	<b>601,0</b>	<b>275,8</b>	<b>46%</b>	<b>-87,7</b>		
Elis	318,2	202,5	177,9	24,6	14%			Pas d'impact direct sur les comptes en dehors de la mise en place de tests de perte de valeur lorsque le cours de bourse est inférieur à la valeur consolidée.
Europcar	573,8	591,7	546,5	45,2	8%			
<b>Titres mis en équivalence</b>	<b>892,0</b>	<b>794,1</b>	<b>724,4</b>	<b>69,8</b>	<b>10%</b>			
<b>TOTAL ACTIFS CÔTÉS</b>	<b>1 768,8</b>	<b>1 671,0</b>	<b>1 325,4</b>	<b>345,6</b>	<b>26%</b>			
Retraitement de la part des participations ne donnant pas le contrôle	(208,7)							
<b>TOTAL ACTIFS CÔTÉS hors participations ne donnant pas le contrôle <sup>(1)</sup></b>	<b>1 560,1</b>							

(1) Dans l'ANR, les actifs cotés sont évalués en fonction de la moyenne sur les 20 derniers jours au jour de l'évaluation des moyennes quotidiennes des prix pondérés par les volumes. Au 31.12.2017, le total des investissements cotés dans l'ANR s'élève à 1 552,6 millions d'euros. L'écart avec le total des "Actifs Cotés hors participations ne donnant pas le contrôle nets de dette" dans le tableau ci-dessus s'explique par la méthode d'évaluation : cours de clôture vs. cours moyen pondéré des 20 derniers jours de bourse.

### 3.4.2.2 Risques liés à l'instruction des projets d'investissement

#### Identification du risque

L'activité de prise de participations dans une entreprise cible expose la Société à un certain nombre de facteurs de risques pouvant se traduire à terme par une perte de valeur sur l'investissement. Parmi ces aléas on peut distinguer :

- la surévaluation de la valeur de l'entreprise cible à l'acquisition, du fait par exemple :
  - de la capacité insuffisante de l'entreprise cible et de son management à mener à bien les objectifs de son plan d'affaires,
  - de la remise en question du modèle économique de l'entreprise cible (i.e. rupture technologique, évolution réglementaire défavorable...), et de tout autre aléa susceptible de remettre en cause la cohérence et la fiabilité du plan d'affaires du management (hypothèses trop ambitieuses par exemple),
  - de la non-détection ou sous-estimation d'un passif substantiel, ou d'une mauvaise appréciation de la valeur de certains éléments d'actif ;
- le manque de fiabilité des informations et des données comptables et financières relatives à la société cible : ces informations communiquées pendant l'instruction du projet d'investissement peuvent être erronées, et ceci de manière délibérée ou non ;
- les contentieux susceptibles de survenir avec les vendeurs ou les tiers : ceux-ci pouvant être liés par exemple à l'insolvabilité du vendeur et de ses garants éventuels (rendant difficile la mise en œuvre de la ou des garanties), ou encore au changement de contrôle (menaçant par exemple les termes contractuels avec des fournisseurs ou clients clés).

#### Gestion du risque

La politique de gestion de ces risques pour Eurazeo repose notamment sur la réalisation de *due diligences* de qualité, et le respect de critères d'investissement stricts. Préalablement à toute acquisition, durant la phase d'analyse d'un dossier, Eurazeo procède à une analyse approfondie des risques associés à l'investissement. En complément de l'équipe d'investissement en charge du *deal*, y sont également systématiquement associées les Directions RSE, Gestion des risques, Ressources Humaines et Juridique sous la supervision du Secrétaire Général d'Eurazeo (voir section 3.4.1.1. ci-dessus). Sur la base de cette analyse, des *due diligences* approfondies, généralement réalisées par des tiers, sont conduites dans les domaines stratégiques, opérationnels, financiers, juridiques et fiscaux. Elles couvrent généralement des volets sociaux, environnementaux, compliance et de gouvernance. Au cas par cas, les risques identifiés peuvent être couverts par une garantie négociée avec les vendeurs ou des assurances. Dans l'analyse des dossiers, Eurazeo porte une attention particulière à l'analyse des critères d'investissement suivants : barrières à l'entrée, rentabilité, récurrence des cash-flows, potentiel de croissance, et thèse d'investissement partagée avec le management. Aux différents stades d'avancement de l'instruction d'un dossier, les risques associés à l'investissement cible sont évalués, documentés et revus de façon régulière à l'occasion des réunions hebdomadaires des équipes d'investissement et des réunions du Comité Exécutif, jusqu'à présentation en Comité Financier, et/ou Conseil de Surveillance.

En complément, l'adossement des équipes dédiées aux différentes dynamiques d'investissement (Capital, Brands, Patrimoine, Croissance, et PME) à l'équipe Eurazeo Development vient encore davantage renforcer la qualité du processus d'instruction des dossiers. Cette approche permet en effet de travailler en profondeur les opportunités éventuelles bien en amont d'un processus de vente et notamment de se forger très tôt une conviction sur les vendeurs et les fondamentaux de la cible.

### 3.4.2.3 Risques liés à l'exposition géographique du portefeuille

#### Identification du risque

D'une manière générale, une évolution défavorable de l'environnement économique et une dégradation de la conjoncture économique, peuvent altérer les conditions d'investissement, de transformation, de valorisation, et de cession des participations d'Eurazeo. Des perspectives conjoncturelles défavorables sont susceptibles d'impacter négativement les performances futures de certaines participations, ce qui pourrait par exemple se traduire pour Eurazeo dans les comptes consolidés par la constatation d'une perte de valeur sur certains écarts d'acquisition et actifs incorporels (voir par ailleurs section 3.4.2.9.6 p.199). En ce qui concerne la présence géographique du portefeuille actuel, les participations historiques sont majoritairement actives en Europe, aussi leur performance est plus particulièrement corrélée à la croissance économique de cette région. En parallèle de la conjoncture économique, des facteurs extérieurs comme par exemple des actes terroristes peuvent avoir des conséquences négatives sur les comportements en matière de consommation, d'épargne et/ou d'investissements sur une zone géographique (à l'instar des attentats commis en France en 2015 et 2016). En fonction de leur modèle économique, les activités des participations majoritaires du portefeuille sont plus ou moins sensibles aux évolutions de l'environnement économique. Par ailleurs, l'actualité politique (notamment sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne) crée des incertitudes sur les économies des régions dans lesquelles certaines participations d'Eurazeo opèrent. Il est encore trop tôt pour cerner de façon claire les répercussions du Brexit sur l'économie mondiale, et sur les stratégies, activités et organisation des entreprises.

Enfin, la localisation géographique peut comporter des risques géo-climatiques (voir section 3.4.2.7).

#### Gestion du risque

Eurazeo fait le choix de privilégier l'investissement dans des sociétés qui sont porteuses de croissance et caractérisées par la résilience de leur modèle.

Plusieurs axes de croissance sont identifiés : secteurs bénéficiant des grandes évolutions de la société (vieillesse de la population, développement de la santé, énergies renouvelables, essor des classes moyennes dans les pays émergents, ruptures de consommation) tels que : santé, luxe et marques, technologie et digital, services financiers, environnement et transition énergétique.

En outre, Eurazeo a mis en place depuis plusieurs années une organisation structurée autour de cinq équipes dédiées à des dynamiques d'investissement spécifiques : Capital, Brands, Croissance, PME, et Patrimoine. Ces équipes permettent à Eurazeo d'élargir les conditions d'exercice de son métier.

Pour soutenir la croissance de ses participations à l'international, Eurazeo a ouvert début 2013 un bureau en Chine, et en 2015 un bureau au Brésil. Les acquisitions et les opérations de croissance externe de ces deux dernières années sont la démonstration du développement dans des zones géographiques diversifiées : Elis au Brésil, Asmodee aux États-Unis, Neovia (Brésil, Mexique, Asie). La volonté d'Eurazeo de renforcer son écosystème international et de faciliter l'accélération de ses participations à l'international est marquée en 2016 par l'ouverture de son bureau de New York. Enfin, la stratégie d'Eurazeo PME s'appuie sur une diversification et un équilibre de son portefeuille aussi bien en termes de couverture géographique que de sensibilité du modèle de ses participations à la conjoncture.

En ce qui concerne le Brexit, même si le poids du Royaume-Uni dans ses performances consolidées demeure faible (voir 3.4.2.8.3), Eurazeo reste très prudente dans ses prévisions et hypothèses clés. Elle demeure également très attentive aux développements à venir afin d'anticiper au plus tôt les conséquences susceptibles d'impacter négativement les participations les plus exposées.

### 3.4.2.4 Risques liés à la concurrence des autres acteurs du marché

#### Identification du risque

L'existence d'un nombre important d'acteurs du capital investissement place la Société sur un marché concurrentiel. La forte concurrence sur les actifs les plus recherchés, dans un contexte d'abondance des capitaux, peut conduire à des situations de prix d'acquisition très élevés, ou encore au maintien d'une situation de trésorerie élevée qui impacte la performance de la Société. La concurrence peut également conduire à engager du temps et des dépenses conséquentes sur des dossiers pour lesquels l'offre d'Eurazeo pourrait ne pas être retenue, et se détourner d'opportunités attractives.

En ouvrant un bureau de New York (Eurazeo North America) en 2016, et en poursuivant l'objectif d'investir en direct dans des sociétés américaines, Eurazeo est entrée sur le premier marché mondial pour le private equity qui compte un très grand nombre d'acteurs.

#### Gestion du risque

L'organisation d'Eurazeo autour de pôles d'activités (Capital, Brands, Patrimoine, Croissance et PME) associée à une équipe dédiée au travail de *sourcing* sur des profils d'investissement de croissance et des tendances structurelles de l'économie permet d'identifier et d'approfondir des opportunités et de mieux connaître les vendeurs très en amont. Cette approche de recherche de transactions non intermédiées constitue un avantage concurrentiel lors d'un processus d'acquisition, et est susceptible de réduire l'exposition à la concurrence inhérente aux transactions intermédiées ; les années 2016 et 2017 en sont un bon exemple avec plusieurs transactions directement auprès d'acteurs de l'industrie et des services.

Dans le cadre du déploiement de son activité aux États-Unis (Pôles Capital et Brands), Eurazeo a constitué une équipe d'investisseurs américains et français. Cette équipe s'appuie sur des *seniors advisors* dotés d'une longue expérience industrielle et bénéficiant d'un large réseau d'affaires aux États-Unis précieux dans la compréhension des spécificités du marché américain du *private equity*. En 2017, le partenariat stratégique conclu avec Rhône constitue une opportunité complémentaire pour Eurazeo d'étendre son champ d'action transatlantique.

### 3.4.2.5 Risques liés à la dépendance vis-à-vis de personnes clés

#### Identification du risque

La capacité d'Eurazeo à saisir les bonnes opportunités d'investissement, à optimiser le montage des acquisitions, et à capitaliser le potentiel de création de valeur des participations est largement dépendante de la réputation, des réseaux, de la compétence et de l'expertise des membres de son Directoire et de ses Directeurs d'Investissement. Aussi, le départ d'une ou plusieurs de ces personnes clés pourrait avoir un impact négatif majeur sur l'activité et l'organisation d'Eurazeo ; un tel départ pourrait altérer non seulement le deal flow et les projets d'investissement en cours, mais également la gestion des équipes d'Eurazeo et les relations avec le management des participations, ou encore les partenariats investisseurs dans le cadre de la gestion pour compte de tiers.

De la même manière, le départ, l'indisponibilité ou la perte de confiance de personnes clés d'une équipe dirigeante de nos participations, quel qu'en soit le motif, pourraient avoir des impacts sur la conduite des opérations et la poursuite de la stratégie de la participation. En effet, un des critères d'investissement d'Eurazeo repose sur le partage de la thèse d'investissement avec le management. Durant la phase de développement, les équipes d'Eurazeo et l'équipe dirigeante de chaque participation travaillent en toute transparence autour d'une vision claire des objectifs à atteindre et des actions à mener à court, moyen et long terme. Le management des participations a joué et joue un rôle important dans la conduite des actions visant à s'adapter à la conjoncture économique.

#### Gestion du risque

Afin de minimiser ce risque, Eurazeo fait de l'alignement des intérêts entre l'actionnaire, les équipes et le management des participations un facteur clé de la continuité des équipes dirigeantes et de la création de valeur, ceci notamment au travers de mécanismes de co-investissement et d'acquisition progressive de droits sur des instruments, de type action de performance. La Société mise également sur la relation proche, régulière et privilégiée entretenue avec le management, et sur la préparation de la succession des personnes clés. Enfin, une attention particulière est portée sur la rédaction du contenu des clauses hommes clés dans les règlements des fonds de co-investissement.

### 3.4.2.6 Risques liés aux contraintes juridiques, réglementaires et fiscales

#### Identification du risque

Eurazeo, en tant qu'investisseur en capital et société cotée sur un marché réglementé, poursuit sa stratégie dans un environnement susceptible d'être affecté défavorablement par des modifications législatives, réglementaires et fiscales.

Les opérations de capital investissement pourraient par exemple perdre de leur attrait en cas d'évolution défavorable de la fiscalité. D'une manière générale, l'alourdissement de la fiscalité des sociétés dans les pays ont sont présentes les participations est susceptible d'altérer les performances des filiales des pays concernées.

Les participations contrôlées sont implantées mondialement et sont tenues au respect des législations et réglementations nationales et régionales, variables selon les pays d'implantation. Les activités de ces participations sont susceptibles d'être impactées par un large spectre de textes (certains de portée extraterritoriale) : liés notamment au droit des sociétés, au droit fiscal, au droit du travail, au droit de la concurrence, au droit de la consommation, au droit environnemental, au contrôle des exportations ou encore à la lutte contre la corruption. Toutes mettent en œuvre des dispositifs pour limiter les risques de non-conformité avec ces textes. Pour certaines réglementations comme par exemple en matière de droit de la concurrence, la responsabilité d'Eurazeo en tant qu'entité contrôlante pourrait être recherchée. Enfin, dans le cadre de leurs différentes activités, les participations sont susceptibles d'être impliquées dans des litiges et procédures judiciaires, arbitrales et administratives.

#### Gestion du risque

Eurazeo et ses participations veillent à mettre en place des programmes de conformité efficaces adaptés aux enjeux. Les chantiers post-acquisition sont généralement l'opportunité pour les participations de renforcer leurs programmes de conformité sur les bases de l'évaluation des risques réalisée en phase d'acquisition.

Dans le cadre du suivi des participations, chaque Comité d'Audit joue ensuite pleinement son rôle dans sa mission de suivi de l'efficacité des dispositifs de conformité.

### 3.4.2.7 Risques liés à la responsabilité sociale d'entreprise

#### Identification du risque

À l'instar de la loi récente sur le devoir de vigilance en France (qui vise à instaurer une obligation de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre à l'égard de leurs filiales, sous-traitants et fournisseur), on observe une forte tendance à vouloir responsabiliser les sociétés transnationales pour les agissements de leurs filiales, voire de leurs sous-traitants. Cette responsabilisation vise à tenter d'empêcher la survenance de sinistres en France et à l'étranger et à obtenir des réparations pour les victimes en cas de dommages portant atteinte aux droits humains et à l'environnement. Au-delà de l'éventuelle tentative de recherche en responsabilité d'Eurazeo en cas de survenance de ce type de risques dans une de ses filiales ou chez un de ses sous-traitants, il existe un risque sur la réputation d'Eurazeo.

Selon la localisation ou le type d'activité, les effets du changement climatique peuvent être identifiés comme matériels et porteurs de

risques notamment financiers. Les impacts potentiels peuvent toucher la production, la santé et la sécurité des employés, les coûts opérationnels ou encore les assurances :

- risques physiques directs à court terme (exemple : inondation générant des dégâts et un arrêt de l'activité) ou à plus long terme (pérennité, qualité d'accès et d'approvisionnement aux ressources critiques : matières premières, eau ou énergie ; déplacement de l'activité lié à l'élévation du niveau de la mer...);
- risques de transition : capacité de l'entreprise à s'adapter aux effets du changement climatique en fonction de la résilience de son activité, de son modèle économique ou de son modèle industriel.

#### Gestion du risque

Eurazeo veille tout d'abord à ne pas s'immiscer dans la gestion de ses participations et à respecter l'autonomie des personnes morales dans lesquelles elle investit. Eurazeo informe ses participations des évolutions réglementaires et les aide à mettre en place des programmes de vigilance / conformité.

En complément de l'accompagnement d'Eurazeo auprès de ses participations en matière de RSE (voir page 94), la Direction RSE veille à diffuser les bonnes pratiques auprès des filiales, notamment en matière de due diligences sur les sous-traitants et fournisseurs. Eurazeo s'appuie sur un outil d'évaluation des risques qui couvre notamment les enjeux relatifs à la RSE. Cet outil est ainsi utilisé en phase d'acquisition et a vocation à être progressivement mis en œuvre dans toutes les filiales.

Les risques liés au changement climatique sont analysés pour l'ensemble des dossiers étudiés. Des *due diligences* spécifiques peuvent être menées afin de déterminer l'étendue de l'exposition de l'entreprise vis-à-vis des risques physiques et des risques de transition. Suite à l'analyse de ces risques, le cas échéant, des plans d'actions sont définis. Le suivi et le déploiement des plans d'action est décrit dans la partie 2.1.3 pages 93 à 95.

### 3.4.2.8 Risques liés aux technologies et aux données

#### Identification du risque

Pour la conduite de ses activités, Eurazeo s'appuie sur des infrastructures et applications informatiques qui permettent de collecter, traiter et produire des données, notamment confidentielles et stratégiques. Des défaillances techniques (matérielles, logicielles, réseau...) ou encore des attaques informatiques (« malware », intrusion...) pourraient nuire à la disponibilité, à l'intégrité et à la confidentialité de ses données, et avoir des conséquences négatives sur l'activité et la réputation de la Société.

#### Gestion du risque

La sécurité informatique constitue une priorité de la Direction des Systèmes d'Information d'Eurazeo. Ainsi, un plan de reprise d'activité basé sur une infrastructure redondée sur deux sites distants est en place ; il doit permettre à Eurazeo de poursuivre son activité en cas de sinistre informatique et d'éviter la perte de données. Par ailleurs, des audits de sécurité informatique et des tests d'intrusion sont régulièrement réalisés, et les vulnérabilités identifiées font l'objet d'actions correctrices.

### 3.4.2.9 Autres risques financiers

#### 3.4.2.9.1 Risques de taux

L'exposition d'Eurazeo et de ses participations consolidées au risque de taux d'intérêt concerne en particulier la dette moyen et long terme

à taux variable. Le Groupe a pour politique de se prémunir contre la variabilité des taux en mettant en place un mix de dettes à taux fixe et de dettes à taux variable, qui bénéficient pour partie de couvertures de taux. Eurazeo est également exposée sur la valeur de certains de ses actifs, notamment immobiliers (pôle Patrimoine) en cas de remontée des taux.

Au 31 décembre 2017, les emprunts et dettes financières (voir Note 9.1 de l'annexe aux comptes consolidés) peuvent s'analyser comme suit :

(En millions d'euros)		31/12/2017	Taux Variable		Échéances des dettes	
			Taux Fixe	couvert		non couvert
	Autres dettes et intérêts	70,5	70,5	-	-	2022
<b>S/Total Holding</b>		<b>70,5</b>	<b>70,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	
CIFA Assets	Location financière	158,7	38,6	120,1	-	2027
CIFA 4 Assets	Location financière	7,5	-	-	7,5	2029
Grape Hospitality	Emprunt	336,9	6,7	308,9	21,3	2023
	Autres dettes et intérêts	1,3	1,3	-	-	2021
<b>S/Total Eurazeo Patrimoine</b>		<b>504,5</b>	<b>46,6</b>	<b>429,0</b>	<b>28,9</b>	
Asmodée	Emprunts obligataires	1,6	-	-	1,6	2018
	Emprunts	223,5	-	217,6	6,0	2021
	Autres dettes et intérêts	18,3	17,2	-	1,1	2018-2023
Fintrax	Emprunts	388,5	-	-	388,5	2018-2022
	Autres dettes et intérêts	13,4	-	-	13,4	2019
Iberchem	Emprunts	120,7	-	99,0	21,7	2024
Novacap	Emprunts	650,2	-	645,0	5,2	2018-2023
	Autres dettes et intérêts	46,7	34,6	-	12,1	2025
Sommet Education	Emprunts	141,5	-	97,4	44,0	2023
	Emprunts obligataires	83,4	83,4	-	-	2022
WorldStrides	Emprunts	343,5	-	150,1	193,4	2024
	Autres dettes et intérêts	0,9	0,9	-	-	2022
<b>S/Total Eurazeo Capital</b>		<b>2 032,1</b>	<b>136,1</b>	<b>1 209,1</b>	<b>687,0</b>	
	Emprunts	461,7	39,2	270,3	152,2	2024-2029
	Emprunts obligataires	231,0	74,5	106,6	49,9	2026-2027
	Autres dettes et intérêts	59,5	35,7	10,2	13,7	2018-2031
<b>S/Total Eurazeo PME</b>		<b>752,2</b>	<b>149,3</b>	<b>387,1</b>	<b>215,8</b>	
<b>TOTAL DETTE CONSOLIDÉE</b>		<b>3 359,3</b>	<b>402,5</b>	<b>2 025,2</b>	<b>931,6</b>	

Les emprunts et dettes financières consolidés sont à taux fixe, ou couverts au sens des normes IFRS (par des dérivés qualifiés de couverture) pour 56 %, ils sont sans recours sur Eurazeo. Par ailleurs, conformément à la norme IFRS 7, une analyse de sensibilité à la variation des taux d'intérêt (+/- 100 points de base : choc instantané, parallèle sur toute la courbe, survenant le premier jour de l'exercice, puis aucun changement du niveau des taux postérieurement) est présentée en Note 9.5.2 de l'annexe aux comptes consolidés (p. 239).

Afin de limiter l'exposition aux variations de taux, des dérivés de couverture sont généralement utilisés pour couvrir les financements. Au 31 décembre 2017, sur 3 359,3 millions d'euros d'emprunts et dettes financières consolidés, plus de 72 % du nominal est à taux fixe, ou couvert par des contrats de dérivés de taux d'intérêt. D'un point de vue comptable, ces dérivés ne sont pas toujours qualifiés de couverture en application des normes IFRS.

#### 3.4.2.9.2 Risques liés au marché de la dette

Le métier d'investisseur en capital conduit Eurazeo à financer une partie de ses opérations d'acquisition notamment par de la dette bancaire (i.e. par effet de levier). Dans le cadre de ce type d'opérations, Eurazeo acquiert généralement une participation par l'intermédiaire d'une société holding, dédiée à la détention de cette participation, ceci au moyen d'un financement d'acquisition

En fonction de l'évolution des marchés de la dette susceptibles de se refermer par période, la Société peut être amenée à s'adapter et à ajuster les modalités de financement de ses acquisitions.

En ce qui concerne les financements déjà en place dans les participations plus anciennes, dans les conditions de marché actuelles, les équipes travaillent en amont en fonction des dossiers et des échéances de financement sur le suivi de la renégociation des conditions de financement, à la mise en place de sources de financement alternatives et/ou à la préparation des échéances de sortie des participations (introduction en bourse, cession...).

### 3.4.2.9.3 Risques de change

Le risque de change sur la performance des participations concerne essentiellement les activités des participations américaines (quasi exclusivement réalisées en dollars américains : Trader Interactive, Nest, WorldStrides – qui représentent environ 13 % du chiffre d'affaires économique proforma 2017), les filiales des sociétés contrôlées basées en dehors de la zone euro (notamment de Fintrax, de Sommet Education et d'Asmodee) et les activités en dehors de la zone euro des groupes mis en équivalence (notamment Moncler, Elis, Europcar, Neovia). La monnaie de fonctionnement de ces filiales est exclusivement la monnaie locale. La mise en place de couvertures de change efficaces peut s'avérer difficile dans certaines géographies (Brésil). En ce qui concerne le Brexit, l'exposition d'Eurazeo à la livre sterling reste limitée ; pour 2017 la contribution des filiales britanniques à l'Ebitda ajusté consolidé d'Eurazeo est inférieure à 7 %.

Dans le cadre des investissements effectués par Eurazeo dans une autre devise que l'Euro, des couvertures classiques (change à terme, *contingency hedge* ou options) peuvent être utilisées pour réduire le risque de change entre le *signing* et le *closing*. Au-delà du *closing*, la mise en place de ce type de couverture très en amont de l'horizon de sortie est susceptible d'augmenter significativement le coût de l'investissement, aussi des analyses sont conduites au cas par cas pour identifier si des options adaptées permettent de couvrir efficacement le risque de change sur ces investissements en devise et/ou l'endettement associé.

### 3.4.2.9.4 Risque de liquidité

Eurazeo doit disposer à tout moment des ressources financières non seulement pour financer son activité courante mais encore pour maintenir sa capacité d'investissement. La gestion du risque de liquidité s'effectue au moyen d'une constante surveillance de la durée des financements, d'un suivi scrupuleux des conditions de financement des participations, de la permanence des lignes de crédit disponibles, de la diversification des ressources et d'une rotation régulière de son portefeuille.

Eurazeo bénéficie d'une ligne de crédit syndiqué revolving d'un montant de 1 milliard d'euros à échéance 2021. Cette facilité non tirée au 31 décembre 2017, permet à Eurazeo de garder une importante flexibilité financière. Eurazeo gère par ailleurs avec prudence ses encours de trésorerie disponible en les plaçant essentiellement sur des supports liquides et monétaires. Une convention de trésorerie est en place entre Eurazeo et certains de ses véhicules d'investissement afin d'optimiser la centralisation et la mobilisation des ressources disponibles pour Eurazeo.

Par ailleurs, dans les participations, les contrats de prêt liés à ces dettes comportent des engagements juridiques et financiers habituels dans ce type de transactions et prévoient une exigibilité anticipée en cas de non-respect de ces engagements. Il est important de noter qu'au titre des contrats de prêts, les dettes des filiales sont sans recours sur le bilan d'Eurazeo. Cependant, dans le cadre de procédures collectives, il peut arriver que les créanciers tentent de mettre en cause la responsabilité de la société mère, tête de groupe. Par ailleurs, Eurazeo suit de manière très rigoureuse le respect des covenants bancaires de ses participations.

Les principales échéances de refinancement pour la majorité des investissements s'étalent désormais de 2021 à 2031, le maintien ou la prolongation de ces financements restent largement dépendants de la capacité du marché à jouer son rôle. Dans la perspective de ces échéances, les équipes en charge des participations travaillent par anticipation à la négociation du prolongement de ces financements, à la mise en œuvre de financements alternatifs, ou encore à l'optimisation des scénarii de sortie des participations.

### 3.4.2.9.5 Risque de contrepartie

S'agissant du risque de contrepartie lié aux liquidités et aux valeurs mobilières de placement, Eurazeo ne travaille qu'avec des banques reconnues sur le marché et a recours à des placements dont l'horizon est adapté à la prévision des besoins. Néanmoins, les placements de trésorerie sont encadrés par des limites, revues régulièrement, tant au niveau du risque de crédit que de la volatilité des supports de placement. Les risques de contrepartie sont revus chaque mois en

Comité de Trésorerie. En 2017, Eurazeo n'a eu à faire face à aucune défaillance de contrepartie.

Dans la gestion de son encours de trésorerie, la Société effectue un suivi permanent de la diversification de ses risques. Elle utilise principalement pour ses placements de trésorerie des Titres de Créances Négociables pouvant être swappés, des parts de Sicav ou de Fonds Communs de Placement, des Comptes à Terme et des Comptes à vue.

Les règles prudentielles mises en place pour préserver le capital contre les risques de contrepartie (défaillance) se situent à trois niveaux :

- sélectivité des banques et des émetteurs (rating minimum A2/P2 – sauf approbation par le Comité de Trésorerie) ;
- supports de placement autorisés ;
- ratio d'emprise : maximum 5 % de l'encours de l'émetteur (sauf accord du Comité de Trésorerie) ;
- maturité maximum de 6 mois (sauf accord du Comité de Trésorerie) ;
- liquidité des placements.

### 3.4.2.9.6 Risques relatifs à la dépréciation de certains actifs incorporels

Dans le cadre de l'allocation des prix d'acquisition de groupes ou de sociétés acquises, des montants significatifs peuvent être comptabilisés au bilan consolidé pour des écarts d'acquisition ou certains autres actifs incorporels dont la durée de vie estimée est indéterminée (marques essentiellement). Au 31 décembre 2017, la valeur nette des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée s'élèvent respectivement à 3256 et 668 millions d'euros. Conformément aux méthodes comptables qu'Eurazeo applique, ces actifs ne sont pas amortis, ils font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et lorsque des événements ou circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. Une évolution défavorable des prévisions d'activité et des hypothèses utilisées pour la projection de flux de trésorerie lors des tests de dépréciation est susceptible de se traduire par la comptabilisation de pertes de valeur significatives.

Les plans d'affaires des participations utilisés dans le cadre des tests de dépréciation sont établis sur la base de la meilleure estimation du management des incidences de la situation économique actuelle. La sensibilité à la variation des différentes hypothèses est analysée pour chaque unité génératrice de trésorerie (UGT). Les hypothèses clés retenues dans les tests de dépréciation et les analyses de sensibilité afférentes sont détaillées dans la Note 6.4 annexée aux comptes consolidés (pages 225 et 226).

### 3.4.2.10 Litiges

#### Directeur Général et Directeur Immobilier de la filiale ANF Immobilier

Des procédures sont actuellement en cours, par suite de la révocation et du licenciement en avril 2006, du Directeur Général et du Directeur Immobilier d'ANF Immobilier :

- les salariés licenciés ont saisi le Conseil des Prud'hommes de Paris de chefs de demande d'un montant de 4,6 millions d'euros pour l'ancien Directeur Général (3,4 millions d'euros au titre d'ANF Immobilier et 1,2 million d'euros au titre d'Eurazeo) et de 1,0 million d'euros pour l'ancien Directeur Immobilier ;
- de même, une action commerciale devant le Tribunal de commerce de Paris est dirigée contre ANF Immobilier par l'ancien Directeur Général en qualité d'ancien mandataire social ;
- une instance, devant ce même tribunal, a également été engagée par un ancien fournisseur.

Avant l'introduction de ces procédures prud'homales et commerciales, ANF Immobilier avait saisi le Juge d'Instruction de Marseille d'une plainte avec constitution de partie civile concernant des faits supposés commis par l'ancien fournisseur visé ci-dessus ainsi que par ses deux anciens Directeurs et d'autres intervenants. Au cours de l'instruction pénale, une commission rogatoire a été confiée à la Police Judiciaire de Marseille. L'ancien Directeur Général et l'ancien

Directeur Immobilier d'ANF Immobilier ont été mis en examen et placés sous contrôle judiciaire. Il en est de même de l'ancien fournisseur qui a été placé plusieurs mois en détention provisoire.

La Chambre de l'Instruction de la Cour d'Appel d'Aix en Provence a rendu le 4 mars 2009 un arrêt confirmant la validité de la mise en examen de l'ancien Directeur Général d'ANF Immobilier et ainsi l'existence d'indices graves et concordants à son encontre d'avoir commis l'abus de biens sociaux reproché au préjudice d'ANF Immobilier. En mars 2015, le Procureur de la République a demandé le renvoi des prévenus devant le tribunal correctionnel.

Compte tenu du lien étroit entre le volet pénal et le volet social de ce dossier, le Conseil des Prud'hommes a fait droit à la demande de sursis à statuer.

Le tribunal correctionnel de Marseille a prononcé la relaxe des prévenus par jugement en date du 4 juillet 2017. ANF Immobilier a interjeté appel des dispositions civiles du jugement.

Dans le cadre de la cession à Icade de sa participation dans ANF Immobilier, Eurazeo a octroyé à Icade certaines garanties relatives à ces litiges qui en contre-partie confèrent à Eurazeo des droits sur le suivi desdits litiges pour le compte d'ANF Immobilier.

### Procédures TPH-TOTI

ANF Immobilier venant aux droits d'Eurazeo avait confié à Monsieur Philippe Toti, entrepreneur individuel (TPH), la rénovation d'une partie de son patrimoine immobilier situé à Marseille. Parallèlement à l'introduction de sa procédure pénale devant le juge d'instruction de Marseille, dirigée notamment contre l'ancien fournisseur pour recel et complicité, ANF Immobilier a pu constater que ce dernier ne mettait pas les moyens matériels et humains nécessaires pour respecter ses obligations contractuelles.

Un état d'abandon de chantiers a été constaté par huissier à la demande d'ANF Immobilier. Le 19 juin 2006, ANF Immobilier suite à cette constatation résiliait les marchés de travaux conclus avec l'ancien fournisseur.

Par ailleurs, le liquidateur de l'ancien fournisseur ainsi que ce dernier ont assigné ANF Immobilier devant le Tribunal de Commerce de Paris le 16 février 2007.

ANF Immobilier a sollicité le sursis à statuer ou le renvoi de l'affaire au rôle dans l'attente de la décision définitive de la juridiction pénale (le Tribunal de Grande Instance de Marseille), saisie par une plainte avec constitution de partie civile de la société ANF Immobilier pour des faits d'abus de biens sociaux et recel.

Le 3 décembre 2009, le Tribunal de Commerce de Paris a renvoyé l'affaire au rôle d'attente du fait des parties mais n'a pas rendu de jugement de sursis à statuer.

En novembre 2017, l'affaire a été réintroduite, probablement à l'initiative de Toti et de son avocat, et ANF Immobilier a soulevé la péremption de l'instance, aucun acte de procédure n'ayant été accompli depuis une radiation intervenue en 2012.

Le Tribunal doit rendre sa décision sur cette seule question de péremption en mars 2018. Si le Tribunal prononce la péremption, les demandes formulées par Monsieur Toti, qui remontent à 2006, seront prescrites.

Au fond, si le Tribunal estimait que la péremption n'était pas acquise, appel serait immédiatement interjeté par ANF car ce serait mal juger

### Groupe B&B Hotels

Plusieurs litiges opposent les sociétés de groupe B&B Hotels à certains anciens gérants mandataires. Ceux-ci demandent la requalification de leur contrat de gérance-mandat en contrat de travail. Le groupe B&B Hotels conteste ces demandes qui sont en cours d'instruction. Dans le cadre de la cession de groupe B&B Hotels, Eurazeo et les autres vendeurs ont accepté sous certaines conditions de continuer à prendre en charge une partie des dommages qui pourraient résulter de ces litiges et de ceux qui pourraient naître sur le même sujet. Cette prise en charge est plafonnée pour l'ensemble des vendeurs, et répartie entre eux. Cette garantie ne couvre que les demandes formulées par l'acquéreur du groupe B&B Hotels avant le 31 mars 2012. Aucune somme n'a été appelée ni payée en 2017.

### Gilbert Saada

Monsieur Gilbert Saada a assigné la Société le 23 mai 2011 devant le tribunal de grande instance de Paris aux fins notamment de faire désigner un expert chargé de valoriser les participations de la Société et de déterminer sur cette base le montant de la valorisation moyenne des sommes qui pourraient lui être dues au titre du programme de co-investissement. La Société a contesté ces demandes et le tribunal de grande instance a le 6 juillet 2011 intégralement débouté Monsieur Gilbert Saada de celles-ci. Le 31 août 2011, la Société a reçu, à la demande de Monsieur Gilbert Saada, une convocation devant le bureau de conciliation du Conseil des Prud'hommes de Paris, concernant les conditions du licenciement de Monsieur Gilbert Saada. Une audience a eu lieu le 18 janvier 2012 lors de laquelle le Conseil des Prud'hommes a constaté l'absence de conciliation entre les Parties. Le Conseil des Prud'hommes de Paris, par jugement en date du 11 décembre 2012, s'est déclaré incompétent et a débouté de l'ensemble de ses demandes Monsieur Gilbert Saada. Ce dernier a interjeté appel de ce jugement. La Cour d'Appel de Paris a confirmé le 9 juin 2015 le jugement et débouté Monsieur Gilbert Saada de ses nouvelles demandes. Ce dernier a alors formé un pourvoi en cassation qui a été totalement rejeté par la chambre sociale de la Cour de Cassation par un arrêt en date du 1<sup>er</sup> février 2017.

### Delphine Abellard

Madame Delphine Abellard a assigné Eurazeo devant le tribunal de grande instance de Paris le 28 décembre 2016 afin d'être indemnisée des pertes subies au titre de sa participation au programme de co-investissement 2005-2008 conduit par Investco 4i Bingen. Sa demande initiale était d'environ 200.000 euros et a été portée en février 2018 à environ 3 millions d'euros. Il est rappelé que ce programme de co-investissement s'est traduit par la perte de leur investissement par les cadres d'Eurazeo ayant participé au programme en raison de la non atteinte du revenu prioritaire d'Eurazeo ("hurdle") et ce en application des termes contractuels applicables. Eurazeo considère ces demandes comme non fondées.

### Remarques Générales

Certains des litiges ci-dessus font l'objet de provisions dans les comptes d'Eurazeo au 31 décembre 2017 (cf. Note 7 aux Comptes Individuels). À la connaissance d'Eurazeo, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité d'Eurazeo et/ou du Groupe.

Le groupe Eurazeo ne peut exclure que de nouvelles procédures précontentieuses ou contentieuses voient le jour à raison d'événements ou de faits qui ne seraient pas connus ou dont le risque associé n'est pas encore déterminable et/ou quantifiable. De telles procédures pourraient avoir un effet défavorable sur sa situation financière ou ses résultats.

### 3.5 Engagements au titre des programmes de co-investissement

Par analogie avec la pratique habituelle des fonds d'investissement, Eurazeo a mis en place un programme de co-investissement au bénéfice des membres du Directoire et des équipes d'investissement ("les bénéficiaires"). Aux termes des accords conclus entre Eurazeo et ces personnes, et conformément aux décisions validées par le Conseil de Surveillance, celles-ci pourront bénéficier sur un portefeuille d'investissements donné, en contrepartie d'un investissement de leur part en capital et au-delà d'un rendement minimum préférentiel garanti à Eurazeo de 6 % par an ("hurdle"), d'une quote-part pouvant atteindre selon les programmes 10 % à 12% de l'éventuelle plus-value globale nette réalisée sur les investissements concernés. Des mécanismes similaires ont été conclus avec les investisseurs d'Eurazeo Capital II et de Eurazeo PME III B.

Depuis 2012, les programmes de co-investissement ont été structurés au travers de sociétés à capital variable regroupant Eurazeo (95 % du capital) et les investisseurs personnes physiques (détenant ensemble 5 % du capital). Ces sociétés "CarryCo" participent à hauteur de 10 % à chaque investissement réalisé par Eurazeo.

Pour les investissements réalisés depuis 2014, le programme intègre une composante calculée investissement par investissement. Ce co-investissement personnel du management et des équipes est payé comptant à Eurazeo lors de chaque investissement et peut être

totalemment perdu dans l'hypothèse où Eurazeo ne récupère pas les fonds investis.

A compter de juin 2017, le pourcentage a été porté à 12% et concernera les programmes CarryCo Capital 2, CarryCo Brands, CarryCo Patrimoine 2 et CarryCo Croissance 3.

En ce qui concerne les programmes liquidés depuis la mise en place du principe de co-investissement des équipes et des membres du Directoire :

- Le premier programme au titre des investissements réalisés en 2003-2004 a été liquidé en 2007 comme indiqué dans le Document de Référence 2007,
- Le second programme au titre des investissements réalisés en 2005-2008 n'a pas atteint le taux de retour prioritaire de 6% réservé à Eurazeo entraînant la perte des montants investis par les équipes,
- Le troisième programme au titre des investissements réalisés en 2009-2011 a été liquidé fin 2016/début 2017 comme indiqué dans le Document de Référence 2016.

Au titre des programmes subséquents ouverts à compter de 2012, les équipes d'Eurazeo ont investi 9 465 milliers d'euros, dont 3 981 milliers d'euros pour le Directoire.

Montants investis (en euros)	Fonction *	CarryCo	CarryCo	CarryCo	CarryCo	Total
		Croissance	Capital 1	Croissance 2	Patrimoine	
		2012-2013	2014-2017	2015-2018	2015-2018	
Patrick Sayer	Président du Directoire	56 000	1 452 200	125 578	217 486	1 851 264
Virginie Morgon	Directeur Général	42 000	1 161 760	101 820	176 340	1 481 920
<b>Sous-total</b>		<b>98 000</b>	<b>2 613 960</b>	<b>227 398</b>	<b>393 826</b>	<b>3 333 184</b>
Autre membre du Directoire		19 250	508 270	44 122	76 414	648 056
<b>Sous-total membres du Directoire</b>		<b>117 250</b>	<b>3 122 230</b>	<b>271 520</b>	<b>470 240</b>	<b>3 981 240</b>
Autres bénéficiaires		232 750	4 138 770	407 280	705 360	5 484 160
<b>TOTAL</b>		<b>350 000</b>	<b>7 261 000</b>	<b>678 800</b>	<b>1 175 600</b>	<b>9 465 400</b>

\* Au 31 décembre 2017.

Compte tenu des termes et conditions des contrats de co-investissement dont les principales caractéristiques sont rappelées en Note 17 des comptes individuels du présent Document de référence, il y a lieu de considérer que, compte tenu de la courte durée de détention depuis la réalisation des investissements

concernés (à l'exception toutefois du programme Croissance 2012-2013 qui n'offre pas à ce jour de perspective de gain) et de l'incertitude liée au franchissement futur du "hurdle" de 6 % annuel, il ne peut être estimé de valeur définitive à ce jour.

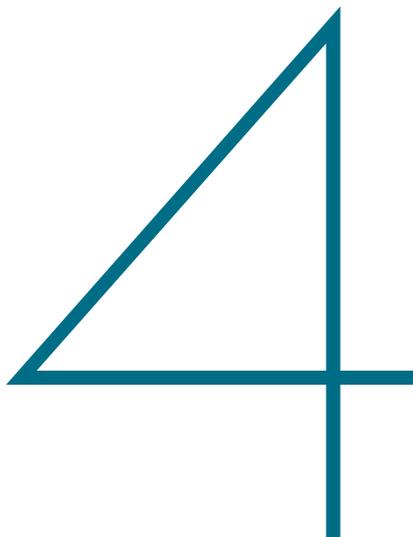


*Travaux de restauration du nouveau caveau, Domaine viticole, Magalas, 2016*

2017



*Restauration de la façade de la cave, Domaine viticole, Magalas, 2016*



# COMPTES CONSOLIDÉS

<b>4.1</b>	<b>État de la situation financière consolidée</b>	<b>204</b>	<b>4.4</b>	<b>État de la variation des capitaux propres consolidés</b>	<b>208</b>
<b>4.2</b>	<b>État du résultat consolidé</b>	<b>206</b>	<b>4.5</b>	<b>Tableau des flux de trésorerie consolidés</b>	<b>210</b>
<b>4.3</b>	<b>État des produits et des charges comptabilisés</b>	<b>207</b>	<b>4.6</b>	<b>Notes annexes aux états financiers consolidés</b>	<b>212</b>

## 4.1 État de la situation financière consolidée

### ACTIF

(En milliers d'euros)	Notes	31/12/2017	31/12/2016 net
Écarts d'acquisition	6.1	3 255 625	1 461 686
Immobilisations incorporelles	6.2	1 466 970	1 232 507
Immobilisations corporelles	6.3	1 282 827	1 090 286
Immeubles de placement	7	234 349	1 286 016
Participations dans les entreprises associées	8.1	1 374 988	1 352 703
Actifs financiers	8.2	1 507 894	1 392 442
Autres actifs non courants	4.5	17 312	13 696
Actifs d'impôt différé	11.3	41 619	32 964
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>9 181 584</b>	<b>7 862 301</b>
Stocks		349 647	223 174
Clients et autres débiteurs	4.3	932 846	602 533
Actifs d'impôt exigibles		51 472	15 572
Actifs financiers	8.2	18 783	45 411
Autres actifs financiers	9.2	3 359	5 567
Autres actifs courants	4.5	61 789	43 606
Actifs financiers de gestion de trésorerie	13.1	15 306	64 917
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13.1	892 833	1 515 367
<b>Total des actifs courants</b>		<b>2 326 035</b>	<b>2 516 147</b>
Actifs destinés à être cédés	2.2	955	1 840
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>11 508 573</b>	<b>10 380 288</b>

## PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

(En milliers d'euros)	Notes	31/12/2017	31/12/2016 net
Capital émis		220 561	212 597
Primes		2 383	710
Réserves consolidées		4 499 162	4 273 705
<b>Capitaux propres – Part du Groupe</b>		<b>4 722 105</b>	<b>4 487 013</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		756 603	748 674
<b>Capitaux propres</b>	<b>12.1</b>	<b>5 478 708</b>	<b>5 235 687</b>
<b>Intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement</b>		<b>467 770</b>	<b>344 504</b>
Provisions	10	29 579	19 099
Passifs liés aux avantages au personnel	5.2	90 664	56 236
Emprunts et dettes financières	9.1	3 216 781	2 800 355
Passifs d'impôt différé	11.3	371 267	418 151
Autres passifs non courants	4.5	82 029	62 526
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>3 790 321</b>	<b>3 356 367</b>
Provisions - part à moins d'un an	10	11 443	16 017
Passifs liés aux avantages au personnel – à moins d'un an	5.2	1 072	1 348
Dettes d'impôt exigibles		29 037	19 978
Fournisseurs et autres créiteurs	4.4	969 252	613 048
Autres passifs	4.5	616 428	488 924
Autres passifs financiers	9.2	1 509	23 115
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	9.1	142 523	280 699
<b>Total des passifs courants</b>		<b>1 771 264</b>	<b>1 443 130</b>
Passifs directement liés aux actifs destinés à être cédés	2.2	510	600
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>11 508 573</b>	<b>10 380 288</b>

## 4.2 État du résultat consolidé

(En milliers d'euros)	Notes	2017	2016
Produits de l'activité ordinaire	4.1	3 478 110	2 180 958
Autres produits et charges de l'activité	4.2	607 414	842 961
Achats consommés		(1 531 053)	(879 273)
Impôts et taxes		(48 424)	(32 974)
Charges de personnel	5.1	(792 296)	(517 998)
Charges externes		(720 523)	(459 268)
Dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)		(132 032)	(69 547)
Dotations ou reprises de provisions		4 238	3 397
Autres produits et charges d'exploitation		(58 250)	(34 070)
<b>Résultat opérationnel avant autres produits et charges</b>		<b>807 183</b>	<b>1 034 186</b>
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	6.2	(64 809)	(34 462)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition/participations dans les entreprises associées		(26 495)	(180 342)
Autres produits et charges opérationnels	4.6	(72 726)	(80 908)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>643 153</b>	<b>738 474</b>
Produits et charges de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et autres instruments financiers	9.4	(42)	7 492
Coût de l'endettement financier brut	9.4	(168 902)	(133 106)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>		<b>(168 944)</b>	<b>(125 614)</b>
Autres produits et charges financiers	9.4	(22 683)	(22 510)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	8.1	30 300	90 417
Impôt	11.1	(736)	(32 162)
<b>Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession</b>		<b>481 090</b>	<b>648 604</b>
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession		(1 040)	(5 596)
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>480 050</b>	<b>643 008</b>
Résultat net - Participations ne donnant pas le contrôle		39 441	123 261
<b>RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE</b>		<b>440 609</b>	<b>519 747</b>
<b>Résultat par action</b>	<b>12.2</b>	<b>6,47</b>	<b>7,28</b>
<b>Résultat dilué par action</b>	<b>12.2</b>	<b>6,52</b>	<b>7,28</b>

## 4.3 État des produits et des charges comptabilisés

Conformément à la norme IAS 1 révisée, Eurazeo est tenue de présenter le total des produits et des charges comptabilisés indirectement (c'est-à-dire via le résultat net de la période) et directement dans les capitaux propres :

(En milliers d'euros)	Notes	2017	2016
<b>Résultat net de la période</b>		<b>480 050</b>	<b>643 008</b>
Gains (pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des actifs financiers	8.2	-	2 038
Reclassement de la réserve de juste valeur en compte de résultat	8.2	-	-
<b>Total variation de la réserve de juste valeur</b>		<b>-</b>	<b>2 038</b>
Effets impôt		-	-
<b>Réserve de juste valeur – nette (non recyclable)</b>		<b>-</b>	<b>2 038</b>
Gains (pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture	9.2	7 597	(11 089)
Reclassement de la réserve de couverture en compte de résultat*	9.4	14 673	8 431
<b>Total variation de la réserve de couverture</b>		<b>22 270</b>	<b>(2 658)</b>
Effets impôt		(1 754)	725
<b>Réserve de couverture – nette (recyclable)</b>		<b>20 516</b>	<b>(1 933)</b>
<b>Reconnaissance des pertes et gains actuariels en capitaux propres</b>	<b>5.2/8.1</b>	<b>(9 151)</b>	<b>6 950</b>
Effets impôt		(404)	2 618
<b>Pertes et gains actuariels – nets (non recyclable)</b>		<b>(9 555)</b>	<b>9 568</b>
Gains (pertes) résultant des différences de conversion		(96 190)	1 863
Reclassement de la réserve de conversion en compte de résultat	9.4	4 105	895
<b>Réserves de conversion (recyclable)</b>		<b>(92 085)</b>	<b>2 758</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DIRECTEMENT ENREGISTRÉS DANS LES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>(81 124)</b>	<b>12 431</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS</b>		<b>398 926</b>	<b>655 439</b>
<b>Attribuables aux :</b>			
• Actionnaires d'Eurazeo		<b>378 615</b>	<b>530 608</b>
• Participations ne donnant pas le contrôle		<b>20 311</b>	<b>124 831</b>

\* En 2016, dont 693 milliers d'euros d'incidence des groupes mis en équivalence.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, suite à l'adoption de la norme IFRS 9, les variations de réserves liées aux instruments de capitaux propres désignés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global ne sont plus recyclables.

La variation de la réserve de couverture résulte de la variation de la juste valeur des dérivés éligibles à la comptabilité de couverture. Le recyclage de la réserve de couverture est essentiellement lié à la déconsolidation des titres ANF Immobilier.

Les écarts actuariels relatifs à l'évaluation des avantages au personnel correspondent à l'incidence du changement des hypothèses d'évaluation (taux d'actualisation de l'obligation, taux d'augmentation des salaires, taux d'augmentation des retraites et rentabilité attendue des actifs du régime) de l'obligation relative aux régimes à prestations définies.

Le reclassement de la réserve de conversion résulte essentiellement des recyclages faisant suite aux cessions de blocs de titres Europcar et Elis.

## 4.4 État de la variation des capitaux propres consolidés

(En milliers d'euros)	Capital émis	Primes liées au capital	Réserves de juste valeur	Réserves de couverture	Réserves de conversion
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>213 980</b>	-	<b>89 517</b>	<b>(19 949)</b>	<b>7 591</b>
Résultat net de la période	-	-	-	-	-
Gains (pertes) comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	2 047	(1 826)	384
<b>Total produits et charges comptabilisés</b>	-	-	<b>2 047</b>	<b>(1 826)</b>	<b>384</b>
Augmentations de capital	-	-	-	-	-
Titres d'auto contrôle	(1 383)	710	-	-	-
Dividendes versés aux actionnaires	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	-
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>212 597</b>	<b>710</b>	<b>91 564</b>	<b>(21 775)</b>	<b>7 975</b>
Résultat net de la période	-	-	-	-	-
Gains (pertes) comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-	18 542	(68 959)
<b>Total produits et charges comptabilisés</b>	-	-	-	<b>18 542</b>	<b>(68 959)</b>
Augmentations de capital	10 680	1 672	-	-	-
Titres d'auto contrôle	(2 716)	-	-	-	-
Dividendes versés aux actionnaires	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	-
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>220 561</b>	<b>2 383</b>	<b>91 564</b>	<b>(3 233)</b>	<b>(60 984)</b>

Réserves sur paiements en actions	Titres d'autocontrôle	Écarts actuariels	Impôt différé	Résultats accumulés non distribués	Total Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total Capitaux propres
<b>109 091</b>	<b>(86 965)</b>	<b>(130 795)</b>	<b>13 434</b>	<b>4 121 772</b>	<b>4 317 676</b>	<b>429 712</b>	<b>4 747 388</b>
-	-	-	-	519 747	519 747	123 261	643 008
-	-	7 680	2 575	-	10 860	1 571	12 431
-	-	<b>7 680</b>	<b>2 575</b>	<b>519 747</b>	<b>530 608</b>	<b>124 831</b>	<b>655 439</b>
-	-	-	-	-	-	-	-
-	10 617	-	-	(208 013)	(198 068)	-	(198 068)
-	-	-	-	(159 305)	(159 305)	(16 640)	(175 945)
-	-	-	-	(12 806)	(12 806)	300 425	287 619
6 253	-	-	(1 923)	4 578	8 908	(89 654)	(80 746)
<b>115 344</b>	<b>(76 348)</b>	<b>(123 115)</b>	<b>14 086</b>	<b>4 265 973</b>	<b>4 487 013</b>	<b>748 674</b>	<b>5 235 687</b>
-	-	-	-	440 609	440 609	39 441	480 050
-	-	(9 724)	(1 853)	-	(61 994)	(19 130)	(81 124)
-	-	<b>(9 724)</b>	<b>(1 853)</b>	<b>440 609</b>	<b>378 615</b>	<b>20 311</b>	<b>398 926</b>
-	-	-	-	(12 352)	-	-	-
-	(10 438)	-	-	(73 116)	(86 270)	-	(86 270)
-	-	-	-	(78 707)	(78 707)	(29 930)	(108 637)
-	-	-	-	14 184	14 184	(204 720)	(190 536)
8 607	-	-	(7 327)	5 990	7 270	222 268	229 538
<b>123 951</b>	<b>(86 786)</b>	<b>(132 839)</b>	<b>4 906</b>	<b>4 562 581</b>	<b>4 722 105</b>	<b>756 603</b>	<b>5 478 708</b>
<b>4 499 162</b>							

## 4.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(En milliers d'euros)	Notes	2017	2016
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ</b>			
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>480 050</b>	<b>643 008</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions		202 129	100 027
Pertes de valeur (y compris sur actifs disponibles à la vente)		4 531	177 134
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur			
• Immeubles de placement		4 258	(3 258)
• Actifs financiers		(270 842)	(54 360)
Paievements en actions		8 221	5 521
Autres produits et charges calculés		(2 105)	(12 369)
Plus et moins-values de cession, profits et pertes de dilution		(282 044)	(773 213)
Quote-part de résultats liée aux sociétés mises en équivalence	8.1	(30 300)	(90 417)
Dividendes (hors sociétés du secteur "holding")		-	(0)
<b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt</b>		<b>113 898</b>	<b>(7 927)</b>
Coût de l'endettement financier net	9.4	168 944	125 614
Impôt		736	32 162
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt</b>		<b>283 578</b>	<b>149 849</b>
Impôts versés		(69 014)	52 844
Variation du besoin en fonds de roulement ("B.F.R.")	13.2	(27 759)	(65 014)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ</b>	<b>13.3</b>	<b>186 805</b>	<b>137 680</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>			
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles		(47 946)	(143 396)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles		674	620
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles		(144 516)	(407 420)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles		4 036	884
Décaissements liés aux acquisitions d'immeubles de placement		(40 105)	(75 718)
Encaissements liés aux cessions d'immeubles de placement		1 108	89 645
Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers non courants			
• Titres de participation		(2 135 301)	(850 321)
• Actifs financiers	8.2	(248 654)	(282 009)
• Autres actifs financiers non courants		(757)	(320)
Encaissements liés aux cessions d'actifs financiers non courants			
• Titres de participation		1 051 585	1 110 940
• Actifs financiers		70 764	306 784
• Autres actifs financiers non courants		575	124
Incidence des variations de périmètre		151 473	118 073
Dividendes des participations associées		40 867	21 713
Variation des actifs financiers de gestion de trésorerie		49 754	(50 015)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>13.4</b>	<b>(1 246 442)</b>	<b>(160 416)</b>

(En milliers d'euros)	Notes	2017	2016
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>			
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital :			
• versées par les actionnaires de la société mère		-	-
• versées par les minoritaires des sociétés intégrées		511 228	176 420
Rachats et reventes d'actions propres		(86 270)	(197 503)
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice			
• versés aux actionnaires de la société mère	12.1	(78 707)	(159 305)
• versés aux minoritaires des sociétés intégrées		(172 931)	(15 723)
Encaissements liés aux nouveaux emprunts		1 069 259	1 639 107
Remboursement d'emprunts		(658 267)	(996 323)
Versement soulte		(271)	(7 092)
Intérêts financiers nets versés		(141 727)	(101 916)
Autres flux liés aux opérations de financement		35	0
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>13.5</b>	<b>442 349</b>	<b>337 665</b>
<b>Variation de trésorerie</b>			
		<b>(617 288)</b>	<b>314 928</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>			
		<b>1 510 205</b>	<b>1 193 213</b>
Autres variations			
		-	(19)
Incidence de la variation du cours des devises sur la trésorerie			
		(10 444)	2 083
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE (nette des découverts bancaires)</b>	<b>13.1</b>	<b>882 473</b>	<b>1 510 205</b>
<i>Dont trésorerie à accès restreint</i>		<i>20 441</i>	<i>12 070</i>

## 4.6 Notes annexes aux états financiers consolidés

### Sommaire détaillé des notes annexes

<b>NOTE 1 PRINCIPES GÉNÉRAUX</b>	<b>213</b>	<b>NOTE 9 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS</b>	<b>231</b>
1.1 Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des comptes consolidés	213	9.1 Dette financière nette	231
1.2 Estimations et jugements comptables déterminants	214	9.2 Instruments dérivés	233
<b>NOTE 2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>214</b>	9.3 Juste valeur des actifs et passifs financiers	235
2.1 Évolution du périmètre de consolidation	214	9.4 Résultat financier	236
<b>NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE</b>	<b>215</b>	9.5 Gestion des risques	236
3.1 Information sectorielle au 31 décembre 2017	216	<b>NOTE 10 PROVISIONS</b>	<b>240</b>
3.2 Information sectorielle au 31 décembre 2016	216	10.1 Passifs liés aux avantages au personnel	240
<b>NOTE 4 DONNÉES OPÉRATIONNELLES</b>	<b>217</b>	10.2 Provisions pour litiges et autres provisions	240
4.1 Produits de l'activité ordinaire	217	<b>NOTE 11 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>241</b>
4.2 Autres produits et charges de l'activité	217	11.1 Preuve d'impôt	241
4.3 Créances clients et autres débiteurs	218	11.2 Analyse de l'activation des déficits	241
4.4 Fournisseurs et autres créditeurs	219	11.3 Sources de l'impôt différé	242
4.5 Autres actifs et passifs	219	<b>NOTE 12 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION</b>	<b>242</b>
4.6 Résultat opérationnel et autres produits et charges opérationnels	220	12.1 Capitaux propres	242
<b>NOTE 5 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL</b>	<b>220</b>	12.2 Résultat par action	243
5.1 Frais de personnel et effectifs	220	<b>NOTE 13 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>243</b>
5.2 Passifs liés aux avantages au personnel	220	13.1 Actifs de trésorerie	243
5.3 Rémunérations et autres transactions avec les dirigeants (parties liées)	222	13.2 Composantes du besoin en fonds de roulement ("B.F.R")	244
<b>NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES</b>	<b>223</b>	13.3 Flux nets de trésorerie générés par l'activité	244
6.1 Écarts d'acquisition	223	13.4 Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	244
6.2 Immobilisations incorporelles	223	13.5 Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	244
6.3 Immobilisations corporelles	224	<b>NOTE 14 AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>245</b>
6.4 Pertes de valeurs sur actifs immobilisés	225	14.1 Événements post-clôture	245
<b>NOTE 7 IMMEUBLES DE PLACEMENT</b>	<b>227</b>	14.2 Honoraires d'audit du Groupe	245
<b>NOTE 8 ENTREPRISES ASSOCIÉES ET ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>227</b>	14.3 Engagements hors bilan	246
8.1 Participations dans les entreprises associées	227	<b>NOTE 15 LISTE DES FILIALES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES</b>	<b>251</b>
8.2 Actifs financiers	229	<b>NOTE 16 MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES</b>	<b>269</b>

## NOTE 1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire d'Eurazeo du 5 mars 2018. Ils ont fait l'objet d'un examen par le Comité d'Audit du 6 mars 2018 ainsi que par le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018.

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers d'Eurazeo et de ses filiales ou entreprises associées, préparés au 31 décembre.

En ce qui concerne les filiales ou entreprises associées clôturant leurs comptes annuels à une autre date que le 31 décembre, l'établissement des comptes consolidés est effectué d'après une situation comptable couvrant la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre. Les états financiers des filiales et des entreprises associées sont donc préparés pour la même période que la société mère, en utilisant les principes comptables IFRS. Des ajustements sont apportés pour harmoniser les différences de méthodes comptables qui peuvent exister.

### 1.1 Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des comptes consolidés

À l'exception de l'incidence de l'application anticipée de la norme IFRS 9, Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés sont conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2017 et disponibles sur le site suivant : [http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/standards-interpretations/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/standards-interpretations/index_en.htm).

Eurazeo a appliqué IFRS 9, Instruments financiers par anticipation à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. IFRS 9 établit de nouvelles exigences relativement :

- au classement et à l'évaluation des actifs financiers et des passifs financiers :
  - le reclassement des actifs financiers dans les catégories d'IFRS 9 n'a eu, dans l'ensemble, aucune incidence sur leurs bases d'évaluation respectives. La seule incidence est liée à la présentation des variations de la juste valeur des instruments de capitaux propres classés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global qui ne sont plus désormais reclassés ultérieurement en résultat net alors que selon IAS 39, elles l'auraient été. En conséquence, le Groupe a désigné tous ses placements en instruments de capitaux propres comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net ;
- à la dépréciation d'actifs financiers :
  - aucune correction de valeur n'a été apportée sur les actifs financiers, l'estimation des provisions sur la base des pertes avérées étant proche de l'estimation des pertes attendues ;
- à la comptabilité de couverture générale :
  - les relations de couverture existantes sont toutes considérées comme des relations de couverture maintenues et continuent d'être en vigueur.

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception des immeubles de placement, des instruments financiers dérivés et des actifs financiers qui sont évalués à la juste valeur. Les états financiers sont présentés en milliers d'euros.

Les principes comptables retenus sont cohérents avec ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à l'exception de l'adoption de la norme IFRS 9 et des normes suivantes qui sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 et n'ont pas eu d'impact sur la période :

- les amendements à la norme IAS 12 : *Comptabilisation d'impôts différés actifs au titre des pertes non réalisées*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 ;
- les amendements à la norme IAS 7 : *Initiatives concernant les informations à fournir*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 ;

- les améliorations annuelles (2014-2016) des IFRS – pour IFRS 12, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Les principes retenus ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB. Par ailleurs, à l'exception de l'adoption de la norme IFRS 9, le Groupe n'a pas anticipé de norme et interprétation dont l'application n'est pas obligatoire en 2017 :

- l'amendement à la norme IFRS 4 : *Appliquer IFRS 9 – Instruments financiers avec IFRS 4 – Contrats d'assurance*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 ;
- la norme IFRS 15 : *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 ;
- la clarification de la norme IFRS 15, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 ;
- l'amendement à la norme IFRS 2 : *Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 ;
- l'amendement à la norme IAS 40 : *Transferts d'immeubles de placement*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 (non adopté par l'Union européenne) ;
- l'interprétation IFRIC 22 : *Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 (non adopté par l'Union européenne) ;
- les améliorations annuelles (2014-2016) des IFRS – pour IFRS 1 et IAS 28, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 ;
- la norme IFRS 16 : *Contrats de location*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 ;
- l'amendement à IFRS 9 : *Clauses de remboursement anticipé*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 (non adoptée par l'Union européenne) ;
- amendements à IAS 28 : *Intérêts à long terme dans les entreprises associées et coentreprises*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 (non adoptée par l'Union européenne) ;
- l'interprétation IFRIC 23 : *Incertitude relative aux traitements fiscaux*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 (non adopté par l'Union européenne) ;
- les améliorations annuelles (2015-2017) des IFRS, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 (non adoptée par l'Union européenne) ;
- la norme IFRS 17 : *Contrats d'assurance*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021 (non adoptée par l'Union européenne) ;
- la norme IFRS 14 : *Comptes de report réglementaires*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 (la Commission Européenne a décidé de ne pas lancer de processus d'adoption de cette norme considérée comme transitoire) ;
- les amendements aux normes IFRS 10 et IAS 28 : *Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise*, (reportés à une date non déterminée).

Le processus de détermination par Eurazeo des impacts potentiels de ces nouvelles normes ou amendements de norme sur les comptes consolidés du Groupe est en cours. S'agissant de l'adoption de la norme IFRS 15, le Groupe n'a pas identifié à ce stade d'impact significatif.

S'agissant de l'adoption de la norme IFRS 16, le Groupe a mis en place des groupes de travail au sein de chacune des participations. Un recensement des contrats entrant dans le périmètre de cette nouvelle norme a été effectué ainsi qu'une première analyse des incidences sur les états financiers mais aussi en termes de systèmes d'information.

Les principaux impacts attendus sont liés à la reconnaissance d'actifs immobiliers au bilan consolidé ainsi que de la dette et des intérêts correspondants.

## 1.2 Estimations et jugements comptables déterminants

Pour établir ses comptes consolidés, Eurazeo doit procéder à des estimations et émettre des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Eurazeo revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques.

En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs états financiers pourraient différer des estimations actuelles.

### 1.2.1 Estimations et hypothèses comptables déterminantes

Les estimations réalisées et les hypothèses retenues pour l'établissement des états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 portent sur :

- la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée (cf. Note 6) ;

- la juste valeur des immeubles de placement (cf. Note 7) ;
- la valeur recouvrable des participations dans les entreprises associées (cf. Note 8.1).

### 1.2.2 Jugements déterminants lors de l'application des méthodes comptables

Afin de préparer des états financiers conformes aux méthodes comptables du Groupe, Eurazeo a fait des hypothèses, en plus de celles qui nécessitent le recours à des estimations, dont certaines ont un effet significatif sur les montants comptabilisés dans les états financiers.

#### Comptabilisation des intérêts détenus par les co-investisseurs dans le cadre des fonds Eurazeo Partners et Eurazeo Capital II

Comme indiqué dans le paragraphe "Intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement", les fonds apportés dans le cadre de la syndication des investissements réalisés par Eurazeo sont des passifs ne répondant pas, au regard des normes IFRS, à la définition des instruments de capitaux propres. Ils sont présentés dans une catégorie distincte au bilan et sont évalués par référence à la valeur au bilan consolidé des actifs qui seront distribués en rémunération des apports lors de la liquidation des fonds.

Le résultat leur revenant est comptabilisé en Résultat net - Participation ne donnant pas le contrôle.

## NOTE 2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

La liste des filiales et entreprises associées est présentée dans le périmètre de consolidation à la Note 15.

Les participations non consolidées par Eurazeo ne présentent pas un caractère significatif par rapport aux comptes consolidés de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

### 2.1 Évolution du périmètre de consolidation

Les principales évolutions du périmètre de consolidation au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 sont les suivantes :

#### Eurazeo Capital

##### Nouveaux investissements

Le 28 avril 2017, Eurazeo a finalisé son investissement dans le nouveau groupe Carambar Poulain Kréma ("CPK"). Post syndication, Eurazeo détient 68 % du capital de CPK pour un investissement de 164 millions d'euros. Le groupe CPK est consolidé par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> mai 2017. S'agissant d'un groupe nouvellement créé, il n'existe aucune donnée historique antérieure à la date d'acquisition.

Eurazeo a réalisé, le 24 juillet 2017, l'acquisition d'Iberchem pour 273 millions d'euros représentant 72 % du capital. Le groupe Iberchem est consolidé par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2017.

Le 15 juin 2017, Eurazeo a signé l'acquisition du groupe Trader Interactive (ex. Dominion Web Solutions) en association à parts égales avec Goldman Sachs Merchant Banking Division. L'investissement d'Eurazeo est de 226 millions de dollars pour une participation de 50 %. Le groupe est consolidé par mise en équivalence à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2017.

Eurazeo a réalisé, le 15 décembre 2017, l'acquisition de WorldStrides pour 403 millions d'euros représentant 88,7 % du groupe WorldStrides (soit 80 % du capital de la société opérationnelle). Le groupe WorldStrides est consolidé par intégration globale à compter du 31 décembre 2017 (i.e. consolidation du bilan et prise en compte des frais de transaction).

Le chiffre d'affaires et l'EBITDA 2017 (12 mois glissants, sauf pour CPK sur 8 mois) relatifs aux nouveaux investissements consolidés par intégration globale, s'élèvent respectivement à 805 et 94 millions de d'euros.

#### Cessions partielles de titres

Eurazeo a annoncé la cession d'une partie de ses actions Europcar le 3 octobre 2017 et d'une partie de ses actions Elis le 4 octobre 2017 pour respectivement 205 et 220 millions d'euros.

À l'issue de ces opérations Eurazeo détient 30,56 % du capital et 34,94 % des droits de vote d'Europcar ainsi que 5,71 % du capital et 10,25 % des droits de vote d'Elis. Eurazeo ayant d'autre part conservé une influence notable au sein de la gouvernance, Elis et Europcar restent consolidées par mise en équivalence.

#### Eurazeo PME

Le 20 juin 2017, le groupe Eurazeo PME a cédé Colisée pour un prix de 236 millions d'euros.

Eurazeo PME a également acquis, le 30 mai 2017, le groupe Smile pour 47 millions et, le 12 juillet 2017, le groupe InTech pour 53 millions d'euros. Les groupes ont été consolidés par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2017.

De plus, le groupe AssurCopro, acquis fin septembre 2016, est consolidé par intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

**Eurazeo Patrimoine****Fonroche/Reden Solar**

Le 2 février 2017, les activités de Fonroche ont été scindées en deux groupes distincts : les activités de géothermie et biogaz (reprises par les fondateurs de la société) et les activités solaires. Les activités solaires sont reprises par Eurazeo (à 47 %) et InfraVia (à 53 %) sous le nom de Reden Solar.

Ce groupe est consolidé par mise en équivalence, tout comme l'était le groupe Fonroche.

**Cession d'ANF Immobilier**

Eurazeo a cédé sa participation dans la société ANF Immobilier en date du 24 octobre 2017 à un prix de 22,15 euros par action, soit un produit de cession de 212,3 millions d'euros.

Les titres ANF Immobilier ont été déconsolidés sur la base des réserves au 30 septembre 2017.

**Eurazeo Brands**

Le 29 novembre 2017, Eurazeo a investi environ 70 millions de dollars dans NEST Fragrances. Les estimations de chiffre d'affaires et d'EBITDA sur 12 mois pour 2017, s'élèvent respectivement à 39 et à 5 millions de dollars. Étant donné la proximité entre la date de *closing* et la clôture des comptes, le groupe NEST Fragrances sera consolidé en intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. L'impact sur les comptes 2017 a été jugé non significatif.

**NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE**

Conformément à la norme IFRS 8 - *Secteurs Opérationnels*, l'information sectorielle est présentée en cohérence avec le reporting interne et l'information présentée au principal décideur opérationnel (Directoire d'Eurazeo) aux fins de prises de décisions concernant l'affectation de ressources au secteur et l'évaluation de sa performance.

Étant donné le nombre croissant de sociétés du groupe Eurazeo, le reporting interne est désormais analysé au niveau de chaque pôle et non plus au niveau de chaque investissement.

Les secteurs opérationnels du groupe Eurazeo correspondent aux pôles d'activités suivants :

- **"Holding"** : regroupe l'activité d'investissement dans des participations non consolidées et l'activité de fonds de co-investissement ;
- **"Eurazeo Capital"** : investit dans les entreprises de plus de 200 millions d'euros de valeur d'entreprise, leaders sur leur marché, qu'elle soutient dans leurs transformations d'envergure ;
- **"Eurazeo PME"** : investit et accompagne dans leur transformation en entreprises internationales les PME françaises dont la valeur d'entreprise est comprise entre 50 et 200 millions d'euros ;
- **"Eurazeo Croissance"** : accompagne, en tant qu'actionnaire minoritaire, de jeunes entreprises en forte croissance et au modèle innovant dans lesquelles elle investit des montants compris entre 15 et 20 millions d'euros, par tranches successives ;
- **"Eurazeo Patrimoine"** : est spécialisé dans l'investissement et la gestion d'actifs réels, en particulier immobiliers ;
- **"Eurazeo Brands"** : est consacré au développement de marques européennes et américaines à potentiel de croissance international, avec des investissements unitaires pouvant s'échelonner entre 10 millions de dollars et 600 millions de dollars.

Au 31 décembre 2017, les pôles "Eurazeo Croissance" et "Eurazeo Brands" ne regroupent aucune société consolidée par intégration globale.

La contribution des groupes mis en équivalence au résultat net consolidé est précisée en Note 8.1.

Les principaux indicateurs de performance, selon les secteurs opérationnels, sont les suivants :

- l'EBIT ajusté ("earning before interests and taxes") ;
- l'EBITDA ajusté ("earning before interests, taxes, amortization and depreciation") ;
- la dette nette IFRS.

Les ajustements effectués entre le résultat opérationnel avant autres produits et charges et les divers indicateurs de performance du compte de résultat correspondent essentiellement à :

- des ajustements d'éléments non récurrents : frais de restructuration, frais d'acquisition, charges d'amortissement d'actifs reconnus lors de l'affectation de l'écart d'acquisition ;
- la variation de la juste valeur des immeubles de placement (Eurazeo Patrimoine).

Ces éléments ajustés ont été directement calculés à partir des contributions IFRS de chacun des secteurs opérationnels et peuvent être directement rapprochés des comptes consolidés publiés.

### 3.1 Information sectorielle au 31 décembre 2017

#### Compte de résultat sectoriel

(En millions d'euros)	2017	Holding	Eurazeo Capital	Eurazeo PME*	Eurazeo Patrimoine
<b>Produits de l'activité ordinaire</b>	<b>3 478,1</b>	<b>44,0</b>	<b>1 963,8</b>	<b>1 191,5</b>	<b>278,8</b>
<b>Résultat opérat. av. autres prod. &amp; charges</b>	<b>807,2</b>	<b>376,9</b>	<b>192,0</b>	<b>183,9</b>	<b>54,4</b>
<b>EBIT ajusté</b>	<b>378,8</b>		<b>200,7</b>	<b>110,3</b>	<b>67,9</b>
Dotations/reprises amortissements et provisions			84,7	27,2	19,0
<b>EBITDA ajusté</b>	<b>509,7</b>		<b>285,4</b>	<b>137,5</b>	<b>86,9</b>

\* La somme des EBIT des participations majoritaires s'élève à 123,9 millions d'euros et la somme des EBITDA des participations majoritaires à 151,1 millions d'euros.

#### Dettes nettes sectorielles

(En millions d'euros)	31/12/2017	Holding	Eurazeo Capital	Eurazeo PME	Eurazeo Patrimoine
Dettes financières	3 359,3	70,5	2 032,1	752,2	504,5
Actifs de trésorerie	(908,1)	(401,2)	(317,3)	(112,0)	(77,7)
<b>Dettes nettes IFRS</b>	<b>2 451,1</b>	<b>(330,7)</b>	<b>1 714,8</b>	<b>640,2</b>	<b>426,8</b>

Une information détaillée sur l'échéance des dettes ainsi que sur la nature des covenants est présentée en Note 9.1.

### 3.2 Information sectorielle au 31 décembre 2016

#### Compte de résultat sectoriel

(En millions d'euros)	2016	Holding	Eurazeo Capital	Eurazeo PME*	Eurazeo Patrimoine
<b>Produits de l'activité ordinaire</b>	<b>2 181,0</b>	<b>43,4</b>	<b>994,8</b>	<b>965,3</b>	<b>177,4</b>
<b>Résultat opérat. av. autres prod. &amp; charges</b>	<b>1 034,2</b>	<b>632,2</b>	<b>239,7</b>	<b>98,5</b>	<b>63,8</b>
<b>EBIT ajusté</b>	<b>279,0</b>		<b>122,3</b>	<b>93,8</b>	<b>62,8</b>
Dotations/reprises amortissements et provisions			34,8	23,5	10,1
<b>EBITDA ajusté</b>	<b>347,5</b>		<b>157,1</b>	<b>117,4</b>	<b>73,0</b>

\* La somme des EBIT des participations majoritaires s'élève à 103,3 millions d'euros et la somme des EBITDA des participations majoritaires à 126,9 millions d'euros.

#### Dettes nettes sectorielles

(En millions d'euros)	31/12/2016	Holding	Eurazeo Capital	Eurazeo PME	Eurazeo Patrimoine
Dettes financières	3 081,1	104,4	1 285,1	670,8	1 020,8
Actifs de trésorerie	(1 580,3)	(1 147,9)	(190,6)	(154,6)	(87,3)
<b>Dettes nettes IFRS</b>	<b>1 500,8</b>	<b>(1 043,5)</b>	<b>1 094,5</b>	<b>516,2</b>	<b>933,6</b>

## NOTE 4 DONNÉES OPÉRATIONNELLES

### 4.1 Produits de l'activité ordinaire

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe Eurazeo s'élève à 3 478 millions d'euros en 2017, contre 2 181 millions d'euros en 2016.

Cette variation est essentiellement liée à l'évolution du périmètre de consolidation suite aux acquisitions des groupes Iberchem, CPK et la consolidation en année pleine de Grape Hospitality, Novacap, et Sommet Education.

### 4.2 Autres produits et charges de l'activité

Sur les exercices 2016 et 2017, les autres produits et charges de l'activité se décomposent comme suit :

(En milliers d'euros)	Notes	2017	2016
Plus ou moins-values et frais de cessions		315 671	786 343
Variation de juste valeur des immeubles de placement	7	(4 258)	3 258
Variation de juste valeur des actifs financiers	8.2	260 662	41 522
Variation de juste valeur des autres actifs non courants	8.2	(3 203)	(2 176)
Autres produits et charges		38 542	14 014
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES DE L'ACTIVITÉ</b>		<b>607 414</b>	<b>842 961</b>

#### 4.2.1 Plus ou moins-values sur titres

Sur l'exercice clos le 31 décembre 2017, les plus-values de cessions correspondent pour l'essentiel aux cessions partielles des titres Elis, Europcar et Moncler (soit respectivement 128,5 millions d'euros, 66,3 millions d'euros et 75,2 millions d'euros – montants nets de frais et hors recyclage) et à la cession complète du groupe ANF Immobilier (soit – 37,9 millions d'euros – montants nets de frais et hors recyclage).

Le résultat de cession/déconsolidation (*i.e.* net de *carried* et des recyclages de réserves de conversion et de couverture) s'élève à 305,2 millions d'euros, dont 128,5 millions d'euros pour Elis, 60,5 millions pour Europcar, 75,2 millions pour Moncler et - 46,6 millions pour ANF Immobilier.

En 2016, les plus-values de cessions provenaient essentiellement des déconsolidations ou cessions partielles des groupes AccorHotels, Elis et Moncler (soit respectivement 21,1 millions d'euros, 135,7 millions d'euros et 404,0 millions d'euros, nets de frais et hors recyclages) et à la cession complète du groupe Foncia (soit 252,4 millions d'euros).

Le résultat de cession/déconsolidation (*i.e.* net de l'indemnité de remboursement anticipé liée au financement d'Elis, de *carried interest* et des recyclages de réserves de conversion et de couverture) s'élève à 777,2 millions d'euros, dont 27,1 millions d'euros pour AccorHotels, 120,5 millions pour Elis, 230,0 millions pour Foncia et 378,4 millions pour Moncler.

#### 4.2.2 Variation de juste valeur des actifs financiers

La variation de juste valeur des actifs financiers est essentiellement liée aux titres AccorHotels et Moncler – cf. Note 8.2.

## 4.3 Créances clients et autres débiteurs

### 4.3.1 Créances clients et autres débiteurs

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2017	31/12/2016
Clients et effets à recevoir (bruts)		700 114	426 888
(-) dépréciations des créances		(20 481)	(20 817)
<b>Clients et effets à recevoir</b>		<b>679 633</b>	<b>406 071</b>
Autres créances (brutes)		264 866	194 492
(-) dépréciations des autres créances		(11 652)	(3 403)
<b>Total des clients et autres débiteurs contribuant au B.F.R.</b>	<b>13.2</b>	<b>932 846</b>	<b>597 160</b>
Créances sur immobilisations		-	5 373
<b>TOTAL DES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS</b>		<b>932 846</b>	<b>602 533</b>
<i>dont le recouvrement est attendu dans moins d'un an</i>		932 846	602 533
<i>dont le recouvrement est attendu dans plus d'un an</i>		-	-

La juste valeur des créances clients et autres débiteurs est équivalente à la valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme.

### 4.3.2 Risque de crédit

Les informations relatives à la politique de gestion des risques, au risque de taux et de crédit figurent dans la section 3.4 – Gestion des risques, contrôle interne, et principaux facteurs de risque du Document de référence.

L'exposition maximale au risque de crédit se limite à la valeur des encours clients et autres débiteurs au bilan consolidé. Les principales filiales susceptibles d'être exposées au risque de crédit sont Eurazeo PME (26 % des créances clients et autres débiteurs), Novacap (26 %), CPK (13 %), Asmodee (12 %) et Fintrax (11 %).

Au 31 décembre 2017, 81 % des créances étaient non échues.

L'échéance des créances clients et autres débiteurs se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	31/12/2017		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Non échus	781 678	(10 554)	771 124
Échus depuis moins de 90 jours	128 710	(487)	128 223
Échus entre 90 jours et 180 jours	19 935	(1 082)	18 853
Échus entre 180 jours et 360 jours	13 988	(5 333)	8 655
Échus depuis plus de 360 jours	20 668	(14 677)	5 991
<b>TOTAL DES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS</b>	<b>964 979</b>	<b>(32 133)</b>	<b>932 846</b>

(En milliers d'euros)	31/12/2016		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Non échus	507 619	(398)	507 221
Échus depuis moins de 90 jours	77 415	(2 234)	75 181
Échus entre 90 jours et 180 jours	18 521	(7 218)	11 303
Échus entre 180 jours et 360 jours	5 237	(1 749)	3 488
Échus depuis plus de 360 jours	17 961	(12 621)	5 340
<b>TOTAL DES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS</b>	<b>626 753</b>	<b>(24 220)</b>	<b>602 533</b>

## 4.4 Fournisseurs et autres créiteurs

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2017	31/12/2016
Dettes fournisseurs		599 819	431 476
Avances reçues des clients		253 619	24 171
<b>Total des fournisseurs inclus dans le B.F.R.</b>	<b>13.2</b>	<b>853 438</b>	<b>455 647</b>
Dettes fournisseurs d'immobilisations		115 815	157 401
<b>TOTAL DES FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉITEURS</b>		<b>969 252</b>	<b>613 048</b>

L'augmentation des fournisseurs et autres créiteurs est en majeure partie liée aux entrées de périmètre sur l'exercice.

## 4.5 Autres actifs et passifs

### 4.5.1 Autres actifs et passifs non courants

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2017	31/12/2016
Dérivés de taux éligibles à la comptabilité de couverture		2 420	56
Autres actifs non courants		14 892	13 640
<b>AUTRES ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>17 312</b>	<b>13 696</b>
Instrument dérivé passif non courant	9.2	9 961	12 941
Autres passifs non courants		72 068	49 585
<b>AUTRES PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>82 029</b>	<b>62 526</b>

### 4.5.2 Autres actifs et passifs courants

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2017	31/12/2016
Charges constatées d'avance		60 021	41 106
<b>Total des autres actifs courants inclus dans le B.F.R.</b>	<b>13.2</b>	<b>60 021</b>	<b>41 106</b>
Autres actifs		1 768	2 500
<b>TOTAL DES AUTRES ACTIFS COURANTS</b>		<b>61 789</b>	<b>43 606</b>
<b>Dettes d'impôt exigible</b>		<b>29 037</b>	<b>19 978</b>
Dettes sociales		178 745	131 833
Produits constatés d'avance		86 021	84 755
Autres dettes		351 663	272 336
<b>TOTAL DES AUTRES PASSIFS</b>	<b>13.2</b>	<b>616 428</b>	<b>488 924</b>

## 4.6 Résultat opérationnel et autres produits et charges opérationnels

Sur l'exercice clos le 31 décembre 2017, le résultat opérationnel s'élève à 643 millions d'euros, contre 738 millions d'euros en 2016.

Les autres produits et charges opérationnels se décomposent comme suit :

(En milliers d'euros)	2017	2016
Restructuration / déménagement / réorganisation	(2 339)	(5 765)
Frais sur acquisitions	(44 815)	(66 483)
Autres produits et charges	(25 572)	(8 669)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>(72 726)</b>	<b>(80 908)</b>

## NOTE 5 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

### 5.1 Frais de personnel et effectifs

#### 5.1.1 Effectifs

(En équivalent temps plein)	2017	2016
France	8 838	7 326
Europe hors France	3 429	2 191
Reste du monde	2 173	1 201
<b>TOTAL EFFECTIFS</b>	<b>14 439</b>	<b>10 718</b>

Les effectifs équivalent temps plein comprennent les effectifs des sociétés consolidées par intégration globale *pro rata temporis* compte tenu des dates d'entrée ou de sortie au sein du périmètre sur l'exercice.

Les données présentées ne prennent pas en compte les effectifs des sociétés consolidées par mise en équivalence.

#### 5.1.2 Frais de personnel

(En milliers d'euros)	2017	2016
Salaires, traitements et autres avantages du personnel	604 956	392 797
Charges sociales	168 591	115 916
Participation/intéressement des salariés	10 528	3 764
Paiements en actions	8 221	5 521
<b>TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>792 296</b>	<b>517 998</b>

### 5.2 Passifs liés aux avantages au personnel

#### Régimes à cotisations définies

Le Groupe cotise dans le cadre des diverses obligations légales ou, sur la base du volontariat, dans le cadre d'un accord contractuel. L'obligation du Groupe se limite alors au versement de la cotisation.

#### Régimes à prestations définies

Les membres du Directoire d'Eurazeo bénéficient en contrepartie de services rendus dans l'exercice de leurs fonctions, d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, de type additif, destiné à leur procurer un complément de retraite. Ce complément est fonction de l'ancienneté acquise au moment du départ à la retraite. Ce régime a été fermé à compter du 30 juin 2011 et ne concerne plus que les membres du Directoire présents à cette date.

### 5.2.1 Hypothèses

Les hypothèses actuarielles retenues dans le cadre de l'évaluation sont les suivantes :

	Taux d'actualisation de l'obligation		Taux d'augmentation des salaires	
	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016
France	1,18 % à 2,00 %	1,07 % à 2,00 %	1,00 % à 3,00 %	1,50 % à 3,00 %
Suisse	0,50 % à 0,75 %	0,50 % à 0,75 %	1,75 % à 2,00 %	1,75 % à 2,00 %

	Taux d'augmentation des retraites		Rentabilité attendue des actifs du régime	
	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016
France	1,00 % à 2,00 %	0,25 % à 2,00 %	1,18 % à 2,00 %	1,07 % à 2,00 %
Suisse	0,80 %	0,80 % à 1,75 %	0,50 % à 0,75 %	0,50 % à 0,75 %

Le taux d'actualisation représente le rendement, à la date de clôture, d'obligations ayant une notation minimum de AA et dont les échéances avoisinent celles des engagements du Groupe.

La rentabilité attendue des actifs des régimes a été déterminée sur la base des taux d'intérêt d'obligations à long terme.

### 5.2.2 Évaluation et évolution des engagements du Groupe

L'évaluation des engagements du Groupe est effectuée selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les engagements du Groupe sont partiellement couverts par des fonds extérieurs et des provisions sont inscrites au bilan pour la différence.

La variation du passif net des actifs du régime comptabilisés au bilan du groupe Eurazeo se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	Obligation	Juste valeur des actifs du régime	Obligation nette	Passif	Actif
<b>31 décembre 2016</b>	<b>145 585</b>	<b>(89 791)</b>	<b>55 794</b>	<b>57 584</b>	<b>1 790</b>
Coût des services rendus au cours de la période	11 137	-	11 137	11 137	
Coût financier de la période	1 247	(1 472)	(226)	(226)	
Prestations servies	(6 813)	5 452	(1 361)	(1 361)	
Cotisations des participants au régime	2 215	(2 215)	-	-	
Cotisations de l'employeur au régime	-	(6 755)	(6 755)	(6 755)	
Coût des services passés	765	-	765	765	
Effet des réductions de régime	-	-	-	-	
Règlements	-	-	-	-	
Rendement des actifs du régime	-	(1 358)	(1 358)	(1 358)	
Écarts actuariels					
• hypothèses démographiques	13 381	-	13 381	13 381	
• hypothèses financières	462	-	462	462	
Variations de périmètre/Reclassements	19 582	283	19 865	19 582	(283)
Effets de la variation des devises	(5 380)	3 906	(1 474)	(1 474)	
<b>31 décembre 2017</b>	<b>182 180</b>	<b>(91 951)</b>	<b>90 229</b>	<b>91 736</b>	<b>1 507</b>
Provision - part à moins d'un an				1 072	
Provision - part à plus d'un an				90 664	

À l'exception des écarts actuariels, la charge relative aux avantages au personnel (11,7 millions d'euros en 2017 contre 8,0 millions d'euros en 2016) est répartie entre les charges de personnel et les charges

financières (soit un produit de 0,2 millions d'euros en résultat financier en 2017 contre une charge de 0,6 millions en 2016).

### 5.2.3 Financement de l'engagement lié aux avantages au personnel

(En milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Valeur actualisée des engagements non financés	109 176	91 686
Valeur actualisée des engagements partiellement ou totalement financés	72 813	53 899
<b>Valeur totale des engagements relatifs aux régimes à prestation définie (1)</b>	<b>181 988</b>	<b>145 585</b>
Juste valeur des plans des régimes (2)	91 951	89 791
<b>Valeur totale du passif relatif aux régimes à prestation définie (1) - (2)</b>	<b>90 037</b>	<b>55 794</b>
Valeur des engagements relatifs aux régimes à cotisations définies	192	-
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS LIÉS AUX AVANTAGES AU PERSONNEL</b>	<b>90 229</b>	<b>55 794</b>

Les actifs du régime se répartissent sur les supports suivants :

(En moyenne)	31/12/2017	31/12/2016
Actions	9 %	7 %
Obligations	49 %	7 %
Autres instruments	42 %	86 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

### 5.3 Rémunérations et autres transactions avec les dirigeants (parties liées)

Les membres du Directoire constituent les principaux dirigeants d'Eurazeo au sens de la norme IAS 24.

Au 31 décembre 2017, les soldes comptabilisés au compte de résultat et au bilan relatifs aux principaux dirigeants sont les suivants :

(En milliers d'euros)	Société détentric	Produits	Charges	Actifs	Passifs nets
<b>Principaux dirigeants</b>					
Avantages à court terme <sup>(1)</sup>	Eurazeo		(4 494)		
Avantages postérieurs à l'emploi <sup>(2)</sup>	Eurazeo		(4 678)		(20 502)
Paiements fondés sur des actions	Eurazeo		(2 968)		

(1) Les avantages à court terme des principaux dirigeants sont constitués de salaires incluant une partie variable versée au cours de l'année.

(2) Les principaux dirigeants bénéficient d'une retraite article 39 qui ne sera acquise que si le bénéficiaire est présent dans la Société au moment de son départ à la retraite, ou en cas de départ après 55 ans sans reprise d'un autre emploi salarié.

## NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

### 6.1 Écarts d'acquisition

Les variations des écarts d'acquisition sur les exercices 2016 et 2017 sont détaillées ci-dessous :

(En milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Valeur brute à l'ouverture	1 470 376	431 025
Cumul des pertes de valeur à l'ouverture	(8 690)	-
<b>Valeur nette comptable à l'ouverture</b>	<b>1 461 686</b>	<b>431 025</b>
Acquisitions	2 270 386	1 266 187
Ajustements résultant de l'identification ou de changement de la valeur des actifs et passifs identifiables postérieurement à l'acquisition	(206 240)	(250 688)
Cessions/Variations de périmètre	(236 690)	17 944
Variations de change	(33 635)	5 908
<b>Variations sur montant brut</b>	<b>1 793 821</b>	<b>1 039 351</b>
Pertes de valeur	-	-
Cessions/Variations de périmètre	185	(8 690)
Variations de change	(66)	-
<b>Variations sur pertes de valeur</b>	<b>119</b>	<b>(8 690)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE</b>	<b>3 255 625</b>	<b>1 461 686</b>
Valeur brute à la clôture	3 264 196	1 470 376
Cumul des pertes de valeur à la clôture	(8 571)	(8 690)

Les écarts d'acquisitions se répartissent comme suit :

(En milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Asmodee	134 034	189 584
Eurazeo PME	632 440	401 590
Fintrax	557 683	354 106
Grape Hospitality	40 974	53 040
Iberchem	234 396	-
Novacap	346 685	234 282
Sommet Education	205 764	224 230
WorldStrides	1 101 412	-
Autres	2 237	4 854
<b>TOTAL ÉCARTS D'ACQUISITION</b>	<b>3 255 625</b>	<b>1 461 686</b>

### 6.2 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) se décomposent comme suit :

(En milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	Amortissement
Marques du groupe Eurazeo PME	232 247	210 739	Non amorties
Marques du groupe Sommet Education	121 474	132 367	Non amorties
Marques du groupe Carambar & Co	72 146	-	Non amorties
Marques du groupe Fintrax	49 600	49 600	Non amorties
Autres marques	5	28	Non amorties
<b>Total marques</b>	<b>475 472</b>	<b>392 734</b>	
Autres actifs incorporels liés aux acquisitions	808 878	549 150	
Autres immobilisations incorporelles	182 619	290 623	
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>1 466 970</b>	<b>1 232 507</b>	

Les autres actifs liés aux acquisitions sont principalement composés de contrats commerciaux, de relations clients, de droits d'édition ou de distribution (dont 192,5 millions d'euros correspondant à des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie).

Les variations sur les exercices 2016 et 2017 sont les suivantes :

(En milliers d'euros)	Marques	Autres actifs liés aux acquisitions	Autres	Total
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>157 710</b>	<b>62 823</b>	<b>380 332</b>	<b>600 865</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(6 188)</b>	<b>(8 170)</b>	<b>(31 368)</b>	<b>(45 726)</b>
<b>Valeur nette comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>151 522</b>	<b>54 653</b>	<b>348 964</b>	<b>555 139</b>
Investissements	6	-	32 535	32 541
Variations du périmètre de consolidation	238 953	354 498	126 219	719 670
Dotations aux amortissements et dépréciations de l'exercice	-	(34 462)	(18 817)	(53 279)
Variations de change	1 903	4 233	836	6 972
Autres mouvements	350	170 227	(199 114)	(28 537)
<b>Valeur brute au 31 décembre 2016</b>	<b>398 734</b>	<b>603 950</b>	<b>367 861</b>	<b>1 370 545</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(6 000)</b>	<b>(54 801)</b>	<b>(77 237)</b>	<b>(138 038)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2016</b>	<b>392 734</b>	<b>549 150</b>	<b>290 623</b>	<b>1 232 507</b>
Investissements	1 034	1 602	54 315	56 951
Variations du périmètre de consolidation	95 493	312 983	(126 085)	282 391
Dotations aux amortissements et dépréciations de l'exercice	-	(64 809)	(27 943)	(92 751)
Variations de change	(13 673)	(5 661)	(16 901)	(36 235)
Autres mouvements	(116)	15 613	8 610	24 107
<b>Valeur brute au 31 décembre 2017</b>	<b>475 501</b>	<b>927 167</b>	<b>331 436</b>	<b>1 734 105</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(29)</b>	<b>(118 289)</b>	<b>(148 817)</b>	<b>(267 134)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2017</b>	<b>475 472</b>	<b>808 878</b>	<b>182 619</b>	<b>1 466 970</b>

Concernant les autres actifs liés aux acquisitions, les variations de périmètre sont essentiellement liées aux entrées de périmètre ou aux affectations d'écarts d'acquisition des groupes Asmodee, CPK, Iberchem, Novacap et EZ PME.

### 6.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se décomposent de la façon suivante :

(En milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Terrains	150 423	142 648
Constructions	571 196	532 776
Installations, matériel industriel et de transport	415 220	286 279
Autres immobilisations corporelles	145 988	128 583
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>1 282 827</b>	<b>1 090 286</b>
<i>dont immobilisations corporelles en propre</i>	<i>1 245 878</i>	<i>1 068 998</i>
<i>dont immobilisations corporelles détenues dans le cadre d'un contrat de location</i>	<i>36 949</i>	<i>21 289</i>

Les variations sur les exercices 2016 et 2017 sont les suivantes :

(En milliers d'euros)	Terrains et constructions	Installations et Matériels	Autres	Total
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>85 589</b>	<b>57 963</b>	<b>90 637</b>	<b>234 189</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(22 732)</b>	<b>(36 572)</b>	<b>(38 866)</b>	<b>(98 170)</b>
<b>Valeur nette comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>62 857</b>	<b>21 391</b>	<b>51 772</b>	<b>136 020</b>
Investissements	366 683	18 652	72 837	458 171
Variations du périmètre de consolidation	265 692	249 005	42 756	557 452
Mises hors service et cessions	5	(371)	(2 103)	(2 469)
Dotations aux amortissements de l'exercice	(15 462)	(20 929)	(16 140)	(52 531)
Variations de change	557	213	(68)	701
Autres mouvements	(4 906)	18 319	(20 470)	(7 058)
<b>Valeur brute au 31 décembre 2016</b>	<b>779 304</b>	<b>527 113</b>	<b>218 290</b>	<b>1 524 706</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(103 879)</b>	<b>(240 834)</b>	<b>(89 707)</b>	<b>(434 420)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2016</b>	<b>675 425</b>	<b>286 279</b>	<b>128 583</b>	<b>1 090 286</b>
Investissements	8 789	27 090	112 209	148 088
Variations du périmètre de consolidation	37 946	119 633	4 141	161 720
Mises hors service et cessions	(215)	(860)	(1 036)	(2 111)
Dotations aux amortissements de l'exercice	(25 802)	(58 322)	(22 262)	(106 386)
Variations de change	(5 916)	(2 515)	(1 853)	(10 284)
Autres mouvements	31 391	43 917	(73 793)	1 514
<b>Valeur brute au 31 décembre 2017</b>	<b>940 421</b>	<b>991 168</b>	<b>251 511</b>	<b>2 183 099</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(218 801)</b>	<b>(575 948)</b>	<b>(105 523)</b>	<b>(900 272)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2017</b>	<b>721 619</b>	<b>415 220</b>	<b>145 988</b>	<b>1 282 827</b>

## 6.4 Pertes de valeurs sur actifs immobilisés

### 6.4.1 Modalités des tests de pertes de valeur

Conformément à IAS 36, Eurazeo a affecté ses écarts d'acquisition à des Unités Génératrices de Trésorerie ("UGT") afin d'effectuer les tests de perte de valeur.

Les UGT sont déterminées par chacun des sous-paliers consolidés.

#### Détermination des flux de trésorerie futurs

La valeur d'utilité de chaque UGT est déterminée selon la méthode suivante de calcul des valeurs recouvrables :

- une estimation des flux de trésorerie futurs attendus basés sur les plans d'affaires généralement à cinq ans, établis par la direction de chaque UGT et validés par la direction de la société mère de la participation testée. Une période explicite supérieure à cinq ans peut être retenue lorsque les flux de trésorerie peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité ;
- les flux de trésorerie sont calculés selon la méthode de l'actualisation des flux futurs (EBITDA (résultat opérationnel avant amortissements) +/- variation de BFR - impôt normatif - investissements) ;
- la valeur terminale est calculée sur la base d'une rente à l'infini ;
- l'actualisation des flux de trésorerie se fait sur la base du coût moyen pondéré du capital (WACC : *Weight Average Cost of Capital*), déterminé en fonction des paramètres financiers de rendement et de risque de nature sectorielle sur les marchés dans lesquels évolue la participation testée.

#### Méthodologie de détermination du WACC

Les paramètres de calcul du WACC retenus par Eurazeo ont été déterminés comme suit :

- taux sans risque : moyenne sur une période d'observation comprise entre 2 à 5 ans des cotations des taux sans risques par pays ;
- *spread* de crédit : moyenne sur une période d'observation comprise entre 2 à 5 ans ;
- *beta* endettés des sociétés comparables : *beta* observés à la date de calcul du WACC (dans la mesure où le *beta* est issu d'une régression linéaire sur les deux dernières années, il reflète une sensibilité moyen terme de la valeur des titres d'une société donnée par rapport à l'ensemble du marché) ;
- ratio moyen de la dette nette sur les fonds propres pour des sociétés comparables : ratio calculé sur la base des capitalisations boursières rapportées à la dette nette observée trimestriellement sur 2 années glissantes :
  - ce ratio moyen dette nette sur fonds propres, obtenu pour chaque comparable, est utilisé pour désendetter le *beta* de la Société,
  - ce *beta* désendetté est représentatif du secteur d'activité et sera le *beta* retenu pour le calcul du WACC (les valeurs extrêmes étant exclues de la moyenne),
  - le *gearing* retenu pour le calcul du WACC est issu du ratio moyen dette sur fonds propres calculé sur la base des ratios trimestriels des sociétés comparables ;
- prime spécifique de taille si la Société testée est d'une taille plus modeste que ses comparables.

### 6.4.2 Tests de pertes de valeur

#### Sur les écarts d'acquisition

Les tests de perte de valeur sont réalisés au niveau de chaque société du Groupe sur l'ensemble de leurs UGT. Par exception, lorsque l'écart d'acquisition d'une participation est en cours d'affectation (CPK, Iberchem et WorldStrides), le test de perte de valeur consiste dans la revue de cohérence entre le dernier plan d'affaires et celui ayant sous-tendu le cas d'investissement.

Les plans d'affaires des participations ont été établis sur la base de la meilleure estimation de leur direction des incidences de la situation économique actuelle.

Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée à la suite de ces tests.

#### Sur les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée

Les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée sont essentiellement constituées de marques et de droits d'édition ou de distribution.

Ces immobilisations étant toutes issues d'un regroupement d'entreprises, leur valeur recouvrable a été déterminée selon la même méthodologie que celle utilisée lors de l'évaluation de leur juste valeur, dans le cadre des travaux d'affectation de l'écart d'acquisition, à savoir la méthode des royalties (flux de redevances actualisés à un horizon temps infini ; les flux sont calculés à partir d'un taux de redevance théorique appliqué au chiffre d'affaires réalisé). Ces actifs ont une durée de vie considérée comme indéfinie car il n'existe pas de limite temporelle prévisible à la génération de flux de trésorerie : ils ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de dépréciation annuel.

La majorité des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie est testée au niveau des UGT et non de manière séparée.

### 6.4.3 Sensibilité des tests de perte de valeur

La sensibilité des tests de perte de valeur a été vérifiée au regard des variations des deux principales hypothèses : le WACC et le taux de croissance à l'infini.

#### Sur les écarts d'acquisition

La somme des marges des tests des principales filiales (différence entre la somme des valeurs recouvrables et la somme des valeurs comptables des UGT) soumise à la sensibilité des hypothèses est détaillée dans le tableau suivant :

#### ASMODEE

(En millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini			
	1,0 %	1,5 %	2,0 %	
<b>WACC</b>	10,27 %	457	494	537
	<b>10,77 %</b>	406	<b>439</b>	476
	11,27 %	360	389	421

#### EURAZEO PME

(En millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini			
	1,4 %	1,9 %	2,4 %	
<b>WACC</b>	8,58 %	492	583	690
	<b>9,08 %</b>	392	<b>470</b>	560
	9,58 %	304	371	448

#### FINTRAX

(En millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini			
	1,0 %	1,5 %	2,0 %	
<b>WACC</b>	9,20 %	82	114	149
	<b>9,70 %</b>	39	<b>67</b>	97
	10,20 %	2	25	52

#### NOVACAP

(En millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini			
	1,3 %	1,8 %	2,3 %	
<b>WACC</b>	7,99 %	357	431	518
	<b>8,49 %</b>	282	<b>344</b>	416
	8,99 %	216	269	330

#### SOMMET EDUCATION

(En millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini			
	1,0 %	1,5 %	2,0 %	
<b>WACC</b>	7,08 %	21	48	81
	<b>7,58 %</b>	(7)	<b>15</b>	42
	8,08 %	(32)	(13)	10

Les analyses de sensibilité présentées reflètent l'agrégation des UGT de chacune des participations et indiquent que la valeur recouvrable des investissements d'Eurazeo reste supérieure à leur valeur comptable. Néanmoins, conformément à IAS 36, les éventuelles pertes de valeurs sont évaluées et comptabilisées au niveau de chaque UGT.

Pour chacune des UGT, aucune variation des hypothèses raisonnablement possible (c'est-à-dire comprises dans l'intervalle de sensibilité présenté), n'entraînerait de dépréciation. Par ailleurs, le taux de croissance à l'infini utilisé est identique pour une participation donnée.

De ce fait, la variation de l'un de ces paramètres peut avoir un impact sur les comptes d'Eurazeo (perte de valeur) si la valeur recouvrable d'une ou plusieurs UGT devenait inférieure à leur valeur comptable, quand bien même la somme de ces valeurs recouvrables resterait supérieure à la valeur comptable totale des UGT composant chaque participation.

**NOTE 7 IMMEUBLES DE PLACEMENT**

Les immeubles de placement du Groupe sont constitués des immeubles d'Eurazeo Patrimoine. Ils ont été évalués, au 31 décembre 2017, à la juste valeur (niveau 3).

(En milliers d'euros)	31/12/2016	Investiss.	Cessions	Var. valeurs	Sortie de périmètre	31/12/2017
<b>Patrimoine ANF Immobilier</b>						
Lyon	325 500	1 214	(792)	9 968	(335 890)	-
Marseille	581 152	2 054	(316)	(26 833)	(556 057)	-
Bordeaux	76 665	15 863	-	3 445	(95 973)	-
Hotels B&B	83 491	553	-	(229)	(83 815)	-
Toulouse	-	18 974	-	4 026	(23 000)	-
<b>Autres patrimoines</b>						
CIFA Fashion Business Center	220 000	8 984	-	5 365	-	234 349
<b>TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT</b>	<b>1 286 808</b>	<b>47 642</b>	<b>(1 108)</b>	<b>(4 258)</b>	<b>(1 094 735)</b>	<b>234 349</b>
<b>Immeubles de placement</b>	1 286 016					234 349
<b>Immeubles de placement destinés à être cédés</b>	792					-

Au 31 décembre 2017, les immeubles du CIFA Business Center ont été évalués sur la base des valeurs d'expertises réalisées par le cabinet CBRE.

**NOTE 8 ENTREPRISES ASSOCIÉES ET ACTIFS FINANCIERS****8.1 Participations dans les entreprises associées**

(En milliers d'euros)	31/12/2016	Dividendes	Acquisitions	Var. périmètre/ Cessions	Résultat	Var. Réserves	Écarts de conversion	Impairment	Autres	31/12/2017
Europcar	695 815	(28 930)	68 211	(168 835)	21 410	7 596	(3 609)	-	-	591 658
Elis	239 287	(8 840)	122 267	(143 728)	2 070	889	(9 456)	-	-	202 489
Trader Interactive	-	-	200 261	-	(2 758)	-	(11 531)	-	-	185 972
Neovia	125 969	(636)	-	148	5 348	392	(7 139)	-	-	124 082
Desigual	152 142	(712)	-	-	2 764	(1 660)	(490)	(34 395)	(49)	117 600
Autres	139 490	(1 649)	8 585	7 775	1 466	-	(1 977)	-	(503)	153 187
<b>Participations dans les entreprises associées</b>	<b>1 352 703</b>	<b>(40 767)</b>	<b>399 324</b>	<b>(304 640)</b>	<b>30 300</b>	<b>7 217</b>	<b>(34 202)</b>	<b>(34 395)</b>	<b>(552)</b>	<b>1 374 988</b>
Variation de la réserve de couverture					Note 9.2	4 483				
Écarts actuariels directement comptabilisés en capitaux propres						3 328				
Effets impôt						(594)				

Les mouvements du poste participations dans les entreprises associées sont en majeure partie liés à l'évolution du périmètre de consolidation décrite en Note 2.

### 8.1.1 Tests de perte de valeur sur les titres mis en équivalence

À l'exception des participations dans Desigual et Europcar, Eurazeo n'a pas soumis ses participations dans les entreprises associées à un test de perte de valeur dans la mesure où aucun indicateur de perte de valeur n'a été relevé. Une baisse avérée ou attendue de l'EBITDA ou encore une évolution défavorable d'une ou de plusieurs données de marché pouvant avoir une incidence sur la valeur d'une participation, sont des indicateurs de perte de valeur.

Au 31 décembre 2016, les titres Europcar avaient été ajustés sur la base d'une valorisation de 10 euros par action. Après prise en compte

du résultat et des autres variations de réserves, le niveau de dépréciation comptabilisé en 2016 ayant été maintenu, le prix de revient s'établit à 10,57 euros par action.

Un *impairment* de 34,4 millions d'euros a été comptabilisé sur les titres Desigual, pour tenir compte de la performance de l'année 2017 et des perspectives 2018. De manière conservatrice, la valorisation ne prend pas en compte les résultats positifs attendus à moyen terme résultants des actions mise en place par l'équipe de direction pour la relance de la croissance et du renforcement de l'équipe de direction. De même cette valorisation ne prend pas en compte les mécanismes de relation pouvant être mis en œuvre à la sortie au titre du pacte.

Au 29 décembre 2017, le cours de Bourse des sociétés mises en équivalence était le suivant :

(En milliers d'euros)	Nombre de titres détenus	Cours au 29/12/2017	Total
Elis (titres détenus par Legendre holding 27)	13 825 204	23,02 €	318 187
Europcar (titres détenus par Eurazeo et Ecip Europcar)	55 978 453	10,25 €	573 779

### 8.1.2 Informations financières résumées des entreprises associées significatives

Les informations relatives aux participations cotées (Elis et Europcar) sont disponibles au sein des états financiers de ces dernières sur leurs sites internet.

### 8.1.3 Informations relatives aux parties liées

Eurazeo n'a pas d'engagement financier au titre des entreprises liées autres que ceux indiqués dans cette présente annexe.

Au 31 décembre 2017, les soldes dans les comptes individuels inscrits au bilan et au compte de résultat relatifs aux entreprises liées (entreprises associées seulement) sont les suivants :

(En milliers d'euros)	Société détentrice	Produits	Charges	Actifs	Passifs nets
<b>Entreprises associées</b>					
<b>Desigual</b>					
Investissements	Legendre Holding 29			289 582	
Revenus des participations	Legendre Holding 29	712			
<b>Elis</b>					
Investissements	Legendre Holding 27			177 908	
Revenus des participations	Eurazeo	412			
Revenus des participations	Ecip Elis	70			
Revenus des participations	Legendre Holding 27	8 333			
<b>Europcar</b>					
Investissements	Eurazeo			450 518	
Investissements	Ecip Europcar			60 161	
Revenus des participations	Eurazeo	24 714			
Revenus des participations	Ecip Europcar	3 689			
<b>LPCR</b>					
Investissements	Legendre Holding 47			94 391	
Revenus des participations	Legendre Holding 47	1 536			
<b>Neovia</b>					
Investissements	Legendre Holding 35			117 307	
Revenus des participations	Legendre Holding 35	636			
<b>Trader Interactive</b>					
Investissements	LH Open Road			202 138	
<b>Reden Solar</b>					
Investissements	Legendre Holding 25			78 710	
Revenus des participations	Legendre Holding 25	1 649			

## 8.2 Actifs financiers

Comme indiqué dans les « Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des comptes consolidés », la seule incidence de l'adoption de IFRS 9 sur les actifs financiers est relative au classement des actifs anciennement dans la catégorie "disponibles à la vente" et de ce fait, évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global.

Le tableau ci-dessous détaille le classement des actifs financiers conformément à la norme IFRS 9 :

(En milliers d'euros)	31/12/2016 Valeur au bilan	Classification IAS 39		Classification proforma IFRS 9	
		Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	Actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net	Instruments d'emprunt évalués au coût amorti
<b>Juste valeur par référence directe à des prix publiés sur un marché actif (Niveau 1)</b>					
AccorHotels	431 725	-	431 725	431 725	-
Moncler	394 019	-	394 019	394 019	-
<b>Titres cotés</b>	<b>825 744</b>	<b>-</b>	<b>825 744</b>	<b>825 744</b>	<b>-</b>
<b>Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données observables (Niveau 2)</b>					
Colyzeo et Colyzeo II	49 195	49 195	-	49 195	-
<b>Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données non observables (Niveau 3)</b>					
Eurazeo Croissance	167 031	167 031	-	167 031	-
Eurazeo Développement	148 672	148 672	-	148 672	-
Autres actifs non cotés	247 211	247 211	-	172 996	74 215
<b>Titres non cotés</b>	<b>612 109</b>	<b>612 109</b>	<b>-</b>	<b>537 894</b>	<b>74 215</b>
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 437 853</b>	<b>612 109</b>	<b>825 744</b>	<b>1 363 638</b>	<b>74 215</b>
		<b>1 437 853</b>		<b>1 437 853</b>	

Au 31 décembre 2017, la juste valeur des actifs financiers se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	31/12/2017 Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Variation de Juste valeur (cumul)			31/12/2016 Valeur au bilan
			par résultat	Réserve de juste valeur	Perte de valeur	
<b>Juste valeur par référence directe à des prix publiés sur un marché actif (Niveau 1)</b>						
AccorHotels	523 968	406 684	117 284	-	-	431 725
Moncler	352 866	194 335	158 531	-	-	394 019
<b>Titres cotés</b>	<b>876 834</b>	<b>601 019</b>	<b>275 815</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>825 744</b>
<b>Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données observables (Niveau 2)</b>						
Colyzeo et Colyzeo II	29 811	36 456	5 062	1 106	(12 813)	49 195
<b>Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données non observables (Niveau 3)</b>						
Eurazeo Croissance	237 151	188 096	40 900	14 000	(5 846)	167 031
Eurazeo Développement	157 139	149 403	7 736	-	-	148 672
Autres actifs non cotés	148 118	953 362	3 615	(6)	(808 852)	172 996
<b>Titres non cotés</b>	<b>572 219</b>	<b>1 327 317</b>	<b>57 313</b>	<b>15 100</b>	<b>(827 511)</b>	<b>537 894</b>
<b>Actifs financiers par le biais du résultat</b>	<b>1 449 053</b>	<b>1 928 336</b>	<b>333 128</b>	<b>15 100</b>	<b>(827 511)</b>	<b>1 363 638</b>
<b>Instruments d'emprunt évalués au coût amorti</b>	<b>77 624</b>	<b>116 245</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(38 621)</b>	<b>74 215</b>
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 526 677</b>	<b>2 044 581</b>	<b>333 128</b>	<b>15 100</b>	<b>(866 132)</b>	<b>1 437 853</b>
Actifs financiers - non courants	1 507 894					1 392 442
Actifs financiers - courants	18 783					45 411

La variation de juste valeur de ces actifs se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	31/12/2016	Acquisition/ Cession	Var. Juste valeur par résultat	Variation de périmètre	31/12/2017
<b>Juste valeur par référence directe à des prix publiés sur un marché actif (Niveau 1)</b>					
AccorHotels	431 725	-	92 243	-	523 968
Moncler	394 019	(170 365)	129 212	-	352 866
<b>Total titres cotés</b>	<b>825 744</b>	<b>(170 365)</b>	<b>221 455</b>	<b>-</b>	<b>876 834</b>
<b>Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données observables (Niveau 2)</b>					
Colyzeo et Colyzeo II	49 195	(23 062)	3 678	-	29 811
<b>Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données non observables (Niveau 3)</b>					
Eurazeo Croissance	167 031	29 220	40 900	-	237 151
Eurazeo Développement	148 672	731	7 736	-	157 139
Autres actifs non cotés	172 996	(38 520)	(13 408)	27 050	148 118
<b>Total titres non cotés</b>	<b>537 894</b>	<b>(31 631)</b>	<b>38 906</b>	<b>27 050</b>	<b>572 219</b>
<b>Actifs financiers par le biais du résultat</b>	<b>1 363 638</b>	<b>(201 996)</b>	<b>260 361</b>	<b>27 050</b>	<b>1 449 053</b>
<b>Instruments d'emprunt évalués au coût amorti</b>	<b>74 215</b>	<b>6 311</b>	<b>(2 902)</b>	<b>-</b>	<b>77 624</b>
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 437 853</b>	<b>(195 685)</b>	<b>257 459</b>	<b>27 050</b>	<b>1 526 677</b>
Investissements		248 654			
Cessions		(439 281)			
Variation dette sur immobilisations		(23 531)			
Apport de titres		20 767			
Intérêts courus		7 933			
Autres variations/reclassements		(9 679)			
Effets de change		(548)			

Les bases de détermination de la juste valeur des actifs financiers sont détaillées dans la Note 16.8 "Actifs et Passifs financiers" des Méthodes et principes comptables.

**NOTE 9 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS****9.1 Dette financière nette**

L'endettement financier net, tel que défini par le Groupe, peut être détaillé comme suit :

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2017	31/12/2016
Obligations Asmodee		1 597	3 166
Obligations Participations Eurazeo PME		230 967	189 196
Obligations WorldStrides		83 382	-
Obligations Eurazeo Partners		-	3 605
<b>Emprunts obligataires</b>		<b>315 946</b>	<b>195 967</b>
Emprunt Legendre Holding 19 (AccorHotels)		-	149 450
Emprunt ANF Immobilier		-	525 877
Emprunts Asmodee		223 539	238 412
Emprunts Participations Eurazeo PME		461 668	414 366
Emprunts Fintrax		388 464	266 139
Emprunts Grape Hospitality		336 931	326 548
Emprunts Iberchem		120 679	-
Emprunts Novacap		650 178	452 900
Emprunts Sommet Education		141 460	153 273
Emprunts WorldStrides		343 535	-
Comptes courants créditeurs	13.1	10 360	5 161
Location financière		193 566	197 282
Autres emprunts		172 978	155 679
<b>Emprunts</b>		<b>3 043 358</b>	<b>2 885 087</b>
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>		<b>3 359 304</b>	<b>3 081 054</b>
<i>Dont part des dettes financières à moins d'un an</i>		142 523	280 699
<i>Dont part des dettes financières à plus d'un an</i>		3 216 781	2 800 355
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'actif	13.1	872 392	1 503 297
Trésorerie à accès restreint	13.1	20 441	12 070
Actifs financiers de gestion de trésorerie	13.1	15 306	64 917
<b>Actifs de trésorerie</b>		<b>908 139</b>	<b>1 580 284</b>
<b>TOTAL ENDETTEMENT NET</b>		<b>2 451 165</b>	<b>1 500 770</b>

Les dettes financières à moins d'un an sont principalement liées à des lignes de crédit remboursables en 2018 ou des échéances d'emprunts à court terme.

La situation des participations du Groupe au regard de l'endettement net est présentée ci-dessous.

**9.1.1 Engagements liés à la dette consolidée**

Le remboursement des emprunts souscrits par les sociétés du Groupe pourrait être exigé de manière anticipée notamment en cas de défaut de paiement ou de non-respect de leurs obligations au titre du contrat.

Le tableau ci-dessous détaille les montants (intérêts courus inclus), les échéances et la nature des *covenants* des financements des différentes participations du Groupe.

(En milliers d'euros)	31/12/2017			Commentaires/Nature des principaux covenants
	Dettes brutes	Actifs de trésorerie	Dettes nettes	
Asmodee	243 435	(51 960)	191 475	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échéances : 2021 (dette bancaire et ligne de crédit), 2018-2023 (autres emprunts)</li> <li>Covenants : <ul style="list-style-type: none"> <li>Dettes nettes/EBITDA <sup>(1)</sup></li> </ul> </li> </ul>
Carambar & Co	-	(82 365)	(82 365)	
Fintrax	401 849	(46 020)	355 829	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échéances : 2018 (ligne de crédit), 2019-2024 (autres emprunts)</li> <li>Financement de type Cov-Lite</li> </ul>
Iberchem	120 679	(17 398)	103 281	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échéances : 2024</li> <li>Covenants : <ul style="list-style-type: none"> <li>Dettes nettes/EBITDA <sup>(1)</sup></li> </ul> </li> </ul>
Novacap	696 879	(54 058)	642 821	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échéances : 2023 (ligne de crédit) et 2025 (autres emprunts)</li> <li>Financement de type Cov-Lite</li> </ul>
Sommet Education	141 460	(33 956)	107 504	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échéances : 2023</li> <li>Covenants : <ul style="list-style-type: none"> <li>Dettes nettes/EBITDA <sup>(1)</sup></li> <li>Capex <sup>(2)</sup></li> <li>Montants de cash minimum</li> </ul> </li> </ul>
WorldStrides	427 810	(31 421)	396 389	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échéances : 2024 (ligne de crédit), 2022 (revolver)</li> <li>Financement de type Cov-Lite</li> </ul>
Autres sociétés	-	(120)	(120)	
<b>Total Endettement net "Eurazeo Capital"</b>	<b>2 032 112</b>	<b>(317 298)</b>	<b>1 714 814</b>	
Eurazeo PME	752 183	(111 965)	640 218	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échéances : 2017 à 2031</li> <li>Covenants : <ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio de couverture du service de la dette</li> <li>Dettes nettes/EBITDA <sup>(1)</sup></li> <li>EBITDA <sup>(1)</sup> / frais financiers nets</li> <li>Capex <sup>(2)</sup></li> </ul> </li> </ul>
<b>Total Endettement net "Eurazeo PME"</b>	<b>752 183</b>	<b>(111 965)</b>	<b>640 218</b>	
Grape Hospitality	338 269	(71 677)	266 592	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échéances : 2021 (location financement), 2023 (dette d'acquisition et Capex)</li> <li>Covenants : <ul style="list-style-type: none"> <li>LTV <sup>(4)</sup></li> <li>Ratio de couverture du service de la dette</li> <li>Dettes nettes/EBITDAR <sup>(2)</sup></li> <li>Capex <sup>(3)</sup></li> <li>Couverture</li> </ul> </li> </ul>
CIFA Assets/CIFA 4 Assets	166 198	(5 608)	160 590	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échéance : 2027/2029 (location financière)</li> </ul>
Autres sociétés	-	(427)	(427)	
<b>Total Endettement net "Eurazeo Patrimoine"</b>	<b>504 467</b>	<b>(77 712)</b>	<b>426 755</b>	
Eurazeo	-	(384 100)	(384 100)	
Autres sociétés	70 542	(17 064)	53 478	
<b>Total Endettement net "Holding"</b>	<b>70 542</b>	<b>(401 164)</b>	<b>(330 622)</b>	
<b>TOTAL ENDETTEMENT NET</b>	<b>3 359 304</b>	<b>(908 139)</b>	<b>2 451 165</b>	

(1) "Earnings before interest, taxes depreciation and amortization" : Résultat opérationnel avant intérêts, dépréciations et amortissements ; le cas échéant ajusté conformément à la documentation bancaire.

(2) "Earnings before interest, taxes, depreciation, amortization and rent" : Résultat opérationnel avant intérêts, dépréciations, amortissements et loyers ; le cas échéant ajusté conformément à la documentation bancaire.

(3) "Capital Expenditure" : Investissements.

(4) "Loan To Value" : Dette rapportée à la valeur réévaluée des actifs.

(5) "Interest Coverage Ratio" : Multiple de couverture des frais financiers par le résultat.

Il n'existe aucun bris de *covenant* pour lequel un défaut significatif des contreparties n'ait été invoqué ou qui n'ait bénéficié pas d'un *waiver* à la date d'arrêté des comptes.

L'échéancier des dettes a été établi sur la base des dates de remboursements prévues à ce jour.

## 9.2 Instruments dérivés

(En milliers d'euros)	Notionnel	Juste valeur au 31/12/2017	Variations de juste valeur sur l'exercice	Impact résultat financier*	Impact réserve de couverture
<b>Dérivés de taux</b>					
Caps de taux	468 927	1 072	1 047	983	64
Swaps de taux échéance 2020 et + (à démarrage décalé)		1 348	1 348	-	1 348
<b>Total des dérivés actifs non courants</b>		<b>2 420</b>			
Caps de taux	150 036	994	133	133	-
Swaps de taux échéance 2019	217 610	1 427	(76)	(76)	-
<b>Total des dérivés actifs courants</b>		<b>2 421</b>			
Swaps de taux échéance 2018	28 550	(349)	(28)	(28)	-
Swaps de taux échéance 2019	52 644	(452)	106	3	103
Swaps de taux échéance 2020 et +	497 999	(7 703)	2 688	278	2 410
<b>Total des dérivés passifs non courants</b>		<b>(8 504)</b>			
Swaps de taux échéance 2020 et +	50 000	(54)	(54)	-	(54)
<b>Total des dérivés passifs courants</b>		<b>(54)</b>			
<b>TOTAL DES DÉRIVÉS DE TAUX ÉLIGIBLES À LA COMPTABILITÉ DE COUVERTURE</b>	<b>1 465 766</b>	<b>(3 717)</b>	<b>5 164</b>	<b>1 293</b>	<b>3 871</b>
Autres caps de taux		91	(53)	(53)	-
<b>Total des dérivés actifs non courants</b>		<b>91</b>			
Autres caps de taux		38	(287)	(287)	-
Autres swaps de taux (y compris swaps échus en cours d'exercice)		-	(1 020)	(1 020)	-
<b>Total des dérivés actifs courants</b>		<b>38</b>			
Autres swaps de taux		(1 457)	773	773	-
<b>Total des dérivés passifs non courants</b>		<b>(1 457)</b>			
Autres caps de taux		(348)	8	8	-
Autres swaps de taux (y compris swaps échus en cours d'exercice)		-	3 485	3 485	-
<b>Total des dérivés passifs courants</b>		<b>(348)</b>			
<b>TOTAL DES DÉRIVÉS DE TAUX NON ÉLIGIBLES À LA COMPTABILITÉ DE COUVERTURE</b>		<b>(1 676)</b>	<b>2 906</b>	<b>2 906</b>	<b>-</b>

\* Part inefficace pour les instruments éligibles à la comptabilité de couverture, variation de juste valeur pour les autres dérivés.

(en milliers d'euros)	Note	Juste valeur au 31/12/2017	Variations de juste valeur sur l'exercice	Impact résultat financier	Impact réserve de couverture
<b>Autres instruments dérivés</b>					
Dérivé incorporé associé au financement structuré des titres AccorHotels		-	(1 834)	(1 834)	-
Autres dérivés		900	(1 044)	(238)	(806)
<b>Total des autres dérivés actifs courants</b>		<b>900</b>			
"Equity swap" associé au financement structuré des titres AccorHotels		-	1 834	1 834	-
Autres dérivés		(1 107)	(594)	(643)	49
<b>Total des autres dérivés passifs courants</b>		<b>(1 107)</b>			
<b>TOTAL DES AUTRES INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>		<b>(207)</b>	<b>(1 638)</b>	<b>(881)</b>	<b>(757)</b>
Incidence des groupes mis en équivalence					4 483
<b>Gains (pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture <sup>(1)</sup></b>					<b>7 597</b>
Produits et charges résultant de la variation de dérivés de taux			Note 9.4	4 199	
Produits et charges résultant de la variation d'autres dérivés			Note 9.4	(881)	
<b>Total impact résultat financier <sup>(2)</sup></b>				<b>3 319</b>	

(1) Les gains (pertes) résultants de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture sont égaux à la somme de l'impact sur la réserve de couverture des dérivés de taux (+ 3,9 millions d'euros) et des autres dérivés de couverture (- 0,8 million d'euros) et de l'incidence des groupes mis en équivalence (+ 4,5 millions d'euros).

(2) L'impact sur le résultat financier est égal à l'impact des dérivés de taux (1,3 million d'euros et 2,9 millions d'euros), et à l'impact des autres dérivés (- 0,9 million d'euros).

**9.2.1 Dérivés de taux**

Les swaps de taux utilisés par le Groupe permettent de convertir à taux fixe une partie de la dette contractée à taux variable.

Les dérivés de taux sont évalués sur la base de données de marché à la date de clôture – Niveau 2 – (courbe des taux d'intérêt de laquelle est déduite la courbe zéro coupon). Leur juste valeur est calculée à l'aide d'un modèle d'actualisation des flux de trésorerie.

**9.2.2 Autres instruments dérivés (courants)**

Les autres instruments dérivés sont essentiellement composés de dérivés de change et des dérivés associés au financement de Legendre Holding 19 (remboursé le 9 janvier 2017).

**9.2.3 Subdivision court terme – long terme des instruments dérivés**

<i>(En milliers d'euros)</i>	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
<b>Dérivés actifs non courants</b>	<b>2 511</b>	<b>58</b>
<i>dont dérivés de taux</i>	2 511	58
<i>dont autres instruments dérivés</i>	-	-
<b>Dérivés actifs courants</b>	<b>3 359</b>	<b>5 567</b>
<i>dont dérivés de taux</i>	2 459	1 947
<i>dont autres instruments dérivés</i>	900	3 620
<b>Dérivés passifs non courants</b>	<b>(9 961)</b>	<b>(12 941)</b>
<i>dont dérivés de taux</i>	(9 961)	(12 941)
<i>dont autres instruments dérivés</i>	-	-
<b>Dérivés passifs courants</b>	<b>(1 509)</b>	<b>(23 115)</b>
<i>dont dérivés de taux</i>	(402)	(20 782)
<i>dont autres instruments dérivés</i>	(1 107)	(2 333)
<b>TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>(5 600)</b>	<b>(30 431)</b>

**9.3 Juste valeur des actifs et passifs financiers**

		31/12/2017		Ventilation par catégorie d'instrument financier				
		Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<i>(En millions d'euros)</i>								
Actifs financiers (non courants)	8.2	1 508	1 508	1 430	-	-	78	-
Autres actifs non courants	4.6	17	17	-	-	15	-	3
Clients et autres débiteurs	4.3	933	933	-	-	933	-	-
Actifs financiers (courants)	8.2	19	19	19	-	-	-	-
Autres actifs	4.6 -9.2	65	65	-	-	62	-	3
Actifs financiers de gestion de trésorerie	13.1	15	15	15	-	-	-	-
Trésorerie à accès restreint	13.1	20	20	20	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13.1	872	872	872	-	-	-	-
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>		<b>3 449</b>	<b>3 449</b>	<b>2 356</b>	<b>-</b>	<b>1 010</b>	<b>78</b>	<b>6</b>
Emprunts et dettes financières	9.1	3 217	3 432	-	-	-	3 432	-
Autres passifs non courants	4.6	82	82	-	-	72	-	10
Fournisseurs et autres créditeurs	4.4	969	969	-	-	969	-	-
Autres passifs	4.6 -9.2	618	618	-	-	616	-	2
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	9.1	143	143	10	-	-	132	-
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>		<b>5 029</b>	<b>5 244</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>1 657</b>	<b>3 564</b>	<b>12</b>

		31/12/2016		Ventilation par catégorie d'instrument financier				
		Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<i>(En millions d'euros)</i>								
Actifs financiers (non courants)		1 393	1 393	831	562	-	-	-
Autres actifs non courants		14	14	-	-	14	-	-
Clients et autres débiteurs		603	603	-	-	603	-	-
Actifs financiers (courants)		45	45	-	45	-	-	-
Autres actifs		49	49	-	-	44	-	6
Actifs financiers de gestion de trésorerie		65	65	65	-	-	-	-
Trésorerie à accès restreint		12	12	12	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie		1 503	1 503	1 503	-	-	-	-
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>		<b>3 684</b>	<b>3 684</b>	<b>2 411</b>	<b>607</b>	<b>661</b>	<b>-</b>	<b>6</b>
Emprunts et dettes financières		2 800	2 884	-	-	-	2 884	-
Autres passifs non courants		62	62	-	-	49	-	13
Fournisseurs et autres créditeurs		613	613	-	-	613	-	-
Autres passifs		512	512	-	-	489	-	23
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an		281	281	5	-	-	276	-
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>		<b>4 268</b>	<b>4 352</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>1 151</b>	<b>3 160</b>	<b>36</b>

Les principales méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- les éléments comptabilisés à la juste valeur par résultat ainsi que les instruments dérivés sont évalués par référence à leur prix de marché pour les instruments cotés ou par application d'une technique de valorisation faisant référence à des taux cotés sur le marché interbancaire (Euribor...);
- les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres sont évalués par référence à des transactions récentes ou à l'évaluation de l'actif net ;
- les emprunts et dettes financières sont comptabilisés au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE). Pour les dettes non cotées, la juste valeur présentée tient simplement compte de l'évolution des taux d'intérêts pour la dette à taux fixe et de l'éventuelle évolution du risque de crédit du Groupe pour l'ensemble de la dette ;
- la juste valeur des créances et des dettes fournisseurs est assimilée à leur valeur au bilan, compte tenu de leur échéance très courte de paiement.

## 9.4 Résultat financier

(En milliers d'euros)	Note	2017	2016
Charges financières sur emprunts		(168 902)	(133 106)
<b>Total coût de l'endettement financier brut</b>		<b>(168 902)</b>	<b>(133 106)</b>
Produits et charges résultant de la variation de dérivés de taux	9.2	4 199	11 856
Reclassement de la réserve de couverture en compte de résultat		(4 282)	(6 666)
Produits et charges résultant de la variation des autres dérivés	9.2	(881)	865
Autres produits et charges financiers		922	1 437
<b>Total produits et charges de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et autres instruments financiers</b>		<b>(42)</b>	<b>7 492</b>
<b>Total coût de l'endettement financier net</b>		<b>(168 944)</b>	<b>(125 614)</b>
Différences négatives de change		(16 239)	(18 239)
Différences positives de change		9 853	8 293
Coût financier lié aux avantages au personnel	5.2	226	(573)
Reclassement de la réserve de couverture – impact des cessions de titres		(10 391)	(1 072)
Reclassement de la réserve de conversion – impact des cessions de titres		(4 105)	(895)
Autres		(2 026)	(10 023)
<b>Total autres produits et charges financiers</b>		<b>(22 683)</b>	<b>(22 510)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>		<b>(191 627)</b>	<b>(148 124)</b>

Les reclassements des réserves de couverture et de conversion proviennent des ruptures des relations de couverture sur le groupe ANF Immobilier ainsi que des cessions des titres Europcar et ANF Immobilier.

## 9.5 Gestion des risques

### 9.5.1 Risque de liquidité

L'objectif du Groupe est de maintenir l'équilibre entre la continuité des financements et leur flexibilité grâce notamment à l'utilisation adaptée de lignes de crédit et d'émissions obligataires.

Les prévisions de remboursement, au 31 décembre 2017, de la dette consolidée et de versement des intérêts afférents ont été calculés selon les hypothèses suivantes :

- les flux de remboursement de l'année 2018 correspondent essentiellement à des hypothèses de non-renouvellement des

lignes de crédit et au remboursement des comptes courants créditeurs (découverts bancaires) ;

- les intérêts à verser correspondent au cumul des intérêts à verser jusqu'à l'échéance ou la date de remboursement prévue de la dette. Ils ont été estimés sur la base des taux *forward* calculés à partir de la courbe des taux au 31 décembre 2017 ;
- les flux futurs sont présentés sur la base des encours au bilan à la clôture, sans présumer de toute décision de gestion ultérieure pouvant modifier de manière significative la structure de la dette financière du Groupe ou de la politique de couverture.

(En millions d'euros)	Valeur comptable		Flux de trésorerie 2018				Intérêts à taux variables non couverts
	Coût amorti	Nominal	Intérêts à taux fixes contractuels	Intérêts à taux variables couverts	dont Intérêts à taux variables	dont Incidence couverture	
Obligations Asmodee	1,6	1,6	-	-	-	-	0,0
Obligations Participations Eurazeo PME	231,0	7,1	1,5	7,7	7,6	0,1	3,6
Obligations WorldStrides	83,4	-	-	-	-	-	-
Emprunts Asmodee	223,5	5,8	-	8,2	7,0	1,3	0,1
Emprunts Participations Eurazeo PME	461,7	25,6	0,1	16,3	13,7	2,7	8,5
Emprunts Fintrax	388,5	0,6	-	-	-	-	-
Emprunts Grape Hospitality	336,9	1,7	0,7	6,5	5,7	0,8	0,5
Emprunts Iberchem	120,7	-	-	4,2	4,2	0,0	1,1
Emprunts Novacap	650,2	18,7	-	22,7	22,0	0,7	0,6
Emprunts Sommet Education	141,5	0,7	-	-	-	-	13,2
Emprunts WorldStrides	343,5	3,2	-	9,9	10,1	(0,1)	13,6
Comptes courants créditeurs	10,4	10,4	-	-	-	-	0,0
Location financière	193,6	14,7	1,9	4,1	2,0	2,1	0,4
Autres emprunts	173,0	101,2	0,8	-	-	-	0,2
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>3 359,3</b>	<b>191,2</b>	<b>5,0</b>	<b>79,8</b>	<b>72,2</b>	<b>7,5</b>	<b>41,7</b>

(En millions d'euros)	Valeur comptable		Flux de trésorerie 2019-2022				Intérêts à taux variables non couverts
	Coût amorti	Nominal	Intérêts à taux fixes contractuels	Intérêts à taux variables couverts	dont Intérêts à taux variables	dont Incidence couverture	
Obligations Asmodee	1,6	-	-	-	-	-	-
Obligations Participations Eurazeo PME	231,0	69,4	8,7	27,4	27,0	0,5	8,9
Obligations WorldStrides	83,4	100,0	0,1	-	-	-	-
Emprunts Asmodee	223,5	221,7	-	21,7	17,3	4,4	-
Emprunts Participations Eurazeo PME	461,7	107,9	11,3	58,5	48,5	10,0	36,5
Emprunts Fintrax	388,5	-	-	-	-	-	-
Emprunts Grape Hospitality	336,9	13,4	2,7	28,9	22,5	6,4	1,7
Emprunts Iberchem	120,7	-	-	11,6	11,6	0,0	9,5
Emprunts Novacap	650,2	-	-	44,4	44,7	(0,2)	27,0
Emprunts Sommet Education	141,5	-	-	-	-	-	52,7
Emprunts WorldStrides	343,5	17,0	-	3,7	3,8	(0,0)	88,7
Comptes courants créditeurs	10,4	-	-	-	-	-	-
Location financière	193,6	52,2	4,8	13,0	8,5	4,5	1,4
Autres emprunts	173,0	76,4	15,3	-	-	-	0,6
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>3 359,3</b>	<b>658,1</b>	<b>42,9</b>	<b>209,3</b>	<b>183,9</b>	<b>25,4</b>	<b>227,0</b>

(En millions d'euros)	Valeur comptable		Flux de trésorerie 2023 et au-delà				Intérêts à taux variables non couverts
	Coût amorti	Nominal	Intérêts à taux fixes contractuels	Intérêts à taux variables couverts	dont Intérêts à taux variables	dont Incidence couverture	
Obligations Asmodee	1,6	-	-	-	-	-	-
Obligations Participations Eurazeo PME	231,0	159,9	74,5	0,5	0,5	0,0	0,6
Obligations WorldStrides	83,4	-	-	-	-	-	-
Emprunts Asmodee	223,5	-	-	-	-	-	-
Emprunts Participations Eurazeo PME	461,7	340,1	9,8	15,5	12,1	3,4	8,2
Emprunts Fintrax	388,5	394,2	394,2	-	-	-	-
Emprunts Grape Hospitality	336,9	342,6	0,3	5,3	4,2	1,2	0,3
Emprunts Iberchem	120,7	124,0	-	-	-	-	8,2
Emprunts Novacap	650,2	646,7	-	-	-	-	42,2
Emprunts Sommet Education	141,5	170,0	-	-	-	-	6,6
Emprunts WorldStrides	343,5	404,8	-	-	-	-	43,2
Comptes courants créditeurs	10,4	-	-	-	-	-	-
Location financière	193,6	128,4	3,2	10,0	9,5	0,5	1,7
Autres emprunts	173,0	8,7	0,2	-	-	-	1,0
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>3 359,3</b>	<b>2 719,5</b>	<b>482,3</b>	<b>31,3</b>	<b>26,2</b>	<b>5,0</b>	<b>112,1</b>

(En millions d'euros)	Valeur comptable		Estimation des flux futurs au 31/12/2017	
	Coût amorti	Nominal à rembourser	Cumul des intérêts à taux fixes/variables couverts	Cumul des intérêts à taux variables non couverts
Obligations Asmodee	1,6	1,6	-	0,0
Obligations Participations Eurazeo PME	231,0	236,4	120,3	13,1
Obligations WorldStrides	83,4	100,0	0,1	-
Emprunts Asmodee	223,5	227,5	29,9	0,1
Emprunts Participations Eurazeo PME	461,7	473,6	111,6	53,3
Emprunts Fintrax	388,5	394,8	394,2	-
Emprunts Grape Hospitality	336,9	357,6	44,4	2,5
Emprunts Iberchem	120,7	124,0	15,9	18,8
Emprunts Novacap	650,2	665,4	67,1	69,8
Emprunts Sommet Education	141,5	170,7	-	72,5
Emprunts WorldStrides	343,5	425,0	13,7	145,5
Comptes courants créditeurs	10,4	10,4	-	0,0
Location financière	193,6	195,4	37,0	3,5
Autres emprunts	173,0	186,3	16,3	1,8
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>3 359,3</b>	<b>3 568,7</b>	<b>850,4</b>	<b>380,8</b>

### 9.5.2 Risque de taux d'intérêt

Le groupe Eurazeo est exposé au risque de taux d'intérêt (l'impact de l'évolution des taux d'intérêts sur le résultat financier et sur les capitaux propres). La Direction gère activement cette exposition au risque. Pour y faire face, le Groupe a recours à un certain nombre d'instruments financiers dérivés. L'objectif est de réduire, là où cela semble approprié, les fluctuations de flux de trésorerie suite à des variations de taux d'intérêt.

Les instruments financiers rémunérés sur la base d'un taux d'intérêt fixe évalués au coût amorti ne rentrent pas en compte dans le calcul de la sensibilité au risque de taux.

L'évolution de la courbe des taux a une incidence sur les instruments financiers suivants :

- instruments financiers désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie : Incidence sur la juste valeur de l'instrument qui affecte la réserve de couverture dans les capitaux propres ;

- instruments financiers non dérivés, à taux variable (non couverts) : Incidence sur le coût de l'endettement financier brut ;
- dérivés de taux non éligibles à la comptabilité de couverture (swaps de taux d'intérêt, caps...) : incidence sur leur juste valeur dont la variation est comptabilisée en compte de résultat.

Une variation de +/- 100 points de base des taux d'intérêt (choc instantané, parallèle sur toute la courbe, survenant dès le premier jour de l'exercice, puis aucun changement du niveau des taux postérieurement), sur le coût de l'endettement net et sur les capitaux propres du groupe Eurazeo (avant impôts) aurait les impacts suivants :

Nature (En milliers d'euros)	+ 100 bp		- 100 bp	
	Réserve de couverture	Résultat financier	Réserve de couverture	Résultat financier
Instruments financiers désignés comme instruments de couverture	10 647	(1 456)	(1 725)	(16)
Instruments financiers non dérivés, à taux variable (non couverts)		(10 380)		137
Dérivés de taux (non éligibles à la comptabilité de couverture)		786		(3 084)
<b>IMPACT TOTAL (AVANT IMPÔT)</b>	<b>10 647</b>	<b>(11 050)</b>	<b>(1 725)</b>	<b>(2 963)</b>
Sensibilité des capitaux propres à la variation des taux	+ 100 bp	<b>0,0 %</b>	- 100 bp	<b>- 0,1 %</b>
Sensibilité du coût de l'endettement net à la variation des taux	+ 100 bp	<b>- 6,5 %</b>	- 100 bp	<b>- 1,8 %</b>

## NOTE 10 PROVISIONS

Les provisions se détaillent comme suit :

(En milliers d'euros)	Passifs liés aux avantages au personnel	Litiges	Autres	31/12/2017	31/12/2016
<b>À l'ouverture</b>	<b>57 584</b>	<b>5 165</b>	<b>29 951</b>	<b>92 700</b>	<b>62 447</b>
Augmentations/Dotations de l'exercice	17 417	5 834	24 913	48 164	18 570
Variations de périmètre	19 884	(267)	3 953	23 570	57 052
Réductions/Reprises de provisions	(13 630)	(2 088)	(27 410)	(43 128)	(22 429)
Reclassements/Écarts de conversion/Écarts actuariels	10 481	(387)	1 358	11 452	(19 248)
<b>À la clôture</b>	<b>91 736</b>	<b>8 257</b>	<b>32 765</b>	<b>132 758</b>	<b>92 700</b>
<i>Part à moins d'un an</i>	<i>1 072</i>	<i>2 246</i>	<i>9 197</i>	<i>12 515</i>	<i>17 365</i>
<i>Part à plus d'un an</i>	<i>90 664</i>	<i>6 011</i>	<i>23 568</i>	<i>120 243</i>	<i>75 335</i>

### 10.1 Passifs liés aux avantages au personnel

La Note 5.2 détaille la nature ainsi que les principales hypothèses d'évaluation des passifs liés aux avantages au personnel.

### 10.2 Provisions pour litiges et autres provisions

Les provisions pour litiges et autres provisions concernent principalement des litiges, des restructurations, des provisions pour risques fiscaux et provisions diverses.

Par ailleurs, le groupe Eurazeo recense des passifs éventuels se rapportant à des litiges ou actions en justice, dont l'impact n'est pas chiffrable à la date de clôture, survenant dans le cadre habituel de ses activités (cf. section 3.4. Gestion des risques, contrôle interne et principaux facteurs de risque du Document de référence).

À la connaissance d'Eurazeo, il n'y a pas de procédure judiciaire ou d'arbitrage, qui pourrait avoir, ou a eu récemment, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe consolidé.

## NOTE 11 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

### 11.1 Preuve d'impôt

(En milliers d'euros)	2017	2016
Résultat net consolidé	480 050	643 008
Sociétés mises en équivalence	(30 300)	(90 417)
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	1 040	5 596
<i>Impôt courant</i>	78 758	47 722
<i>Impôt différé</i>	(78 022)	(15 560)
Charge d'impôt	736	32 162
Résultat avant impôt	451 526	590 349
Taux théorique	34,43 %	34,43 %
<b>Impôt théorique</b>	<b>155 460</b>	<b>203 257</b>
<b>Impôt réel</b>	<b>736</b>	<b>32 162</b>
Incidence d'impôts dont la base diffère du résultat net *	(11 157)	12 854
<b>Écart</b>	<b>143 568</b>	<b>183 949</b>
<b>Justification de l'écart</b>		
Différences de taux d'impôt	4 784	(8 892)
Impôt sur bases non taxables	223 365	312 001
Impôt sur bases non déductibles	(65 209)	(110 021)
Éléments taxables à taux réduit	56 031	(1 486)
Impôt sur les pertes de l'exercice non activées	(87 240)	(20 163)
Utilisation de déficits reportables non activés	(366)	796
Impact du régime SIIC	3 349	6 223
Autres	8 854	5 491

\* Notamment de la CVAE et la taxe 3 % sur les distributions (France).

Les impôts sur bases non taxables sont liés aux écritures de variation de périmètre de l'exercice (Elis, Europcar et Moncler pour l'essentiel).

### 11.2 Analyse de l'activation des déficits

Des impôts différés actifs sont comptabilisés au titre des pertes fiscales reportables dans la mesure où il est probable que des bénéfices futurs seront disponibles, dans un horizon raisonnable ou s'il existe un impôt différé passif d'une échéance similaire.

L'analyse de déficits fiscaux se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	Antérieur	2017	Total
<b>Pertes fiscales (en base)</b>	<b>239 905</b>	<b>340 530</b>	<b>580 435</b>
Pertes fiscales activées	96 020	51 109	147 129
Date limite d'utilisation des déficits	Illimité	Illimité	
<b>Actifs d'impôt différé relatif aux pertes fiscales</b>	<b>23 960</b>	<b>12 989</b>	<b>36 949</b>
Soit un taux moyen d'impôt de :	24,95 %	25,41 %	25,11 %
Déficits fiscaux pour lesquels il n'a pas été reconnu d'actif d'impôt (base)	143 885	289 421	433 306

### 11.3 Sources de l'impôt différé

(En milliers d'euros)	31/12/2016 net	Variations de périmètre	Résultat	Impact capitaux propres	Incidence variation des devises	31/12/2017 net
<b>Sources d'impôt différé – Postes d'actif</b>						
Immobilisations incorporelles	(294 625)	5 908	37 875	-	7 960	(242 882)
Immobilisations corporelles	(73 037)	1 141	9 479	5	729	(61 683)
Immeubles de placement	(35 860)	-	32 195	-	-	(3 665)
Actifs financiers	(279)	-	(3 561)	-	-	(3 840)
Autres actifs	(13 899)	(14 693)	12 645	-	13	(15 934)
Instruments financiers dérivés actifs	(5 339)	(76)	(2 596)	120	-	(7 891)
<b>Sources d'impôt différé – Postes de passif</b>						
Provisions	(245)	3 121	(10 709)	-	(30)	(7 863)
Avantages au personnel	9 824	(1 343)	(636)	(404)	(270)	7 171
Emprunts	(4 398)	54	(378)	-	6	(4 716)
Autres passifs	(7 681)	(75)	8 155	7	4	410
Instruments financiers dérivés passifs	7 338	(97)	(3 258)	(1 280)	-	2 703
Autres	7 305	(32 091)	(3 241)	2	(381)	(28 406)
Reports déficitaires	25 710	9 592	2 052	15	(420)	36 949
<b>ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(385 187)</b>	<b>(28 559)</b>	<b>78 022</b>	<b>(1 535)</b>	<b>7 611</b>	<b>(329 648)</b>
Actifs d'impôts différés	32 964					41 619
Passifs d'impôts différés	(418 151)					(371 267)

Les impôts différés ont été calculés en application des taux qui seront en vigueur au moment où l'actif sera réalisé ou le passif réglé. Ainsi le groupe Eurazeo a notamment pris en compte les impacts des réformes fiscales américaine et française.

## NOTE 12 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

### 12.1 Capitaux propres

Les capitaux propres – part du Groupe s'élevaient à 4 722,1 millions d'euros, soit 68,22 euros par action au 31 décembre 2017.

Pour mémoire, le cours d'Eurazeo était de 77,00 euros par action au 29 décembre 2017.

#### 12.1.1 Capital social

Au 31 décembre 2017, le capital social était de 220 561 milliers d'euros, divisé en 72 315 130 actions entièrement libérées, réparties en deux catégories : 72 290 622 actions ordinaires et 24 508 actions de préférence. Eurazeo détient, au 31 décembre 2017, 3 099 284 actions propres.

### 12.1.2 Dividendes versés

(En euros)	2017	2016
Dividende total distribué	78 707 124,00	159 304 584,00
<i>Dividende en numéraire</i>	78 707 124,00	159 304 584,00
<i>Dividende en actions</i>	0,00	0,00
<b>DIVIDENDE PAR ACTION EN NUMÉRAIRE</b>	<b>1,20</b>	<b>2,40</b>

L'Assemblée Générale du 11 mai 2017 a décidé la distribution d'un dividende de 1,20 euro par action. La distribution ainsi versée aux actionnaires s'est élevée à 78 707 milliers d'euros.

De plus, une distribution d'une action gratuite pour 20 détenues a été réalisée.

### 12.1.3 Participations ne donnant pas le contrôle et intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement

Les participations ne donnant pas le contrôle correspondent essentiellement à la syndication des investissements d'Eurazeo, mise en place dans le cadre des fonds Eurazeo Partners et Eurazeo Capital II. Il est à noter que le pourcentage d'intérêt d'Eurazeo dans les

sociétés du fonds peut être nul s'il est attendu que la répartition des plus-values ne donne pas d'autre droit à Eurazeo que le remboursement de sa participation pour sa quote-part d'investissement *via* le fonds (mécanisme de *hurdle* au profit des *limited partners*).

Par ailleurs, Eurazeo peut ponctuellement réaliser un investissement en partenariat, notamment Grape Hospitality dont AccorHotels est actionnaire minoritaire à hauteur de 29 %.

## 12.2 Résultat par action

(En milliers d'euros)	2017	2016
Résultat net – part du Groupe	440 609	519 747
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	68 069 772	67 993 206
<b>Résultat de base par action publié</b>	<b>6,47</b>	<b>7,64</b>
<b>Résultat de base par action ajusté des attributions d'actions gratuites*</b>	<b>-</b>	<b>7,28</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentielles	68 140 493	67 993 206
<b>Résultat dilué par action publié</b>	<b>6,52</b>	<b>7,64</b>
<b>Résultat dilué par action ajusté des attributions d'actions gratuites</b>	<b>-</b>	<b>7,28</b>

\* Ajustement lié à la décision de l'Assemblée Générale du 12 mai 2016 (distribution de 3 485 204 actions gratuites réalisée le 19 mai 2017).

## NOTE 13 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

### 13.1 Actifs de trésorerie

La trésorerie dont la variation est analysée dans le tableau de flux de trésorerie est présentée nette des découverts bancaires. Elle inclut la trésorerie à accès restreint.

Au 31 décembre 2017, la trésorerie à accès restreint se compose principalement de la trésorerie mobilisée dans le cadre du contrat de liquidité d'Eurazeo ainsi que des trésoreries à accès restreint de participations d'Eurazeo Capital et d'Eurazeo PME.

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2017	31/12/2016
Comptes à vue		867 234	1 087 500
Dépôts à terme et valeurs mobilières de placement		5 158	415 797
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'actif</b>	<b>9.1</b>	<b>872 392</b>	<b>1 503 297</b>
<b>Trésorerie à accès restreint</b>	<b>9.1</b>	<b>20 441</b>	<b>12 070</b>
Découverts bancaires		(10 360)	(5 161)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au passif</b>	<b>9.1</b>	<b>(10 360)</b>	<b>(5 161)</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>		<b>882 473</b>	<b>1 510 205</b>
Actifs financiers de gestion de trésorerie	9.1	15 306	64 917
<b>TOTAL ACTIFS DE TRÉSORERIE BRUT</b>		<b>908 139</b>	<b>1 580 284</b>

## 13.2 Composantes du besoin en fonds de roulement ("B.F.R.")

La variation des actifs et passifs courants contribuant au B.F.R. se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2016	Var. B.F.R.	Var. périmètre	Reclassements	Effet du change et autres	31/12/2017
Stocks		(223 174)	(7 894)	(125 576)	1 857	5 140	(349 647)
Créances clients et autres débiteurs	4.3.1	(597 160)	(192 708)	(188 600)	30 092	15 530	(932 846)
Autres actifs courants	4.5.2	(41 106)	(80 549)	88 247	5 318	(31 931)	(60 021)
Fournisseurs et autres créditeurs	4.4	455 647	58 348	357 558	21 064	(39 179)	853 438
Autres passifs	4.5.2	488 924	195 044	75 007	(1 987)	(140 560)	616 428
<b>TOTAL COMPOSANTES DU B.F.R.</b>		<b>83 131</b>	<b>(27 759)</b>	<b>206 636</b>	<b>56 344</b>	<b>(191 000)</b>	<b>127 351</b>

## 13.3 Flux nets de trésorerie générés par l'activité

Les flux générés par l'activité s'élevèrent à 186,8 millions d'euros (contre 137,7 millions en 2016).

Les entrées de périmètre des sociétés CPK, Iberchem, WorldStrides, AssurCopro, In'Tech Group et Smile ont un impact significatif sur les flux nets générés par l'activité.

## 13.4 Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les acquisitions d'immeubles de placement par pôle "Eurazeo Patrimoine" s'élevèrent à 40,1 millions d'euros. L'essentiel de ce montant ayant été réalisé par ANF Immobilier au cours des 9 premiers mois de 2017 (période de consolidation au sein du groupe Eurazeo).

Les investissements relatifs aux titres de participation et actifs disponibles à la vente reflètent principalement les acquisitions de CPK par Eurazeo (222,7 millions d'euros); de Trader Interactive (ex. Dominion Web Solutions) par Eurazeo (225,7 millions de dollars); de PCAS par Novacap (195,8 millions d'euros); la souscription à l'augmentation de capital d'Elis par LH 27, Eurazeo et Ecip Elis (55,4 millions d'euros); la souscription à l'augmentation de capital d'Europcar par Eurazeo (30,0 millions d'euros); l'acquisition du groupe Iberchem par Eurazeo (327,3 millions d'euros); l'acquisition du groupe WorldStrides par Eurazeo (468,4 millions d'euros); de Planet Payment par Fintrax (219,0 millions d'euros); l'acquisition du groupe NEST Fragrances par Eurazeo (34,3 millions d'euros) et les *build-up* et

investissements de sociétés du groupe Eurazeo PME pour 338,7 millions d'euros.

Les encaissements liés aux titres de participation prennent essentiellement en compte les cessions partielles d'Elis, Europcar et Moncler (respectivement 220 millions d'euros, 205 millions d'euros et 246 millions d'euros), la cession d'ANF Immobilier (212 millions d'euros) et la cession de Colisée par Eurazeo PME (123 millions d'euros).

Les incidences des variations de périmètre sont notamment liées aux entrées des groupes CPK, Iberchem, WorldStrides, PCAS (Novacap) et chez Eurazeo PME des groupes AssurCopro, In'Tech et Smile; ainsi qu'aux cessions des groupes ANF Immobilier et Colisée (Eurazeo PME).

Enfin, les dividendes des participations associées reçus proviennent essentiellement des groupes Europcar (28,4 millions d'euros) et Elis (8,8 millions d'euros).

## 13.5 Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement comprennent essentiellement les flux de financement des différentes acquisitions (notamment dans les groupes Eurazeo PME, Fintrax, Iberchem et Novacap) ainsi que le flux de remboursement par LH 19 de la dette liée aux titres AccorHotels.

La distribution de dividendes faite par Eurazeo pour 78,7 millions d'euros est également reflétée dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement. Les autres dividendes versés sont principalement liés aux dividendes versés par ANF Immobilier aux minoritaires ainsi qu'aux remboursements d'apports versés aux co-investisseurs d'Eurazeo Partners.

## NOTE 14 AUTRES INFORMATIONS

### 14.1 Événements post-clôture

Les événements post-clôture figurent dans le Rapport de Gestion.

### 14.2 Honoraires d'audit du Groupe

Les honoraires d'audit comptabilisés en charge au sein du Groupe (sociétés en intégration globale) se détaillent comme suit :

(En milliers d'euros)	Mazars				Pricewaterhouse Coopers				Autres*	2017
	Eurazeo	Filiales	Total	%	Eurazeo	Filiales	Total	%		
<b>Certification des comptes</b>	<b>344</b>	<b>1 543</b>	<b>1 887</b>	<b>87 %</b>	<b>340</b>	<b>2 537</b>	<b>2 877</b>	<b>67 %</b>	<b>2 530</b>	<b>7 294</b>
<b>Services autres que la certification des comptes</b>										
Opérations sur le capital, <i>due diligences</i> , attestations, prestations relatives aux informations sociales et environnementales...	97	172	269	12 %	249	1 125	1 374	32 %	1 586	3 229
Juridique, fiscal, social	-	3	3	0 %	-	57	57	1 %	294	354
<b>TOTAL HONORAIRES EN CHARGES</b>	<b>441</b>	<b>1 718</b>	<b>2 159</b>	<b>100 %</b>	<b>589</b>	<b>3 719</b>	<b>4 308</b>	<b>100 %</b>	<b>4 410</b>	<b>10 877</b>

\* Prestations rendues aux filiales seulement.

(En milliers d'euros)	Mazars				Pricewaterhouse Coopers				Autres*	2016
	Eurazeo	Filiales	Total	%	Eurazeo	Filiales	Total	%		
<b>Certification des comptes</b>	<b>336</b>	<b>694</b>	<b>1 030</b>	<b>86 %</b>	<b>353</b>	<b>2 024</b>	<b>2 377</b>	<b>68 %</b>	<b>2 180</b>	<b>5 587</b>
<b>Services autres que la certification des comptes</b>										
Opérations sur le capital, <i>due diligences</i> , attestations, prestations relatives aux informations sociales et environnementales...	40	96	136	11 %	208	763	971	28 %	357	1 464
Juridique, fiscal, social	-	30	30	3 %	-	137	137	4 %	75	242
<b>TOTAL HONORAIRES EN CHARGES</b>	<b>376</b>	<b>820</b>	<b>1 196</b>	<b>100 %</b>	<b>561</b>	<b>2 924</b>	<b>3 485</b>	<b>100 %</b>	<b>2 612</b>	<b>7 293</b>

\* Prestations rendues aux filiales seulement.

Les honoraires de certification des comptes pour la maison mère Eurazeo SE s'élèvent respectivement à 340 milliers d'euros et 344 milliers d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (France) et Mazars SA (France); et respectivement à 1 131 milliers d'euros et 742 milliers d'euros pour les filiales françaises du Groupe.

Les honoraires comptabilisés en services autres que la certification des comptes concernent essentiellement des *diligences* relatives aux investissements, au développement durable, à l'ANR et à diverses opérations financières.

## 14.3 Engagements hors bilan

(En millions d'euros)	31/12/2017						31/12/2016
	Total	Holding	Eurazeo Capital	Eurazeo PME	Eurazeo Croissance	Eurazeo Patrimoine	
<b>Engagements donnés</b>	<b>(1 925,9)</b>	<b>(186,5)</b>	<b>(1 227,9)</b>	<b>(53,6)</b>	<b>(7,2)</b>	<b>(450,8)</b>	<b>(2 422,5)</b>
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly...)	(2,3)	-	(2,3)	-	-	-	(2,9)
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles							
• Titres AccorHotels (cours à la date de clôture)	-	-	-	-	-	-	(427,3)
• Autres nantissements, hypothèques et sûretés réelles	(1 325,5)	-	(874,7)	(0,1)	-	(450,8)	(1 269,3)
Avals, cautions et garanties données	(44,0)	(35,4)	(1,7)	(6,9)	-	-	(73,2)
Contrats de location simple							
• Paiements minim. contrats de location simple non résiliables (à moins d'un an)	(41,1)	(2,9)	(33,8)	(4,5)	-	-	(30,6)
• Paiements minim. contrats de location simple non résiliables (entre 1 et 5 ans)	(150,3)	(11,5)	(112,5)	(26,3)	-	-	(127,0)
• Paiements minim. contrats de location simple non résiliables (à plus de 5 ans)	(123,3)	(5,7)	(117,2)	(0,4)	-	-	(150,1)
Garanties de passif	(20,1)	(15,5)	(1,1)	(3,5)	-	-	(21,3)
Autres engagements donnés							
• IM Square	(7,2)	-	-	-	(7,2)	-	(7,2)
• Promesse/Engagement d'achat	(115,5)	(115,5)	-	-	-	-	(257,5)
• Promesse de vente	-	-	-	-	-	-	(0,8)
• Homme clé	(6,0)	-	-	(6,0)	-	-	(8,0)
• Autres	(90,6)	-	(84,7)	(6,0)	-	-	(47,5)
<b>Engagement reçus</b>	<b>1 371,4</b>	<b>1 114,1</b>	<b>88,7</b>	<b>168,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 855,1</b>
Engagement de souscription des "limited partners" de Eurazeo Capital II	110,1	110,1	-	-	-	-	428,7
Avals, cautions et garanties reçues	14,1	4,0	7,0	3,1	-	-	67,5
Garanties de passif	5,7	-	-	5,7	-	-	14,1
Crédit syndiqué	1 000,0	1 000,0	-	-	-	-	1 000,0
Autres engagements reçus	241,4	-	81,7	159,7	-	-	345,0

## Activité "Holding"

### Engagements d'Eurazeo

L'ensemble des engagements significatifs du groupe Eurazeo selon les normes comptables en vigueur, à l'exception des engagements liés à des pactes d'actionnaires couverts par une obligation de confidentialité, sont décrits ci-après :

#### Engagements donnés

Dans le cadre de la cession à Carlyle des titres Groupe B&B Hotels ("GBB") le 28 septembre 2010, Eurazeo a consenti plusieurs garanties :

- une garantie générale portant sur les déclarations usuelles relatives à l'ensemble des sociétés du Groupe B&B Hotels ;
- une garantie spécifique destinée à couvrir les risques liés aux contentieux Gérant-Mandataire nés avant le 31 mars 2012 ; l'indemnisation due au titre de cette garantie est plafonnée à 14,6 millions d'euros, la quote-part maximum d'Eurazeo à hauteur de sa détention directe et indirecte dans GBB s'élevant à 10,5 millions d'euros, dont 6,5 millions d'euros déjà versés ;
- une garantie spécifique destinée à couvrir les risques fiscaux, plafonnée à 16 millions d'euros, jusqu'à l'expiration de la période de prescription applicable ; la quote-part maximum d'Eurazeo à hauteur de sa détention directe et indirecte dans GBB s'élève à 11,5 millions d'euros et est partiellement couverte par une assurance souscrite à cet effet.

Dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans le Groupe LPCR, Eurazeo a conclu le 29 mars 2016 un pacte d'actionnaires avec Legendre Holding 47, Jean-Emmanuel Rodocanachi, Athina Conseil et Bpifrance. Aux termes de ce pacte, Eurazeo a consenti des promesses de vente portant sur la totalité des titres qu'elle détient exerçables dans certaines circonstances au profit de Jean-Emmanuel Rodocanachi et sa société patrimoniale Athina Conseil.

Dans le cadre de la cession des titres ANF Immobilier conclue le 10 octobre 2017, Eurazeo a consenti à l'acquéreur diverses garanties fondamentales (autorité, capacité et propriété des titres) ainsi qu'une garantie spécifique relative à des litiges identifiés en cours pour laquelle le bénéficiaire de la garantie est ANF Immobilier.

Dans le cadre de l'acquisition du groupe américain Worldstrides, Eurazeo :

- a émis une garantie à hauteur de 30 millions de dollars pour garantir le paiement par l'acquéreur, sa filiale, la société WS Holdings Acquisition Inc., d'un complément de prix d'un montant maximum de 30 millions de dollars en cas de réalisation d'un TRI de 15 % ou d'un multiple *cash on cash* de 2 sur son investissement initial dans le cadre de cette acquisition ;
- a émis une garantie en faveur du groupe Carlyle pour garantir le paiement par l'acquéreur, sa filiale, la société WS Holdings Acquisition Inc., du complément de prix d'un montant maximum de 12,5 millions de dollars et des frais accessoires, dû le cas échéant au groupe Carlyle dans le cadre de la cession du groupe Worldstrides par Carlyle, assis sur les revenus générés lors de l'exercice clos le 30 juin 2018 par le groupe Worldstrides.

Dans le cadre de l'acquisition du groupe de cliniques C2S par Legendre Holding 59, filiale d'Eurazeo SE, Eurazeo SE s'est engagée à faire en sorte que Legendre Holding 59 dispose des ressources nécessaires, à hauteur de 115,5 millions euros, pour financer l'acquisition du groupe C2S.

Eurazeo a conclu le 28 décembre 2017 une promesse irrévocable d'achat portant sur la majorité du capital social et des droits de vote de la société Iinvest Partners détenu par l'ID1 et les managers d'Iinvest Partners.

Le 28 novembre 2017, Eurazeo SE a conclu avec Rhône Capital LLC et Rhône Group LLC et leurs associés des accords relatifs à l'acquisition par Eurazeo d'environ 30 % d'intérêts dans des entités du Groupe Rhône Capital et de divers droits à *carried interest*. L'opération sera rémunérée en actions Eurazeo (2 millions de titres) et en numéraire (environ 105 millions de dollars). Cette opération est soumise à diverses conditions suspensives réglementaires et à l'intervention de commissaires aux apports. Elle devrait se conclure au cours du premier semestre 2018.

#### Garantie de passifs reçue

Dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans le Groupe LPCR, Eurazeo bénéficie de certaines garanties spécifiques de la part d'Athina Conseil.

#### Autres engagements reçus

Le 27 juin 2014, Eurazeo a obtenu d'un syndicat de banques une ligne de crédit syndiqué d'un milliard d'euros sur 5 ans qui a fait l'objet de deux extensions d'un an, soit jusqu'au 27 juin 2021. Au 31 décembre 2017, aucun montant n'était utilisé et l'engagement global reçu par Eurazeo s'élève à un milliard d'euros.

#### Engagements de conservation des titres donnés

Dans le cadre de la garantie de l'investissement d'Eurazeo Real Estate Lux dans Colyzeo II, Eurazeo s'est engagée à détenir 100 % du capital d'Eurazeo Real Estate Lux.

Le 30 juin 2015, la société SCI CIFA Asset a signé un contrat de crédit-bail concernant le financement de l'acquisition de biens immobiliers situés à Aubervilliers. Le contrat de crédit-bail prévoit l'engagement d'Eurazeo de détenir, directement ou indirectement, au moins 75 % du capital et des droits de vote de la société SCI CIFA Partners pendant une durée de 12 ans soit jusqu'au 29 juin 2027.

Dans le cadre de pactes d'actionnaires conclus avec des tiers, Eurazeo est amenée à s'engager, selon les cas, à maintenir un certain niveau de participation dans les holdings intermédiaires.

Dans le cadre de la cession de 10 % du capital et 10,4 % des droits de vote de la société Europcar réalisée via un placement accéléré auprès d'investisseurs institutionnels, le 5 octobre 2017, Eurazeo et son co-investisseur Ecip Europcar Sarl ont pris l'engagement, sous réserve des exceptions habituelles, de ne pas transférer, de quelque manière que ce soit, ni contracter des options ou engagements de transférer, des actions ou autres valeurs mobilières d'Europcar pendant une durée de 90 jours.

Dans le cadre de la cession de 3,34 % du capital et des droits de vote de Moncler via sa filiale ECIP M S.A. dans le cadre d'un placement accéléré auprès d'investisseurs institutionnels, le 30 octobre 2017, Eurazeo a pris l'engagement, sous réserve des exceptions habituelles, de ne pas transférer, de quelque manière que ce soit, ni contracter des options ou engagements de transférer, des actions ou autres valeurs mobilières de Moncler pendant une durée de 90 jours.

#### Engagements de Eurazeo Capital II SCS

Les engagements de souscription reçus de ses actionnaires par Eurazeo Capital II SCS s'élèvent à 505,1 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, le montant des engagements résiduels reçus s'élève à 110,1 millions d'euros.

#### Engagements de Legendre Holding 27

Dans le cadre de la cession de 3,96 % du capital de la société Elis réalisée via un placement accéléré auprès d'investisseurs institutionnels, le 9 octobre 2017, Legendre Holding 27 a pris l'engagement, sous réserve des exceptions habituelles, de ne pas transférer de quelque manière que ce soit, ni contracter des options ou engagements de transférer, des actions ou autres valeurs mobilières d'Elis pendant une durée de 90 jours.

#### Engagements de Legendre Holding 29

Dans le cadre d'un contrat d'acquisition signé le 17 mars 2014, la société La Vida Es Chula S.L. a consenti à Eurazeo (à laquelle Legendre Holding 29 vient aux droits), sous réserve de la réalisation de certaines conditions, une option d'achat d'actions portant sur 4 % du capital de la société Abasic SL à compter du 5<sup>e</sup> anniversaire de la réalisation de l'acquisition, soit à compter du 10 juillet 2019.

Legendre Holding 29 s'est par ailleurs engagée à ne pas céder ses titres Abasic SL pendant une durée de 5 ans à compter du *closing* de l'opération (10 juillet 2014).

#### Engagements de Legendre Holding 35

Aux termes d'un pacte d'associés conclu le 7 avril 2015, Legendre Holding 35 s'est engagée à ne pas céder de titres Neovia (anciennement Invivo NSA) pendant une période de 4 ans. Les Parties audit pacte se sont par ailleurs octroyées divers droits portant sur les transferts de titres.

### Engagement reçu par RedBirds US LP

Dans le cadre de la cession par RedBirds US LP à FC Co-Investment Limitpar LLC, une entité du groupe Colony, des intérêts détenus dans FC Co-Investment Partner LP le 26 août 2009 pour 1 \$, RedBirds US LP bénéficie d'une clause de retour à meilleure fortune de 80 % sur l'éventuel profit que FC Co-Investment Limitpar LLC ou toute entité du groupe Colony générerait lors de la cession ultérieure de ces titres à un tiers.

### Engagements de Carryco Capital 1

Dans le cadre de la signature d'un protocole d'investissement en date du 14 novembre 2014, Carryco Capital 1 s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2014 jusqu'au 31 décembre 2017 (cette période pouvant être prorogée d'un an jusqu'au 31 décembre 2018) à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo.

La période d'investissement a été close en 2017 et seuls subsistent les engagements relatifs à d'éventuelles croissances externes et réinvestissements relatifs aux investissements réalisés.

### Engagements de Carryco Croissance

Dans le cadre de la signature d'un protocole d'investissement en date du 29 décembre 2014, Carryco Croissance s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2012 jusqu'au 31 décembre 2013 à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo.

### Engagements de Carryco Croissance 2

Dans le cadre de la signature d'un protocole d'investissement en date du 29 juin 2015, Carryco Croissance 2 s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2015 jusqu'au 31 décembre 2017 (cette période pouvant être prorogée d'un an jusqu'au 31 décembre 2018) à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo.

### Engagements de Carryco Patrimoine

Dans le cadre de la signature d'un protocole d'investissement en date du 30 juillet 2015, Carryco Patrimoine s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2015 jusqu'au 31 décembre 2017 (cette période pouvant être prorogée d'un an jusqu'au 31 décembre 2018) à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo.

### Activité "Eurazeo Capital"

#### Engagement des sociétés du groupe Asmodee

Les engagements donnés par le groupe Asmodee correspondent essentiellement à des nantissements dans le cadre de contrats financiers (nantissement de stocks, de fonds de commerce et de créances).

#### Engagements de Legendre Holding 47

Dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans le Groupe LPCR le 29 mars 2016, Legendre Holding 47 s'est engagée à conserver l'intégralité des titres qu'elle détient dans Grandir SAS et dans LPCR Groupe pour une durée de 5 ans.

Legendre Holding 47 a par ailleurs conclu le 29 mars 2016 un pacte d'actionnaires avec Eurazeo, Jean-Emmanuel Rodocanachi, Athina Conseil et Bpifrance contenant divers engagements usuels relatifs à la non-concurrence et aux conditions de transfert des titres du Groupe LPCR.

Dans le cadre de l'entrée de certains managers au capital de Grandir SAS en décembre 2016, Legendre Holding 47 a consenti des promesses usuelles d'achat d'actions auxdits managers en cas de décès et invalidité et bénéficie de promesse de vente d'actions desdits managers.

#### Engagements des sociétés du groupe Sommet Education

Dans le cadre de l'acquisition des écoles hôtelières suisses Glion et Les Roches, Graduate SA bénéficie de garanties usuelles plafonnées à 15 % du prix d'acquisition pendant une durée allant de 18 mois à 10 ans à compter du 15 juin 2016 (sauf pour les garanties en matière fiscale qui sont données pour une durée allant jusqu'à 3 mois après l'expiration de la prescription légale applicable).

Graduate SA et Gesthôtel ont consenti une garantie liée au financement mis en place au profit des institutions financières au titre du contrat de crédits du 14 juin 2016 jusqu'au remboursement des crédits consentis. Graduate SA et Gesthôtel ont également consenti divers nantissements (de créances, revenus et comptes bancaires) en garantie des obligations de paiement et dettes de Gesthôtel, GIHE Sàrl et Escuela au titre des contrats de *lease* avec le propriétaire des ensembles immobiliers. Enfin, dans le cadre du financement de l'acquisition, Graduate SA a consenti des nantissements de créances, de comptes bancaires et de parts sociales au profit d'Intermediate Capital Group plc en tant qu'agent des sûretés au titre du contrat de crédits jusqu'au complet remboursement des obligations garanties et s'est engagée à mettre en place des engagements de couverture de taux pour une durée minimum de trois ans à hauteur de 67 % du nominal du financement unitranche.

#### Engagements des sociétés du groupe Novacap

##### Engagements donnés

Dans le cadre du financement de l'acquisition, la société Novacap Group Bidco a consenti un nantissement de créances, de compte d'instruments financiers et de comptes bancaires au profit des banques parties au contrat de crédit jusqu'à l'extinction des obligations garanties.

Dans le cadre de la mise en place du financement original de l'acquisition en 2016 ainsi que des financements complémentaires liés aux acquisitions de l'exercice, les sociétés Novacap Group Bidco et Novacap Groupe Holding, ainsi que certaines de leurs filiales, ont consenti un nantissement de créances, de prêts intra-groupe, de compte d'instruments financiers et de comptes bancaires au profit des banques parties au contrat de crédit jusqu'à l'extinction des obligations garanties.

Afin de sécuriser ses prix et ses approvisionnements, le Groupe Novacap s'est engagé, au 31 décembre 2017, à acheter de l'ordre de 60k tonnes de charbon ainsi que certains volumes de gaz et d'électricité sur la période 2017 à 2019. Sur ces deux matières énergétiques, le groupe a également sécurisé les prix d'achats de certains de ses sites pour la période 2017-2020 (élec.) et 2017-2018 (gaz), sans engagement de volumes.

Enfin, au 31 décembre 2017, le groupe a engagé un achat à terme de quotas de CO<sub>2</sub> à horizon décembre 2018, pour une quantité de 135k tonnes de CO<sub>2</sub>, afin de couvrir une partie de ses besoins pour les périodes à venir.

Une lettre de garantie, au bénéfice de deux de ses fournisseurs, a été émise par l'une des sociétés du groupe, à hauteur de 938 milliers d'euros.

Une des filiales du groupe Novacap a, dans le cadre d'une cession de titres ainsi que d'une ouverture de capital, apporté des garanties au tiers acquéreur. Le montant de ces garanties est plafonné, au total, à 1 million d'euros. À ce jour, aucun événement susceptible d'entraîner la mise en jeu de ces garanties n'a été constaté.

De plus, le montant des commandes fermes en cours au 31 décembre 2017 (commandes engagées non réceptionnées) au titre des investissements s'élève à 7,7 millions d'euros.

**Engagements réciproques**

Dans le cadre de l'accord conclu avec le vendeur lors de l'acquisition de son activité de production de produits analgésiques, le groupe Novacap bénéficie d'un accord d'approvisionnement exclusif d'acide salicylique auprès d'un tiers ; Il s'engage en contrepartie à se porter acquéreur de toute la production d'acide salicylique issue de ce site et à couvrir la totalité de ses coûts normaux de fonctionnement.

**Engagements reçus**

Dans le cadre des acquisitions réalisées par Novacap en 2017, le groupe bénéficie, sur certaines des acquisitions, de garanties consenties par les vendeurs sur la survivance éventuelle de certains événements. Ces garanties sont consenties pour des durées de 1 à 7 ans, selon les sujets auxquels elles sont attachées.

Le groupe Novacap bénéficie d'une ligne de crédit de 90 millions d'euros, dont 81,7 millions non tirés au 31 décembre 2017.

Le groupe Novacap bénéficie de la part d'une compagnie d'assurance d'un engagement de caution solidaire à titre purement financier pour un montant maximal de 2 millions d'euros au bénéfice de la Préfecture de Meurthe et Moselle en garantie de remise en état post exploitation des bassins pour lesquels le Groupe bénéficie d'un permis d'exploiter. L'engagement de remise en état fait par ailleurs l'objet d'une provision au passif du bilan.

Dans le cadre de l'exploitation de sa carrière de calcaire utilisée pour la production de carbonate, il a reçu d'un organisme d'assurance une garantie financière au profit de l'État d'un montant de 2,3 millions d'euros pour lui permettre le maintien de son autorisation d'exploiter.

Certaines sociétés françaises du Groupe ont également constitué auprès d'organismes d'assurance des garanties financières relatives à la mise en sécurité des installations classées qu'elles exploitent, pour un montant de 0,5 millions d'euros.

Enfin, une des sociétés du Groupe a également mis en place une garantie financière de 2,2 millions d'euros dans le cadre de l'exploitation d'une installation classée Seveso.

Dans le cadre de la politique européenne de limitation des émissions de gaz à effet de serre, le Groupe Novacap s'est vu attribuer un nombre de quotas gratuits sur la base de ses émissions antérieures ; dans l'esprit d'une réduction volontariste, le nombre de droits attribués suit une courbe décroissante au fil des années, passant de 573 000 tonnes en 2014 à 501 000 tonnes en 2020.

**Engagements de CPK SAS****Engagements donnés**

Dans le cadre de l'acquisition d'un portefeuille d'actifs dans le domaine de la confiserie et du chocolat détenus par le groupe Mondelez, réalisée le 28 avril 2017, CPK Bidco a donné des garanties usuelles au vendeur relativement à son existence et sa capacité ainsi que des garanties spécifiques relatives (i) à l'allocation du prix de cession entre les différents actifs cédés, (ii) aux passifs cédés et (iii) aux lignes de production exclues du périmètre de la transaction. CPK Bidco a par ailleurs pris des engagements sociaux, tant vis-à-vis des salariés transférés que ceux des usines acquises.

**Engagements reçus**

Au titre du contrat d'acquisition conclu avec le groupe Mondelez, CPK SAS a reçu une garantie générale portant sur les déclarations usuelles relatives aux actifs cédés, ainsi que des garanties spécifiques relatives (i) aux opérations de réorganisation préalable à la réalisation de la transaction, (ii) aux actifs exclus du périmètre de la transaction, (iii) aux salariés transférés et (iv) aux lignes de production transférées.

**Engagements de LH IBERCHEM**

Dans le cadre de l'acquisition du groupe IBERCHEM, LH IBERCHEM a consenti des promesses usuelles d'achat et a reçu des promesses usuelles de vente de la part des principaux managers du groupe.

En outre, LH IBERCHEM a consenti une promesse d'achat au CEO et reçu une promesse de vente de la part du CEO en cas de départ à la retraite de ce dernier, avec des modalités d'étalement du paiement du prix d'acquisition de ses actions.

**Engagements du groupe WorldStrides**

PV Lewis L.P., société du groupe Primavera et BNP Paribas, tous deux actionnaires minoritaires de WS Holdings Acquisition Inc., se sont engagés à rembourser LH WS leur quote-part du (i) du complément de prix d'un montant maximum de 30 millions de dollars en cas de réalisation par la société WS Holdings Acquisition Inc. d'un TRI de 15 % ou d'un multiple *cash on cash* de 2 sur son investissement initial dans le cadre de l'acquisition du groupe WorldStrides et (ii) du complément de prix d'un montant maximum de 12,5 millions de dollars (et des frais accessoires) dû le cas échéant au groupe Carlyle dans le cadre de la cession du groupe WorldStrides par Carlyle et assis sur les revenus générés en 2018 par le groupe WorldStrides. Primavera Capital Fund II L.P. a émis une garantie en faveur de LH WS pour garantir le paiement de ces deux compléments de prix.

LH WS a de son côté consenti des promesses d'achat au fonds Primavera (i) à l'issue d'un processus de sortie non abouti, au prix correspondant à celui exprimé dans l'offre ferme reçue dans le cadre dudit processus de sortie ou à défaut d'une telle offre, à la valeur de marché ; (ii) dans les six mois qui suivent le 6<sup>e</sup> anniversaire de l'acquisition à la valeur de marché ou, sous certaines conditions, dans les six mois qui suivent le 7<sup>e</sup> anniversaire de l'acquisition après avoir sollicité le lancement d'un processus de sortie par Legendre Holding 56 (dans ce cas le prix d'acquisition est déterminé comme au (i) ci-dessus) ; et dans les six mois qui suivent le 7<sup>e</sup> anniversaire de l'acquisition à la valeur de marché.

De même, la société WS Holdings Acquisition Inc., filiale indirecte d'Eurazeo (via la société LH WS) ayant procédé à l'acquisition :

- a consenti aux vendeurs un complément de prix d'un montant maximum de 30 millions de dollars en cas de réalisation d'un TRI de 15 % ou d'un multiple *cash on cash* de 2 sur son investissement initial dans le cadre de cette acquisition ;
- a accepté de reprendre l'engagement des vendeurs vis-à-vis du groupe Carlyle de payer un complément de prix dans le cadre de la cession du groupe WorldStrides par le groupe Carlyle, d'un montant maximum de 12,5 millions de dollars (outre les frais accessoires), assis sur les revenus générés lors de l'exercice clos le 30 juin 2018 par le groupe Worldstrides.

La société Lakeland Holdings, LLC acquise par la société WS Holdings Acquisition Inc., filiale d'Eurazeo, a consenti des promesses de vente et d'achat usuelles aux managers du groupe WorldStrides.

**Activité "Eurazeo PME"****Engagements du groupe Eurazeo PME****Engagements donnés**

Les contrats de locations simples portent essentiellement sur les promesses de bail signées en décembre 2016 par Léon de Bruxelles avec une mise en place d'une garantie à première demande sur 10 ans.

**Engagements reçus**

Les autres engagements reçus concernent essentiellement des lignes de crédit restant à tirer sur l'ensemble des participations du groupe Eurazeo PME.

**Activité "Eurazeo Croissance"****Engagements de Legendre Holding 36**

Dans le cadre de sa participation dans IM Square, Legendre Holding 36 s'est engagée, le 6 juillet 2016, à souscrire, en une ou plusieurs fois selon les appels de fonds qui seront faits par IM Square sur une période expirant le 30 juin 2019, à des actions de catégorie A d'IM Square pour un montant total de 25 millions d'euros, dont 17,8 millions d'euros ont été investis au 31 décembre 2017.

## Activité “Eurazeo Patrimoine”

### Engagements de SCI CIFA Partners

Dans le cadre de la signature, le 30 juin 2015, d'un contrat de crédit-bail par la société SCI CIFA Asset en vue du financement de l'acquisition de biens immobiliers situés à Aubervilliers, la société SCI CIFA Partners a consenti au crédit bailleur, un nantissement de premier rang sur les parts sociales qu'elle détient dans le capital de la société SCI CIFA Asset. Aux termes de cet acte de nantissement, la société SCI CIFA Partners s'est par ailleurs engagée à ne pas modifier la forme sociale et le montant du capital de la société SCI CIFA Asset.

### Engagements de SCI CIFA Asset

Dans le cadre de la signature, le 30 juin 2015, d'un contrat de crédit-bail en vue du financement de l'acquisition de biens immobiliers, la société SCI CIFA Asset a consenti un nantissement du solde créateur du compte de l'avance preneur d'un montant de 31 674 829,00 euros mise à disposition par la société SCI CIFA Asset au profit du crédit bailleur jusqu'au complet paiement de toutes sommes dues au titre du contrat de crédit-bail.

La société SCI CIFA Asset a également consenti au profit du crédit bailleur un nantissement des éléments incorporels résultant du crédit-bail, soit le droit au bail et le bénéfice de la promesse de vente jusqu'au complet paiement de toutes sommes dues au titre du contrat de crédit-bail.

Par ailleurs, la société SCI CIFA Asset a cédé à titre de garantie au crédit bailleur, toutes les créances actuelles ou futures qu'il détient ou détiendra à l'encontre des locataires au titre de toutes sommes dues au titre des baux ainsi que toutes les créances actuelles ou futures qu'il détient ou détiendra au titre des contrats de couverture de taux dont il bénéficie dans le cadre de ce financement.

### Engagements de Grape Hospitality

Dans le cadre du financement de l'acquisition d'un portefeuille d'hôtels, la société Grape Hospitality a consenti aux banques des sûretés usuelles dans ce type d'opération, telles que des privilèges de prêteur de deniers et hypothèques ; des nantissements de fonds de commerce, de titres et de créances ; des délégations de créances (Dailly) sur les loyers.

### Engagements de Legendre Holding 25

Dans le cadre de l'acquisition par Stone Holdco auprès de La Compagnie des Châteaux de la totalité des actions de Fonroche Énergie détenues par La Compagnie des Châteaux, Stone Holdco a consenti des compléments de prix à La Compagnie des Châteaux lié (i) au projet Humacao et (ii) à un contentieux en cours avec EDRF.

En outre, Legendre Holding 25 s'est engagée à conserver les titres de Stone Holdco pendant 3 ans.

### Engagements de Legendre Holding 59

Legendre Holding 59 a conclu le 1<sup>er</sup> décembre 2017 une promesse irrévocable d'achat portant sur l'acquisition de l'intégralité du capital et des droits de vote de la société Groupe C2S SAS (529 255 788 RCS Saint-Étienne).

## Activité “Eurazeo Brands”

### Engagements de Legendre Holding 57

Dans le cadre de l'acquisition du groupe NEST Fragrances, Eurazeo NF US Blocker Inc., filiale de la société Legendre Holding 57, a reçu des vendeurs des garanties étendues sur les actifs acquis, pour des durées allant de 18 mois à 72 mois. Dans ce cadre, Eurazeo NF US Blocker Inc. a consenti des garanties classiques sur son existence et sa capacité.

**NOTE 15** LISTE DES FILIALES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
<b>Société mère</b>					
<b>Eurazeo</b>	<b>France</b>				
<b>Activité "Fonds et autres Holding"</b>					
Carryco Capital 1	France	I.G.	95,00 %	95,00 %	
Carryco Patrimoine	France	I.G.	95,00 %	95,00 %	
ECIP Agree	Luxembourg	I.G.	96,15 %	0,00 %	
ECIP Brésil	Luxembourg	I.G.			Fusion
ECIP Elis	Luxembourg	I.G.	100,00 %	0,00 %	
ECIP Europcar	Luxembourg	I.G.	78,54 %	0,00 %	
ECIP Moncler	Luxembourg	I.G.	100,00 %	90,17 %	
Eurazeo Real Estate Lux	Luxembourg	I.G.	100,00 %	100,00 %	
Eurazeo Real Estate Lux 1	Luxembourg	I.G.	78,14 %	77,75 %	
Eurazeo Capital II SCS	Luxembourg	I.G.	100,00 %	0,33 %	
Eurazeo Capital II GP	Luxembourg	I.G.	100,00 %	100,00 %	Entrée
Eurazeo Management Lux	Luxembourg	I.G.	100,00 %	100,00 %	
Eurazeo New York	États-Unis	I.G.	100,00 %	100,00 %	
Eurazeo Partners	Luxembourg	I.G.	100,00 %	0,00 %	
Eurazeo Partners B	Luxembourg	I.G.	100,00 %	0,00 %	
Eurazeo Services Lux	Luxembourg	I.G.	100,00 %	100,00 %	
Legendre Holding 19	France	I.G.	100,00 %	86,25 %	
Legendre Holding 29	France	I.G.	98,88 %	74,17 %	
Legendre Holding 35	France	I.G.	100,00 %	75,01 %	
Legendre Holding 44	France	I.G.	100,00 %	75,01 %	
Legendre Holding 47	France	I.G.	100,00 %	74,68 %	
Legendre Holding Carambar	France	I.G.	100,00 %	75,01 %	Entrée
Legendre Holding Iberchem	France	I.G.	100,00 %	100,00 %	Entrée
Legendre Holding Novacap	France	I.G.	100,00 %	75,01 %	
Legendre Holding WorldStride	France	I.G.	100,00 %	100,00 %	Entrée
WS Holding Acquisition	États-Unis	I.G.	88,66 %	88,66 %	Entrée
Legendre Open Road	France	I.G.	100,00 %	100,00 %	Entrée
Eurazeo Open Road Blocker	France	I.G.	100,00 %	100,00 %	Entrée
<b>Activité "Eurazeo Patrimoine"</b>					
Eurazeo Patrimoine	France	I.G.	100,00 %	100,00 %	
<b>Palier ANF Immobilier</b>					
ANF Immobilier	France	I.G.			Sortie
ANF République	France	I.G.			Sortie
Bassins à Flots	France	I.G.			Sortie
Silky Way	France	I.G.			Sortie
ANF Immobilier Hôtels	France	I.G.			Sortie
ANF Immobilier Développement	France	I.G.			Sortie
Future Way	France	I.G.			Sortie
New Way	France	I.G.			Sortie
Lafayette	France	I.G.			Sortie
Stratège	France	I.G.			Sortie

I.G. = Intégration globale.  
M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Orianz	France	I.G.			Sortie
Factor E	France	I.G.			Sortie
1-3 Rue D'Hozier	France	M.E.E			Sortie
Financière des Brotteaux	France	M.E.E			Sortie
Hôtels A1-A2	France	M.E.E			Sortie
Bureaux B-C	France	M.E.E			Sortie
Mixte D-E	France	M.E.E			Sortie
<b>Palier CIFA</b>					
CIFA Partners	France	I.G.	78,00 %	77,61 %	
CIFA Assets	France	I.G.	100,00 %	77,62 %	
CIFA 4 Assets	France	I.G.	100,00 %	77,62 %	Entrée
<b>Palier Grape Hospitality</b>					
Grape Hospitality France	France	I.G.	70,17 %	54,56 %	
GHO Nîmes Caissargues	France	I.G.		54,56 %	
GHO Thionville Yutz Carolingiens	France	I.G.		54,56 %	
GHO Lille Aéroport IB	France	I.G.		54,56 %	
GHO Cergy Pierrelaye	France	I.G.		54,56 %	
GHO Mâcon Nord IB	France	I.G.		54,56 %	
GHO Viry Chatillon	France	I.G.		54,56 %	
GHO Annecy Sud Cran	France	I.G.		54,56 %	
GHO Annemasse	France	I.G.		54,56 %	
GHO Besançon Gare	France	I.G.		54,56 %	
GHO Vitry sur Seine A86 Bords de Seine	France	I.G.		54,56 %	
GHO Evry Cathédrale	France	I.G.		54,56 %	
GHO Metz Nord	France	I.G.		54,56 %	
GHO Blois Vallée Maillard	France	I.G.		54,56 %	
GHO Bordeaux Aéroport IB	France	I.G.		54,56 %	
GHO Boulogne sur Mer Centre Les Ports	France	I.G.		54,56 %	
GHO Lille Villeneuve d'Ascq	France	I.G.		54,56 %	
GHO Limoges Nord	France	I.G.		54,56 %	
GHO Niort Marais Poitevin	France	I.G.		54,56 %	
GHO Orléans Nord Saran	France	I.G.		54,56 %	
GHO Toulouse Université	France	I.G.		54,56 %	
GHO Lille Tourcoing Centre	France	I.G.		54,56 %	
GHO Narbonne	France	I.G.		54,56 %	
GHO Tours Nord	France	I.G.		54,56 %	
GHO Le Mans Centre	France	I.G.		54,56 %	
GHO Lourdes	France	I.G.		54,56 %	
GHO Bordeaux Sud Pessac	France	I.G.		54,56 %	
GHO Marseille Bonneveine	France	I.G.		54,56 %	
GHO Grenoble Université	France	I.G.		54,56 %	
GHO Villepinte Parc Expos	France	I.G.		54,56 %	
GHO Lille Roubaix	France	I.G.		54,56 %	
GHO Orléans Centre Foch	France	I.G.		54,56 %	
GHO Reims Centre Gare	France	I.G.		54,56 %	
GHO Tours Centre	France	I.G.		54,56 %	
GHO Thionville Yutz Vieux Bourg	France	I.G.		54,56 %	

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
GHO Besançon La City Préfecture	France	I.G.		54,56 %	
GHO Le Havre Bassin du Commerce	France	I.G.		54,56 %	
GHO Annemasse Porte de Genève	France	I.G.		54,56 %	
GHO Reims Parc des Expositions	France	I.G.		54,56 %	
GHO Le Coudray	France	I.G.		54,56 %	
GHO Lille Aéroport	France	I.G.		54,56 %	
GHO Sophia Antipolis	France	I.G.		54,56 %	
GHO Roissy Aéroport	France	I.G.		54,56 %	
GHO Fontainebleau Royal	France	I.G.		54,56 %	
GHO Grenoble Président	France	I.G.		54,56 %	
GHO Créteil Le Lac	France	I.G.		54,56 %	
GHO Maffliers	France	I.G.		54,56 %	
GHO Evry	France	I.G.		54,56 %	
GHO Bordeaux Aéroport	France	I.G.		54,56 %	
GHO Dijon Sud	France	I.G.		54,56 %	
GHO Orléans Sud La Source	France	I.G.		54,56 %	
GHO Grenoble Nord Voreppe	France	I.G.		54,56 %	
GHO Saint Avold	France	I.G.		54,56 %	
GHO Lyon Bron	France	I.G.		54,56 %	
GHO Mâcon Nord	France	I.G.		54,56 %	
GHO Le Mans	France	I.G.		54,56 %	
GHO Metz Hauconcourt	France	I.G.		54,56 %	
GHO Mulhouse Sausheim	France	I.G.		54,56 %	
GHO Valenciennes Aérodrome	France	I.G.		54,56 %	
GHO Toulouse Aéroport	France	I.G.		54,56 %	
Société d'investissement et de Développement (SIDH)	France	I.G.		54,56 %	
Société Hôtelière Sophia Antipolis (SHSA)	France	I.G.		54,56 %	
OPPCI Grape Hotel Properties	France	I.G.		54,56 %	
GHP Nîmes Caissargues	France	I.G.		54,56 %	
GHP Thionville Yutz Carolingiens	France	I.G.		54,56 %	
GHP Lille Aéroport IB	France	I.G.		54,56 %	
GHP Cergy Pierrelaye	France	I.G.		54,56 %	
GHP Mâcon Nord IB	France	I.G.		54,56 %	
GHP Viry Chatillon	France	I.G.		54,56 %	
GHP Annecy Sud Cran	France	I.G.		54,56 %	
GHP Annemasse	France	I.G.		54,56 %	
GHP Besançon Gare	France	I.G.		54,56 %	
GHP Vitry sur Seine A86 Bords de Seine	France	I.G.		54,56 %	
GHP Evry Cathédrale	France	I.G.		54,56 %	
GHP Metz Nord	France	I.G.		54,56 %	
GHP Blois Vallée Maillard	France	I.G.		54,56 %	
GHP Bordeaux Aéroport IB	France	I.G.		54,56 %	
GHP Boulogne sur Mer Centre Les Ports	France	I.G.		54,56 %	
GHP Lille Villeneuve d'Ascq	France	I.G.		54,56 %	
GHP Limoges Nord	France	I.G.		54,56 %	
GHP Niort Marais Poitevin	France	I.G.		54,56 %	
GHP Orléans Nord Saran	France	I.G.		54,56 %	

I.G. = Intégration globale.  
M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
GHP Toulouse Université	France	I.G.		54,56 %	
GHP Lille Tourcoing Centre	France	I.G.		54,56 %	
GHP Narbonne	France	I.G.		54,56 %	
GHP Tours Nord	France	I.G.		54,56 %	
GHP Le Mans Centre	France	I.G.		54,56 %	
GHP Lourdes	France	I.G.		54,56 %	
GHP Bordeaux Sud Pessac	France	I.G.		54,56 %	
GHP Marseille Bonneveine	France	I.G.		54,56 %	
GHP Grenobles Université	France	I.G.		54,56 %	
GHP Villepinte Parc Expos	France	I.G.		54,56 %	
GHP Lille Roubaix	France	I.G.		54,56 %	
GHP Orléans Centre Foch	France	I.G.		54,56 %	
GHP Reims Centre Gare	France	I.G.		54,56 %	
GHP Tours Centre	France	I.G.		54,56 %	
GHP Thionville Yutz Vieux Bourg	France	I.G.		54,56 %	
GHP Besançon La City Préfecture	France	I.G.		54,56 %	
GHP Le Havre Bassin du Commerce	France	I.G.		54,56 %	
GHP Annemasse Porte de Genève	France	I.G.		54,56 %	
GHP Reims Parc des Expositions	France	I.G.		54,56 %	
GHP Le Coudray	France	I.G.		54,56 %	
GHP Lille Aéroport	France	I.G.		54,56 %	
GHP Sophia Antipolis	France	I.G.		54,56 %	
GHP Roissy Aéroport	France	I.G.		54,56 %	
GHP Fontainebleau Royal	France	I.G.		54,56 %	
GHP Grenoble Président	France	I.G.		54,56 %	
GHP Créteil Le Lac	France	I.G.		54,56 %	
GHP Maffliers	France	I.G.		54,56 %	
GHP Evry	France	I.G.		54,56 %	
GHP Bordeaux Aéroport	France	I.G.		54,56 %	
GHP Dijon Sud	France	I.G.		54,56 %	
GHP Orléans Sud La Source	France	I.G.		54,56 %	
GHP Grenoble Nord Voreppe	France	I.G.		54,56 %	
GHP Saint Avold	France	I.G.		54,56 %	
GHP Lyon Bron	France	I.G.		54,56 %	
GHP Mâcon Nord	France	I.G.		54,56 %	
GHP Le Mans	France	I.G.		54,56 %	
GHP Metz Hauconcourt	France	I.G.		54,56 %	
GHP Mulhouse Sausheim	France	I.G.		54,56 %	
GHP Valenciennes Aérodrome	France	I.G.		54,56 %	
GHP Toulouse Aéroport	France	I.G.		54,56 %	
GHP Albertville	France	I.G.		54,56 %	
GHP Antibes Sophia Antipolis	France	I.G.		54,56 %	
Grape Hospitality France GIE	France	I.G.		54,56 %	Entrée
Grape Hospitality Holding (GHH) S.à r.l.	Luxembourg	I.G.		54,56 %	
Grape Hospitality International (GHI) S.à r.l. ("GHI")	Luxembourg	I.G.		54,56 %	
Grape Hospitality Lux Austria S.à r.l.	Luxembourg	I.G.		54,56 %	
Invesco Vienna Hotel Investment S.à r.l.	Luxembourg	I.G.		54,56 %	

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Invesco Hanover Hotel Investment S.à r.l.	Luxembourg	I.G.		51,77 %	
Invesco The Hague Hotel Investment S.à r.l.	Luxembourg	I.G.		54,56 %	
Grape Hospitality OpCo GmbH	Autriche	I.G.		54,56 %	
Grape Hospitality Belgian OpCo	Belgique	I.G.		54,56 %	
Grape Hospitality Belgian PropCo	Belgique	I.G.		54,56 %	
Grape Hospitality Anvers PropCo	Belgique	I.G.		54,56 %	
Grape Hospitality German OpCo GmbH	Allemagne	I.G.		54,56 %	
Grape Hospitality Spanish HoldCo, S.L.	Espagne	I.G.		54,56 %	
Grape Hospitality Spanish OpCo, S.L.	Espagne	I.G.		54,56 %	
Grape Hospitality Spanish PropCo, S.L.	Espagne	I.G.		54,56 %	
Hostelera Valenciana 98	Espagne	I.G.		54,56 %	
Grape Hospitality Italian OpCo S.R.L.	Italie	I.G.		54,56 %	
Grape Hospitality Italian PropCo S.R.L.	Italie	I.G.		54,56 %	
Invesco Rome Corso Hotel Investment S.R.L.	Italie	I.G.		54,56 %	
Invesco Rome Rustica Hotel Investment S.R.L.	Italie	I.G.		54,56 %	
Grape Hospitality Dutch OpCo B.V.	Pays-Bas	I.G.		54,56 %	
Opcogrape Hospitality, Portuguese Unipessoal Lda	Portugal	I.G.		54,56 %	
Propcogrape Hospitality, Portuguese Unipessoal Lda	Portugal	I.G.		54,56 %	
<b>Palier Reden Solar (ex-Fonroche)</b>					
Legendre Holding 25	France	I.G.	100,00 %	99,50 %	
Reden Solar – groupe consolidé	France	M.E.E	46,83 %	46,59 %	
<b>Activité "Eurazeo Capital"</b>					
<b>Palier Asmodee</b>					
Asmodee Holding	France	I.G.	79,74 %	59,81 %	
Asmodee Group	France	I.G.		59,81 %	
Asmodee France	France	I.G.		59,81 %	
Asmodee Editions LLC	États-Unis	I.G.		59,81 %	
Asmodee Canada	Canada	I.G.		59,81 %	
Asmodee GmbH	Allemagne	I.G.		59,81 %	
Asmodee Iberica	Espagne	I.G.		59,81 %	
Asmodee Benelux	Belgique	I.G.		59,81 %	
Esdevium Games	Royaume Uni	I.G.		59,81 %	
JD Editions	France	I.G.		59,81 %	
Asmodee Trading	Chine	I.G.		59,81 %	
DoW SARL	France	I.G.		59,81 %	
Asmodee North America	États-Unis	I.G.		59,81 %	
Fantasy Flight Games Event Center LLC	États-Unis	I.G.		59,81 %	
Asmodee Italia	Italie	I.G.		59,81 %	
Pearl Games	Belgique	I.G.		59,81 %	
Catan Studios	États-Unis	I.G.			Fusion
Enigma Danmark	Danemark	I.G.		59,81 %	
Enigma Benelux	Pays-Bas	I.G.		59,81 %	
Enigma Norge	Norvège	I.G.		59,81 %	
Enigma Finland	Finlande	I.G.		59,81 %	
Enigma Sverige	Suède	I.G.		59,81 %	
Playoteket	Suède	I.G.		59,81 %	

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Edge Publishing	Espagne	I.G.		59,81 %	
UBIK	France	I.G.		59,81 %	
Asmodee Digital	France	I.G.		59,81 %	
Purple Brain Creation	France	I.G.		59,81 %	Entrée
<b>Palier Carambar &amp; Co</b>					
CPK	France	I.G.	91,08 %	68,32 %	
CPK BidCo	France	I.G.		68,32 %	Entrée
CPK Production France	France	I.G.		68,32 %	Entrée
CPK Production Strasbourg	France	I.G.		68,32 %	Entrée
Carambar and Co	France	I.G.		68,32 %	Entrée
CPK Switzerland	Suisse	I.G.		68,32 %	Entrée
<b>Palier Fintrax</b>					
Franklin Ireland Topco Limited	Irlande	I.G.	92,08 %	69,06 %	
Franklin Ireland Bidco Limited	Irlande	I.G.		69,06 %	
Fintrax Group Holdings Limited	Irlande	I.G.		69,06 %	
Fintrax Teoranta T/A Fintrax Payment Systems	Irlande	I.G.		69,06 %	
Fintrax Treasury Services Ltd	Irlande	I.G.		69,06 %	
VR (Spidéal) Teoranta	Irlande	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free Ltd	Irlande	I.G.		69,06 %	
Electronic Tax Free Shopping Ltd	Irlande	I.G.		69,06 %	
Tax Free Worldwide Holdings 2 Ltd	Irlande	I.G.		69,06 %	
PTF Tax Free Ireland 2 Ltd	Irlande	I.G.		69,06 %	
Moneyback Limited	Irlande	I.G.		69,06 %	
Connacht Holdco Ltd	Irlande	I.G.		69,06 %	
Connacht SPV 4 Ltd	Irlande	I.G.		69,06 %	
Connacht SPV 5 Ltd	Irlande	I.G.		69,06 %	
Franklin UK Midco Limited	Royaume-Uni	I.G.		69,06 %	
Franklin UK Bidco Limited	Royaume-Uni	I.G.		69,06 %	
Connacht SPV 1 Ltd	Royaume-Uni	I.G.		69,06 %	
Connacht SPV 2 Ltd	Royaume-Uni	I.G.		69,06 %	
Connacht SPV 3 Ltd	Royaume-Uni	I.G.		69,06 %	
Connacht SPV 6 Ltd	Royaume-Uni	I.G.		69,06 %	Dissolution
Premier Tax Free (UK) Limited	Royaume-Uni	I.G.		69,06 %	
Fintrax Payments Systems Ltd	Royaume-Uni	I.G.		69,06 %	
Fintrax International Payment Services UK Limited	Royaume-Uni	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free & Fintrax Payments (Asia) Pte. Ltd	Singapour	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free B.V.	Pays-Bas	I.G.		69,06 %	
Fintrax Payment Systems B.V.	Pays-Bas	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free Luxembourg Sarl	Luxembourg	I.G.		69,06 %	
Cashback Belgium – Premier Tax Free SA	Belgique	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free – Serviços de Restituição de Impostos, SA	Portugal	I.G.		69,06 %	
Fintrax – Informatizacao De Sistemas De Pagamentos, Sociedale Unipessoal LDA	Portugal	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free S.A.	Espagne	I.G.		69,06 %	
Fintrax Espana SL	Espagne	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free SAS	France	I.G.		69,06 %	
Fintrax SAS	France	I.G.		69,06 %	Fusion

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Legendre Holdings 45 SAS	France	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free Greece Single Partner Ltd	Grèce	I.G.		69,06 %	
Tax Free Worldwide-Cyprus Ltd	Chypre	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free GmbH	Autriche	I.G.		69,06 %	
Fintrax Payment Systems GmbH	Autriche	I.G.		69,06 %	
Tax Free Worldwide-Austria GmbH	Autriche	I.G.			Fusion
Premier Tax Free GmbH	Autriche	I.G.		69,06 %	
Fintrax Payment Systems GmbH	Autriche	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free Italy S.R.L.	Italie	I.G.		69,06 %	
Fintrax Italy S.R.L.	Italie	I.G.		69,06 %	
PTF AG	Suisse	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free GmbH	Suisse	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free S.R.O	Rép. Tchèque	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free Korlátolt Felelősségű Társaság	Hongrie	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free AB	Suède	I.G.		69,06 %	
Tax Free Worldwide Sweden AB	Suède	I.G.			Fusion
Premier Tax Free ehf	Islande	I.G.		69,06 %	
Fintrax Payment Systems A/S	Danemark	I.G.		69,06 %	
Tax Free Worldwide-Denmark ApS	Danemark	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free AS	Norvège	I.G.		69,06 %	
Tax Free Worldwide-Faroe Islands Sp/f	Iles Faroë	I.G.		69,06 %	
ERGN Finland Tax-Free Oy	Finlande	I.G.		69,06 %	
Premier e Tax Free Oy	Finlande	I.G.		69,06 %	
Fintrax Americas	États-Unis	I.G.		69,06 %	
Fintrax International Mexico – S.DE RL.DE.C.V.	Mexique	I.G.		69,06 %	
Premier Tax Free S.A. De C.V.	Mexique	I.G.			Dissolution
Fintrax Chile SpA	Chili	I.G.		69,06 %	Entrée
Fintrax Peru S.A.C	Peru	I.G.		69,06 %	Entrée
Premier Tax Free Shared Services Centre Sp. z o.o.	Pologne	I.G.		69,06 %	
VR (France)	France	I.G.		69,06 %	
PTF Jordan	Jordanie	I.G.			Dissolution
PTF Polska	Pologne	I.G.		69,06 %	
PTF Morocco	Maroc	I.G.		46,27 %	
Fintrax Group Holdings Limited Shanghai Representative Office	China	I.G.		69,06 %	Entrée
Cube Refund Co Limited	Corea	M.E.E		33,84 %	Entrée
Planet Payment, Inc.	États-Unis	I.G.		69,06 %	Entrée
Planet Technology Services, LLC	États-Unis	I.G.		69,06 %	Entrée
Planet Payment Solutions, LLC	États-Unis	I.G.		69,06 %	Entrée
Planet Payment Processing Services, Inc.	États-Unis	I.G.		69,06 %	Entrée
Planet Group, Inc.	États-Unis	I.G.		69,06 %	Entrée
Planet Payment Bermuda Ltd.	Bermudes	I.G.		69,06 %	Entrée
Planet Payment Do Brasil Serviços de Tecnologia de informação LTDA.	Brésil	I.G.		69,06 %	Entrée
Planet Payment Canada Inc.	Canada	I.G.		69,06 %	Entrée
Planet Payment IT Services Shanghai Limited	Chine	I.G.		69,06 %	Entrée
Planet Payment (Hong Kong) Limited	Hong Kong	I.G.		69,06 %	Entrée

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Planet Payment Asia Pacific Pte Ltd.	Singapour	I.G.		69,06 %	Entrée
Planet Payment (Europe) Limited	Royaume-Uni	I.G.		69,06 %	Entrée
PP Processing Services India Private Limited	Inde	I.G.		69,06 %	Entrée
Planet Payment.ie Limited	Irlande	I.G.		69,06 %	Entrée
Planet Labs Limited	Irlande	I.G.		69,06 %	Entrée
Planet Payment Solutions Limited	Irlande	I.G.		69,06 %	Entrée
Planet Payment (I.O.M.) Limited	Île de Man	I.G.		69,06 %	Entrée
Planet Payment Mexico, S. de R.L. de C.V.	Mexique	I.G.		69,06 %	Entrée
EU Taxfree BV	Pays-Bas	I.G.		69,06 %	Entrée
EU Taxfree Ireland	Irlande	I.G.		69,06 %	Entrée
EU Taxfree Deutschland GmbH	Allemagne	I.G.		69,06 %	Entrée
EU Taxfree Limited	Royaume-Uni	I.G.		69,06 %	Entrée
GB Taxfree Limited	Royaume-Uni	I.G.		69,06 %	Entrée
Premier Tax Free (Malta) Limited	Malte	I.G.		51,80 %	Entrée
<b>Palier Iberchem (à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2017)</b>					
Fragrance Spanish TopCo	Espagne	I.G.	71,75 %	71,75 %	Entrée
Fragrance Luxco1	Luxembourg	I.G.		71,75 %	Entrée
Fragrance Luxco2	Luxembourg	I.G.		71,75 %	Entrée
Fragrance Spanish BidCo	Espagne	I.G.		71,75 %	Entrée
Iberchem Corporation Essence Nature	Espagne	I.G.		71,75 %	Entrée
Iberchem	Espagne	I.G.		71,75 %	Entrée
Iberchem Far East PTE	Singapour	I.G.		71,75 %	Entrée
PT Scentium Fragrances	Indonésie	I.G.		71,75 %	Entrée
Iberchem Tunisie	Tunisie	I.G.		45,70 %	Entrée
Iberchem México	Mexique	I.G.		71,75 %	Entrée
Iberchem India	Inde	I.G.		68,88 %	Entrée
Guangzhou Iberchem CO.	Chine	I.G.		71,75 %	Entrée
Scentium Flavours	Espagne	I.G.		69,74 %	Entrée
PT Scentium Flavours	Indonésie	I.G.		71,75 %	Entrée
Iberchem (M) SDN.	Malaisie	I.G.		43,05 %	Entrée
Iberchem Italia	Italie	I.G.		71,75 %	Entrée
Iberchem Colombia	Colombie	I.G.		71,75 %	Entrée
Iberchem Thailand CO	Thaïlande	I.G.		71,75 %	Entrée
Iberchem Brazil Participações	Brésil	I.G.		71,75 %	Entrée
Iberchem France	France	I.G.		71,75 %	Entrée
The Essence Of Nature Fragrances & Flavours Trading	Emirats Arabes Unis	I.G.		71,75 %	Entrée
PT Inti Berkah Chemindo	Indonésie	I.G.		36,59 %	Entrée
Scentium International	Espagne	I.G.		71,75 %	Entrée
<b>Palier Novacap</b>					
Novacap Group Holding SA	France	I.G.	62,03 %	46,72 %	
Novacid sas	France	I.G.		46,72 %	
Novapex sas	France	I.G.		46,72 %	
Novabion sas	France	I.G.		46,72 %	
Novacarb sas	France	I.G.		46,72 %	
Novacogé sas	France	I.G.		46,72 %	
Novabay Pte Ltd	Singapour	I.G.		46,72 %	

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Novacyl sas	France	I.G.		46,72 %	
CU Holdco	Allemagne	I.G.		46,72 %	
CU Chemie Uetikon	Allemagne	I.G.		46,72 %	
Taixing Yangzi Pharma Chem. Ltd	Chine	I.G.		36,24 %	
Jiangsu Puyuan Chemical Co. Ltd	Chine	I.G.		45,08 %	
Novacyl (Wuxi) Pharma. Ltd	Chine	I.G.		46,72 %	
Novacyl (Thailand) Ltd	Thaïlande	I.G.		46,72 %	
Bingz Holding	Hong Kong	I.G.		45,08 %	
Novacyl Asia Pacific Ltd	Hong Kong	I.G.		46,72 %	
Novacyl Inc.	USA	I.G.		46,72 %	
Uetikon Inc.	USA	I.G.		46,72 %	
Novacap sas	France	I.G.		46,72 %	
Novacap Group Bidco sas	France	I.G.		46,72 %	
Novacap International sas	France	I.G.		46,72 %	
Novacap Asia Pacific	Hong Kong	I.G.		46,72 %	
ID DEVELOPPEMENT	France	I.G.		32,70 %	Entrée
ID BIO SAS	France	I.G.		32,70 %	Entrée
H2B SAS	France	I.G.		32,70 %	Entrée
PCAS SAS	France	I.G.		38,52 %	Entrée
PCAS CANADA	Canada	I.G.		38,52 %	Entrée
PCAS America INC	États-Unis	I.G.		38,52 %	Entrée
PCAS China	Chine	I.G.		38,52 %	Entrée
Expansia	France	I.G.		38,52 %	Entrée
PCAS Finland Oy	Finlande	I.G.		38,52 %	Entrée
PCAS GmbH	Allemagne	I.G.		38,52 %	Entrée
VLG Chem	France	I.G.		38,52 %	Entrée
PCAS Biosolution	France	I.G.		38,52 %	Entrée
Protéus	France	I.G.		38,21 %	Entrée
Enersens	France	I.G.		25,84 %	Entrée
Dauphin	France	I.G.		38,42 %	Entrée
PCAS Biomatrix	France	I.G.		25,42 %	Entrée
Chemoxy	Royaume-Uni	I.G.		35,04 %	Entrée
Crossco	Royaume-Uni	I.G.		35,04 %	Entrée
Novacap UK Bidco	Royaume-Uni	I.G.		35,04 %	Entrée
ETBS	Thaïlande	M.E.E		11,45 %	
Novawood	France	M.E.E		22,89 %	
Feracid	France	M.E.E		23,36 %	
Osiris (GIE)	France	M.E.E		14,39 %	
<b>Palier Sommet Education</b>					
Graduate	Luxembourg	I.G.	99,94 %	74,93 %	
Gesthôtel	Suisse	I.G.		74,93 %	
Glion Management Services	Suisse	I.G.		74,93 %	
Haute école spécialisée Les Roches-Gruyère	Suisse	I.G.		74,93 %	
G.I.H.E.	Suisse	I.G.		74,93 %	
Glion UK	Royaume-Uni	I.G.		74,93 %	
Sommet Education UK	Royaume-Uni	I.G.		74,93 %	Entrée
Les Roches Chicago	États-Unis	I.G.		74,93 %	

I.G. = Intégration globale.  
M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Escuela Superior de alta gestion de hotel	Espagne	I.G.		74,93 %	
Sommet Education Services Spain	Espagne	I.G.		74,93 %	Entrée
Sommet Europe Online	Pays-Bas	I.G.		74,93 %	
Sommet EC France	France	I.G.		74,93 %	
Hospitality Education PTE.	Singapour	I.G.		74,93 %	Entrée
Les Roches Jin Jiang International Hotel Management College	Chine	M.E.E		37,47 %	
<b>Palier WorldStrides (à compter du 31 décembre 2017)</b>					
WS Holdings, Inc.	États-Unis	I.G.	100,00 %	88,66 %	Entrée
WS Purchaser, Inc.	États-Unis	I.G.		88,66 %	Entrée
WH Blocker, Inc.	États-Unis	I.G.		88,66 %	Entrée
WorldStrides Holdings, LLC	États-Unis	I.G.		88,66 %	Entrée
Lakeland Holdings, LLC	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
Lakeland Seller Finance, LLC	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
Lakeland Finance, LLC	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
Lakeland Tours, LLC	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
Heritage Education and Festivals, LLC	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
Oxbridge Academic Resources, LLC	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
WorldStrides International, LLC	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
Explorica, Inc.	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
Explorica Canada, Inc.	Canada	I.G.		79,88 %	Entrée
Explorica Travel, Inc.	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
Explorica U.K., Ltd.	Royaume-Uni	I.G.		79,88 %	Entrée
Explorica S. de R.L. de C.V.	Mexique	I.G.		79,88 %	Entrée
Explorica Europe AB	Suède	I.G.		79,88 %	Entrée
Explorica Merida Holdings, LLC	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
Casterbridge Tours Limited	Royaume-Uni	I.G.		79,88 %	Entrée
Rhapsody Tours Limited	Royaume-Uni	I.G.		79,88 %	Entrée
Rhapsody Travel Limited	Royaume-Uni	I.G.		79,88 %	Entrée
WorldStrides Travel Information Consulting (Shanghai) Co., Ltd.	Chine	I.G.		79,88 %	Entrée
National Educational Travel Council, LLC	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
Fawkes Travel, Inc.	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
CBL International Management Limited	Hong Kong	I.G.		79,88 %	Entrée
Global Education Group Holding, Inc.	Iles Vierges Britanniques	I.G.		79,88 %	Entrée
CBL International Academic Education Ltd.	Hong Kong	I.G.		79,88 %	Entrée
CBL International Oxbridge Programmes, Ltd.	Royaume-Uni	I.G.		79,88 %	Entrée
WorldStrides PTY LTD	Australie	I.G.		79,88 %	Entrée
Snowman Property Management PTY LTD	Australie	I.G.		79,88 %	Entrée
Tinogra PTY LTD	Australie	I.G.		79,88 %	Entrée
International Studies Abroad, LLC	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
AGU, LLC	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
Asociacion Educativa Y Cultural ISA - Peru	Pérou	I.G.		79,88 %	Entrée
GlobaLinks - Canada, LLC	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
GlobaLinks, LLC	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
Gustavo Jose Artaza Programa de Estudios Internacionales	Chili	I.G.		79,88 %	Entrée
International Studies Abroad (ISA) Belgium sprl	Belgique	I.G.		79,88 %	Entrée
International Studies Abroad (ISA) England Limited	Royaume-Uni	I.G.		79,88 %	Entrée

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
International Studies Abroad (ISA) Sociedad Anonima	Costa Rica	I.G.		79,88 %	Entrée
International Studies Abroad (Thailand) Co., LTD	Thaïlande	I.G.		79,88 %	Entrée
International Studies Abroad Brasil Intercâmbios Ltda.	Brésil	I.G.		79,88 %	Entrée
International Studies Abroad España, Sociedad Limitada	Espagne	I.G.		79,88 %	Entrée
International Studies Abroad Inc Peru S.A.C.	Pérou	I.G.		79,88 %	Entrée
International Studies Abroad India Private Limited	Inde	I.G.		79,88 %	Entrée
International Studies Abroad Japan Kabushiki Kaisha	Japon	I.G.		79,88 %	Entrée
International Studies Abroad Prague s.r.o.	Rép. Tchèque	I.G.		79,88 %	Entrée
International Studies Abroad PTY LTD	Australie	I.G.		79,88 %	Entrée
International Studies Abroad S.A.S.	Colombie	I.G.		79,88 %	Entrée
International Studies Abroad S.r.l.	Italie	I.G.		79,88 %	Entrée
International Studies Abroad, S.R.L.	République dominicaine	I.G.		79,88 %	Entrée
International Studies Abroad (ISA) China, LLC	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
ISA World Holding, LLC	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
Learning Programs International, Inc.	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
STE International Studies Abroad S.A.R.L.	Maroc	I.G.		79,88 %	Entrée
Veritas Abroad, Inc.	États-Unis	I.G.		79,88 %	Entrée
<b>Palier Europcar</b>					
Europcar Groupe S.A.	France	M.E.E	34,94 %	30,56 %	
<b>Palier Elis</b>					
Legendre Holding 27	France	I.G.	100,00 %	90,56 %	
Elis	France	M.E.E	10,25 %	5,71 %	
<b>Palier Desigual</b>					
Abasic SL	Espagne	M.E.E	10,00 %	7,42 %	
<b>Palier Les Petits Chaperons Rouges</b>					
Les Petits Chaperons Rouges	France	M.E.E	40,84 %	30,50 %	
<b>Palier Neovia</b>					
Neovia	France	M.E.E	17,29 %	12,97 %	
<b>Palier Trader Interactive (à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2017)</b>					
Trader Interactive	France	M.E.E	50,00 %	50,00 %	Entrée
<b>Activité "Eurazeo PME"</b>					
Eurazeo PME Capital	France	I.G.	100,00 %	100,00 %	
FPCI OFI PEC 1	France	I.G.	100,00 %	84,70 %	
FPCI OFI PEC 2	France	I.G.	100,00 %	84,70 %	
FPCI Eurazeo PME II-A	France	I.G.	100,00 %	100,00 %	
FPCI Eurazeo PME III-A	France	I.G.	100,00 %	100,00 %	Entrée
C. Participations	France	I.G.			Sortie
<b>AssurCopro (à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017)</b>					
AssurCopro Group	France	I.G.	47,45 %	33,21 %	Entrée
AssurCopro	France	I.G.		33,21 %	Entrée
AssurCopro Sud	France	I.G.		33,21 %	Entrée
Assur'Partenaires	France	I.G.		33,21 %	Entrée
Interassurances	France	I.G.		33,21 %	Entrée
Jacques Boulard SAS	France	I.G.		33,21 %	Entrée
<b>Dessange International</b>					
Dessange Participations	France	I.G.	76,48 %	64,78 %	

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Dessange International	France	I.G.		64,78 %	
CA France	France	I.G.		64,78 %	
DBA	France	I.G.		64,78 %	
DB Franchise	France	I.G.		64,78 %	
DF Export	Belgique	I.G.		64,78 %	
DF France	France	I.G.		64,78 %	
JD Salons	France	I.G.		64,78 %	
F.E.I.	France	I.G.		64,78 %	
JD Elysees	Italie	I.G.		64,78 %	
CA Salons	France	I.G.		64,78 %	
Solaita	France	I.G.		64,78 %	
Dessange USA	France	I.G.		64,78 %	
Dessange Salon	États-Unis	I.G.		64,78 %	
Dessange Franchising	États-Unis	I.G.		64,78 %	
Dessange Group North America	États-Unis	I.G.		64,78 %	
Fantastic Sams International Corp	États-Unis	I.G.		64,78 %	
Fantastic Sams Franchise Corp	États-Unis	I.G.		64,78 %	
Fantastic Sams Retail Corp	États-Unis	I.G.		64,78 %	
Camille Albane USA Inc	États-Unis	I.G.		64,78 %	
C.Alb Salons Inc	États-Unis	I.G.		64,78 %	
C.Alb Franchising Inc	États-Unis	I.G.		64,78 %	
Fineodis	États-Unis	I.G.		40,02 %	
Coiffidis	France	I.G.		40,02 %	
Academy Bedfert	France	I.G.		40,02 %	
<b>Intech (à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2017)</b>					
Intech Invest	France	I.G.	67,99 %	42,16 %	Entrée
Opale Groupe	France	I.G.		36,49 %	Entrée
Intech Medical	France	I.G.		36,49 %	Entrée
Intech MDP	France	I.G.		36,49 %	Entrée
Opale Participations	France	I.G.		36,49 %	Entrée
Opale Manco	France	I.G.		36,49 %	Entrée
Turner Inc	États-Unis	I.G.		36,49 %	Entrée
Intech Inc	États-Unis	I.G.		36,49 %	Entrée
Ortho Solutions	Malaisie	I.G.		36,49 %	Entrée
<b>Léon de Bruxelles</b>					
Léon Invest 1	France	I.G.	60,49 %	51,24 %	
Léon Invest 2	France	I.G.		51,24 %	
Léon de Bruxelles SA	France	I.G.		51,24 %	
Maison de la Bastille SAS	France	I.G.		51,19 %	
Société de restauration Montparnasse SAS	France	I.G.		51,20 %	
Société de restauration et d'alimentation SAS	France	I.G.		51,23 %	
SE2C SAS	France	I.G.		51,24 %	
Resto Les Halles SNC	France	I.G.		51,24 %	
Resto Italiens SNC	France	I.G.		51,24 %	
Resto Saint-Germain SNC	France	I.G.		51,24 %	
Resto Bezons SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Montlhéry SNC	France	I.G.		51,24 %	

I.G. = Intégration globale.  
M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Resto Pierrefitte SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Rosny SNC	France	I.G.		51,24 %	
LDB développement international SARL	France	I.G.		51,24 %	
Resto Belle Epine SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Bonneuil SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Eragny SNC	France	I.G.		51,23 %	
Société Parisienne de Restauration SAS	France	I.G.		51,19 %	
232 SCI	France	I.G.		51,24 %	
Resto Trappes SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Tours SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Villiers SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Convention SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Vélizy SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto L'Isle Adam SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Gobelins SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Melun SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Vandoeuvre SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Aulnay SNC	France	I.G.		51,24 %	
Resto Caen SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Bobigny SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Noyelles Godault SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Viry SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Mareuil SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Montpellier SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Wasquehal SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Pessac SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Dunkerque SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Clermont-Ferrand SNC	France	I.G.		51,23 %	
Société des restaurants GARI'S SA	France	I.G.		51,23 %	
Ecole Léon SAS	France	I.G.		51,24 %	
Resto Essey Les Nancy SNC	France	I.G.		51,24 %	
SNC Resto Creil	France	I.G.		51,24 %	
SNC Resto Beauvais	France	I.G.		51,24 %	
SNC Resto Le Mans	France	I.G.		51,24 %	
SNC Resto Chartres	France	I.G.		51,24 %	
SNC Resto Valenciennes	France	I.G.		51,24 %	
SAS Chartres barjouvillie DA	France	I.G.			Sortie
SAS Amiens Glisy	France	I.G.		51,24 %	
SAS Lyon Mezieu	France	I.G.		51,24 %	
SAS Resto Besancon	France	I.G.		51,24 %	
SAS Resto Metz	France	I.G.		51,24 %	
SAS Resto Limoges DA	France	I.G.		48,93 %	
SAS Resto Bourges DA	France	I.G.		48,93 %	
SAS Leon Immo	France	I.G.		51,24 %	
SAS Resto DEV Leon 6 - Arras	France	I.G.		51,24 %	
SAS Resto DEV Leon 7	France	I.G.		51,24 %	
SAS DEV Leon 2011	France	I.G.		51,24 %	

I.G. = Intégration globale.  
M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
SAS Resto Lezennes	France	I.G.		51,24 %	
SAS Arras DA	France	I.G.		48,93 %	
SAS Leon Immobac	France	I.G.		51,24 %	
SAS Resto Nantes	France	I.G.		51,24 %	
SAS Resto DEV Leon 13	France	I.G.		51,24 %	
SAS DEV LEON DE B	France	I.G.		51,24 %	
SAS DEV LEON14	France	I.G.		51,24 %	
SAS Perpignan DA	France	I.G.		51,24 %	
SAS RESTO DEV LEON 16	France	I.G.		48,93 %	
SARL Damy	France	I.G.		51,24 %	Entrée
SAS DEV LEON Cormer	France	I.G.		51,24 %	Entrée
<b>Péters Surgical</b>					
Groupe Péters Surgical	France	I.G.	86,84 %	60,79 %	
Péters Surgical	France	I.G.		60,79 %	
Péters Surgical International	Thaïlande	I.G.		60,79 %	
Vectec	France	I.G.		60,79 %	Entrée
Vitalitec Inc	Etats-unis	I.G.		60,79 %	
Vitalitec Belux	Luxembourg	I.G.		60,79 %	
Péters Surgical India	Inde	I.G.		47,11 %	
Péters Surgical Polska	Pologne	I.G.		60,79 %	
Sutural	Algérie	M.E.E		29,30 %	
<b>Vignal Lighting Group</b>					
Vignal Lighting Group	France	I.G.	77,08 %	53,96 %	
Vignal Systems SAS	France	I.G.		53,96 %	
ABL Lights (Dalian) Co Inc china	Chine	I.G.		53,96 %	
ABL Lights France SAS	France	I.G.		53,96 %	
ABL Lights Inc	États-Unis	I.G.		53,96 %	
Vignal Immo SAS	France	I.G.		53,96 %	
Vignal CEA	France	I.G.		53,96 %	Entrée
<b>Colisée</b>					
Colisée International	France	I.G.			Sortie
87 avenue de Magudas	France	I.G.			Sortie
Akesis	France	I.G.			Sortie
Artemis	France	I.G.			Sortie
Bioval	France	I.G.			Sortie
Centre de Rééducation Avicenne	France	I.G.			Sortie
Clinique Saint Laurent	France	I.G.			Sortie
Clinique Christina	France	I.G.			Sortie
Clinique de Beaulieu	France	I.G.			Sortie
Colisée Care	France	I.G.			Sortie
Colisée Partners	France	I.G.			Sortie
Colisée Patrimoine	France	I.G.			Sortie
Colisée Patrimoine Group	France	I.G.			Sortie
Colisée Santé	France	I.G.			Sortie
Coronis	France	I.G.			Sortie
Cybele Concept	France	I.G.			Sortie
Cybele Patrimoine II	France	I.G.			Sortie

I.G. = Intégration globale.  
M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Cybele Santé	France	I.G.			Sortie
Demeure de Quinsac	France	I.G.			Sortie
Domaine des Chênes Rouges	France	I.G.			Sortie
Résidence Elua	France	I.G.			Sortie
Epidaure	France	I.G.			Sortie
Evry Jardins de Cybele	France	I.G.			Sortie
Financière de Colisée	France	I.G.			Sortie
Financière Santé	France	I.G.			Sortie
Florea Antilles	France	M.E.E			Sortie
Foncière CPG	France	I.G.			Sortie
Iaso	France	I.G.			Sortie
iSenior	Italie	I.G.			Sortie
La Franqui	France	I.G.			Sortie
La Pimpie	France	I.G.			Sortie
La Pinède	France	I.G.			Sortie
La Sigaliere	France	I.G.			Sortie
Landecotte	France	I.G.			Sortie
Résidence Le Bel Air	France	I.G.			Sortie
Résidence Le Clos du Lord	France	I.G.			Sortie
Résidence Clos Saint Amand	France	I.G.			Sortie
Le Temps Qui Passe	France	I.G.			Sortie
Les Bois de Landecotte	France	I.G.			Sortie
Les Clos de Saint Martin d'Ablois	France	I.G.			Sortie
Les Jardins de Landecotte	France	I.G.			Sortie
Les Jardins de Valldoreix	Espagne	I.G.			Sortie
Les Scevolles	France	I.G.			Sortie
Lizy EHPAD	France	I.G.			Sortie
MEP	France	I.G.			Sortie
La Maison Basque	France	I.G.			Sortie
Morgny La Pommeraye	France	I.G.			Sortie
Onela	France	I.G.			Sortie
Patrimoine Santé	France	I.G.			Sortie
PLVS	France	I.G.			Sortie
Pro Sante Lizy	France	I.G.			Sortie
Pro Sante Margny	France	I.G.			Sortie
Pro Santé Services	France	I.G.			Sortie
Résidence accueil le Château	France	I.G.			Sortie
Résidence Le Château du Bois	France	I.G.			Sortie
Les Roses de Saint Caprais	France	I.G.			Sortie
Résidence du Manoir	France	I.G.			Sortie
Résidence Herri Burua	France	I.G.			Sortie
Résidence Herri Burua	France	I.G.			Sortie
Résidence La Baie d'Authie	France	I.G.			Sortie
Résidence La Cavalerie	France	I.G.			Sortie
Résidence La Chaumière de la Grande Turelle	France	I.G.			Sortie
Résidence La Fontaine	France	I.G.			Sortie
Résidence La Mourgue des Alpilles	France	I.G.			Sortie

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Résidence La Pierre Bleue	France	I.G.			Sortie
Résidence Le Bourg Nouveau	France	I.G.			Sortie
Résidence du Château de Cosnac	France	I.G.			Sortie
Résidence Le Mesnil	France	I.G.			Sortie
Résidence Le Parc du Château	France	I.G.			Sortie
Résidence le Pays d'Aunis	France	I.G.			Sortie
Résidence le Square d'Alienor	France	I.G.			Sortie
Résidence Le Val d'Osne	France	I.G.			Sortie
Résidence Les Baux du Roy	France	I.G.			Sortie
Résidence Les Charmes	France	I.G.			Sortie
Résidence Les Clos de Planestel	France	I.G.			Sortie
Résidence Les Côteaux	France	I.G.			Sortie
Résidence Les Ducs de Bourgogne	France	I.G.			Sortie
Résidence Les Iris	France	I.G.			Sortie
Les Jardins de Cauderan	France	I.G.			Sortie
Les Jardins d'Eleonore	France	I.G.			Sortie
Résidence Les Ormes	France	I.G.			Sortie
Résidence Les Patureaux	France	I.G.			Sortie
Résidence Les Vignes	France	I.G.			Sortie
Résidence Pasteur	France	I.G.			Sortie
Résidence Saint Martin	France	I.G.			Sortie
Residence Vaillant Couturier	France	I.G.			Sortie
Résidence Vermeil	France	I.G.			Sortie
Roche Brune	France	I.G.			Sortie
Résidence Arc-En-Ciel	France	I.G.			Sortie
Urtaburu	France	I.G.			Sortie
Vallée Médicale	France	I.G.			Sortie
Villa Primule Gestioni	France	I.G.			Sortie
Résidence Le Clos Saint Jean	France	I.G.			Sortie
Les Jardins du Lac d'Izon	France	I.G.			Sortie
Le domaine du Lac d'Izon	France	I.G.			Sortie
Clos Bugia	France	I.G.			Sortie
Colisée Domicile	France	I.G.			Sortie
Nouvel Horizon Services	France	I.G.			Sortie
Nouvel Horizon Services PACA	France	I.G.			Sortie
Itaca	France	I.G.			Sortie
Plancia	France	I.G.			Sortie
Randa	France	I.G.			Sortie
Financière Montalivet	France	I.G.			Sortie
La Maison des Parents	France	I.G.			Sortie
Résidence Bellevue	France	I.G.			Sortie
Résidence Le Clos	France	I.G.			Sortie
Résidence L'Ermitage	France	I.G.			Sortie
Résidence Diane	France	I.G.			Sortie
Clinique Ambroise Paré	France	I.G.			Sortie
SCI Ambroise Paré	France	I.G.			Sortie
SCI de la Rosée IV	France	I.G.			Sortie

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
<b>Flash Europe</b>					
Financiere Flash	France	I.G.	43,09 %	30,16 %	
TOP FEI	France	I.G.			Fusion
FEI STAFF	France	I.G.			Fusion
Financiere FEI	France	I.G.			Fusion
Flash Taxicolis	France	I.G.		30,16 %	
Flash Europe SA	France	I.G.			Fusion
Flash Europe International SA	Luxembourg	I.G.		30,16 %	
The Easy Companies	Luxembourg	I.G.		30,16 %	
FEI Algorithmic	Luxembourg	I.G.		30,16 %	
Flash Europe Slovakia	Slovaquie	I.G.		30,16 %	
Flash Europe Polska	Pologne	I.G.		30,16 %	
Flash Europe GmbH	Allemagne	I.G.		30,16 %	
Flash Romania	Roumanie	I.G.		30,16 %	
Flash Europe Hungary KFT	Hongrie	I.G.		30,16 %	
FEI Portugal SOC Unipessoal LDA	Portugal	I.G.		30,16 %	
Flash Europe Espana Servicios De Logistica SL	Espagne	I.G.		30,16 %	
Flash V-One Limited	Royaume-Uni	I.G.		30,16 %	
Flash Europe Turkey Sarl	Turquie	I.G.		30,16 %	
Flash Maroc Sarl	Maroc	I.G.		30,16 %	
Flash Russia Sarl	Russie	I.G.		30,16 %	
F.S. Holding Belgie Bvba	Belgique	I.G.		30,16 %	
MPG Upela	France	I.G.		30,16 %	Entrée
Roberts Beheer Belgie BVBA	Belgique	I.G.		30,16 %	
Roberts Holding BV	Pays-Bas	I.G.		30,16 %	
Roberts Europe B.V.	Pays-Bas	I.G.		30,16 %	
Roberts Operations B.V.	Pays-Bas	I.G.		30,16 %	
Roberts Air Road B.V.	Pays-Bas	I.G.		30,16 %	
Roberts Europe NV	Belgique	I.G.		30,16 %	
Roberts Europe GMBH	Allemagne	I.G.		30,98 %	
Roberts Europe S.R.L	Italie	I.G.		30,16 %	
Roberts Europe Sp z.o.o	Pologne	I.G.		30,16 %	
Roberts Special Services B.V.	Pays-Bas	I.G.		30,16 %	
RN Wilde GmbH	Allemagne	I.G.		30,16 %	Entrée
RNWEF Express Unipessoal	Portugal	I.G.		30,16 %	Entrée
EF Express Polska	Pologne	I.G.		30,16 %	Entrée
Schwerdtfeger Transport Hannover GmbH	Allemagne	I.G.		30,16 %	Entrée
Schwerdtfeger Transport Leipzig GmbH	Allemagne	I.G.		30,16 %	Entrée
Schwerdtfeger Transport Karlsruhe GmbH	Allemagne	I.G.		30,16 %	Entrée
Schwerdtfeger Transport Würzburg GmbH	Allemagne	I.G.		30,16 %	Entrée
Schwerdtfeger Transport GmbH	Allemagne	I.G.		30,16 %	Entrée
Schwerdtfeger Transport Friedrichshafen GmbH	Allemagne	I.G.		30,16 %	Entrée
Schwerdtfeger Transport Augsburg GmbH	Allemagne	I.G.		30,16 %	Entrée
<b>Financière Orolia</b>					
Financiere Orolia	France	I.G.	51,92 %	36,34 %	
Orolia SA	France	I.G.		36,34 %	Entrée
Orolia BV	Pays-Bas	I.G.		36,34 %	

I.G. = Intégration globale.  
M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Orolia Inc	États-Unis	I.G.		36,34 %	
Spectracom SAS	France	I.G.		36,34 %	
Orolia Do Brazil	Brésil	I.G.		36,34 %	
Orolia Global Services Ltd	Royaume-Uni	I.G.		36,34 %	
Orolia Global Services Ltd Russia	Russie	I.G.		36,34 %	
Orolia Switzerland	Suisse	I.G.		36,34 %	
T4S	Suisse	I.G.			Dissolution
Orolia SAS	France	I.G.		36,34 %	
Orolia Ltd	Royaume-Uni	I.G.		18,17 %	
McMurdo Inc	États-Unis	I.G.		36,34 %	
Oceantracs	Canada	I.G.		36,34 %	
<b>MKD</b>					
MK Direct Holding	France	I.G.	55,01 %	38,51 %	
MK Direct2	France	I.G.		38,51 %	
Saget Linvosges Management	France	I.G.			Fusion
Francoise Saget	France	I.G.		38,51 %	
Linvosges	France	I.G.		38,50 %	
<b>Smile (à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2017)</b>					
Smile Group	France	I.G.	66,24 %	41,07 %	Entrée
Smile	France	I.G.		41,07 %	Entrée
Smile Belgique	Belgique	I.G.		41,07 %	Entrée
Smile BV	Pays-Bas	I.G.		41,07 %	Entrée
Smile Suisse	Suisse	I.G.		41,07 %	Entrée
Smile Ukraine	Ukraine	I.G.		41,07 %	Entrée
Smile Maroc	Maroc	I.G.		41,07 %	Entrée
Neopixl	Luxembourg	I.G.		41,07 %	Entrée

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

## NOTE 16 MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES

### 16.1 Méthodes de consolidation

#### Sociétés consolidées en intégration globale

Les sociétés sont consolidées par intégration globale lorsque le Groupe en détient le contrôle, généralement en raison d'une participation majoritaire. Cette règle s'applique indépendamment du pourcentage de détention en actions. La notion de contrôle représente le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une société affiliée afin d'obtenir des avantages de ses activités. Les intérêts des actionnaires minoritaires sont présentés au bilan dans une catégorie distincte des capitaux propres. La part des actionnaires minoritaires au bénéfice est présentée distinctement dans le compte de résultat.

Le résultat des filiales acquises ou cédées au cours de l'exercice est inclus dans le compte de résultat consolidé respectivement depuis la date d'acquisition ou jusqu'à la date de perte de contrôle.

#### Sociétés consolidées par mise en équivalence

Les sociétés sont comptabilisées suivant la méthode de la mise en équivalence lorsque le Groupe exerce une influence notable sur les décisions financières et opérationnelles, sans toutefois en exercer le contrôle, ou lorsqu'il exerce un contrôle conjoint.

#### Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Ainsi, lors de la première consolidation d'une entreprise, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur. Par ailleurs, pour chaque regroupement d'entreprise, le Groupe évalue toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur, soit sur la base de la quote-part du Groupe dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en charges.

À la date d'acquisition, le Groupe comptabilise un écart d'acquisition évalué comme la différence entre la contrepartie transférée à laquelle s'ajoute, le cas échéant, le montant d'une participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et le solde net des actifs identifiables et des passifs repris.

Dans le cas d'une acquisition par étapes conduisant à une prise de contrôle, le Groupe réévalue la participation antérieurement détenue à la juste valeur à la date d'acquisition et comptabilise l'éventuel profit ou perte en résultat.

### 16.2 Méthodes de conversion

#### Transactions en devises étrangères

Dans les sociétés du Groupe, les transactions en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie de fonctionnement au cours de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et passifs libellés en devises sont convertis au cours de clôture.

Les différences de change qui en résultent de la conversion des transactions en devises sont inscrites au compte de résultat.

#### Conversion des états financiers libellés en devises étrangères

Lors de la consolidation, les états financiers des sociétés exprimés en monnaie étrangère sont convertis comme suit :

- les actifs et passifs, au cours de change à la date de clôture ;
- les postes du compte de résultat au cours moyen.

Les différences de change sont imputées en capitaux propres et présentées sur une ligne spécifique ("Réserves de conversion").

#### Avances intragroupe en devises

Les écarts de change relatifs aux avances intragroupe en devise dont le règlement ne serait ni planifié, ni probable, dans un avenir prévisible, sont inclus dans les réserves de conversion. Ces écarts de change ne sont pas recyclés dans le compte de résultat à l'occasion du remboursement, sauf si cet événement était constitutif d'une cession partielle de l'entité (i.e. entraînant une diminution du pourcentage d'intérêts dans la filiale).

### 16.3 Actifs (ou groupes d'actifs) et passifs destinés à être cédés

L'activité principale du groupe Eurazeo est d'acheter et de vendre des participations qui peuvent en date d'arrêté des comptes constituer des actifs (ou groupes d'actifs) destinés à être cédés.

Un actif non courant (ou groupe d'actifs) est classé comme destiné à être cédé et évalué au montant le plus bas entre sa valeur comptable et sa juste valeur diminuée des coûts de cession si sa valeur comptable est recouverte principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par son utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe d'actifs) doit être disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs et sa vente doit être hautement probable.

Dans le cas d'instruments financiers ou d'immeubles de placement classés comme destinés à être cédés, les règles applicables en matière d'évaluation sont celles, respectivement, des normes IFRS 9 et IAS 40. Ces actifs sont évalués à la juste valeur.

Conformément à la norme IFRS 5 : *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) rattachables à un groupe d'actifs destinés à être cédés est présenté sur une ligne distincte au passif de l'état de la situation financière.

### 16.4 Immobilisations incorporelles

#### Marques

Seules les marques acquises, identifiables, de notoriété reconnue et dont la juste valeur peut être évaluée de manière fiable, sont inscrites à l'actif à la valeur déterminée lors de leur acquisition.

Le classement d'une marque à durée d'utilité finie ou indéterminée résulte en particulier des critères suivants :

- positionnement global de la marque sur son marché en termes de volume d'activité, de présence internationale et de notoriété ;
- perspectives de rentabilité à long terme ;
- degré d'exposition aux aléas conjoncturels ;
- événement majeur intervenu dans le secteur d'activité susceptible de peser sur le futur de la marque ;
- ancienneté de la marque.

Les marques à durée d'utilité finie sont amorties sur leur durée d'utilité et, le cas échéant, font l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indicateur de perte de valeur.

Les marques à durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test annuel de dépréciation ainsi qu'en cas d'indices de perte de valeur.

Les frais engagés pour créer une marque nouvelle ou développer une marque existante sont enregistrés en charges.

#### Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles (hors marques) sont inscrites au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

L'ensemble des immobilisations incorporelles a une durée d'utilité finie et les amortissements sont comptabilisés en charges, généralement selon le mode linéaire, en fonction des durées d'utilité estimées :

#### Amortissements en années

Catégories d'immobilisations incorporelles	Asmodee	Eurazeo PME	Fintrax	Iberchem	Sommet Education	Novacap
Contrats clients et relations clientèles		10 à 23		9	3 à 5	10 à 20
Brevets et licences		10 à 15	5 à 10			
Autres logiciels	1 à 3	1 à 5	3 à 5			3 à 6
Accréditations					5	
Curricula					5	
Plateforme digitale et infrastructure	3 à 10					
Licence de distribution des jeux acquis	5					
Jeux créés en interne	1 à 2					

Les amortissements sont constatés à partir de la date à laquelle l'actif est prêt à être mis en service.

### 16.5 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan à leur coût historique d'acquisition pour le Groupe diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur constatées.

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 iront au Groupe sont comptabilisés en immobilisations.

Les biens financés par un contrat de crédit-bail ou de location de longue durée, qui en substance transfère tous les risques et avantages liés à la propriété de l'actif au preneur, sont comptabilisés en actif immobilisé. Ils sont amortis en accord avec les principes du Groupe concernant l'évaluation des immobilisations corporelles. Le coût des immobilisations inclut les coûts initiaux directement liés à l'obtention du contrat de bail (frais de négociation, honoraires de conseil ou légaux...). Les engagements financiers qui découlent de ces contrats figurent dans les dettes financières.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire en fonction des durées d'utilisation suivantes :

#### Amortissements linéaires en années

Catégories d'immobilisations corporelles	Asmodee	Carambar & Co	Eurazeo PME	Fintrax	Iberchem	Sommet Education	Grape Hospitality	Novacap
Constructions		30	10 à 25	25	30 à 33	20 à 50	15 à 50	8 à 30
Matériel et outillage	2 à 10	7 à 15	3 à 10			3 à 8	3 à 15	
Véhicules	3 à 5	5	5	3 à 5		5		5 à 30
Agencement et installations	7 à 10	20	5 à 8	3 à 7		5 à 8	7 à 25	
Mobilier de bureau et matériel informatique	2 à 10	5 à 10	3 à 10	3 à 7		3 à 8		3 à 10
Équipement industriel						3 à 8		20 à 30

Les amortissements sont constatés à partir de la date à laquelle l'actif est prêt à être mis en service. Les terrains ne sont pas amortis.

### 16.6 Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont évalués initialement au coût. Les coûts de transaction sont inclus dans l'évaluation initiale. Ils sont ultérieurement évalués à la juste valeur. Les gains ou pertes résultant des variations de juste valeur des immeubles de placement sont inclus dans le compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils surviennent (en autres produits et charges de l'activité).

La valorisation des immeubles de placement est déterminée à partir de rapports d'experts.

### 16.7 Dépréciation d'actifs non financiers

Conformément à la norme IAS 36 : *Dépréciation d'actifs*, lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations corporelles, elles font l'objet d'une revue détaillée afin de déterminer si leur valeur nette comptable est inférieure à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation des actifs.

Dans le cas où le montant recouvrable serait inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable (dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée).

De la même manière, des tests de perte de valeur sont systématiquement effectués à chaque clôture annuelle ou en cas d'indicateur de perte de valeur, pour l'ensemble des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée. Néanmoins, les pertes de valeur éventuellement constatées sur les écarts d'acquisition ne peuvent faire l'objet d'une reprise.

### 16.8 Actifs et Passifs financiers

#### Comptabilisation initiale des actifs et des passifs financiers

Des actifs financiers et des passifs financiers sont comptabilisés lorsqu'une entité du Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Les actifs financiers et les passifs financiers sont mesurés initialement à la juste valeur. Les coûts de

transaction qui sont directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission d'actifs financiers et de passifs financiers (qui ne sont pas des actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net) sont ajoutés à la juste valeur des actifs financiers ou des passifs financiers ou retranchés de celui-ci, le cas échéant, lors de la comptabilisation initiale. Les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition d'actifs financiers ou de passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net sont comptabilisés immédiatement en résultat net.

### Comptabilisation des actifs financiers

Tous les actifs financiers comptabilisés sont ultérieurement évalués dans leur ensemble soit au coût amorti, soit à la juste valeur, en fonction du classement des actifs financiers.

Un instrument d'emprunt est ultérieurement évalué au coût amorti si les conditions suivantes sont réunies :

- la détention de l'actif financier s'inscrit dans un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs financiers afin d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels ;
- les conditions contractuelles de l'actif financier donnent lieu, à des dates spécifiées, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Un instrument d'emprunt est ultérieurement évalué à la juste valeur si les conditions suivantes sont réunies :

- la détention de l'actif financier s'inscrit dans un modèle économique dont l'objectif est atteint à la fois par la perception de flux de trésorerie contractuels et par la vente d'actifs financiers ;
- les conditions contractuelles de l'actif financier donnent lieu, à des dates spécifiées, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Par défaut, tous les autres actifs financiers sont ultérieurement évalués à la juste valeur par le biais du résultat net.

Nonobstant ce qui précède, le Groupe peut faire le choix ou la désignation irrévocable suivants lors de la comptabilisation initiale d'un actif financier :

- le Groupe peut faire le choix irrévocable de présenter dans les autres éléments du résultat global les variations ultérieures de la juste valeur d'un placement dans un instrument de capitaux propres à condition qu'il ne s'agisse pas d'un actif financier détenu à des fins de transactions ou d'une contrepartie éventuelle comptabilisée par un acquéreur dans un regroupement d'entreprise auquel s'applique IFRS 3 ;
- le Groupe peut irrévocablement désigner un instrument d'emprunt qui réunit les critères d'évaluation au coût amorti ou à la juste valeur par les autres éléments du résultat global comme étant évalué à la juste valeur par le biais du résultat net si cette désignation élimine ou réduit sensiblement une incohérence de comptabilisation

Le Groupe a désigné tous ses placements en instruments de capitaux propres en actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net.

Les actifs financiers désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net sont évalués à la juste valeur à la clôture de chaque période de présentation de l'information financière, les profits ou les pertes de juste valeur étant comptabilisés en résultat net sauf s'ils sont des éléments constitutifs d'une relation de couverture désignée. Le profit net ou la perte nette comptabilisé en résultat comprend les dividendes ou intérêts acquis sur l'actif financier comptabilisés en "Produits de l'activité ordinaire", la variation de juste valeur étant comptabilisée en "Autres produits et charges de l'activité".

Les titres cotés sont évalués sur la base du dernier cours de Bourse à la date de clôture.

Les fonds d'investissement Colyzeo et Colyzeo II sont valorisés, à la date d'évaluation, sur la base des derniers éléments communiqués par les gérants.

Les investissements non cotés sont valorisés à la "Fair Value" (juste valeur ou valeur à laquelle des acteurs du marché accepteraient d'effectuer une transaction) en conformité avec les recommandations préconisées par l'IPEV ("International Private Equity Valuation Guidelines") et avec les méthodologies appliquées dans le cadre de l'établissement de l'actif net réévalué. Les valeurs ainsi obtenues tiennent compte des spécificités juridiques des investissements (subordination, engagements...).

En cas de cession des actifs financiers ou de titres mis en équivalence, les plus anciens d'une même société sont réputés vendus les premiers.

### Dépréciation d'actifs financiers

Le Groupe comptabilise une correction de valeur pour pertes au titre des pertes de crédit attendues sur les placements dans des instruments d'emprunt qui sont évalués au coût amorti ou à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Aucune perte de valeur n'est comptabilisée pour les placements dans des instruments de capitaux propres. Le montant des pertes de crédit attendues est mis à jour à chaque date de clôture pour rendre compte des variations du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale de l'instrument financier.

Le Groupe comptabilise toujours les pertes de crédit attendues des créances clients sur l'ensemble de leur durée de vie.

### Comptabilisation des emprunts

Les emprunts sont comptabilisés initialement à la juste valeur, nette des coûts de transaction encourus puis maintenus à leur coût amorti ; toute différence entre les produits (nets de coûts de transaction) et la valeur de remboursement est comptabilisée en résultat sur la durée de l'emprunt selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les emprunts sont classés en passifs courants, sauf lorsque le Groupe dispose d'un droit inconditionnel de différer le règlement de la dette d'au minimum 12 mois après la date de clôture, auquel cas ces emprunts sont classés en passifs non courants.

### Transferts d'actifs et de passifs financiers

Le Groupe décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels constituant l'actif financier arrivent à expiration, lorsque le Groupe renonce à ses droits, ou bien lorsque le Groupe transfère ses droits et qu'il n'a plus la plupart des risques et avantages attachés.

Le Groupe décomptabilise un passif financier lorsque le passif est éteint ou transféré. Lorsqu'un échange de passif a lieu avec un prêteur, et que les termes sont sensiblement différents, un nouveau passif est comptabilisé.

## 16.9 Instruments financiers dérivés et opérations de couverture

### Instruments financiers dérivés

Le Groupe a recours à divers instruments financiers pour gérer son exposition au risque de taux d'intérêt et au risque de change.

Les dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur à la date à laquelle les contrats dérivés entrent en vigueur et ils sont ultérieurement réévalués à leurs justes valeurs à la clôture de chaque période de présentation de l'information financière. Tout profit ou perte résiduel résultant est comptabilisé en résultat net immédiatement à moins que le dérivé soit un instrument de couverture désigné et efficace, auquel cas le moment de la comptabilisation en résultat net dépend de la nature de la relation de couverture.

La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est classée en actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et dans les actifs ou passifs courants lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est inférieure à 12 mois. Les instruments dérivés non désignés comme instruments de couverture sont classés en actifs ou en passifs courants.

### Comptabilité de couverture

Le Groupe désigne certains dérivés comme instruments de couverture du risque de change et du risque de taux d'intérêt dans des couvertures de juste valeur, des couvertures de flux de trésorerie ou des couvertures d'investissement net dans des établissements à l'étranger, le cas échéant. Les couvertures du risque de change associé à des engagements fermes sont comptabilisées comme des couvertures de flux de trésorerie.

Au commencement de la relation de couverture, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa stratégie relative à diverses opérations de couverture. Le Groupe documente également, au début de l'opération de couverture, puis régulièrement, si l'instrument de couverture permet de compenser de façon efficace les variations de justes valeurs ou des flux de trésorerie de l'élément couvert attribuables au risque couvert, c'est-à-dire quand la relation de couverture satisfait à toutes les contraintes d'efficacité qui suivent :

- il existe un lien économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture ;
- le risque de crédit n'a pas d'effet dominant sur les variations de la valeur qui résultent de ce lien économique ;
- le ratio de couverture de la relation de couverture est égal au rapport entre la quantité de l'élément couvert qui est réellement couverte par l'entité et la quantité de l'instrument de couverture que l'entité utilise réellement pour couvrir cette quantité de l'élément couvert.

Si une relation de couverture cesse de satisfaire à la contrainte d'efficacité de la couverture relative au ratio de couverture, mais que l'objectif de gestion des risques visé par cette relation de couverture désignée demeure le même, le Groupe doit réajuster le ratio de couverture de la relation de couverture (c'est-à-dire qu'il procède au rééquilibrage de la couverture) de manière à ce que celle-ci réponde à nouveau aux critères.

### Cas des dérivés inclus dans des relations de couverture de flux futurs

L'application de la comptabilité de couverture de flux futurs permet de différer dans un compte des capitaux propres consolidés l'impact en résultat de la part efficace des variations de juste valeur du dérivé désigné.

La part efficace des variations de la juste valeur d'instruments dérivés satisfaisant aux critères de couverture de flux de trésorerie et désignés comme tels est comptabilisée en capitaux propres. Le gain ou la perte se rapportant à la partie inefficace est comptabilisé immédiatement au compte de résultat. Les montants cumulés dans les capitaux propres sont recyclés en résultat au cours des périodes durant lesquelles l'élément couvert affecte le résultat.

Lorsqu'un instrument de couverture parvient à maturité ou est vendu, ou lorsqu'une couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, le gain ou la perte cumulé inscrit en capitaux propres à cette date est maintenu en capitaux propres, puis est ultérieurement constaté en résultat lorsque la transaction prévue est in fine comptabilisée en résultat. Lorsqu'il n'est pas prévu que la transaction se réalise, le profit ou la perte cumulé qui était inscrit en capitaux propres est immédiatement transféré au compte de résultat.

### Cas des dérivés inclus dans des relations de couverture de juste valeur

L'application de la comptabilité de juste valeur permet de réévaluer l'élément couvert à sa juste valeur et à hauteur du risque couvert, cette réévaluation ayant pour effet de limiter l'impact en résultat des variations de juste valeur du dérivé désigné à celui de l'inefficacité de la couverture.

Les variations de la juste valeur d'instruments dérivés qui satisfont aux critères de la couverture de juste valeur et sont désignés comme tels sont comptabilisées au compte de résultat, de même que les variations de juste valeur de l'actif ou du passif couvert qui sont attribuables au risque couvert.

Lorsque la couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, l'ajustement de la valeur comptable d'un instrument financier couvert pour lequel la méthode du taux d'intérêt effectif est

utilisée doit être amorti en contrepartie du résultat sur la période résiduelle jusqu'à l'échéance de l'élément couvert.

### Cas des dérivés inclus dans des relations de couverture d'investissements nets à l'étranger

Les couvertures d'investissements nets dans un établissement à l'étranger sont comptabilisées de la même manière que les couvertures de flux de trésorerie. Les profits ou les pertes sur l'instrument de couverture qui sont liés à la partie efficace de la couverture sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global. Les profits ou les pertes qui sont liés à la partie inefficace de la couverture sont comptabilisés immédiatement en résultat net.

Le cumul, dans les écarts de conversion des monnaies étrangères, des profits et des pertes sur l'instrument de couverture qui sont liés à la partie efficace de la couverture est reclassé en résultat net lors de la sortie totale ou partielle d'un établissement à l'étranger.

## 16.10 Actifs financiers de gestion de trésorerie

Les actifs financiers de gestion de trésorerie comprennent des titres monétaires et obligataires et des parts d'OPCVM placés avec un horizon de gestion à court terme. Ils sont comptabilisés et évalués à la juste valeur, les variations de juste valeur étant comptabilisées en résultat.

Le groupe Eurazeo a retenu les critères de volatilité et de sensibilité proposés par l'AMF dans sa position du 23 septembre 2011, afin de différencier ces actifs de la "trésorerie et équivalents". De ce fait et bien qu'immédiatement disponibles, ces placements sont considérés d'un point de vue comptable comme un flux de trésorerie affecté aux opérations d'investissement, alors qu'ils demeurent des placements de trésorerie pour le Groupe d'un point de vue opérationnel.

## 16.11 Trésorerie, équivalents et découverts bancaires

La rubrique "trésorerie et équivalents de trésorerie" comprend les liquidités, les dépôts bancaires à vue, les autres placements à très court terme ayant des échéances initiales inférieures ou égales à trois mois. Ces éléments ont un risque de changement de valeur négligeable.

Les découverts bancaires figurent au bilan, dans les emprunts, en passifs courants.

## 16.12 Avantages au personnel

Les paiements relatifs aux régimes à cotisations définies du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

Pour les régimes à prestations définies, concernant les avantages postérieurs à l'emploi, les coûts des prestations sont estimés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestation sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime, en prenant en compte un effet de linéarisation lorsque le rythme d'acquisition des droits n'est pas uniforme au cours des périodes de service ultérieures.

Les montants des paiements futurs correspondants aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité, puis ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs de première catégorie.

Les écarts actuariels relatifs aux obligations issues des régimes à prestations définies sont directement reconnus dans les capitaux propres consolidés.

Le coût des services passés résultant d'un amendement de régime est comptabilisé immédiatement en charges de personnel avec les coûts des services rendus au cours de la période.

Le coût financier est comptabilisé en autres produits et charges financières.

### 16.13 Paiements fondés sur des actions

Le Groupe a mis en place un plan de rémunération qui est dénoué en instrument de capitaux propres (options sur actions et distributions gratuites d'actions). La juste valeur des services rendus par les salariés en échange de l'octroi d'options est comptabilisée en charges.

Le montant total comptabilisé en charges sur la période d'acquisition des droits est déterminé par référence à la juste valeur des options octroyées, sans tenir compte des conditions d'acquisition de droits qui ne sont pas des conditions de marché. Ces dernières sont intégrées aux hypothèses sur le nombre d'options susceptibles de devenir exerçables. À chaque date de clôture, le Groupe examine le nombre d'options susceptibles de devenir exerçables. Le cas échéant, le Groupe comptabilise au compte de résultat l'impact de la révision de ses estimations en contrepartie d'un ajustement correspondant dans les capitaux propres.

La juste valeur des stock-options à la date d'attribution est évaluée sur la base de simulations de Monte Carlo.

### 16.14 Reconnaissance des produits

#### Prestations de services

Les ventes de services sont comptabilisées au cours de la période durant laquelle les services sont rendus, en fonction le cas échéant du degré d'avancement de la transaction évalué sur la base des services fournis, rapporté au total des services à fournir.

#### Ventes de biens

Le produit des activités ordinaires est comptabilisé lorsque les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens sont transférés à l'acheteur.

#### Dividendes

Les produits de dividendes sont constatés lors de la mise en paiement du dividende décidé par l'Assemblée Générale.

Par ailleurs, dans le cas d'une distribution de dividendes avec option de paiement en actions, un dérivé actif est reconnu et les titres distribués sont initialement comptabilisés pour leur juste valeur à la date du choix pour un dividende en actions, et non sur la base du cours de référence de la distribution.

### 16.15 Impôts

Les taux d'impôt et les règles fiscales appliqués sont ceux qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture (pour les impôts exigibles) ou qui seront en vigueur au moment où l'actif sera réalisé ou le passif réglé (pour les impôts différés). L'impôt (exigible ou différé) relatif à des éléments comptabilisés directement en capitaux propres est comptabilisé en capitaux propres et non en résultat.

#### Impôt exigible

Les actifs et les passifs d'impôt exigibles au titre de l'exercice et des exercices précédents sont évalués à hauteur du montant attendu à recouvrer ou à payer auprès des administrations fiscales.

#### Impôt différé

Les impôts différés sont comptabilisés, en utilisant la méthode bilancielle du report variable, pour toutes les différences temporelles existant à la date de clôture entre la base fiscale et la base comptable des actifs et passifs.

Des actifs ou passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles imposables, reports en avant de pertes fiscales (actifs d'impôts différés) et crédits d'impôt non utilisés (actifs d'impôts différés), à l'exception des deux cas ci-dessous :

- lorsque le passif d'impôt différé résulte de la reconnaissance initiale d'un écart d'acquisition ou lorsque l'actif ou le passif d'impôt différé est généré par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, lors de son occurrence, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ou la perte fiscale ; et
- pour les différences temporelles déductibles ou taxables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées, des actifs ou passifs d'impôt différé ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que la différence temporelle s'inversera dans un avenir prévisible et, dans le cas des actifs d'impôt différé, qu'il existera un bénéfice imposable sur lequel pourra s'imputer la différence temporelle.

Des actifs d'impôt différé ne sont également comptabilisés que dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible, sur lequel ces actifs d'impôt différé pourront être imputés.

Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés.

Les actifs et passifs d'impôt différés sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et que ces impôts différés concernent la même entité imposable et la même autorité fiscale.

### 16.16 Provisions

Cette rubrique comprend les engagements dont l'échéance ou le montant est incertain, découlant de restructurations, de risques environnementaux, de litiges et d'autres risques.

Une provision est constituée lorsque le Groupe a une obligation contractuelle, légale ou implicite résultant d'un événement passé et que les sorties futures de liquidités peuvent être estimées de manière fiable. Les engagements résultant de plans de restructuration sont comptabilisés lorsque les plans détaillés ont été établis et que leur mise en œuvre repose sur une attente fondée.

### 16.17 Intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement

Dans le cadre des fonds de co-investissement Eurazeo Partners et Eurazeo Capital II, des investisseurs ont décidé de co-investir aux côtés d'Eurazeo.

Compte tenu de la durée de vie limitée de ces entités, les intérêts investis par les co-investisseurs sont présentés hors des capitaux propres dans une rubrique spécifique du passif "Intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement".

Du fait des clauses de liquidation du fonds de co-investissement, qui prévoient *in fine* la distribution en nature aux associés des investissements qui n'auront pu être cédés précédemment, ces intérêts sont évalués par référence à la valeur au bilan consolidé d'Eurazeo des dits actifs qui seront distribués en rémunération de ces apports.

### 16.18 Co-investissement des équipes de direction des participations

Dans le cadre de l'acquisition de certaines participations, Eurazeo a convenu de partager avec le management de chaque société acquise les gains et les risques liés à l'investissement. Ainsi, les dirigeants concernés sont invités à investir des sommes significatives au regard de leur propre patrimoine aux côtés d'Eurazeo. Les instruments financiers concernés sont souscrits à la juste valeur et évalués selon des modèles classiques, adaptés aux instruments concernés.

Chaque investissement n'est générateur d'éventuels gains qu'à partir d'un certain niveau de rentabilité de l'investissement pour Eurazeo. Il représente un risque élevé pour les cadres dirigeants dans la mesure où en dessous de ce seuil, les sommes investies par eux peuvent être partiellement ou en totalité perdues. Eurazeo limite généralement son

engagement à une rétrocession de la plus-value réalisée (au-delà d'un taux de retour minimum défini à l'origine) sur les actions concernées, à l'occasion d'une cession ou d'une introduction en Bourse.

Le droit sur les plus-values éventuelles sera, en tout état de cause, liquidé dans un délai qui diffère d'une participation à l'autre. En conséquence, cette dilution future, qui n'est constatée qu'à la date de sortie des participations, se traduit par une plus-value de cession réduite à hauteur de la participation attribuée aux managers.

Par ailleurs, il convient de noter que l'engagement pris par Eurazeo envers le management des participations n'a de valeur en général pour les bénéficiaires que dans la mesure où les titres sont cédés, ou introduits en Bourse, décisions qui relèvent discrétionnairement d'Eurazeo. Ainsi, Eurazeo dispose d'un droit inconditionnel de se soustraire à la remise d'actifs financiers en règlement de son obligation contractuelle et ces instruments sont inscrits en capitaux propres. Cependant, dans certains cas particuliers, Eurazeo a pris l'engagement de racheter aux dirigeants leurs actions de la société émettrice de ces instruments financiers. Dans ce cas, une dette est reconnue à ce titre, à hauteur de l'engagement contractuel.

Sur la base de la rentabilité moyenne attendue par Eurazeo de son investissement dans ces sociétés (soit un Taux de Rentabilité Interne de 15 % ou un multiple de fonds propres de 2), la dilution potentielle liée à l'exercice de ces instruments financiers est comprise entre 1,5 % et 7 % du capital selon les participations, avec une hypothèse d'événement de liquidité dans les 5 ans.

### 16.19 Contrats de co-investissement du Directoire et des équipes d'investissement

Par analogie avec la pratique habituelle des fonds d'investissement, Eurazeo a mis en place un mécanisme de co-investissement au bénéfice des membres du Directoire et des équipes impliquées sur les investissements ("les bénéficiaires").

Pour les investissements réalisés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, ce mécanisme a été structuré au travers d'une société à capital variable regroupant Eurazeo (95 % du capital) et les investisseurs personnes physiques (détenant ensemble 5 % du capital). Cette société participe à hauteur de 10 % à chaque investissement réalisé par Eurazeo.

Pour les investissements réalisés entre le 1<sup>er</sup> janvier 2012 et le 31 décembre 2013 et leurs suites éventuelles, l'entité se dénomme Carryco Croissance.

Pour les investissements réalisés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, il existe différentes entités propres à chaque branche d'activité (Carryco Capital 1, Carryco Croissance 2 et Carryco Patrimoine).

Au sein de chaque Carryco, un accord a été conclu entre Eurazeo et les investisseurs personnes physiques qui stipule que les investisseurs personnes physiques ne peuvent récupérer leur investissement que si Eurazeo a préalablement été remboursée de son investissement et qui permet ensuite aux investisseurs personnes physiques d'appréhender la totalité de la plus-value réalisée par Carryco sous réserve qu'Eurazeo ait au global obtenu un rendement annuel de 6 % minimum ("hurdle"). Ces seuils et plus-values sont selon les cas calculés (i) soit en agrégeant les investissements réalisés au titre du programme considéré, (ii) soit en les répartissant par moitié entre la performance constatée investissement par investissement d'une part et sur l'ensemble des investissements de la période considérée d'autre part.

Selon les programmes d'investissement concernés, les bénéficiaires acquièrent leurs droits soit immédiatement soit progressivement, pour autant qu'ils soient toujours en fonction aux dates anniversaires prévues. Le droit sur les plus-values éventuelles sera en tout état de cause liquidé par Eurazeo à une certaine date ou en cas de changement de contrôle d'Eurazeo.

Les sommes investies par le Directoire et les équipes d'investissement sont comptabilisées en dettes. La valeur du passif prend en compte l'éventuel engagement d'Eurazeo de racheter aux bénéficiaires leurs droits en application des clauses de départs ou de liquidation prévues contractuellement ainsi que la part revenant en fin de programme aux bénéficiaires au titre des plus-values nettes de cession réalisées, dès que le *hurdle* de 6 % a une forte probabilité d'être atteint.

Les plus-values de cession constatées par Eurazeo sont comptabilisées nettes de l'éventuelle quote-part revenant aux bénéficiaires dès que l'atteinte du *hurdle* est probable.

### 16.20 Résultat net par action

Le résultat net par action se calcule en divisant le résultat net part du Groupe, par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen des actions ordinaires achetées et détenues à titre d'autocontrôle.

Le résultat net dilué par action est calculé sur la moyenne pondérée du nombre d'actions, évaluée selon la méthode du rachat d'actions. Cette méthode suppose, d'une part l'exercice des options de souscription existantes dont l'effet est dilutif, et d'autre part l'acquisition des titres par le Groupe, au cours du marché pour un montant correspondant à la trésorerie reçue en échange de l'exercice des options, augmenté de la charge des stock-options restant à amortir.

Lorsqu'il y a division du nominal ou attribution d'actions gratuites, le résultat net par action des années antérieures est ajusté en conséquence.

## 4.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Aux actionnaires

### OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société EURAZEO relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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.

### FONDEMENT DE L'OPINION

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

#### Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans les notes 1.1, 8.2, 16.3, 16.8 et 16.9 de l'annexe des comptes consolidés concernant l'application par anticipation d'IFRS 9.

### JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

**Comptabilisation des opérations d'acquisition majeures de l'exercice et allocation du prix d'acquisition** – Cf. Notes 2 « Périmètre de consolidation », 6.1 « Ecart d'acquisition », 13.4 « Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement », 14.3 « Engagements hors bilan » et 16.1 « Méthodes de consolidation »

Risque identifié	Notre réponse
<p>Durant l'exercice 2017, le Groupe a réalisé de nouveaux investissements pour un montant total décaissé de 2 135 M€. Les principales acquisitions sont : CPK, Trader Interactive, Iberchem, WorldStrides.</p> <p>Ces opérations ont entraîné la reconnaissance d'écarts d'acquisition d'un montant de 234 M€ pour Iberchem et de 1 101 M€ pour WorldStrides au 31 décembre 2017 avant affectation du prix d'acquisition. L'affectation des différents prix d'acquisition sera finalisée dans les douze mois suivant les dates de prise de contrôle.</p> <p>Dans le cadre de ces opérations, un certain nombre d'engagements sont donnés ou reçus par Eurazéo tels que des promesses/engagements d'achats, des garanties de passif ainsi que des pactes d'actionnaires.</p> <p>Selon l'analyse effectuée par la Direction concernant la nature de l'investissement, du contrôle, la représentation au sein des instances de la gouvernance et le pourcentage détenu par Eurazéo, les participations sont intégrées globalement, mises en équivalence ou classées en actifs financiers.</p> <p>Cette analyse nécessite un certain nombre de jugements pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer la méthode de consolidation en lien avec les normes comptables en vigueur ;</li> <li>• Déterminer le prix d'acquisition, notamment dans le cadre de clauses prévoyant le versement conditionnel de compléments de prix (« earn-out »);</li> <li>• Identifier les actifs et les passifs acquis, évaluer leur juste valeur et affecter le prix d'acquisition aux éléments d'actif et de passif acquis.</li> </ul> <p>La comptabilisation de ces opérations d'acquisition peut être complexe et avoir une importance significative dans les comptes du Groupe. Par conséquent, nous avons considéré que les opérations majeures d'acquisition de l'exercice constituent un point clé de notre audit.</p>	<p>Dans ce contexte, nos travaux ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les contrats relatifs aux principales acquisitions réalisées par le Groupe au cours de l'exercice ainsi que, le cas échéant, les autres accords juridiques signés dans le cadre des opérations, notamment pacte d'actionnaires et management packages, pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner la conformité de la méthode de consolidation retenue au regard des normes comptables ;</li> <li>• Corroborer la liste des engagements hors bilan repris dans la note de l'annexe 14.3 « Engagements hors bilan » de l'annexe aux états financiers consolidés ;</li> <li>• Apprécier la détermination du prix de revient effectué par la Direction en lien avec le prix payé et des clauses « d'earn-out ».</li> </ul> </li> <li>• Apprécier, avec l'appui de nos experts en évaluation, la pertinence de l'allocation du prix d'acquisition et de la valorisation des incorporels identifiés pour les acquisitions récentes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprécier la pertinence des principales hypothèses retenues par la Direction pour identifier les actifs et les passifs acquis et évaluer leur juste valeur ;</li> <li>• Examiner les rapports réalisés par des cabinets indépendants mandatés par la Direction afin d'identifier d'éventuels actifs surévalués ou passifs sous-évalués ou non pris en compte dans l'exercice d'identification des actifs et passifs acquis ;</li> <li>• Réaliser une analyse comparative des principales hypothèses retenues avec des transactions similaires récentes et des analyses de sensibilité.</li> </ul> </li> <li>• Vérifier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux états financiers consolidés et notamment dans les notes 2 et 6.1.</li> </ul>

**Évaluation des principaux écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée** - Cf. Notes 6.1 « Ecarts d'acquisition », 6.2 « Immobilisations incorporelles », 6.4 « Pertes de valeurs sur actifs immobilisés » et 16.7 « Dépréciation d'actifs non financiers »

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les écarts d'acquisition représentent un montant net de 3 256 M€ au 31 décembre 2017, soit 28% de l'actif total, dont WorldStrides pour 1 101 M€, Eurazeo PME pour 632 M€, Fintrax pour 558 M€, Novacap pour 347 M€, Iberchem pour 234 M€, Sommet Education pour 206 M€ et Asmodee pour 134 M€.</p> <p>Les autres immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée s'élèvent à 667 M€ et correspondent essentiellement à des marques pour 475 M€ dont le groupe Eurazeo PME pour 232 M€, Sommet Education pour 121 M€, CPK pour 72 M€ et Fintrax pour 50 M€ et à des droits d'édition ou de distribution pour 192 M€.</p> <p>À chaque clôture annuelle, la Direction réalise des tests de perte de valeur pour l'ensemble des actifs à durée de vie indéterminée, afin de vérifier que leur valeur nette comptable est inférieure à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité. Ces tests intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur la détermination des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), les flux de trésorerie futurs basés sur les plans d'affaires établis par la Direction de chaque Unité Génératrice de Trésorerie (UGT), les taux d'actualisation et de croissance à long terme utilisés pour la projection de ces flux.</p> <p>Au 31 décembre 2017, nous avons porté notre attention sur l'UGT Sommet Education. Une analyse de sensibilité de la valeur recouvrable du goodwill affecté à cette UGT par rapport aux hypothèses retenues a été réalisée par la Direction de la société et est présentée en note 6.4.3 « Sensibilité des tests de perte de valeur » de l'annexe aux états financiers consolidés.</p> <p>Dans ce contexte, nous avons considéré que l'évaluation des écarts d'acquisition et des marques relatifs à ces participations est un point clé de notre audit en raison de leur importance significative dans les comptes du groupe et parce que la détermination de leur valeur recouvrable nécessite l'utilisation d'hypothèses, d'estimations et d'appréciations et présente des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des prévisions de flux de trésorerie futurs entrant dans l'évaluation de leur valeur recouvrable et de la sensibilité de la valeur recouvrable aux variations des données et hypothèses financières utilisées.</p>	<p>Pour les principaux écarts d'acquisition et marques, nos travaux ont essentiellement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprécier la pertinence de la détermination des UGT ;</li> <li>• Vérifier la permanence des modalités de réalisation des tests de perte de valeur ;</li> <li>• Apprécier le caractère raisonnable et la cohérence des hypothèses clés retenues pour l'établissement des flux de trésorerie (plans d'affaires) en lien avec les données opérationnelles sous-jacentes ;</li> <li>• Apprécier, sur la base des rapports de nos experts en évaluation, les taux d'actualisation retenus ainsi que les taux de croissance long terme retenus.</li> </ul> <p>Enfin, nous nous sommes assurés du caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux états financiers consolidés et notamment dans la note 6.</p>

### Évaluation des participations dans les entreprises associées – Cf. Note 8.1 « Participations dans les entreprises associées »

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les participations dans les entreprises associées représentent 1 375 M€ en valeur nette au 31 décembre 2017 soit 12% de l'actif total, dont Europcar pour 592 M€, Elis pour 202 M€, Trader Interactive pour 186 M€, Neovia pour 124 M€ et Desigual pour 118 M€.</p> <p>A la clôture, lorsque la Direction identifie un indice de perte de valeur, un test de dépréciation est réalisé afin de déterminer s'il est nécessaire de comptabiliser une perte de valeur. Une baisse avérée ou attendue de l'EBITDA ou encore une évolution défavorable d'une ou de plusieurs données de marché pouvant avoir une incidence sur la valeur d'une participation, sont des indicateurs de perte de valeur.</p> <p>Au 31 décembre 2017, le Groupe a identifié un indice de perte de valeur pour sa participation dans Desigual. Le test de dépréciation réalisé a conduit à déprécier la participation d'Eurazeo dans Desigual à hauteur de 34 M€ (charge de l'exercice).</p> <p>Au 31 décembre 2016, une dépréciation de la participation dans Europcar avait été constatée dans les comptes consolidés d'Eurazeo afin d'ajuster le prix de revient à une valorisation de 10 € par action. Cette dépréciation a été maintenue au 31 décembre 2017.</p> <p>Nous avons considéré que l'évaluation de la participation d'Eurazeo dans Desigual et dans Europcar constitue un point clé de notre audit, du fait que la Direction est amenée à exercer son jugement pour identifier les indices de perte de valeur et déterminer la valeur recouvrable de ces participations dans le cadre de la mise en œuvre des tests de dépréciation.</p>	<p>Notre approche d'audit se fonde d'abord sur l'appréciation de la pertinence des analyses menées par la Direction pour identifier les indices de perte de valeur ainsi que les modalités de calcul de ces pertes de valeur.</p> <p>Pour Desigual, nous avons apprécié les modalités de mise en œuvre et les hypothèses retenues dans le cadre du test de dépréciation et du calcul de la valeur recouvrable de la participation.</p> <p>Pour Europcar, nous avons apprécié l'analyse de la Direction justifiant l'absence d'indicateur de dépréciation complémentaire au 31 décembre 2017.</p> <p>Nous nous sommes assurés du caractère approprié des informations fournies dans la note 8.1 « Participations dans les entreprises associées » de l'annexe aux états financiers consolidés.</p>

### Classement et évaluation des actifs financiers – Cf. Notes 8.2 « Actifs financiers » et 16.8 « Actifs et Passifs financiers »

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les actifs financiers représentent 1 527 M€ au 31 décembre 2017 ou 13% de l'actif total. Suite à l'adoption anticipée de la norme IFRS 9 au 1er janvier 2017, les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur en contrepartie du résultat s'élèvent à 1 449 M€.</p> <p>Parmi les actifs financiers, 877 M€ sont des investissements cotés sur un marché actif (participations dans AccorHotels et Moncler). Leur juste valeur est donc déterminée sur la base du dernier cours de bourse à la date de clôture.</p> <p>S'agissant des actifs financiers relatifs à des investissements non cotés, ils sont valorisés à la juste valeur en conformité avec les recommandations préconisées par l'IPEV (International Private Equity Valuation Guidelines). Cette juste valeur repose soit sur des données observables, à savoir les éléments communiqués par les gérants (pour les fonds d'investissement Colyzeo et Colyzeo II) ; soit sur les méthodes de valorisation retenues dans le cadre de la détermination de l'Actif Net Réévalué (méthode des multiples notamment).</p> <p>Nous avons considéré que le classement et l'évaluation des actifs financiers constituaient un point clé de notre audit du fait des jugements que la Direction est amenée à réaliser dans le cadre de leur valorisation.</p>	<p>Nos travaux ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer, pour les actifs financiers cotés, de la concordance des cours de bourse utilisés avec les données observables</li> <li>• Vérifier, pour les fonds d'investissement Colyzeo et Colyzeo II, la concordance de la juste valeur retenue avec les derniers éléments communiqués par les gérants ;</li> <li>• Pour les autres actifs financiers relatifs à des investissements non cotés, apprécier le caractère raisonnable des hypothèses clés retenues pour la valorisation : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous avons notamment analysé la cohérence des prévisions avec les performances passées et les perspectives de marché. Lorsque la juste valeur est déterminée par référence à des transactions similaires récentes, nous avons corroboré les analyses présentées avec les données de marché disponibles</li> </ul> </li> <li>• Apprécier la correcte application des options retenues par la Direction notamment l'impact du classement des actifs financiers à la juste valeur par résultat ;</li> <li>• S'assurer du caractère approprié des informations fournies dans la note 8.2 « Actifs financiers » de l'annexe aux états financiers consolidés.</li> </ul>

## VÉRIFICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

## INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société EURAZEO par les Assemblées générales du 20 décembre 1995 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 18 mai 2011 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2017, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 22<sup>ème</sup> année de sa mission sans interruption, dont 17 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, et le cabinet Mazars était dans la 7<sup>ème</sup> 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 ses 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 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 Directoire.

## 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

Nous remettons un rapport au comité d'audit 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, 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.

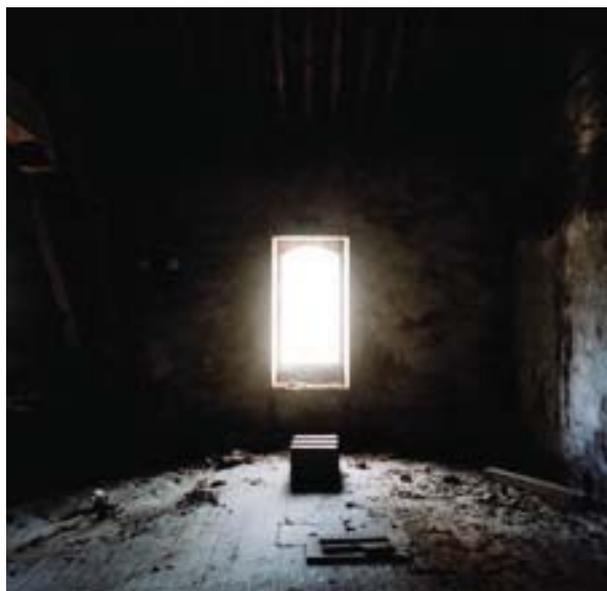
Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 16 mars 2018  
Les commissaires aux comptes

**Mazars**  
Emilie Loréal

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Pierre Clavié





*Grenier de la distillerie avant restauration, Domaine viticole, Magalas, 2015*

*La distillerie avant restauration, Domaine viticole Magalas, 2015*



# 5

## COMPTES INDIVIDUELS

<b>5.1 Bilan</b>	<b>284</b>	<b>5.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>313</b>
<b>5.2 Compte de résultat</b>	<b>286</b>	<b>5.5 Tableau des résultats des 5 derniers exercices</b> (article R. 225-102 du Code de commerce)	<b>316</b>
<b>5.3 Annexe aux comptes individuels</b>	<b>287</b>	<b>5.6 Délais de règlement des fournisseurs et des clients</b>	<b>317</b>
5.3.1 Principes et méthodes comptables	288		
5.3.2 Méthodes appliquées	288		
5.3.3 Informations complémentaires	290		
5.3.4 Inventaire du portefeuille	306		
5.3.5 Tableau des filiales et participations	308		
5.3.6 Tableau de flux de trésorerie	312		

## 5.1 Bilan

### ACTIF

(En milliers d'euros)	Notes	31/12/2017			31/12/2016
		Brut	Amortissements et Provisions	Net	Net
<b>Actif immobilisé</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>1</b>	<b>1 178</b>	<b>979</b>	<b>199</b>	<b>244</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>1</b>	<b>7 732</b>	<b>2 466</b>	<b>5 266</b>	<b>5 743</b>
Terrains		1	-	1	1
Constructions		5	5	-	-
Autres immobilisations corporelles		7 692	2 461	5 231	5 611
Immobilisations en cours		34	-	34	132
<b>Immobilisations financières <sup>(1)</sup></b>	<b>2</b>	<b>4 877 307</b>	<b>928 641</b>	<b>3 948 666</b>	<b>3 393 612</b>
Participations		4 232 231	897 037	3 335 193	2 696 597
Créances rattachées aux participations	3	377 104	-	377 104	438 146
T.I.A.P.		1	-	1	34 672
Autres titres immobilisés		196 643	31 604	165 039	201 792
Prêts	3	25 175	-	25 175	38
Actions propres		44 392	-	44 392	11 919
Autres immobilisations financières		1 762	-	1 762	10 448
<b>TOTAL I</b>		<b>4 886 217</b>	<b>932 086</b>	<b>3 954 131</b>	<b>3 399 600</b>
<b>Actif circulant</b>					
<b>Créances <sup>(2)</sup></b>	<b>3</b>	<b>35 855</b>	<b>-</b>	<b>35 855</b>	<b>17 468</b>
Autres comptes débiteurs		35 855	-	35 855	17 278
Etat- Impôts sur les bénéfices		-	-	-	190
<b>Actions propres</b>	<b>4</b>	<b>86 786</b>	<b>2 392</b>	<b>84 395</b>	<b>73 200</b>
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>4</b>	<b>22 132</b>	<b>2</b>	<b>22 129</b>	<b>467 173</b>
<b>Disponibilités</b>	<b>4</b>	<b>362 186</b>	<b>-</b>	<b>362 186</b>	<b>651 421</b>
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>5</b>	<b>1 560</b>	<b>-</b>	<b>1 560</b>	<b>583</b>
<b>Écart de conversion actif</b>	<b>5</b>	<b>951</b>	<b>-</b>	<b>951</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL II</b>		<b>509 470</b>	<b>2 394</b>	<b>507 076</b>	<b>1 209 846</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>5 395 687</b>	<b>934 480</b>	<b>4 461 207</b>	<b>4 609 446</b>

(1) Dont à moins d'un an

1 556

153 174

(2) Dont à plus d'un an

néant

néant

## PASSIF

(En milliers d'euros)	Notes	31/12/2017	31/12/2016
		Avant répartition	Avant répartition
<b>Capitaux propres</b>			
Capital	6	220 561	212 597
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 383	710
Réserve légale		14 993	14 197
Réserve légale plus-values nettes à long terme		7 063	7 063
Réserves réglementées plus-values nettes à long terme		1 436 172	1 436 172
Réserve générale		1 896 273	1 800 139
Report à nouveau		155 966	-
Résultat de l'exercice		437 349	389 611
<b>TOTAL I</b>		<b>4 170 760</b>	<b>3 860 490</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>7</b>		
Provisions pour risques		19 842	4 971
Provisions pour charges		37 755	123 407
<b>TOTAL II</b>		<b>57 596</b>	<b>128 378</b>
<b>Dettes <sup>(1)</sup></b>	<b>3</b>		
Emprunts et dettes financières		-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		16 691	5 313
Dettes Fiscales		31 738	1 600
Dettes Sociales		8 410	7 701
Autres dettes		95 088	501 752
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		80 655	104 170
Produits constatés d'avance		-	43
Écart de conversion passif	5	268	-
<b>TOTAL III</b>		<b>232 850</b>	<b>620 578</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>4 461 207</b>	<b>4 609 446</b>
(1) dont à moins d'un		232 582	620 578

## 5.2 Compte de résultat

(En milliers d'euros)	Notes	01/01/2017 31/12/2017	01/01/2016 31/12/2016
<b>Opérations de gestion</b>			
<b>Produits courants</b>	<b>8</b>	<b>479 257</b>	<b>470 004</b>
Revenus des titres de participation		461 804	451 140
Revenus des valeurs mobilières de placement		3 669	6 614
Autres produits		13 784	12 250
<b>Charges courantes</b>	<b>9</b>	<b>(65 438)</b>	<b>(62 791)</b>
Charges de personnel		(37 822)	(32 362)
Charges fiscales, taxes et versements assimilés		(3 642)	(3 961)
Autres achats et charges externes		(20 848)	(23 073)
Charges financières		(3 126)	(3 395)
<b>Marge sur opérations courantes</b>		<b>413 818</b>	<b>407 213</b>
Eléments exceptionnels sur opérations de gestion		352	124
Différence de change		(195)	(575)
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		(14)	80
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(1 041)	(1 002)
Dotations aux provisions	12	(22 635)	(24 426)
Reprises de provisions et transferts de charges	12	9 423	27 417
Impôt sur les bénéfices	17	-	(13)
<b>Résultat des opérations de gestion</b>		<b>399 708</b>	<b>408 817</b>
<b>Opérations sur immobilisations financières</b>			
Plus ou moins values de cessions de titres de participation	10	233 908	11 882
Plus ou moins values de cessions de T.I.A.P.	10	(47)	-
Plus ou moins values de cessions autres immobilisations financières	10	(96 198)	332
Frais sur cessions d'immobilisations financières		(541)	(491)
Frais sur investissements		(18 964)	(13 955)
Autres produits et charges financiers		(107 227)	10 581
Dotations aux provisions	12	(32 055)	(70 888)
Reprises de provisions	12	101 956	47 384
Impôt sur les bénéfices	16	(31 930)	(1 360)
<b>Résultat des opérations sur immobilisations financières</b>		<b>48 902</b>	<b>(16 515)</b>
<b>Opérations exceptionnelles</b>			
Plus ou Moins Values sur cessions d'immobilisations corporelles		(1)	5
Produits et charges exceptionnels	15	(14 702)	3 145
Reprises de Provisions et transfert de charges	12	9 141	1 499
Dotations aux Provisions	12	(15 986)	(3 648)
Impôt sur les bénéfices	16	10 285	(3 692)
<b>Résultat des opérations exceptionnelles</b>		<b>(11 262)</b>	<b>(2 691)</b>
<b>RESULTAT NET COMPTABLE</b>		<b>437 349</b>	<b>389 611</b>

## 5.3 Annexe aux comptes individuels

### Sommaire détaillé des notes annexes

<b>5.3.1</b>	Principes et méthodes comptables	288	<b>NOTE 11</b>	<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	300
<b>5.3.2</b>	Méthodes appliquées	288	<b>NOTE 12</b>	<b>DOTATIONS ET REPRISES DE DÉPRÉCIATIONS (Y COMPRIS TRANSFERT DE CHARGES) SUR IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET EXCEPTIONNELLES</b>	300
<b>5.3.3</b>	Informations complémentaires	290	<b>NOTE 13</b>	<b>TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES</b>	301
<b>NOTE 1</b>	<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES</b>	290	<b>NOTE 14</b>	<b>RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET EFFECTIF MOYEN</b>	301
<b>NOTE 2</b>	<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	291	<b>NOTE 15</b>	<b>PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS</b>	301
<b>NOTE 3</b>	<b>CRÉANCES ET DETTES</b>	293	<b>NOTE 16</b>	<b>IMPÔT</b>	302
<b>NOTE 4</b>	<b>TRÉSORERIE</b>	294	<b>NOTE 17</b>	<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	303
<b>NOTE 5</b>	<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>	296	<b>NOTE 18</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE</b>	305
<b>NOTE 6</b>	<b>CAPITAUX PROPRES</b>	297	<b>5.3.4</b>	Inventaire du portefeuille	306
<b>NOTE 7</b>	<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	297	<b>5.3.5</b>	Tableau des filiales et participations	308
<b>NOTE 8</b>	<b>PRODUITS COURANTS</b>	298	<b>5.3.6</b>	Tableau de flux de trésorerie	312
<b>NOTE 9</b>	<b>CHARGES COURANTES</b>	299			
<b>NOTE 10</b>	<b>CESSIONS D'IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	299			

### 5.3.1 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes et méthodes définis par les règlements 2014-03 et ultérieurs de l'Autorité des Normes Comptables homologués par l'arrêté du 4 novembre 2016.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels et aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- indépendance des exercices ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre.

La règle d'enregistrement utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

La présentation des comptes est conforme à celle recommandée dans le document n° 63 de janvier 1987 du Conseil National de la Comptabilité relatif aux sociétés de portefeuille.

Pour établir ses comptes individuels, Eurazeo doit procéder à des estimations et émettre des hypothèses qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Eurazeo revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques.

En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs états financiers pourraient différer des estimations actuelles.

Les états financiers reflètent les meilleures estimations dont dispose l'entreprise, sur la base des informations existantes à la date de clôture des comptes, en relation avec le contexte économique incertain.

### 5.3.2 MÉTHODES APPLIQUÉES

#### Immobilisations corporelles et incorporelles

La Société applique depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 les règlements transposant dans le Plan Comptable Général les dispositions des avis du Conseil National de la Comptabilité sur la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs (règlement du CRC N° 2002-10 du 12 décembre 2002 ; règlement du CRC N° 2003-07 du 12 décembre 2003 et règlement du CRC N° 2004-06 du 23 novembre 2004, arrêté du 24 décembre 2004).

Les amortissements sont calculés linéairement sur les durées suivantes :

- agencements et installations : 9 ans ;
- matériel de bureau : 3 à 5 ans ;
- matériel informatique : 3 ou 5 ans ;
- mobilier : 9 ans.

Figure à ce poste le prix d'acquisition, TVA non récupérable comprise.

#### Frais d'acquisition des immobilisations

Le règlement ANC n°2014-03 sur les actifs prévoit la comptabilisation des frais supportés lors de l'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles, des titres immobilisés et des titres de placement à l'actif du Bilan ou sur option de maintenir ces frais en charges.

Eurazeo a exercé l'option prévue de maintenir les frais d'acquisition des immobilisations en charges pour les immobilisations corporelles et incorporelles, les titres immobilisés et les titres de placement.

#### Titres de participation, titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP), autres titres immobilisés et valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières et droits sociaux figurant dans ces postes sont enregistrés pour leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat.

Les montants investis dans les participations de la Société (investissements de " long terme ") sont comptabilisés, selon la nature de l'instrument acquis, dans les différentes rubriques comptables suivantes : titres de participation, créances rattachées aux participations, titres immobilisés de l'activité de portefeuille, autres titres immobilisés.

Le classement comptable de ses titres s'opère à l'aide des critères suivants :

Les titres acquis sont classés ;

- en "Titres de participation" dès lors qu'au moment de l'acquisition l'intention d'Eurazeo est de créer un lien durable avec la société dont elle détient les titres et de contribuer à l'activité de la société émetrice notamment en lui permettant d'exercer une influence sur la société,
- en "Titres immobilisés de l'activité de portefeuille" : dès lors que la rentabilité recherchée s'exerce sans intervention dans la gestion,
- en "Titres immobilisés" dès lors qu'il s'agit de titres acquis avec l'intention de les conserver durablement mais dont la détention durable est subie plutôt que voulue et n'est pas jugée utile.

#### Evaluation

Les participations sont évaluées à leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée, selon les cas, à partir de différents critères tels que :

l'actualisation des flux futurs de trésorerie basés sur les " plans d'affaires " à 5 ans établis par la Direction de chaque participation et validés par la Direction d'Eurazeo ; ces plans d'affaires des participations sont établis sur la base de la meilleure estimation de la Direction des incidences de la situation économique actuelle. Les projections de flux futurs se veulent prudentes, et tiennent compte, le cas échéant, du caractère résilient de l'activité de la participation ;

les multiples de comparables – capitalisation boursière ou de transactions – appliqués à des agrégats extraits des comptes de résultats historiques ou le cas échéant, de comptes prévisionnels ;

- la quote-part d'actif net comptable ;
- le cours de Bourse moyen du dernier mois ;
- le cas échéant, les participations sont regroupées par unité génératrice de trésorerie lorsqu'un investissement est détenu en direct ou au travers d'une holding de détention.

Si cette valeur d'utilité est inférieure au prix de revient, une dépréciation est constatée.

Les cessions de titres de participation sont déterminées sur la base du prix de revient moyen pondéré des titres.

Les autres TIAP sont évalués à la clôture de chaque exercice en retenant une valeur d'inventaire qui tient compte des perspectives d'évolution générale de l'entreprise dont les titres sont détenus et qui est fondée, notamment, sur la valeur de marché.

Si cette valeur est inférieure au coût historique, une dépréciation est constatée.

Les autres titres immobilisés et les valeurs mobilières de placement figurent dans le bilan pour leur prix d'acquisition ou leur valeur d'apport, corrigé, le cas échéant, des dépréciations calculées en fonction de la valeur intrinsèque ou boursière en fin d'exercice.

En cas de cession, les TIAP, les autres titres immobilisés et les titres de placement les plus anciens d'une même société sont réputés vendus les premiers.

## Traitement des contrats de co-investissement

Par analogie avec les pratiques habituelles des fonds d'investissement, Eurazeo a mis en place un mécanisme de co-investissement au bénéfice des membres du Directoire et des équipes impliquées sur les investissements ("les bénéficiaires").

Pour les investissements réalisés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, ce mécanisme a été structuré au travers d'une société à capital variable regroupant Eurazeo (95 % du capital) et les investisseurs personnes physiques (détenant ensemble 5 % du capital). Cette société participe à hauteur de 10 % à chaque investissement réalisé par Eurazeo.

Pour les investissements réalisés entre le 1<sup>er</sup> janvier 2012 et le 31 décembre 2013 et leurs suites éventuelles, l'entité se dénomme Carryco Croissance.

Pour les investissements réalisés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, il existe différentes entités par branche d'activité (Carryco Capital 1, Carryco Croissance 2, Carryco Patrimoine).

Au sein de chaque Carryco, un accord a été conclu entre Eurazeo et les investisseurs personnes physiques qui stipule que les investisseurs personnes physiques ne peuvent récupérer leur investissement que si Eurazeo a préalablement été remboursée de son investissement et qui permet ensuite aux investisseurs personnes physiques d'appréhender la totalité de la plus-value réalisée par Carryco sous réserve qu'Eurazeo ait au global obtenu un rendement annuel de 6 % minimum ("hurdle"). Ces seuils et plus-values sont selon les cas calculés (i) soit en agrégeant les investissements réalisés au titre du programme considéré, (ii) soit en les répartissant par moitié entre la performance constatée investissement par investissement d'une part et sur l'ensemble des investissements de la période considérée d'autre part.

Selon les programmes d'investissement concernés, les bénéficiaires acquièrent leurs droits soit immédiatement soit progressivement, pour autant qu'ils soient toujours en fonction aux dates anniversaires prévues. Le droit sur les plus-values éventuelles sera en tout état de cause liquidé par Eurazeo à une certaine date ou en cas de changement de contrôle d'Eurazeo.

La mise en place de ces programmes a donné lieu aux engagements décrits dans la Note 17.

## Stock-options et attributions gratuites d'actions

En application du règlement ANC n° 2014-03 relatif au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution gratuite d'actions aux employés, les actions propres détenues et précédemment classées dans le compte 502 ont été reclassées à la valeur nette comptable au sein :

- de la catégorie 502-1 " Actions destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans déterminés ", pour les plans dans la monnaie ;
- de la catégorie 502-2 " Actions disponibles pour être attribuées aux employés ".

Les actions détenues dans le compte 502-1 ne sont plus dépréciées en fonction de la valeur de marché mais font l'objet d'une provision au passif étalée sur la période d'acquisition dès lors que le prix d'exercice des stock-options est inférieur au prix de revient ou pour la totalité du prix de revient pour les attributions gratuites d'actions.

À la clôture de l'exercice, les actions détenues dans le compte 502-2 sont dépréciées si le prix de revient est supérieur à la valeur de marché.

## Avantages postérieurs à l'emploi

Eurazeo participe, selon les lois et usages en France, à des régimes de retraite ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés. Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle dont l'objectif est de constituer progressivement des

fonds alimentés par les primes versées. Ces primes sont incluses dans les charges de l'exercice en autres achats et charges externes.

La méthode d'évaluation retenue pour le calcul des engagements est la méthode rétrospective avec projection du salaire de fin de carrière. Elle tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation.

Ces engagements nets des actifs de couverture font l'objet d'une provision le cas échéant.

## Retraites additives

Dans le cadre de ce régime de retraite additive réservée aux membres du Directoire, Eurazeo comptabilise l'intégralité de ses engagements nets. Ainsi, les gains et pertes actuariels liés au changement des hypothèses et les écarts d'expérience sont reconnus immédiatement et intégralement en résultat (autres achats et charges externes).

## Opérations en devises

Les créances et dettes en monnaies étrangères ainsi que les valeurs mobilières et les droits sociaux libellés en devises sont inscrits en comptabilité sur la base du cours de la devise concernée au jour de l'opération.

En fin d'exercice, elles sont réévaluées en euros sur la base du dernier cours de change. Les différences résultant de l'actualisation à ce dernier cours des dettes et créances en devises sont portées au bilan en " Écarts de conversion ".

Les pertes latentes de change non compensées font l'objet pour l'intégralité de leur montant d'une provision pour risques.

## Application au 1er Janvier 2017 du règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture

Ce règlement prévoit notamment que :

- les résultats des couvertures sont présentés dans le compte de résultat au même niveau que les éléments couverts, selon l'application du principe de symétrie.

- les primes d'option et les reports/dépôts peuvent être étalés dans le compte de résultat sur la période de couverture ou constatés en résultat au même moment que la transaction couverte ;

- la position globale de change se calcule devise par devise, inclut les éléments ayant une date d'échéance comprise dans le même exercice comptable et exclut les opérations de couverture et les éléments qu'elle couvre ;

- la juste valeur relative aux positions ouvertes isolées est matérialisée au bilan et une provision pour risque de change doit être comptabilisée lorsque la juste valeur est négative.

Les impacts de ce règlement sont non significatifs sur les comptes annuels d'Eurazeo au 31 décembre 2017.

Eurazeo a eu recours à des swaps de change contractés auprès d'établissements bancaires de premier plan afin de pouvoir prêter en devises aux sociétés du Groupe au travers de prêts ou d'avances en compte courants.

Les gains et les pertes sur les swaps de change permettent de compenser la valorisation aux taux de clôture des prêts et comptes courants en devises. Le report/déport lié aux swaps de change est étalé en résultat financier sur la durée de la couverture.

## Distributions acquises

Les dividendes, votés par les assemblées annuelles des sociétés dont Eurazeo détient des titres et non encore encaissés à la clôture de l'exercice, sont pris en compte à la date de leur vote par l'Assemblée.

## 5.3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

**NOTE 1** IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

(En milliers d'euros)	31/12/2016	Valeurs Brutes			Amortissements et dépréciations		31/12/2017
		Acquisitions	Cessions	Autres Flux	Dotations	Reprises	
<b>Immobilisations incorporelles</b>							
<b>Valeurs brutes</b>	<b>1 088</b>	<b>90</b>	-	-	-	-	<b>1 178</b>
Amortissements et dépréciations	(844)	-	-	-	(137)	2	(979)
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>244</b>	<b>90</b>	-	-	<b>(137)</b>	<b>2</b>	<b>199</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>							
<b>Valeurs brutes</b>	<b>7 305</b>	<b>458</b>	<b>(31)</b>	-	-	-	<b>7 732</b>
Terrains	1	-	-	-	-	-	1
Constructions	5	-	-	-	-	-	5
Autres immobilisations corporelles	7 168	424	(31)	131	-	-	7 692
Immobilisations corporelles en cours	131	34	-	(131)	-	-	34
<b>Amortissements</b>	<b>(1 562)</b>	-	-	-	<b>(905)</b>	<b>1</b>	<b>(2 466)</b>
Constructions	(5)	-	-	-	-	-	(5)
Autres immobilisations corporelles	(1 557)	-	-	-	(905)	1	(2 461)
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>5 743</b>	<b>458</b>	<b>(31)</b>	-	<b>(905)</b>	<b>1</b>	<b>5 266</b>

## NOTE 2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(En milliers d'euros)	Valeurs brutes				31/12/2017
	31/12/2016	Augmentations	Diminutions	Autres flux	
Participations	3 567 521	1 213 026	(608 141)	59 825	4 232 231
Créances rattachées aux participations	438 146	495 933	(495 683)	(61 292)	377 104
T.I.A.P.	34 672	-	(34 672)	-	1
Autres titres immobilisés	231 188	65 853	(100 398)	-	196 643
Prêts	38	25 137	-	-	25 175
Actions propres en voie d'annulation	11 270	78 716	(48 371)	-	41 615
Actions propres	649	29 840	(27 712)	-	2 777
Autres immobilisations financières	10 448	2	(8 688)	-	1 762
<b>TOTAL</b>	<b>4 293 932</b>	<b>1 908 506</b>	<b>(1 323 665)</b>	<b>(1 466)</b>	<b>4 877 307</b>

### 1. Participations

Les augmentations des participations sont composées principalement de :

- l'acquisition de WorldStrides (au travers de LH WS) pour 402 833 milliers d'euros ;
- l'acquisition de Trader Interactive (au travers de la société LH Open Road) pour 202 337 milliers d'euros ;
- l'acquisition d'Iberchem (au travers de LH Iberchem) pour 272 859 milliers d'euros ;
- l'acquisition de titres CPK (au travers de LH CPK) pour 204 635 milliers d'euros ;
- l'acquisition de Doctolib (au travers de Legendre Holding 58) pour 15 281 milliers d'euros ;
- l'acquisition complémentaire de titres Younited pour 8 624 milliers d'euros ;
- l'acquisition de Nest (au travers de la Legendre Holding 57) pour 34 356 milliers d'euros ;
- la souscription à l'augmentation de capital de Europcar pour 30 000 milliers d'euros ;
- la souscription à l'augmentation de capital de LH Novacap pour 30 120 milliers d'euros ;
- Carryco Patrimoine pour 8 337 milliers d'euros

Le poste " Autres flux " est constitué de la capitalisation d'avances en titres de participation pour 59 742 milliers d'euros (détaillé ci-dessous) :

- Vestiaire Collective (au travers de Legendre Holding 42) pour 11 248 milliers d'euros ;
- Farfetch (au travers de Legendre Holding 51) pour 4 012 milliers d'euros ;
- IM Square (au travers de Legendre Holding 36) pour 21 349 milliers d'euros ;
- Reden Solar (au travers de Legendre Holding 25) pour 1 400 milliers d'euros ;
- Carryco Capital 1 pour 17 683 milliers d'euros ;
- Carryco Croissance 2 pour 4 050 milliers d'euros.

Les diminutions des participations proviennent des sorties de titres de l'actif et d'opérations de réduction de capital lors de distributions de primes en complément des dividendes perçus suite aux cessions :

- Elis pour 13 438 milliers d'euros (cession totale) ;
- LH 27 pour 316 991 milliers d'euros (remboursement de capital suite à la cession partielle de la participation dans Elis) ;
- ECIP M pour 28 757 milliers d'euros (remboursement d'apport suite à la cession partielle de titres Moncler) ;
- ANF pour 49 377 milliers d'euros suite à la cession de la société ;
- Europcar pour 125 297 milliers d'euros (cession partielle) ;
- Reden Solar (au travers de Legendre Holding 25) pour 5 674 milliers d'euros (cession partielle) ;
- suite à la syndication par Eurazeo de titres au fonds Eurazeo Capital II, le prix de revient des titres suivants a été réduit :
  - LH 44 (Fintrax) pour 13 458 milliers d'euros,
  - LH CPK pour 54 849 milliers d'euros.

## 2. Créances rattachées aux participations

L'augmentation des créances représente principalement les avances complémentaires faites à :

- Eurazeo PME Capital pour 92 449 milliers d'euros ;
- Eurazeo Capital II pour 88 879 milliers d'euros dont 61 597 milliers représentent 50 % du prix de cession des titres non encaissé lors de la syndication ;
- LH Novacap pour 31 843 milliers d'euros ;
- LH 19 (Accor) pour 149 486 milliers d'euros ;
- LH 44 (Fintrax) pour 78 140 milliers d'euros ;
- Eurazeo North America pour 8 823 milliers d'euros ;
- CPK pour 5 101 milliers d'euros ;
- Carryco Capital 1 pour 31 487 milliers d'euros ;
- Carryco Croissance 2 pour 2 806 milliers d'euros.

Les diminutions des créances représentent principalement le remboursement des avances faites à :

- Eurazeo PME Capital pour 156 318 milliers d'euros ;
- Eurazeo Real Estate Lux pour 43 988 milliers d'euros ;
- Eurazeo Capital II pour 242 038 milliers d'euros représentant principalement 50 % du prix de cession des titres non encaissé lors de la syndication ;
- ANF Immobilier Hôtel pour 18 937 milliers d'euros ;
- LH Novacap pour 10 709 milliers d'euros ;
- Carryco Capital 1 pour 5 487 milliers d'euros ;
- Carryco Patrimoine pour 3 511 milliers d'euros .

Le poste « Autres flux » est constitué de la capitalisation d'avances en titres de participations pour 59 742 milliers d'euros (détaillé au point 1).

## 3. Autres titres immobilisés

La variation du poste provient :

- des opérations consécutives aux modalités de débouclage du contrat de co-investissement 2009-2011 au travers de la société civile Investco 5 Bingen, telles que décrites dans le Document de Référence 2016, qui se sont traduites en 2017 par :
  - l'acquisition de 962 944 parts sociales complémentaires pour un montant cumulé de 58 826 milliers d'euros,
  - un acompte sur dividende et une réduction de capital décidés par l'Assemblée Générale des Associés de la Société, soit 3 773 milliers d'euros au titre de la réduction de capital et 105 046 milliers au titre du dividende (cf note 8),
  - la sortie de la totalité des parts sociales suite à la liquidation de la Société pour un montant de 96 419 milliers d'euros. Le montant encaissé à la liquidation s'est élevé à 232 milliers d'euros.
- la constatation des intérêts sur prêts et obligations Financière Truck Investissement (Fraikin) pour 2 208 milliers d'euros et LPCR (au travers de Legendre Holding 47) pour 2 910 milliers d'euros.

## 4. Prêt

L'augmentation du poste représente le prêt accordé pour l'investissement dans Nest à hauteur de 30 000 milliers de dollars soit une contrevaletur en euros de 25 255 milliers d'euros. Ce prêt fait l'objet d'une couverture de change.

## 5. Actions propres

Le poste "Actions propres" représente les achats et cessions d'actions dans le cadre du contrat de liquidité . Au 31 décembre 2017, 37 386 actions sont détenues.

Le poste « Actions propres en voie d'annulation » représente l'acquisition sur l'exercice 2017 de 1 350 257 actions. Le 27 juin 2017, 890 411 actions ont été annulées pour 48 371 milliers d'euros. Au 31 décembre 2017, 737 378 actions restent détenues en voie d'annulation et représentent 1,0 % du capital.

## 6. Dépréciations des immobilisations financières

(En milliers d'euros)	31/12/2016	Dotations	Reprises	31/12/2017
Participations	(870 924)	(29 164)	3 051	(897 037)
Autres titres immobilisés	(29 397)	(2 208)	-	(31 604)
<b>TOTAL</b>	<b>(900 320)</b>	<b>(31 372)</b>	<b>3 051</b>	<b>(928 641)</b>

Les mouvements des dépréciations sur les immobilisations financières intervenus au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 concernent essentiellement :

- une dépréciation complémentaire de 10 102 milliers d'euros sur la participation dans Gruppo Banca Leonardo ;
- une dépréciation complémentaire de 18 876 milliers d'euros sur la participation dans Legendre Holding 29 (Desigual) ;
- une reprise de dépréciation de 2 884 milliers d'euros sur la participation dans Eurazeo Real Estate Lux.

Par ailleurs, la valeur estimative des TIAP est la suivante :

(En milliers d'euros)	À l'ouverture de l'exercice			À la clôture de l'exercice		
	Valeur comptable brute	Valeur comptable nette	Valeur estimative	Valeur comptable brute	Valeur comptable nette	Valeur estimative
Portefeuille évalué : au prix de revient	34 672	34 672	34 672	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>34 672</b>	<b>34 672</b>	<b>34 672</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(en milliers d'euros)	Valeur comptable nette	Valeur estimative
<b>À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>34 672</b>	<b>34 672</b>
Moins-values	(47)	(47)
Cessions de l'exercice (en prix de vente)	(34 625)	(34 625)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Le poste « TIAP » comprenait les titres Eurazeo Partners et Eurazeo Partners B.

## NOTE 3 CRÉANCES ET DETTES

### CRÉANCES

(En milliers d'euros)	Montant brut	Dont à moins d'un an	À plus d'un an
<b>Actif immobilisé</b>	<b>402 278</b>	<b>1 556</b>	<b>400 722</b>
Créances rattachées aux participations	377 104	1 434	375 669
Prêts	25 175	122	25 053
<b>Actif circulant</b>	<b>35 855</b>	<b>35 855</b>	<b>-</b>
Clients et comptes rattachés	13 250	13 250	-
Autres créances	8 093	8 093	-
État créances à recevoir	14 512	14 512	-
<b>TOTAL</b>	<b>438 133</b>	<b>37 411</b>	<b>400 722</b>

Les créances rattachées aux participations sont détaillées en Note 2.

### DETTES

(En milliers d'euros)	Montant brut	Dont à moins d'un an	De un à cinq ans
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	16 691	16 691	-
Dettes fiscales et sociales	40 148	40 148	-
Autres dettes	95 088	95 088	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	80 655	80 655	-
<b>TOTAL</b>	<b>232 582</b>	<b>232 582</b>	<b>-</b>

Le poste « Autres dettes » est principalement constitué au 31 décembre 2017 des comptes courants des filiales dans le cadre des conventions de trésorerie Groupe.

Le poste « dettes sur immobilisations » comprend le montant de capital souscrit et non appelé de l'investissement dans Capzantine pour 78 084 milliers d'euros.

## NOTE 4 TRÉSORERIE

(En milliers d'euros)	Valeur brute 31/12/2016	Acquisitions	Cessions	Valeur brute 31/12/2017	Valorisation au 31/12/2017
Instruments de trésorerie	452 218	154 886	(600 157)	6 947	6 944
Obligations cotées	14 955	15	-	14 970	14 970
Couverture de change	-	215	-	215	215
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>467 173</b>	<b>155 116</b>	<b>(600 157)</b>	<b>22 132</b>	<b>22 129</b>
Comptes bancaires et caisses	4 854	19 957	(4 854)	19 957	19 957
Comptes à terme	645 253	341 386	(645 253)	341 386	341 386
Intérêts des comptes à terme	1 314	843	(1 314)	843	843
<b>Disponibilités</b>	<b>651 421</b>	<b>362 186</b>	<b>(651 421)</b>	<b>362 186</b>	<b>362 186</b>
<b>Actions propres</b>	<b>76 348</b>	<b>26 039</b>	<b>(15 601)</b>	<b>86 786</b>	<b>84 395</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 194 942</b>	<b>543 340</b>	<b>(1 267 178)</b>	<b>471 104</b>	<b>468 710</b>

Pour le placement de sa trésorerie, la Société utilise essentiellement des titres de créances négociables, des OPCVM et des comptes à terme rémunérés.

## Actions propres (titres affectés à l'attribution aux salariés)

Le poste « Actions Propres » est constitué de 2 324 520 actions Eurazeo représentant 3,21 % du capital social.

Ces actions, qui sont conservées en vue de servir certains plans de stock-options et d'attributions aux salariés, ont été affectées en application de du règlement ANC 2014-03 à la valeur nette et se décomposent de la manière suivante :

## Actions d'autocontrôle destinées à être attribuées aux employés

(En milliers d'euros au 31/12/2017)	Nombre de Titres	Prix de revient par action	Valeur Globale Brute	Dépréciation	Valeur nette
• Actions affectées à des plans particuliers	2 324 520	37,34	86 786	2 392 <sup>(1)</sup>	84 395
<b>TOTAL</b>	<b>2 324 520</b>	<b>-</b>	<b>86 786</b>	<b>2 392</b>	<b>84 395</b>

(1) La dépréciation a été constatée lors du transfert des titres du compte « actions non affectées à des plans particuliers » au compte « actions affectées à des plans particuliers ».

Au cours de l'exercice, un gain exceptionnel de 4 874 milliers d'euros a été généré lors de la levée d'options d'achat et une perte a été constatée lors du transfert des attributions gratuites aux salariés de 2 363 milliers d'euros, sur la base du prix de revient historique des titres détenus (cf. Note 15).

La perte est compensée par une reprise de provision de 2 337 milliers d'euros.

Une provision a été constatée au passif sur les actions affectées à des plans particuliers à hauteur de 4 679 milliers d'euros.

## Principales caractéristiques des plans en cours

	Plan 2007	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
<b>Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées*</b> :	<b>292 793</b>	<b>80 665</b>	<b>388 642</b>	<b>90 115</b>	<b>430 916</b>	<b>335 623</b>	<b>171 503</b>	<b>432 343</b>	<b>368 504</b>	<b>301 764</b>	<b>126 446</b>	<b>107 760</b>
Nombre d'actions achetées au 31 décembre 2017 :		(80 665)	(115 648)	(45 923)	(89 292)	(49 792)	(13 102)	(67 574)				
Options d'achat d'actions annulées durant l'exercice :	(292 793)			-								
<b>Options d'achat restantes au 31 décembre 2017 :</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>272 994</b>	<b>44 192</b>	<b>341 624</b>	<b>285 861</b>	<b>158 401</b>	<b>364 769</b>	<b>368 504</b>	<b>301 764</b>	<b>126 446</b>	<b>107 760</b>
Date de création des options	04/06/07	05/02/08	20/05/08	02/06/09	10/05/10	31/05/11	14/05/12	07/05/13	17/06/14	29/06/15	13/05/16	31/01/17
Date de début d'exercice	04/06/11	05/02/12	20/05/12	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Date d'expiration	04/06/17	05/02/18	20/05/18	01/06/19	10/05/20	31/05/21	14/05/22	07/05/23	17/06/24	29/06/25	13/05/26	31/01/27
Décote	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Prix d'exercice (ajusté)</b>	<b>68,48</b>	<b>46,38</b>	<b>52,48</b>	<b>21,27</b>	<b>33,35</b>	<b>38,83</b>	<b>27,26</b>	<b>30,44</b>	<b>52,49</b>	<b>54,84</b>	<b>55,14</b>	<b>54,06</b>
<b>Actions gratuites (ajustées) attribuées au 31/12/2017</b>											<b>183 793</b>	<b>193 933</b>

\* Solde au 31/12/2016 (document de référence 2016) ajusté de l'attribution d'une action gratuite pour vingt anciennes réalisée le 18 mai 2017.

(1) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2011, un tiers en 2012 et un tiers en 2013.

(2) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2012, un tiers en 2013 et un tiers en 2014.

(3) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2013, un tiers en 2014 et un tiers en 2015.

(4) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2014, un tiers en 2015 et un tiers en 2016.

(5) Les options seront exerçables à compter du 7 mai 2017 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2015, le troisième quart en 2016 et le dernier quart en 2017 sous réserve des conditions de performance.

(6) Les options seront exerçables à compter du 17 juin 2018 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2016, le troisième quart en 2017 et le dernier quart en 2018 sous réserve des conditions de performance.

(7) Les options seront exerçables à compter du 29 juin 2019 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2017, le troisième quart en 2018 et le dernier quart en 2019 sous réserve des conditions de performance.

(8) Les options seront exerçables à compter du 13 mai 2020 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2018, le troisième quart en 2019 et le dernier quart en 2020 sous réserve des conditions de performance.

(9) Les options seront exerçables à compter du 31 janvier 2021 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2019, le troisième quart en 2020 et le dernier quart en 2021 sous réserve des conditions de performance.

### Valeur des actions retenue comme assiette de la contribution de 30 %

L'assiette de la cotisation des plans de stock-options attribués en 2017 est de 554 milliers d'euros et de 5 905 milliers d'euros pour le plan d'attribution gratuite d'actions.

### Conditions d'exercice des options d'achat

Les conditions requises pour l'acquisition et l'exercice des options en 2017 sont décrites ci-après :

- Les options d'achat consenties (les « Options ») ne seront définitivement acquises aux bénéficiaires que progressivement, par tranches, à l'issue de trois périodes d'acquisition successives sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein des effectifs de la Société à l'issue de la période d'acquisition considérée :
- l'acquisition définitive de la moitié des Options interviendra à l'issue d'une période de deux ans, soit le 31 janvier 2019 ;
- l'acquisition définitive du troisième quart des Options interviendra à l'issue d'une période de trois ans, soit le 31 janvier 2020 ;
- l'acquisition définitive du dernier quart des Options interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, soit le 31 janvier 2021.

En outre, dès lors que le bénéficiaire des Options ne justifierait pas de quatre années d'ancienneté à la date d'expiration de l'une des périodes d'acquisition visées ci-dessus, les Options correspondant à cette période d'acquisition ne seront définitivement acquises par le bénéficiaire qu'à compter du moment où ledit bénéficiaire justifiera de quatre années d'ancienneté au sein de la Société.

L'exercice des options est subordonné en totalité pour les membres du Directoire et du Comité Exécutif et les Directeurs d'Investissement à la réalisation des conditions de performance qui sera constatée à l'issue de la dernière période d'acquisition, soit le 31 janvier 2021. Pour les autres bénéficiaires, l'exercice des options est subordonné pour moitié à la réalisation de ces conditions de performance.

La Performance d'Eurazeo sera comparée selon une matrice intégrant une performance relative du cours de Bourse d'Eurazeo après réintégration des dividendes par rapport au CAC 40 et intégrant la performance de l'ANR d'Eurazeo sur une période de 4 ans en comparant l'ANR par action en valeur absolue à la date d'attribution et l'ANR par action en valeur absolue au 31 décembre 2020 majoré des dividendes ordinaires payés sur la même période.

### Conditions d'acquisition des actions attribuées gratuitement - 2017

Le plan d'attribution gratuite d'actions prévoit notamment une « période d'acquisition » de trois ans, au terme de laquelle l'acquisition ne devient définitive que si le bénéficiaire est demeuré salarié de la Société, sauf en cas de décès, de retraite ou d'invalidité.

Le règlement prévoit également l'ajustement du nombre d'actions attribuées en cas d'opérations sur le capital de la Société afin de préserver les droits des bénéficiaires.

Concernant l'attribution d'option d'achat d'actions en 2017, chaque bénéficiaire a eu la possibilité, s'il le souhaitait, de recevoir une action gratuite en lieu et place de trois options.

L'acquisition définitive des actions gratuites attribuées aux bénéficiaires des stock-options est par ailleurs subordonnée à la condition de performance d'Eurazeo décrite ci-dessus concernant les plans d'options d'achat qui est déterminée sur une période de trois ans courant à compter de la date d'octroi des actions.

## NOTE 5 COMPTES DE RÉGULARISATION

(En milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Charges constatées d'avance	1 560	583
Ecart de conversion actif sur immobilisations financières	951	-
Ecart de conversion passif sur couverture de change	(268)	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 243</b>	<b>583</b>

## NOTE 6 CAPITAUX PROPRES

	Nombre d'actions	Montant <i>(en milliers d'euros)</i>
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>69 704 094</b>	<b>3 860 490</b>
Distribution d'un dividende	-	(83 645)
Annulation de la distribution relative aux actions propres	-	4 938
Attribution gratuite	3 485 204	-
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(890 411)	(48 371)
Emission actions de préférence de catégorie B	16 243	-
Résultat de l'exercice au 31 décembre 2017	-	437 349
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>72 315 130</b>	<b>4 170 760</b>

Le nombre de titres composant le capital au 31 décembre 2017 est de 72 290 622 actions ordinaires et 24 508 actions de préférence de catégorie B.

## NOTE 7 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

<i>(En milliers d'euros)</i>	31/12/2016	Dotations	Reprises		31/12/2017
			utilisées	non utilisées	
Provisions pour risques	(4 971)	(16 669)	1 798		(19 842)
Provisions pour charges	(123 407)	(22 632)	108 285		(37 755)
<b>TOTAL</b>	<b>(128 378)</b>	<b>(39 301)</b>	<b>110 083</b>		<b>(57 596)</b>

### Provisions pour risques

La provision pour risques sur les actions propres détenues par Eurazeo en vue de l'attribution aux salariés, constatée pour couvrir le risque de perte existant entre la valeur nette comptable des titres après affectation et le prix d'exercice lors de la levée des stock-options, s'élève au 31 décembre 2017 à 4 679 milliers d'euros. Une provision de 7 474 milliers d'euros a également été constituée représentative de la sortie de ressource attendue. Cette provision tient compte du nombre estimé d'actions à remettre aux salariés et des différentes conditions d'acquisition des plans.

### Provisions pour charges

Une provision de 12 501 milliers d'euros a été comptabilisée au titre de la rémunération variable (y compris charges sociales et fiscales afférentes) due au titre de l'exercice 2017 et qui sera versée en 2018. La provision de l'exercice précédent de 9 342 milliers d'euros a été reprise sur l'exercice.

Une provision complémentaire pour retraite de 5 379 milliers d'euros, au titre de l'augmentation des engagements de l'année du contrat de retraite additive, a été constituée sur l'exercice. Elle porte ainsi la provision pour retraite à 20 502 milliers d'euros au 31 décembre 2017.

La provision de 98,9 millions d'euros qui figurait au passif et couvrait le complément de prix global estimé au 31 décembre 2016 qui au titre du débouclage du programme de co-investissement 2009-2011 est intervenu au cours du premier trimestre 2017, a été reprise (note 9). Le montant versé est de 112 286 milliers d'euros comme indiqué en note 11.

(En milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
<b>Évolution de la provision</b>		
(Passifs)/Actifs nets comptabilisés au début de l'exercice	(15 123)	(16 759)
Charges de la période	(9 379)	(3 363)
Contribution employeur	4 000	5 000
<b>(Passifs) / Actifs nets comptabilisés à la clôture de l'exercice</b>	<b>(20 502)</b>	<b>(15 123)</b>
<b>Réconciliation du hors bilan et bilan à la clôture</b>		
Dettes actuarielles	(66 798)	(56 211)
Juste valeur des fonds de couverture	46 296	41 089
Situation nette, surplus /(déficits)	(20 502)	(15 122)
Cumul des Gains /(Pertes) actuariels non comptabilisés	-	-
Coûts des services passés non comptabilisés	-	-
<b>(Passifs) / Actifs nets comptabilisés à la clôture</b>	<b>(20 502)</b>	<b>(15 122)</b>
<b>Hypothèses</b>		
Taux d'actualisation	1,3%	1,3%
Taux de revalorisation salariale	2,0%	2,0%
Taux technique de liquidation de la rente	0,3%	0,3%
Age de départ à la retraite	62 ans	62 ans
Table de mortalité	TGF05/TGH05	TGF05/TGH05
Taux de rendement des actifs de couverture	1,3%	1,3%

T (tables) G (par génération) H ou F (par sexe) déterminées sur la base de données observées jusqu'en 2005 (05).

## NOTE 8 PRODUITS COURANTS

(En milliers d'euros)	2017	2016
Sphinx (Foncia)	-	271 973
Legendre Holding 27 (Elis)	139 439	-
ECIP M (Moncler)	161 946	147 487
Société civile Investcoo 5 Bingen (1)	105 046	-
Europcar	24 714	-
Eurazeo PME	-	1 600
ANF Immobilier	11 036	11 899
Gruppo Banca Leonardo	10 102	10 102
Atalante	432	352
Eurazeo Management Lux	1 452	-
Elis	412	317
Eurazeo Services Lux	200	-
Intérêts des créances et des obligations	7 025	7 409
<b>REVENUS DES TITRES DE PARTICIPATION</b>	<b>461 804</b>	<b>451 140</b>
<b>REVENUS DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>	<b>3 669</b>	<b>6 614</b>
<b>AUTRES PRODUITS</b>	<b>13 784</b>	<b>12 250</b>
<b>TOTAL</b>	<b>479 257</b>	<b>470 004</b>

(1) modalités de débouclage du contrat de co-investissement 2009-2011 cf note 2 point 3.

## NOTE 9 CHARGES COURANTES

(En milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
<b>Charges de personnel</b>	<b>(37 822)</b>	<b>(32 362)</b>
<b>Impôts, taxes et versements assimilés</b>	<b>(3 642)</b>	<b>(3 961)</b>
<b>Autres achats et charges externes</b>	<b>(20 848)</b>	<b>(23 073)</b>
<b>Charges financières</b>	<b>(3 126)</b>	<b>(3 395)</b>
Commissions	(2 242)	(2 557)
Intérêts convention de trésorerie filiales	(884)	(838)
<b>TOTAL</b>	<b>(65 438)</b>	<b>(62 791)</b>

## NOTE 10 CESSIONS D'IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(En milliers d'euros)	Prix de cession	Prix de revient	Plus ou moins values brutes
<b>Plus ou moins values de cessions de titres de participation</b>	<b>496 365</b>	<b>(262 457)</b>	<b>233 908</b>
Elis	24 497	(13 438)	11 059
ANF Immobilier	212 354	(49 377)	162 977
ANF Immobilier Hôtel	3 451	-	3 451
Europcar	179 294	(125 297)	53 996
LH CPK	54 849	(54 849)	-
LH 44 (Fintrax)	13 950	(13 458)	491
LH 25 (Reden Solar)	7 856	(5 674)	2 182
ECIP SPW	75	(260)	(185)
Autres titres	41	(104)	(63)
<b>Plus ou moins values de cessions de T.I.A.P.</b>	<b>34 625</b>	<b>(34 672)</b>	<b>(47)</b>
Eurazeo Partners SCA Sicar	25 000	(25 000)	-
Eurazeo Partners SCA Sicar- B	9 625	(9 672)	(47)
<b>Plus ou moins values de cessions des autres immobilisations financières</b>	<b>427</b>	<b>(96 625)</b>	<b>(96 198)</b>
Société civile Investoo 5 Bingen <sup>(1)</sup>	232	(96 419)	(96 186)
Autres titres	195	(207)	(12)
<b>TOTAL</b>	<b>531 418</b>	<b>(393 754)</b>	<b>137 663</b>

(1) Modalités de débouclage du contrat de co-investissement cf note 2 point 3

**NOTE 11 AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS**

(En milliers d'euros)	2017	2016
<b>Refacturation de frais sur investissements</b>	<b>1 005</b>	<b>10 581</b>
<b>Société civile Investco 5 Bingen - primes sur options</b>	<b>4 054</b>	-
<b>Société civile Investco 5 Bingen - complément de prix global</b>	<b>(112 286)</b>	-
<b>TOTAL</b>	<b>(107 227)</b>	<b>10 581</b>

Suite au débouclage du contrat de co-Investissement 2009-2011, le complément de prix global représentant 10 % de la plus value sur les investissements concernés (principalement Moncler et Foncia) a été

versé sur l'exercice à Investco 5 Bingen. La provision figurant au passif a été reprise à hauteur de 98,9 milliers d'euros.

**NOTE 12 DOTATIONS ET REPRISES DE DÉPRÉCIATIONS (Y COMPRIS TRANSFERT DE CHARGES) SUR IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET EXCEPTIONNELLES**

(En milliers d'euros)	Dotations	Transfert de charges/ Reprises
Eurazeo Real Estate Lux	-	2 884
Eurazeo Service Lux	(186)	-
Gruppo Banca Leonardo	(10 102)	-
Legendre Holding 29	(18 876)	-
ECIP SPW	-	167
<b>Sous total participations et créances rattachées</b>	<b>(29 164)</b>	<b>3 051</b>
Financière Truck Investissement (obligations)	(2 208)	-
<b>Sous total des autres titres immobilisés</b>	<b>(2 208)</b>	<b>98 905</b>
Provision pour risques et charges	(683)	98 905
<b>Sous total résultat financier</b>	<b>(32 055)</b>	<b>101 956</b>
Dépréciation des actions propres	-	756
Provision pour risques sur actions propres	(13 730)	1 793
Transfert de charges	-	6 592
Provision pour risques	(2 256)	-
<b>Sous total résultat exceptionnel</b>	<b>(15 986)</b>	<b>9 141</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(48 041)</b>	<b>111 097</b>

## NOTE 13 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les transactions réalisées avec les parties liées ont été réalisées à des conditions normales de marché.

## NOTE 14 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET EFFECTIF MOYEN

### RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

(En milliers d'euros)	2017	2016
Rémunérations versées aux membres du Directoire	3 154	4 144
Jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance	900	657

### EFFECTIF MOYEN EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN (Y COMPRIS DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX)

	2017	2016
Effectif moyen	78	74

## NOTE 15 PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

(En milliers d'euros)	Note	2017	2016
Mali réalisés sur levées de stock options et attributions gratuites	4	(2 363)	(1 210)
Mali réalisés sur contrat de liquidité		(236)	(919)
Dons		(143)	-
Banques et conseils		(20 754)	-
Autres		(246)	(93)
<b>Charges exceptionnelles</b>		<b>(23 743)</b>	<b>(2 222)</b>
Boni réalisés sur contrat de liquidité		644	996
Boni réalisés sur levées de stock options et attributions gratuites		4 874	3 040
Refacturation plan actions gratuites aux filiales		2 094	716
Intérêts sur réclamation taxe sur les distributions de 3%		1 429	-
Autres		-	615
<b>Produits exceptionnels</b>		<b>9 041</b>	<b>5 367</b>
<b>TOTAL</b>		<b>(14 702)</b>	<b>3 145</b>

## NOTE 16 IMPÔT

Au 31 décembre 2017, Eurazeo a constaté une charge d'impôt au taux de droit commun qui se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	2017	2016
<b>Sur opérations de gestion</b>		
Impôt au taux de droit commun	-	(29)
Imputation déficits antérieurs	-	16
Majoration d'impôt liée à la contribution de 3,3 %	-	0
<b>Sous-total</b>	<b>-</b>	<b>(13)</b>
<b>Sur opérations financières</b>		
Impôt au taux de droit commun	-	(2 974)
Impôt au taux de 19 %	(30 934)	-
Imputation déficits antérieurs	-	1 637
Majoration d'impôt liée à la contribution de 3,3 %	(996)	(24)
<b>Sous-total</b>	<b>(31 930)</b>	<b>(1 360)</b>
<b>Sur opérations exceptionnelles</b>		
Impôt au taux de droit commun	-	(334)
Imputation déficits antérieurs	-	184
Majoration d'impôt liée à la contribution de 3,3 %	-	(2)
Ecart d'impôt	8	716
Gain intégration fiscale	(444)	528
Taxe sur les distributions	10 722	(4 783)
<b>Sous-total</b>	<b>10 285</b>	<b>(3 692)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(21 645)</b>	<b>(5 065)</b>

Eurazeo a constitué un groupe fiscal depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2001.

Les bases imposables des sociétés intégrées au 31 décembre 2017 se présentent comme suit :

(En milliers d'euros)	Bases imposables comme en l'absence d'intégration 31/12/2017
<b>Sociétés intégrées</b>	
Eurazeo Patrimoine	(598)
Eurazeo PME	2 794
Eurazeo PME Capital	1 929
LH APCOA	(93)
Legendre Holding 23	(5)
Legendre Holding 37	(2)
Legendre Holding 38	(10)

La charge d'impôt est comptabilisée en fonction des bases fiscales propres de chaque société comme si elle n'était pas intégrée.

Les économies d'impôt liées aux déficits (déficits générés par les filiales pendant l'intégration susceptibles d'être utilisés ultérieurement, plus values internes en sursis d'imposition...) sont neutralisées au niveau de la société mère et ne sont donc pas constatées en résultat.

Les gains ou pertes définitifs sont inscrits au compte de résultat, ainsi Eurazeo a constaté au titre de l'exercice 2017, un perte d'intégration de 444 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2017, le groupe intégré formé par Eurazeo et ses filiales dispose de 94 971 milliers d'euros de déficit reportable.

## NOTE 17 ENGAGEMENTS HORS BILAN

L'ensemble des engagements significatifs d'Eurazeo selon les normes comptables en vigueur, à l'exception des engagements liés à des pactes d'actionnaires couverts par une obligation de confidentialité, sont décrits ci-après :

### Crédit syndiqué

Le 27 juin 2014, Eurazeo a obtenu d'un syndicat de banques une ligne de crédit syndiqué d'1 milliard d'euros sur 5 ans qui a fait l'objet de deux extensions d'un an, soit jusqu'au 27 juin 2021. Au 31 décembre 2017, aucun montant n'était utilisé et l'engagement global reçu par Eurazeo s'élève à 1 milliard d'euros.

### Engagements reçus de Carryco Capital 1

Carryco Capital 1 s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2014 jusqu'au 31 décembre 2017 (cette période pouvant être prorogée d'un an jusqu'au 31 décembre 2018) à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo. La période d'investissement a été close en 2017 et seuls subsistent les engagements relatifs à d'éventuelles croissances externes et reinvestissements relatifs aux investissements réalisés. Par ailleurs, Carryco Capital 1 s'est engagée à partager avec les personnes physiques actionnaires la plus-value éventuelle sur ces investissements selon les modalités décrites dans la section « principes et méthodes comptables ».

### Engagements reçus de Carryco Croissance

Dans le cadre de la signature d'un protocole d'investissement en date du 29 décembre 2014, Carryco Croissance s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2012 jusqu'au 31 décembre 2013 à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo. Par ailleurs, Carryco Croissance s'est engagée à partager avec les personnes physiques actionnaires la plus-value éventuelle sur ces investissements selon les modalités décrites dans la section « principes et méthodes comptables ».

### Engagements reçus de Carryco Croissance 2

Dans le cadre de la signature d'un protocole d'investissement en date du 29 juin 2015, Carryco Croissance 2 s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2015 jusqu'au 31 décembre 2017 (cette période pouvant être prorogée d'un an jusqu'au 31 décembre 2018) à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo. Par ailleurs, Carryco Croissance 2 s'est engagée à partager avec les personnes physiques actionnaires la plus-value éventuelle sur ces investissements selon les modalités décrites dans la section « principes et méthodes comptables ».

### Engagements reçus de Carryco Patrimoine

Dans le cadre de la signature d'un protocole d'investissement en date du 30 juillet 2015, Carryco Patrimoine s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2015 jusqu'au 31 décembre 2017 (cette période pouvant être prorogée d'un an jusqu'au 31 décembre 2018) à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo. Par ailleurs, Carryco Patrimoine s'est engagée à partager avec les personnes physiques actionnaires la plus-value éventuelle sur ces investissements selon les modalités décrites dans la section « principes et méthodes comptables ».

### Portefeuille de fonds

Dans le cadre de la cession du portefeuille de fonds, Eurazeo avait conclu divers accords régissant les modalités de cession des différents portefeuilles et contenant à cet égard un certain nombre de déclarations et garanties habituelles dans ce contexte. Toutes ces garanties sont arrivées à expiration, à l'exception de la clause d'indemnisation relative à l'accord Baker II pour laquelle aucune limite temporelle n'a été fixée étant précisé qu'en tout état de cause, aucune réclamation ne saurait dépasser le montant de la transaction.

### Novacap

Dans le cadre de l'acquisition du groupe Novacap, Novacap Group Bidco, filiale d'Eurazeo, a consenti un complément de prix d'un montant maximum de 30 millions d'euros (dont la quote part Eurazeo est de 12 millions d'euros), payable en 2018 si le groupe atteint certains objectifs de résultats en 2017. Dans ce cadre, Eurazeo a pris l'engagement de mettre à disposition de sa filiale les fonds nécessaires afin de lui permettre de payer ce complément de prix.

### Groupe B&B Hotels

Dans le cadre de la cession à Carlyle des titres Groupe B&B Hotels (" GBB ") le 28 septembre 2010, Eurazeo a consenti plusieurs garanties :

- une garantie générale portant sur les déclarations usuelles relatives à l'ensemble des sociétés du Groupe B&B Hotels ;
- une garantie spécifique destinée à couvrir les risques liés aux contentieux Gérant-Mandataire existants ou à venir, notifiés avant le 31 mars 2012 ; l'indemnisation due au titre de cette garantie est plafonnée à 14,6 millions d'euros, la quote-part maximum d'Eurazeo à hauteur de sa détention directe et indirecte dans GBB s'élevant à 10,5 millions d'euros ;
- une garantie spécifique destinée à couvrir les risques fiscaux, plafonnée à 16 millions d'euros, jusqu'à l'expiration de la période de prescription applicable ; la quote-part maximum d'Eurazeo à hauteur de sa détention directe et indirecte dans GBB s'élève à 11,5 millions d'euros et est partiellement couverte par une assurance souscrite à cet effet.

### Eurazeo Real Estate Lux

Dans le cadre de la garantie de l'investissement d'Eurazeo Real Estate Lux dans Colyzeo II, Eurazeo s'est engagée à détenir directement et indirectement 100 % du capital d'Eurazeo Real Estate Lux.

### ANF Immobilier

Dans le cadre de la cession des titres ANF Immobilier conclue le 10 octobre 2017, Eurazeo a consenti à ICADE diverses garanties fondamentales (autorité, capacité et propriété des titres) ainsi qu'une garantie spécifique relative à des litiges identifiés en cours pour laquelle le bénéficiaire de la garantie est ANF Immobilier.

### SCI CIFA Asset

Le 30 juin 2015, la société SCI CIFA Asset a signé un contrat de crédit-bail concernant le financement de l'acquisition de biens immobiliers situés à Aubervilliers. Le contrat de crédit-bail prévoit l'engagement d'Eurazeo de détenir, directement ou indirectement, au moins 75 % du capital et des droits de vote de la société SCI CIFA Partners pendant une durée de 12 ans soit jusqu'au 29 juin 2027.

### Legendre Holding 47 (LPCR)

Dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans le Groupe LPCR, Eurazeo a conclu le 29 mars 2016 un pacte d'actionnaires avec Legendre Holding 47, Jean-Emmanuel Rodocanachi, Athina Conseil et BPI France. Aux termes de ce pacte, Eurazeo a consenti des promesses de vente portant sur la totalité des titres qu'elle détient exerçables dans certaines circonstances au profit de Jean-Emmanuel Rodocanachi et Athina Conseil.

Dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans le Groupe LPCR, Eurazeo bénéficie de certaines garanties spécifiques de la part d'Athina Conseil.

### Europcar

Dans le cadre de la cession de 10% du capital et 10,4 % des droits de vote de la société Europcar réalisée via un placement accéléré auprès d'investisseurs institutionnels, le 5 octobre 2017, Eurazeo et son co-investisseur Ecip Europcar Sarl ont pris l'engagement, sous réserve des exceptions habituelles, de ne pas transférer, de quelque manière que ce soit, ni contracter des options ou engagements de transférer, des actions ou autres valeurs mobilières d'Europcar pendant une durée de 90 jours.

### WorldStrides

Dans le cadre de l'acquisition du groupe américain WorldStrides, Eurazeo :

- a émis une garantie à hauteur de 30 millions de dollars pour garantir le paiement par l'acquéreur, sa filiale, la société WS Holdings Acquisition Inc, d'un complément de prix d'un montant maximum de 30 millions de dollars ( soit 27 millions de dollars pour la quote-part actuelle d'Eurazeo) en cas de réalisation d'un TRI de 15% ou d'un multiple cash on cash de 2 sur son investissement initial dans le cadre de cette acquisition ;

- a émis une garantie en faveur du groupe Carlyle pour garantir le paiement par l'acquéreur, sa filiale, la société WS Holdings Acquisition Inc., du complément de prix d'un montant maximum de 12,5 millions de dollars et des frais accessoires (soit 11 millions de dollars pour la quote-part actuelle d'Eurazeo), dû le cas échéant au groupe Carlyle dans le cadre de la cession du groupe Worldstrides par Carlyle, assis sur les revenus générés lors de l'exercice clos le 30 juin 2018 par le groupe WorldStrides.

### C2S

Dans le cadre de l'acquisition du groupe de cliniques C2S par Legendre Holding 59, filiale d'Eurazeo, Eurazeo s'est engagée à faire en sorte que Legendre Holding 59 dispose des ressources nécessaires, à hauteur de 115,5 millions d'euros pour financer l'acquisition du groupe C2S.

### Idinvest Partners

Eurazeo a conclu le 28 décembre 2017 une promesse irrévocable d'achat portant sur la majorité du capital social et des droits de vote de la société Idinvest Partners détenu par l'IDI et les managers d'Idinvest Partners.

### Rhône

le 28 novembre 2017, Eurazeo SE a conclu avec Rhone Capital LLC et Rhone Groupe LLC et leurs associés des accords relatifs à l'acquisition par Eurazeo d'environ 30% d'intérêts dans des entités du Groupe Rhône Capital et de divers droits à carried interest. L'opération sera rémunérée en actions Eurazeo (2 millions de titres) et en numéraire (environ 105 millions de dollars). Cette opération est soumise à diverses conditions suspensives réglementaires et à l'intervention de commissaires aux apports. Elle devrait se conclure au cours du premier semestre 2018.

## Nantissement d'actifs de l'émetteur (immobilisations incorporelles, corporelles et financières)

Néant.

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS HORS-BILAN DONNÉS**

(En millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Cautions de contre-garantie sur marchés	-	-
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly,...)	-	-
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	-	-
Avals, cautions et garanties donnés	31,7	-
Garantie de passif	15,5	15,5
Engagements d'investissements donnés	-	-
• C2S	115,5	-
• Novacap	12,0	-
• ANF Immobilier Hôtels	-	3,8
• Groupe Elis	-	2,5

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS HORS-BILAN REÇUS**

(En millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Cautions de contre-garantie sur marchés	-	-
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly,...)	-	-
Avals, cautions et garanties reçus	-	-
Autres engagements de financement reçus	1 000,0	1 000,0

**INSTRUMENT DE COUVERTURE**

Au 31 décembre 2017							Nominal en devises par échéance		Juste valeur
Date d'ouverture	Date d'échéance	Nominal MDEV	Taux à terme	Devises achetées / (vendues) à terme - MDEV -	EUR achetés / (vendus) à terme - MEUR -	- de 1 an	+ de 1 an		
USD	30.11.2017	30	1,2171	30	24,6	30	-	25,0	
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE</b>									<b>25,0</b>

**NOTE 18 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE**

Les événements post-clôture sont présentés dans le Rapport de Gestion.

## 5.3.4 INVENTAIRE DU PORTEFEUILLE

(En milliers d'euros)	Nombre de titres détenus	% du capital détenu	Prix de revient			Valeur boursière ou prix de revient net <sup>(1)</sup>	Plus ou moins values latentes sociales
			Brut	Dépréciations	Net		
<b>Titres de participation</b>							
Europcar Groupe	48 960 506	30,4	435 518	-	435 518	499 270	63 752
LH WS (WorldStrides)	402 832 915	100,0	402 833	-	402 833	402 833	-
LH Apcoa	40 111 547	100,0	401 115	(398 342)	2 773	2 773	-
LH Iberchem	27 285 910	100,0	272 859	-	272 859	272 859	-
LH Open Road	20 233 700	100,0	202 337	-	202 337	202 337	-
Legendre Holding 19 (Accor)	247 954	86,3	151 490	-	151 490	151 490	-
Legendre Holding 27 (Elis)	46 479 590	89,9	147 805	-	147 805	147 805	-
Eurazeo Pme Capital	10 542 988	100,0	113 552	-	113 552	113 552	-
Eurazeo PME	10 930	100,0	9 706	-	9 706	9 706	-
RedBirds Participations US LP		100,0	145 995	(145 995)	-	-	-
Eurazeo Real Estate Lux	1 939 729	100,0	146 110	(64 692)	81 417	81 417	-
Legendre Holding 25 (Reden Solar)	5 106 330	90,0	51 063	-	51 063	51 063	-
Legendre Holding 23 (3S Group)	6 953 570	100,0	69 536	(66 782)	2 754	2 754	-
Legendre Holding 26 (I-Pulse)	3 378 330	90,0	33 783	(5 519)	28 264	28 264	-
Legendre Holding 29 (Desigual)	19 435 555	67,0	194 356	(114 006)	80 350	80 350	-
Legendre Holding 30 (IES)	2 813 850	90,0	28 139	-	28 139	28 139	-
Asmodée Holding	986 052 856	53,9	98 605	-	98 605	98 605	-
Legendre Holding 34 (Younited)	229 270	81,0	25 816	-	25 816	25 816	-
Legendre Holding 35 (Neovia)	7 952 969	67,8	79 530	-	79 530	79 530	-
Legendre Holding 36 (IM Square)	2 955 537	90,0	29 555	-	29 555	29 555	-
Legendre Holding 42 (Vestiaire Collective)	2 944 008	90,0	29 440	-	29 440	29 440	-
Legendre Holding 43 (PeopleDoc)	1 543 077	90,0	15 431	-	15 431	15 431	-
Legendre Holding 44 (Fintrax)	20 534 310	67,8	205 343	-	205 343	205 343	-
Legendre Holding 47 (LPCR)	45 341 309	61,3	45 341	-	45 341	45 341	-
Legendre Holding 51 (Farfetch)	2 005 254	90,0	20 052	-	20 052	20 052	-
Legendre Holding 58 (Doctolib)	15 281 316	90,0	15 281	-	15 281	15 281	-
LH Novacap	140 686 141	67,8	140 686	-	140 686	140 686	-
LH CPK	15 078 585	67,9	149 886	-	149 886	149 886	-
Graduate (Sommet Education)	692 996	67,7	156 989	-	156 989	156 989	-
Gruppo Banca Leonardo	5 051 108	18,3	80 950	(64 144)	16 806	16 806	-
ECIP M	2 891 900	90,2	46 433	-	46 433	46 433	-
Legendre Holding 57 (NEST Fragrances)	34 356 125	100,0	34 356	-	34 356	34 356	-
Financière Truck Investissement	16 586 862	14,2	36 621	(36 621)	-	-	-
SFGI	23 691	94,8	3 389	-	3 389	3 389	-
Eurazeo Services Lux	18 000	100,0	1 535	(609)	927	927	-
Eurazeo Patrimoine	242 400	100,0	24 893	-	24 893	24 893	-
CarryCo Capital 1	137 959 000	93,2	138 019	-	138 019	138 019	-
CarryCo Croissance	6 650 000	94,9	6 673	(327)	6 346	6 346	-
CarryCo Croissance 2	12 676 116	92,6	12 690	-	12 690	12 690	-
CarryCo Patrimoine	22 322 720	94,8	22 333	-	22 333	22 333	-
Atalante (Capzannine)	88 000	22,0	5 195	-	5 195	5 195	-
Autres titres	-	-	990	-	990	990	-
<b>TOTAL TITRES DE PARTICIPATION</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4 232 230</b>	<b>-897 037</b>	<b>3 335 193</b>	<b>3 398 945</b>	<b>63 752</b>

(En milliers d'euros)	Nombre de titres détenus	% du capital détenu	Prix de revient		Valeur boursière ou prix de revient net <sup>(1)</sup>	Plus ou moins values latentes sociales	
			Brut	Dépréciations			
<b>Autres Titres Immobilisés</b>							
Raise	10 285 714	3,4	10 286	-	10 286	-	
FCPI Capzanine 4- parts A	700 000	n.a	70 000	-	70 000	-	
FCPI Capzanine Private Debt - parts A	200 000	n.a	30 000	-	30 000	-	
Grandir- Obligations convertibles <sup>(2)</sup>	34 065	n.a	37 756	-	37 756	-	
LH 47 - Obligations convertibles <sup>(2)</sup>	13 566	n.a	14 939	-	14 939	-	
Financière Truck -Obligations <sup>(2)</sup>	8 521 699	n.a	19 670	(19 670)	-	-	
Financière Truck - PECS <sup>(2)</sup>	-	n.a	6 039	(6 039)	-	-	
Financière Truck - Obligations D <sup>(2)</sup>	2 666 667	n.a	5 808	(5 808)	-	-	
Investco 4 i Bingen	4 516 947	95,5	30	-	30	-	
OFI PEC 2	-	n.a	1 534	(83)	1 452	-	
Graduate ManCo SCSP	444 637	42,3	417	-	417	-	
FCPI Eurazeo PME II Co-invest parts B	-	n.a	85	-	85	-	
Autres	-	-	78	(4)	74	-	
Actions propres	774 764	1,1	44 392	-	44 392	-	
<b>Total autres titres immobilisés</b>			<b>241 036</b>	<b>(31 604)</b>	<b>209 432</b>	<b>209 432</b>	<b>-</b>
<b>Prêts</b>							
EZ NF US Blocker	-	-	25 137	-	25 137	-	
<b>Autres prêts</b>		<b>n.a</b>	<b>38</b>	<b>-</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>-</b>
<b>Total prêts</b>			<b>25 175</b>	<b>-</b>	<b>25 175</b>	<b>25 175</b>	<b>-</b>
Valeurs mobilières de placement <sup>(2)</sup>	-	-	22 132	(2)	22 129	(2)	
Actions propres	2 324 520	3,2	86 786	(2 392)	84 395	-	
<b>Total valeurs mobilières de placement</b>			<b>108 918</b>	<b>(2 394)</b>	<b>106 524</b>	<b>106 524</b>	<b>(2)</b>
<b>TOTAL DU PORTEFEUILLE</b>			<b>4 607 358</b>	<b>(931 035)</b>	<b>3 676 323</b>	<b>3 740 075</b>	<b>63 750</b>

(1) La valeur boursière est constatée d'après le cours moyen de décembre 2017

(2) Y compris intérêts courus

## 5.3.5 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(En milliers d'euros)

31 décembre 2017	Capital	Capitaux propres autres que le capital hors résultat	Quote-part de capital détenue en %	Valeur des titres comptable détenus	
				Brute	Nette
<b>RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL</b>					
<b>Filiales (50 % au moins du capital détenu)</b>					
S.F.G.I. 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 542 099 072 00184	3 813	3 567	94,8	3 389	3 389
CarryCo Capital 1 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 805 097 763 00025	147 969	(9 090)	93,2	138 019	138 019
CarryCo Croissance 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 808 352 777 00029	7 010	(692)	94,9	6 673	6 346
CarryCo Croissance 2 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 812 134 765 00021	13 686	(85)	92,6	12 690	12 690
CarryCo Patrimoine 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 810 995 969 00021	23 533	(57)	94,8	22 333	22 333
Legendre Holding 19 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 499 405 678 00024	719	307 686	86,3	151 490	151 490
Legendre Holding 23 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 504 393 950 00028	4 867	(2 116)	100,0	69 536	2 754
Legendre Holding 25 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 504 390 907 00021	56 737	(1 897)	90,0	51 063	51 063
Legendre Holding 26 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 532 351 913 00027	37 537	(6 132)	90,0	33 783	28 264
Legendre Holding 27 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 532 862 877 00026	164 413	(57 480)	89,9	147 805	147 805
Legendre Holding 29 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 534 019 005 00022	290 037	(140 401)	67,0	194 356	80 350
Legendre Holding 30 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 534 085 485 00025	31 265	(157)	90,0	28 139	28 139
Asmodée 18 rue Jacqueline-Auriol 78280 Guyancourt Siret : 798 660 833 00020	182 967	(11 167)	53,9	98 605	98 605
Legendre Holding 34 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 801 006 875 00026	283	31 207	81,0	25 816	25 816
Legendre Holding 35 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 801 006 966 00023	117 352	1 800	67,8	79 530	79 530
Legendre Holding 36 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 799 308 341 00038	32 839	(114)	90,0	29 555	29 555
Legendre Holding 42 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 812 012 565 00022	32 711	(195)	90,0	29 440	29 440
Legendre Holding 43 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 813 676 475 00029	17 145	(60)	90,0	15 431	15 431
Legendre Holding 44 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 813 676 533 00025	303 000	(8)	67,8	205 343	205 343
Legendre Holding 47 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 815 282 595 00025	73 933	418	61,3	45 341	45 341
Legendre Holding 51 2, rue de Thann - 75017 Paris - Siret : 819 600 420 00015	22 285	-	90,0	20 052	20 052

Prêts et avances consentis par la Société	Montant des cautions et avals donnés	Chiffre * d'affaires du dernier exercice	Bénéfice ou perte du dernier exercice	Dividendes comptabilisés au cours du dernier exercice	Observations <sup>(1)</sup>
-	-	-	96	-	31/12/2016
8 317	-	1 085	(1 370)	-	31/12/2017
200	-	-	(14)	-	31/12/2017
217	-	-	(21)	-	31/12/2017
-	-	-	58	-	31/12/2017
149 486	-	12 802	30 574	-	31/12/2017
-	-	-	(5)	-	31/12/2017
-	-	1 649	23 667	-	31/12/2017
-	-	-	(6)	-	31/12/2017
-	-	8 350	77 161	139 439	31/12/2017
-	-	712	(29 728)	-	31/12/2017
1 833	-	-	(429)	-	31/12/2017
-	-	7 193	(20 867)	-	31/12/2016
30	-	-	(38)	-	31/12/2017
-	-	636	41	-	31/12/2017
1 158	-	88	(16)	-	31/12/2017
-	-	-	(11)	-	31/12/2017
-	-	-	(8)	-	31/12/2017
78 210	-	-	(6)	-	31/12/2017
926	-	1 536	19	-	31/12/2017
-	-	-	(203)	-	31/12/2017

(En milliers d'euros)

31 décembre 2017	Capital	Capitaux propres autres que le capital hors résultat	Quote-part de capital détenue en %	Valeur des titres comptable détenus	
				Brute	Nette
LH Novacap 2 rue de Thann 75017 Paris - Siret : 819 662 750 00010	207 594	-	67,8	140 686	140 686
Eurazeo Patrimoine 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 451 229 744 00037	2 424	21 851	100,0	24 893	24 893
LH Apcoa 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 487 476 749 00030	4 813	(600)	100,0	401 115	2 773
RedBirds US LP <sup>(2)</sup> C/O Corporation Trust Center 1209 Orange Street, Wilmington, DE 19801	149 809	687	100,0	145 995	-
Eurazeo Real Estate Lux 25 C Boulevard Royal - L 2449 Luxembourg	19	78 514	100,0	146 110	81 417
Graduate <sup>(3)</sup> 25C, Boulevard Royal - L 2449 Luxembourg	875	204 026	67,7	156 989	156 989
ECIP M 25 C Boulevard Royal - L 2449 Luxembourg	924	(156 162)	90,2	46 433	46 433
Eurazeo PME 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 414 908 624 00086	547	2 253	100,0	9 706	9 706
Eurazeo PME Capital 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 642 024 194 00077	52 188	85 928	100,0	113 552	113 552
LH CPK 2 rue de Thann 75017 Paris - Siret : 819 640 012 00012	22 206	198 955	67,9	149 886	149 886
LH Open Road 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 812 013 266 00026	202 337	(5)	100,0	202 337	202 337
LH Iberchem 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 812 012 441 00026	272 859	(5)	100,0	272 859	272 859
<b>Participations (10 % à 50 % du capital détenu)</b>					
Europcar Groupe SA 2, rue René-Caudron - 78 960 Voisins Le Bretonneux Siret : 489 099 903 00036	143 409	671 307	30,4	435 518	435 518
Gruppo Banca Leonardo 46 Via Broletto 20121 Milan	100 565	90 601	18,3	80 950	16 806
Atalante 103 rue de Grenelle 75007 Paris - Siret : 478 003 403 00035	400	1 618	22,0	5 195	5 195
Financière Truck Investissement - 9-11 rue du débarcadère 92700 Colombes - Siret : 492 851 266 00048	37 968	74 208	14,2	36 621	-
<b>RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE N'EXCÈDE PAS 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ</b>					
<b>Filiales non reprises ci-dessus</b>					
a) dans les sociétés françaises	-	-	-	183	183
b) dans les sociétés étrangères	-	-	-	1 785	858
<b>Participations non reprises ci-dessus</b>					
a) dans les sociétés françaises	-	-	-	488	488
b) dans les sociétés étrangères	-	-	-	38	38

(1) Date de clôture des exercices de référence le XXX.

(2) Données en milliers de dollars converties au cours du 31/12/2013 soit 1,3789.

(3) Données en milliers de CHF converties au cours du 31/12/2017 soit 1.1702

\* Ou correspondant aux produits courants.

Les sociétés LH WS, Legendre holding 57, Legendre holding 58 ne sont pas mentionnées dans ce tableau car elles n'ont pas clôturé d'exercice en 2017.

Prêts et avances consentis par la Société	Montant des cautions et avals donnés	Chiffre * d'affaires du dernier exercice	Bénéfice ou perte du dernier exercice	Dividendes comptabilisés au cours du dernier exercice	Observations <sup>(1)</sup>
21 135	-	153	50	-	31/12/2017
-	-	-	15	-	31/12/2017
-	-	669	(536)	-	31/12/2017
33	-	-	-	-	31/12/2013
67 030	-	1 031	2 884	-	31/12/2017
-	-	115	(11 943)	-	31/12/2017
-	-	56	210 982	161 946	31/12/2017
-	-	12 106	176	-	31/12/2016
33 863	-	-	(1 466)	-	31/12/2016
-	-	-	(9)	-	31/12/2017
-	-	-	(9)	-	31/12/2017
-	-	2	(10)	-	31/12/2017
-	-	3 682	(15 648)	24 714	31/12/2016
-	-	41 492	5 772	10 102	31/12/2016
-	-	11 467	2 474	432	31/12/2016
-	-	4 885	(40 079)	-	31/12/2015
-	-	-	-	-	
13 142	-	-	-	1 652	
-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	

## 5.3.6 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(En milliers d'euros)	2017	2016
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
Marge des opérations courantes	413 818	407 213
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie	(6 976)	(7 366)
Variation du besoin en fonds de roulement	(407 326)	410 030
Flux net de trésorerie des opérations de gestion	(-484)	809 877
Autres encaissements et décaissements liés à l'activité :		
• Autres produits et charges financiers	(126 203)	(3 294)
• Impôt sur les sociétés	10 285	(5 066)
• Charges et produits exceptionnels liés à l'activité	159	(449)
• Autres	(8109)	3 145
<b>Flux net de trésorerie générés par l'activité</b>	<b>(124 353)</b>	<b>804 213</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(548)	(2 372)
Acquisitions d'immobilisations financières :		
• Titres de participation	(1 213 109)	(361 097)
• Créances rattachées aux participations	(494 074)	(682 600)
• Autres Immobilisations financières	(85 874)	(105 781)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, nettes d'impôt	31	1 049
Cessions d'immobilisations financières, nettes d'impôt :		
• Titres de participation	809 578	621 106
• Créances rattachées aux participations	496 550	172 921
• Autres immobilisations financières	47 512	25 016
<b>Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>(439 933)</b>	<b>(331 758)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		
Dividendes versés aux actionnaires	(78 707)	(159 305)
Variation de capital	-	-
Actions propres	(91 283)	(200 691)
<b>Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>(169 990)</b>	<b>(359 995)</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>(734 276)</b>	<b>112 460</b>
Trésorerie d'ouverture	1 118 592	1 006 133
Trésorerie de clôture	384 317	1 118 592

## 5.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Aux Actionnaires,

### OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société EURAZEO relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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.

### FONDEMENT DE L'OPINION

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

**Comptabilisation des opérations d'acquisition majeures de l'exercice** – Cf. Note 2 « Immobilisations financières » et note 17 « Engagements hors bilan »

Risque identifié	Notre réponse
<p>Durant l'exercice 2017, la Société a acquis, au travers de différentes holdings « Legendre Holding », 1 213 M€ de titres de participation relatifs notamment aux opérations d'acquisition de CPK, Trader Interactive, Iberchem et WorldStrides.</p> <p>Dans le cadre de ces opérations, un certain nombre d'engagements ont été donnés ou reçus par Eurazeo et figurent dans la note 17 « Engagements hors bilan ».</p> <p>Compte tenu de l'importance significative de ces opérations dans les comptes de la Société, nous avons considéré qu'elles constituent un point clé de notre audit.</p>	<p>Pour les acquisitions significatives de l'exercice : CPK, Trader Interactive, Iberchem et WorldStrides, nos travaux ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les contrats d'acquisition conclus par Eurazeo ainsi que, le cas échéant, les autres accords juridiques signés dans le cadre des opérations, notamment pactes d'actionnaires et management packages pour :</li> <li>Nous assurer de la réalité des titres ;</li> <li>Corroborer la liste des engagements hors bilan repris dans la note 17 de l'annexe ;</li> <li>Nous assurer de la concordance entre le prix payé et le prix d'acquisition figurant dans les contrats d'acquisition.</li> <li>Vérifier le caractère approprié des informations fournies dans les notes 2 et 17 de l'annexe.</li> </ul>

**Évaluation des titres de participation** - Cf. Partie 5.3.2 « Méthodes appliquées » et note 2 « Immobilisations financières »

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2017, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 3 335 M€, soit 75% du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat.</p> <p>Les titres de participation sont évalués à leur valeur d'utilité. Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. La valeur d'utilité est déterminée selon une des méthodes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualisation des flux futurs de trésorerie basés sur les plans d'affaires à 5 ans établis par la Direction de chaque participation et validés par la Direction d'Eurazéo,</li> <li>• Multiples de comparables boursiers ou de transactions,</li> <li>• Quote-part d'actif net comptable de la participation</li> <li>• Cours de Bourse moyen du dernier mois.</li> </ul> <p>L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres repose sur des modèles d'évaluation complexes pour les filiales de la Société détenant elles-mêmes les investissements de la Société et requiert l'exercice du jugement de la Direction (notamment sur les hypothèses de flux de trésorerie).</p> <p>Compte tenu du poids des titres de participation dans les comptes de la Société, de la complexité des modèles utilisés et de leur sensibilité aux variations de données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de notre audit.</p>	<p>Nos travaux ont consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprécier la méthode de valorisation retenue par la Direction et les éléments chiffrés utilisés ;</li> <li>• Comparer les données utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation des titres de participation avec les données comptables ;</li> <li>• Vérifier, pour les titres cotés, la concordance des cours de bourse utilisés avec les données observables ;</li> <li>• Vérifier l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité et de marché retenues par la Société.</li> </ul> <p>Nous nous sommes par ailleurs assurés du caractère approprié des informations présentées dans la partie 5.3.2 « Méthodes appliquées » et la note 2 « Immobilisations financières » de l'annexe.</p>

## VÉRIFICATION DU RAPPORT DE GESTION ET DES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents 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 Directoire et dans les autres documents adressés aux Actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

### Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société EURAZEO par les Assemblées générales du 20 décembre 1995 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 18 mai 2011 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2017, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 22<sup>ème</sup> année de sa mission sans interruption, dont 17 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, et le cabinet Mazars était dans la 7<sup>ème</sup> 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 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 Directoire.

## 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

Nous remettons un rapport au comité d'audit 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, 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 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 des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 16 mars 2018  
Les commissaires aux comptes

**Mazars**  
Emilie Loréal

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Pierre Clavié

## 5.5 Tableau des résultats des 5 derniers exercices (article R. 225-102 du Code de commerce)

(En euros)	01/01/2017 31/12/2017	01/01/2016 31/12/2016	01/01/2015 31/12/2015	01/01/2014 31/12/2014	01/01/2013 31/12/2013
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	220 561 157	212 597 496	213 980 103	210 933 585	199 178 070
Nombre d'actions émises	72 315 130	69 704 094	70 157 408	69 158 550	65 304 283
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes *	479 256 502	470 003 798	536 483 675	192 011 145	462 549 625
Bénéfices avant impôts, amortissements, dépréciations et provisions	416 783 128	418 340 501	627 200 709	88 973 671	138 929 317
Impôts sur les bénéfices	(21 644 679)	(5 065 775)	(3 074 379)	(2 200 586)	(2 148 136)
Bénéfices après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	437 348 885	389 611 052	466 565 015	110 846 487	254 148 788
Montant des bénéfices distribués <sup>(1)</sup>	90 393 913	78 707 124	79 652 292	79 256 920	75 331 998
<b>Résultats par action</b>					
Bénéfices après impôts, avant amortissements, dépréciations et provisions	5,46	5,93	8,90	1,32	2,16
Bénéfices après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	6,05	5,59	6,65	1,60	3,89
Dividende net versé à chaque action en euros <sup>(1)</sup>	1,25	1,20	1,20	1,20	1,20
<b>Personnel</b>					
Nombre de salariés au 31 décembre	81	74	66	62	54
Montant de la masse salariale	20 201 073	20 721 272	17 989 848	20 855 269	14 121 834
Montant versé au titre des avantages sociaux	10 924 368	11 650 456	11 747 630	12 312 824	8 095 092

\* Correspondant aux produits courants.

(1) Proposition de distribution ordinaire à l'Assemblée Générale du 25 avril 2018. L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire à l'effet de déterminer, en considération du nombre d'actions détenues par la Société et du nombre d'actions annulées à la date de mise en paiement du dividende et, le cas échéant, du nombre d'actions nouvelles émises avant cette date avec jouissance au 1er janvier 2018, le montant global du dividende.

## 5.6 Délais de règlement des fournisseurs et des clients

Dans le cadre de son processus de règlement de ses fournisseurs, Eurazeo s'attache à respecter des délais de traitement rapides et sensibilise ses équipes en ce sens.

Par ailleurs, dans le respect des nouvelles dispositions adoptées par décret en novembre 2015, Eurazeo met en place les outils nécessaires dans le but de transmettre une information renforcée sur les délais de paiement.

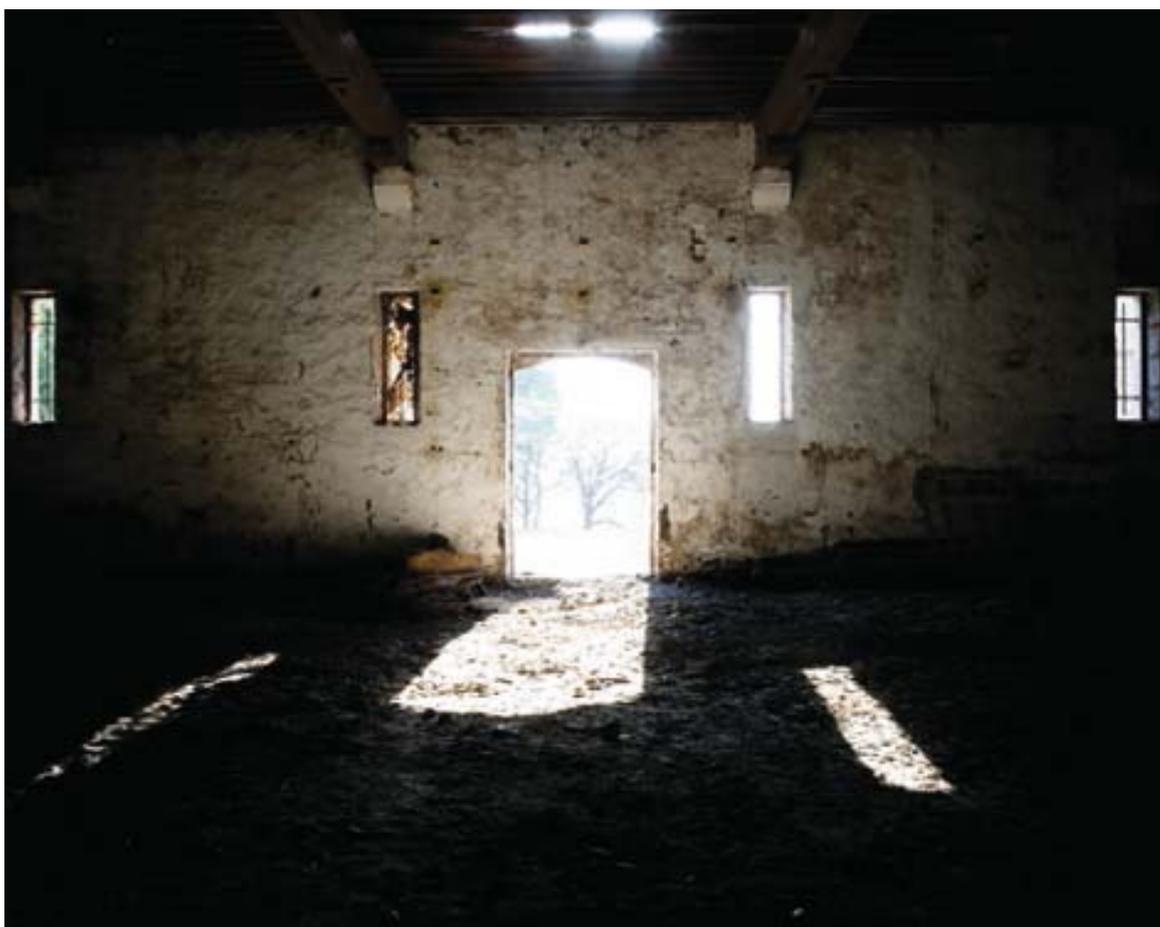
### Article D.441 I.-1 : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	TOTAL (1 jour et plus)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures concernées	133					57
Montant total TTC des factures concernées	1 668 198 €	329 259 €	90 731 €	540 €	14 361 €	434 890 €
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	2,85%	0,56%	0,16%	0,00%	0,02%	0,74%
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</b>						
Nombre de factures exclues						
Montant total TTC des factures exclues						
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du code de commerce)</b>						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Les délais de paiement utilisés sont les délais contractuels mentionnés sur les factures reçues. En l'absence de mention particulière, paiement à 30 jours.					

### Article D.441 I.-2 : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	TOTAL (1 jour et plus)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures concernées	25					12
Montant total TTC des factures concernées	2 508 765 €	-	512 500 €	-	(1) 4 835 059 €	5 347 559 €
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	15,29%	-	3,12%	-	29,47%	32,59%
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</b>						
Nombre de factures exclues						
Montant total TTC des factures exclues						
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du code de commerce)</b>						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels - Paiement à réception de facture (mention indiquée sur les factures émises)					

(i) Refacturation intra-groupe



*Cave avant restauration, Domaine viticole, Magalas, 2015*



*Grenier de la distillerie avant restauration, Domaine viticole, Magalas, 2015*



# INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

<b>6.1 Renseignements sur la Société – Statuts</b>	<b>320</b>	<b>6.4 Pacte d'actionnaires</b>	<b>334</b>
<b>6.2 Informations relatives au capital</b>	<b>326</b>	6.4.1 Pactes déclarés auprès de l'AMF concernant les titres Eurazeo	334
6.2.1 Nombre d'actions	326	6.4.2 Pactes conclus par Eurazeo	334
6.2.2 Titres donnant accès au capital	326	<b>6.5 Opérations afférentes aux titres de la Société</b>	<b>336</b>
6.2.3 Évolution du capital	327	6.5.1 Programme de rachat d'actions 2017	336
6.2.4 Informations relatives à la dilution potentielle	327	6.5.2 Description du programme de rachat 2018 soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2018 en application des articles 241-2 et 241-3 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers	337
6.2.5 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité et utilisation en 2017	328	<b>6.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat</b>	<b>339</b>
6.2.6 Actions non représentatives du capital	329	<b>6.7 Informations complémentaires</b>	<b>341</b>
6.2.7 Nantissements	329	6.7.1 Déclaration du responsable du Document de référence	341
<b>6.3 Actionnariat du Groupe</b>	<b>330</b>	6.7.2 Responsable du contrôle des comptes	342
6.3.1 Part du capital détenue par des sociétés contrôlées par Eurazeo et/ou par les participations réciproques	330	6.7.3 Opérations avec les apparentés	342
6.3.2 Répartition actuelle du capital et des droits de vote	331	6.7.4 Informations financières historiques	343



# 6.1 Renseignements sur la Société – Statuts

Société européenne à Directoire et Conseil de Surveillance, la société Eurazeo est régie par les dispositions législatives et réglementaires européennes et françaises en vigueur et à venir et par les présents statuts. Elle est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro B 692 030 992 depuis le 18 juillet 1969. Le code APE est 6420Z.

Les statuts, procès-verbaux des Assemblées Générales, comptes et rapports présentés aux Assemblées Générales par le Directoire, le Conseil de Surveillance ou les Commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux de la société Eurazeo, ainsi que les informations financières et toute évaluation ou déclaration établie par un expert à la demande de la société Eurazeo devant être mis à la disposition des actionnaires, conformément à la législation applicable, peuvent être consultés au siège social de la société Eurazeo, 1, rue Georges Berger – 75017 Paris.

Par ailleurs, toutes les actualités financières et tous les documents d'information publiés par la société Eurazeo sont accessibles sur le site internet [www.eurazeo.com](http://www.eurazeo.com), rubrique Media Center.

### Responsable de l'information financière

Monsieur Philippe Audouin, Directeur Général Finances.

E-mail : [paudouin@eurazeo.com](mailto:paudouin@eurazeo.com)

Tel : (33)1 44 15 01 11 / Fax : (33)1 44 15 01 12.

## STATUTS

### Article 1 – Forme de la Société

La Société est une société européenne (*Societas Europaea*, ou "SE") à Directoire et Conseil de Surveillance par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 mai 2017. Elle est régie par les dispositions législatives et réglementaires européennes et françaises en vigueur et à venir, et par les présents statuts.

### Article 2 – Dénomination sociale

La dénomination sociale est « EURAZEO ».

Dans tous les actes et autres documents émanant de la Société, la dénomination sociale sera suivie des mots « société européenne » ou de l'abréviation « SE ».

### Article 3 – Objet social

La Société a pour objet, directement ou indirectement, en France et dans tous pays :

- la gestion de ses fonds et leur placement, à court, moyen ou long terme ;
- l'acquisition, la gestion et la cession, par tous moyens, de toutes participations minoritaires ou de contrôle, et plus généralement de tous titres, cotés ou non, et de tous droits mobiliers ou immobiliers, français et étrangers ;
- la création et l'acquisition de tous fonds d'investissement, la prise de participation dans tout fonds de cette nature ;
- l'acquisition, la cession, l'administration et l'exploitation, par location ou autrement, de tous immeubles, bâtis ou non bâtis, qu'elle possède, notamment dans les villes de Lyon et Marseille, ou qu'elle acquerra ou construira ;
- la fourniture de toutes prestations de service à tout organisme ou société dans lesquels la Société détient une participation ;
- l'octroi de cautions, avals et garanties afin de faciliter le financement de filiales ou de sociétés dans lesquelles la Société détient une participation ;
- et plus généralement toutes opérations mobilières, immobilières, financières, industrielles ou commerciales, se rattachant directement ou indirectement à l'un de ces objets ou à tout objet similaire ou connexe.

### Article 4 – Siège social

Le siège social est fixé à Paris (17<sup>e</sup>), 1, rue Georges Berger.

Le déplacement du siège social dans le même département ou dans un département limitrophe peut être décidé par le Conseil de Surveillance, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire, et partout ailleurs dans l'Union Européenne en vertu d'une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

### Article 5 – Durée de la Société

Sauf dissolution anticipée ou prorogation décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires, la durée de la Société est fixée à quatre-vingt-dix-neuf années à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, soit à compter du 1<sup>er</sup> juillet 1969.

### Article 6 – Capital social

Le capital social est fixé à deux cent vingt millions cinq cent soixante et un mille cent cinquante-sept euros (220 561 157) euros. Il est divisé en soixante-douze millions trois cent quinze mille cent trente (72 315 130) actions, toutes de même valeur nominale et entièrement libérées.

Les actions sont réparties en deux catégories :

- 72 290 622 actions de catégorie A (les « Actions A ») qui sont des actions ordinaires ; et
- 24 508 actions de catégorie B (les « Actions B »), qui sont des actions de préférence émises en application des articles L.228-11 et suivants du Code de commerce.

Dans les présents statuts, les Actions A et les Actions B sont définies ensemble comme les « actions », les porteurs d'Actions A comme les « Actionnaires A », les porteurs d'Actions B comme les « Actionnaires B », les Actionnaires A et les Actionnaires B comme les « actionnaires ».

## Article 7 – Forme des actions

Les Actions A entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

Les Actions B entièrement libérées sont nominatives.

Elles sont inscrites en compte dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

La Société peut à tout moment demander à tout organisme ou intermédiaire, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, sous les sanctions qu'elles prévoient, le nom ou la dénomination sociale, la nationalité, et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme des droits de vote dans les Assemblées Générales de la Société, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux, et le cas échéant les restrictions dont ces titres sont frappés.

## Article 8 – Information sur la détention du capital social

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, directement ou indirectement, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, une fraction du capital ou des droits de vote égale ou supérieure à un pour cent (1 %) doit, lorsqu'elle franchit ce seuil ou chaque fois qu'elle augmente sa participation, en capital ou en droits de vote, d'un pour cent (1 %) au moins du capital ou du total des droits de vote, porter à la connaissance de la Société les informations prévues au I de l'article L. 233-7 du Code de commerce, notamment le nombre total d'actions, de droits de vote, de titres donnant accès à terme aux actions à émettre et les droits de vote qui y seront attachés qu'elle détient.

Pour la détermination des seuils, il sera tenu compte également des actions et/ou droits de vote détenus indirectement et des actions et/ou droits de vote assimilés aux actions et/ou de droits de vote possédés tels que définis par les dispositions des articles L.233-7 et L.233-9 du Code de commerce <sup>(1)</sup>.

Cette information doit être transmise à la Société dans un délai de cinq (5) jours de bourse à compter du jour où ont été acquis les titres ou droits de vote faisant franchir un ou plusieurs de ces seuils.

En cas de non-respect des dispositions du présent article, sur demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant cinq pour cent (5 %) au moins du capital de la Société, les actions ou droits de vote non déclarés dans le délai prescrit sont privés du droit de vote dans toute Assemblée d'Actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date d'une déclaration de régularisation.

L'obligation de déclaration ci-dessus prévue est applicable de la même façon à tout franchissement à la baisse d'un seuil de un pour cent (1 %).

## Article 9 – Droits attachés à chaque action

I° Droits communs attachés aux actions.

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit à une quotité des bénéfices ou du boni de liquidation proportionnelle au nombre d'actions existantes.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.

II° Droits et restrictions spécifiques aux Actions B.

1. À l'issue de la période de conservation des Actions B, telle que fixée dans le plan d'attribution gratuite d'Actions B décidant leur attribution (la « Période de Conservation ») (la « Date d'Échéance de la Période de Conservation »), chaque Actionnaire B dispose du droit de convertir tout ou partie des Actions B qu'il détient en Actions A, dans les conditions prévues aux paragraphes 3 à 6.

2. À compter de la Date d'Échéance de la Période de Conservation, les Actions B sont librement cessibles entre les Actionnaires B.

3. Pendant un délai de trente (30) jours à compter de la Date d'Échéance de la Période de Conservation (la « Période 1 »), les Actions B pourront être converties en Actions A à raison d'une Action A pour une Action B.

Si la Période 1 tombe pendant une période de restriction d'intervention sur les titres de la Société, le début de la Période 1 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.

4. À compter du premier anniversaire de la Date d'Échéance de la Période de Conservation, la parité de conversion des Actions B en Actions A sera déterminée en fonction de la différence, en pourcentage, entre le Cours de Bourse Initial et le Cours de Bourse Final (l'« Évolution du Cours de Bourse »). Le « Cours de Bourse Initial » désigne la moyenne des premiers cours cotés des actions de la Société lors des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la date de la mise en place par le Directoire de chaque plan d'attribution gratuite d'Actions B.

Le « Cours de Bourse Final » désigne la moyenne des premiers cours cotés des actions de la Société lors des vingt (20) dernières séances de bourse précédant, selon le cas :

- (i) la date de publication des comptes annuels, semestriels et de l'information financière trimestrielle de la Société, en cas de conversion pendant une durée d'un an à compter du premier anniversaire de la Date d'Échéance de la Période de Conservation (inclus) (la « Période 2 ») ; ou
- (ii) le deuxième anniversaire de la Date d'Échéance de la Période de Conservation (la « Date d'Échéance de l'Action B »).

5. Pendant la Période 2, la parité de conversion des Actions B en Actions A sera égale à :

- une (1) Action A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est inférieure à 10 % (inclus) ;
- deux (2) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 10 % (exclu) et inférieure à 20 % (inclus) ; et
- trois (3) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 20 % (exclu).

Pendant la Période 2, la conversion des Actions B en Actions A pourra être décidée par l'Actionnaire B dans un délai de quinze (15) jours de bourse à compter de la date de publication des comptes annuels, des comptes semestriels ou des comptes trimestriels de la Société, à la parité de conversion notifiée par le Directoire à l'Actionnaire B à ladite date.

6. À la Date d'Échéance de l'Action B, les Actions B seront automatiquement converties en Actions A. La parité de conversion des Actions B en Actions A sera égale à :

- une (1) Action A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est inférieure à 20 % (inclus) ;
- deux (2) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 20 % (exclu) et inférieure à 30 % (inclus) ;
- trois (3) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 30 % (exclu) et inférieure à 40 % (inclus) ; et
- quatre (4) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 40 % (exclu).

Au plus tard quinze (15) jours avant chaque Assemblée Générale, il sera mis à disposition des actionnaires un rapport complémentaire du Directoire et un rapport complémentaire des Commissaires aux comptes, relatifs aux conversions d'Actions B en Actions A.

(1) Sous réserve de l'adoption de la 40<sup>ème</sup> résolution par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

## Article 10 – Libération des actions

Le montant des actions émises à titre d'augmentation de capital et à libérer en espèces est exigible dans les conditions arrêtées par le Conseil de Surveillance.

Les appels de fonds sont portés à la connaissance des souscripteurs et actionnaires quinze (15) jours au moins avant la date fixée pour chaque versement par un avis inséré dans un journal d'annonces légales du lieu du siège social ou par lettre recommandée individuelle.

Tout retard dans le versement des sommes dues sur le montant non libéré des actions entraînera, de plein droit, et sans qu'il soit besoin de procéder à une formalité quelconque, le paiement d'un intérêt calculé au taux légal majoré de deux (2) points, jour après jour, à partir de la date d'exigibilité, sans préjudice de l'action personnelle que la Société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcées prévues par la loi.

## Article 11 – Composition du Conseil de Surveillance

1. Le Conseil de Surveillance est composé de trois (3) membres au moins et de dix-huit (18) membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire, sauf la faculté pour le Conseil, en cas de vacance d'un ou plusieurs postes, de procéder par cooptation à la nomination de leurs remplaçants, chacun pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale.

Le nombre des membres du Conseil de Surveillance ayant dépassé l'âge de soixante-dix (70) ans ne peut être supérieur au tiers du nombre des membres du Conseil de Surveillance en fonction. Lorsque cette proportion se trouve dépassée, le plus âgé des membres du Conseil de Surveillance, le Président excepté, cesse d'exercer ses fonctions à l'issue de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

2. Pendant la durée de son mandat, chaque membre du Conseil de Surveillance doit être propriétaire de deux cent cinquante (250) actions au moins.
3. Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés pour une durée de quatre (4) ans. Ils sont rééligibles. Les fonctions d'un membre du Conseil de Surveillance prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.
4. Le Conseil de Surveillance comprend en outre, dans le cadre prévu par les dispositions des articles L. 225-79-2 et suivants du Code de commerce, un ou deux membre(s) représentant les salariés et dont le régime est soumis aux dispositions légales en vigueur et aux présents statuts.

Lorsque le nombre de membres du Conseil de Surveillance nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire est inférieur ou égal à douze, un membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés est désigné pour une durée de quatre (4) ans par le Comité d'Entreprise de la Société.

Lorsque le Conseil de Surveillance est composé d'un nombre supérieur à douze membres, un second membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés doit être désigné selon les

mêmes modalités. Si le nombre de membres du Conseil de Surveillance nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire devient égal ou inférieur à douze, le mandat du second membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés se poursuit jusqu'à son terme.

Le renouvellement des mandats des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés sera subordonné au maintien des effectifs au-dessus du seuil légal.

Aucun membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés n'est pris en compte pour la détermination du nombre minimal et maximal des membres du Conseil de Surveillance fixé à l'article 11.1 des présents statuts.

Par exception à l'obligation prévue à l'article 11.2 des présents statuts, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus d'être propriétaires d'actions de la Société. Par ailleurs, ils ne percevront aucun jeton de présence au titre de ce mandat.

## Article 12 – Présidence du Conseil de Surveillance

1. Le Conseil de Surveillance, pour la durée de leur mandat, élit en son sein un Président et un ou plusieurs Vice-Présidents, qui sont obligatoirement des personnes physiques.

Il détermine leurs rémunérations, fixes ou variables.

Le Président est chargé de convoquer le Conseil, quatre fois par an au moins, et d'en diriger les débats.

2. Le ou les Vice-Présidents remplissent les mêmes fonctions et ont les mêmes prérogatives, en cas d'empêchement du Président, ou lorsque le Président leur a temporairement délégué ses pouvoirs.
3. Le Conseil de Surveillance peut désigner un secrétaire choisi ou non parmi ses membres.

## Article 13 – Délibérations du Conseil de Surveillance

1. Les membres du Conseil de Surveillance sont convoqués à ses séances par tout moyen, même verbalement.

Les réunions du Conseil de Surveillance ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé lors de la convocation. Elles sont présidées par le Président du Conseil de Surveillance, et en cas d'absence de ce dernier, par un Vice-Président.

2. Les réunions sont tenues et les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.
3. Le Conseil de Surveillance établit un règlement intérieur, qui peut prévoir que, sauf pour l'adoption des décisions relatives à la nomination ou au remplacement de ses Président et Vice-Présidents, et de celles relatives à la nomination ou à la révocation des membres du Directoire, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil de Surveillance qui participent à la réunion du Conseil au moyen d'une visioconférence ou par utilisation de moyens de télécommunication, dans les conditions permises ou prescrites par la loi et les règlements en vigueur.
4. Les procès-verbaux des réunions du Conseil sont dressés, et des copies ou extraits en sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

## Article 14 – Pouvoirs du Conseil de Surveillance

1. Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

À toute époque de l'année, il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns, et il peut se faire communiquer par le Directoire tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Directoire lui présente un rapport une fois par trimestre au moins, retraçant les principaux actes ou faits de la gestion de la Société, avec tous les éléments permettant au Conseil d'être éclairé sur l'évolution de l'activité sociale, ainsi que les comptes semestriels.

Il lui présente les budgets et plans d'investissement une fois par semestre.

Après la clôture de chaque exercice, dans les délais réglementaires, le Directoire lui présente, aux fins de vérification et contrôle, les comptes annuels, les comptes consolidés, et son rapport à l'Assemblée. Le Conseil de Surveillance présente à l'Assemblée Annuelle ses observations sur le rapport du Directoire et sur les comptes annuels, sociaux et consolidés.

Cette surveillance ne peut en aucun cas donner lieu à l'accomplissement d'actes de gestion effectués directement ou indirectement par le Conseil de Surveillance ou par ses membres.

2. Le Conseil de Surveillance nomme et peut révoquer les membres du Directoire, dans les conditions prévues par la loi et par l'article 17 des présents statuts.
3. Le Conseil de Surveillance arrête le projet de résolution proposant à l'Assemblée Générale la désignation des Commissaires aux comptes, dans les conditions prévues par la loi.
4. Les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance <sup>(1)</sup>:
  - la cession d'immeubles par nature dès que le montant de l'opération dépasse deux cents millions d'euros (200 000 000 euros),
  - la cession totale ou partielle de participations, dès que le montant de l'opération dépasse deux cents millions d'euros (200 000 000 euros),
  - la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties pour un montant supérieur à deux cents millions d'euros (200 000 000 euros),
  - la proposition à l'Assemblée Générale de toute modification statutaire,
  - toute opération pouvant conduire, immédiatement ou à terme, à une augmentation ou une réduction du capital social, par émission de valeurs mobilières ou annulation de titres,
  - toute mise en place d'un plan d'options, et toute attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, ou l'attribution gratuite d'actions de la Société au profit des membres du personnel ou de certaines catégories d'entre eux, ou tout produit similaire,
  - toute proposition à l'Assemblée Générale d'un programme de rachat d'actions,
  - toute proposition à l'Assemblée Générale d'affectation du résultat, et de distribution de dividendes, ainsi que toute distribution d'acompte sur dividende,
  - la désignation du ou des représentants de la Société au sein de tous conseils de toutes sociétés françaises ou étrangères, dans

laquelle la Société a investi au moins deux cents millions d'euros (200 000 000 euros),

- toute prise ou augmentation de participation dans tout organisme ou société, toute acquisition, tout échange, toute cession de titres, biens, créances ou valeurs, pour un montant d'investissement par la Société supérieur à deux cents millions d'euros (200 000 000 euros),
- tout accord d'endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse deux cents millions d'euros (200 000 000 euros),
- Toute convention soumise à l'article L.225-86 du code de commerce.

Pour l'appréciation du seuil de deux cents millions d'euros (200 000 000 euros), sont pris en compte :

- le montant de l'investissement effectué par la Société tel qu'il apparaîtra dans ses comptes sociaux, que ce soit sous forme de capital, ou instruments assimilés, ou de prêts d'actionnaires ou instruments assimilés ;
- les dettes et instruments assimilés dès lors que la Société accorde une garantie ou caution expresse pour ce financement. Les autres dettes, souscrites au niveau de la filiale ou participation concernée ou d'une société d'acquisition *ad hoc*, et pour lesquelles la Société n'a pas donné de garantie ou de caution expresse ne sont pas prises en compte dans l'appréciation de ce seuil ;

5. Dans la limite des montants qu'il détermine, aux conditions et pour la durée qu'il fixe, le Conseil de Surveillance peut autoriser d'avance le Directoire à accomplir une ou plusieurs opérations visées au paragraphe 4 ci-dessus.
6. Le Conseil de Surveillance peut décider la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions de ces comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

## Article 15 – Rémunération des membres du Conseil de Surveillance

Des jetons de présence peuvent être alloués au Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale. Le Conseil les répartit librement entre ses membres.

Le Conseil peut également allouer aux membres du Conseil de Surveillance des rémunérations exceptionnelles dans les cas et aux conditions prévues par la loi.

## Article 16 – Censeurs <sup>(2)</sup>

1. L'Assemblée Générale peut nommer des censeurs aux fins d'assister le Conseil de Surveillance. Les censeurs sont choisis ou non parmi les actionnaires, sont au maximum au nombre de quatre et sont nommés pour une durée maximale de 4 ans. Le Conseil de Surveillance fixe leurs attributions et détermine leur rémunération.
2. Les censeurs sont convoqués à toutes les réunions du Conseil de Surveillance, et prennent part à ses délibérations, avec voix consultative seulement. Ils ne peuvent se substituer aux membres du Conseil de Surveillance et émettent seulement des avis.

(1) Sous réserve de l'adoption de la 41<sup>ème</sup> résolution par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

(2) Sous réserve de l'adoption de la 42<sup>ème</sup> résolution par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

## Article 17 – Composition du Directoire

1. La Société est dirigée par un Directoire, composé de trois (3) à sept (7) membres, nommés par le Conseil de Surveillance. Il exerce ses fonctions sous le contrôle du Conseil de Surveillance, conformément à la loi et aux présents statuts.
2. Les membres du Directoire peuvent être choisis en dehors des actionnaires. Ils sont obligatoirement des personnes physiques. Ils sont toujours rééligibles. Aucun membre du Conseil de Surveillance ne peut faire partie du Directoire.

La limite d'âge pour exercer la fonction de membre du Directoire est fixée à soixante-huit (68) ans. Tout membre du Directoire qui atteint cet âge est réputé démissionnaire d'office.

Chaque membre du Directoire peut être lié à la Société par un contrat de travail qui demeure en vigueur pendant toute la durée de ses fonctions, et après leur expiration.

3. Le Directoire est nommé pour une durée de quatre (4) ans. En cas de vacance d'un siège, le Conseil de Surveillance, conformément à la loi, nomme le remplaçant pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.
4. Tout membre du Directoire est révocable, soit par le Conseil de Surveillance, soit par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil de Surveillance. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages intérêts. La révocation d'un membre du Directoire n'entraîne pas la résiliation de son contrat de travail.

## Article 18 – Présidence du Directoire - Direction Générale

1. Le Conseil de Surveillance confère à l'un des membres du Directoire la qualité de Président. Il exerce ses fonctions pendant la durée de son mandat de membre du Directoire. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.
2. Le Conseil de Surveillance peut attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs membres du Directoire qui portent alors le titre de Directeur Général.
3. Les fonctions de Président et, le cas échéant, de Directeur Général, attribuées à des membres du Directoire, peuvent leur être retirées à tout moment par le Conseil de Surveillance.
4. Vis-à-vis des tiers, tous actes engageant la Société sont valablement accomplis par le Président du Directoire ou par un Directeur Général.

## Article 19 – Délibérations du Directoire

1. Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président ou de la moitié au moins de ses membres, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. L'ordre du jour peut être complété au moment de la réunion. Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement.
2. Le Président du Directoire ou, en son absence, le Directeur Général qu'il désigne, préside les séances.
3. Les délibérations du Directoire ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Les membres du Directoire peuvent participer aux réunions du Directoire via des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions autorisées par la

réglementation en vigueur applicable aux réunions du Conseil de Surveillance. Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

4. Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre spécial et signés par les membres du Directoire ayant pris part à la séance.
5. Le Directoire, pour son propre fonctionnement, arrête son règlement intérieur, et le communique pour information au Conseil de Surveillance.

## Article 20 – Pouvoirs et obligations du Directoire

1. Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social, et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi et les présents statuts aux Assemblées d'Actionnaires et au Conseil de Surveillance.

Aucune restriction de ses pouvoirs n'est opposable aux tiers, et ceux-ci peuvent poursuivre la Société, en exécution des engagements pris en son nom par le Président du Directoire ou un Directeur Général, dès lors que leurs nominations ont été régulièrement publiées.

2. Les membres du Directoire peuvent, avec l'autorisation du Conseil de Surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. En aucun cas cependant, cette répartition ne peut dispenser le Directoire de se réunir et de délibérer sur les questions les plus importantes pour la gestion de la Société, ni être invoquée comme une cause d'exonération de la responsabilité solidaire du Directoire, et de chacun de ses membres.
3. Le Directoire peut investir un ou plusieurs de ses membres ou toute personne choisie hors de son sein, de missions spéciales, permanentes ou temporaires, qu'il détermine, et leur déléguer pour un ou plusieurs objets déterminés, avec ou sans faculté de subdéléguer, les pouvoirs qu'il juge nécessaires.
4. Le Directoire établit, et présente au Conseil de Surveillance, les rapports, budgets, ainsi que les comptes trimestriels, semestriels et annuels, dans les conditions prévues par la loi et par le paragraphe 1 de l'article 14 ci-dessus. Le Directoire convoque toutes Assemblées Générales des Actionnaires, fixe leur ordre du jour et exécute leurs décisions.
5. Les membres du Directoire sont responsables envers la Société ou envers les tiers, individuellement ou solidairement selon le cas, soit des infractions aux dispositions légales et réglementaires régissant les sociétés européennes, soit des violations des présents statuts, soit des fautes commises dans leur gestion, le tout dans les conditions et sous peine des sanctions prévues par les législations françaises et européennes en vigueur.

## Article 21 – Rémunération des membres du Directoire

Le Conseil de Surveillance fixe le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du Directoire, et fixe les nombres et conditions des options de souscription ou d'achat d'actions qui leur sont éventuellement attribuées.

## Article 22 – Commissaires aux comptes

Des Commissaires aux comptes sont nommés et exercent leur mission conformément à la loi.

## Article 23 – Assemblées d’Actionnaires

1. Les Assemblées d’Actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la réglementation européenne et la loi française en vigueur applicables à la société européenne.
2. Chaque Action A et chaque Action B donnent droit à une voix. Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres Actions A est attribué à toutes les Actions A entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d’une inscription nominative, depuis deux (2) ans, au nom d’un même actionnaire.

En outre, en cas d’augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d’émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux Actions A nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d’anciennes Actions A pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.

Toute Action A convertie au porteur ou dont la propriété est transférée perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert de propriété par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d’un conjoint ou d’un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n’interrompt pas le délai prévu à l’alinéa précédent.

Le droit de vote attaché à l’action appartient à l’usufruitier dans les Assemblées Générales Ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées Générales Extraordinaires. Cependant les actionnaires peuvent convenir entre eux de toute autre répartition pour l’exercice du droit de vote aux Assemblées Générales. En ce cas, ils devront porter leur convention à la connaissance de la Société par lettre recommandée adressée au siège social, la Société étant tenue de respecter cette convention pour toute Assemblée Générale qui se réunirait après l’expiration d’un délai d’un mois suivant l’envoi de la lettre recommandée, le cachet de la poste faisant foi de la date d’expédition.

3. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l’avis de convocation.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées Générales de la Société par l’enregistrement comptable des actions au nom de l’actionnaire ou de l’intermédiaire inscrit pour son compte (dans les conditions prévues par la loi) au deuxième jour ouvré précédant l’Assemblée à zéro heure, heure de Paris :

- pour les actionnaires nominatifs : dans les comptes titres nominatifs tenus par la Société ;
- pour les actionnaires au porteur : dans les comptes de titres au porteur tenus par l’intermédiaire habilité, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut participer aux Assemblées personnellement ou par mandataire. Il peut également participer à toute Assemblée en votant par correspondance dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Pour être pris en compte, le vote par correspondance doit avoir été reçu par la Société trois (3) jours au moins avant la date de l’Assemblée.

Le Directoire aura la faculté d’autoriser l’envoi par télétransmission (y compris par voie électronique) à la Société des formules de procuration et de vote par correspondance dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Lorsqu’il y est fait recours, la signature électronique peut prendre la forme d’un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l’article 1316-4 du Code civil.

Sur décision du Directoire publiée dans l’avis de réunion ou dans l’avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l’Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

4. Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil de Surveillance ou, en son absence, par un Vice-Président. À défaut, l’Assemblée élit elle-même son Président.
5. Les procès-verbaux d’Assemblées sont dressés et des copies ou extraits en sont certifiés et délivrés conformément à la loi.

## Article 24 – Assemblée Spéciale

1. Les Actionnaires B sont consultés dans les conditions prévues à l’article 23 (applicables mutatis mutandis à l’Assemblée Spéciale des Actionnaires B) sur les questions relevant spécifiquement de leur compétence aux termes de la loi.
2. Seuls des Actionnaires B inscrits dans les comptes de la Société peuvent participer à ces Assemblées Spéciales et prendre part au vote.
3. L’Assemblée Spéciale des Actionnaires B exerce ses pouvoirs dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.
4. Les décisions de la Société, prises par une Assemblée Générale des Actionnaires, ne sont définitives qu’après approbation par l’Assemblée Spéciale des Actionnaires B lorsqu’elles modifient les droits relatifs aux Actions B.

## Article 25 – Comptes sociaux

L’exercice social commence le premier (1<sup>er</sup>) janvier et se termine le trente et un (31) décembre de chaque année.

Si le résultat de l’exercice le permet, après le prélèvement destiné à constituer ou parfaire la réserve légale, l’Assemblée, sur proposition du Directoire, peut prélever toutes sommes qu’elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l’exercice suivant, soit pour être affectées à un ou plusieurs fonds de réserve généraux ou spéciaux, soit pour être réparties entre les actionnaires.

L’Assemblée Générale statuant sur les comptes de l’exercice a la faculté d’accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire ou en actions, dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au jour de sa décision.

L’Assemblée Générale Ordinaire peut décider de la distribution de bénéfiques ou de réserves par répartition de valeurs mobilières négociables figurant à l’actif de la Société.

## Article 26 – Conventions réglementées

En application de l’article L. 229-7 al.6 du Code de commerce, les dispositions des articles L. 225-86 à L. 225-90-1 du Code de commerce sont applicables aux conventions conclues par la Société.

## Article 27 – Dissolution et liquidation

À la dissolution de la Société, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés par l’Assemblée Générale des Actionnaires aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les Assemblées Générales Ordinaires.

Le liquidateur représente la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour réaliser l’actif, même à l’amiable. Il est habilité à payer les créanciers et répartir le solde disponible.

L’Assemblée Générale des Actionnaires peut l’autoriser à continuer les affaires en cours ou à en engager de nouvelles pour les besoins de la liquidation.

## Article 28 – Contestations

Toutes les contestations qui, pendant la durée de la Société ou lors de sa liquidation, s’élèveraient soit entre la Société et les actionnaires, soit entre les actionnaires eux-mêmes à propos des affaires sociales, seront soumises à la juridiction des tribunaux compétents du siège social.

## 6.2 Informations relatives au capital

### 6.2.1 NOMBRE D' ACTIONS

Au 31 décembre 2017, le capital social est fixé à la somme de 220 561 157 euros, divisé en 72 315 130 actions entièrement libérées, toutes de même valeur nominale.

Les actions sont réparties en deux catégories :

- 72 290 622 actions de catégorie A (les "Actions A") qui sont des actions ordinaires ;
- 24 508 actions de catégorie B (les "Actions B"), qui sont des actions de préférence émises en application des articles L. 228-11 et suivants du Code de commerce.

### 6.2.2 TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Au 31 décembre 2017, il n'existe pas d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote de la Société que celles mentionnées à la section 7.2 du présent Document de référence.

La 22<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016 autorise le Directoire à consentir, jusqu'au 11 juillet 2019, des options de souscription d'actions, ou des options d'achat d'actions, dans la limite d'un montant maximal de 3 % du capital social. Dans la limite fixée ci-dessus, le nombre total des options pouvant être consenties aux mandataires sociaux de la Société ne pourra donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant plus de 1,5 % du capital social au jour de l'attribution.

La 23<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016 autorise le Directoire à procéder, jusqu'au 11 juillet 2019, à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés liées. Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 1 % du capital social au jour de la décision du Directoire. Dans la limite fixée ci-dessus, le nombre d'actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux de la Société ne pourra représenter plus de 0,5 % du capital social au jour de la décision du Directoire.

La 18<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017 autorise le Directoire, en cas d'offre(s) publique(s) visant les titres de la Société, à émettre des bons de souscription d'actions de la Société à attribuer gratuitement aux actionnaires. Cette autorisation est consentie pour une durée de 18 mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 10 novembre 2018. Il est proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018 (39<sup>e</sup> résolution) de renouveler cette autorisation pour une durée de 18 mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 24 octobre 2019.

La 31<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 7 mai 2014 a autorisé le Directoire à procéder à des attributions gratuites d'actions de préférence donnant droit à conversion en actions ordinaires de la Société émises ou à émettre, au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés liées. Ces attributions gratuites ont été consenties avant l'expiration d'une période de 38 mois à compter de ladite Assemblée Générale des Actionnaires, soit avant le 6 juillet 2017.

## 6.2.3 ÉVOLUTION DU CAPITAL

Date	Opérations	Montant de la variation du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions	Montant cumulé du capital social (en euros)
16/05/2014	Augmentation du capital social par attribution gratuite d'une action nouvelle pour 20 anciennes (création de 3 265 214 actions, jouissance courante)	9 958 903	68 569 497	209 136 973
10/06/2014	Augmentation du capital social par création d'actions nouvelles suite à la mise en paiement du dividende en actions (création de 589 053 actions nouvelles, jouissance courante)	1 796 612	69 158 550	210 933 585
13/05/2015	Augmentation du capital social par attribution gratuite d'une action nouvelle pour 20 anciennes (création de 3 457 927 actions, jouissance courante)	10 546 678	72 616 477	221 480 263
23/12/2015	Réduction du capital social par annulation de 2 459 069 actions propres décidée par le Directoire du 15 décembre 2015	(7 500 160)	70 157 408	213 980 103
20/05/2016	Augmentation du capital social par attribution gratuite d'une action nouvelle pour 20 anciennes (création de 3 507 870 actions ordinaires, jouissance courante)	10 699 004	73 665 278	224 679 107
17/06/2016	Augmentation du capital social par attribution gratuite d'actions de préférence, les Actions B (création de 8 265 actions de catégorie B, jouissance courante)	25 208	73 673 543	224 704 315
24/06/2016	Réduction du capital social par annulation de 1 764 736 actions propres décidée par le Directoire du 22 juin 2016	(5 382 445)	71 908 807	219 321 870
27/12/2016	Réduction du capital social par annulation de 2 204 713 actions propres décidée par le Directoire du 20 décembre 2016	(6 724 374)	69 704 094	212 597 496
19/05/2017	Augmentation du capital social par attribution gratuite d'une action nouvelle pour 20 anciennes (création de 3 485 204 actions, jouissance courante)	10 629 873	73 189 298	223 227 369
27/06/2017	Réduction du capital social par annulation de 890 411 actions propres décidée par le Directoire du 26 juin 2017	(2 715 753)	72 298 887	220 511 616
29/06/2017	Augmentation du capital social par attribution gratuite d'actions de préférence, les Actions B (création de 16 243 actions de catégorie B, jouissance courante)	49 541	72 315 130	220 561 157

## 6.2.4 INFORMATIONS RELATIVES À LA DILUTION POTENTIELLE

Il existe des actions de préférence dont les modalités de conversion en actions ordinaires figurent aux sections 7.2.2 et 7.2.3 du Document de référence 2015 (p. 294 à 299).

## 6.2.5 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ ET UTILISATION EN 2017

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en cours de validité accordées par les actionnaires lors des Assemblées Générales des 12 mai 2016 et 11 mai 2017 :

Date AGM (n° de la résolution)	Nature de l'autorisation	Durée et expiration	Montant autorisé (en nominal ou % du capital)	Utilisation en 2017 (en nominal ou nombre d'actions)
11/05/2017 (Résolution n° 13)	Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions (prix maximum d'achat autorisé : 100 euros) *.	18 mois (10 novembre 2018)	10 % du capital	2 223 093 actions **
11/05/2017 (Résolution n° 17)	Autorisation de réduire le capital social par annulation des actions achetées en application des programmes de rachat d'actions.	26 mois (10 juillet 2019)	10 % du capital	890 411 actions
12/05/2016 (Résolution n° 14)	Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, de fusion ou d'apport *.	26 mois (11 juillet 2018)	2 000 000 000 euros	10 629 873 euros
12/05/2016 (Résolution n° 15)	Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription *.	26 mois (11 juillet 2018)	100 000 000 euros	-
12/05/2016 (Résolution n° 16)	Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et offre au public, ou dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange *.	26 mois (11 juillet 2018)	20 000 000 euros	-
12/05/2016 (Résolution n° 17)	Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier *.	26 mois (11 juillet 2018)	10 % du capital	-
12/05/2016 (Résolution n° 18)	Autorisation de fixer librement le prix d'émission en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital sans droit préférentiel de souscription dans la limite de 10 % du capital social *.	26 mois (11 juillet 2018)	10 % du capital	-
12/05/2016 (Résolution n° 19)	Augmentation du nombre d'actions, titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires *.	26 mois (11 juillet 2018)	15 % de l'émission initiale	-
12/05/2016 (Résolution n° 20)	Délégation de pouvoirs à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société *.	26 mois (11 juillet 2018)	10 % du capital	-
12/05/2016 (Résolution n° 22)	Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés liées.	38 mois (11 juillet 2019)	3 % du capital	107 760 options d'achats d'actions***
12/05/2016 (Résolution n° 23)	Autorisation à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés liées.	38 mois (11 juillet 2019)	1 % du capital	195 357 actions ***
11/05/2017 (Résolution n° 19)	Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital, réservée aux adhérents d'un PEE *.	26 mois (10 juillet 2019)	2 000 000 euros	-
11/05/2017 (Résolution n° 18)	Délégation de compétence en cas d'offre(s) publique(s) visant les titres de la Société, à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires *.	18 mois (10 novembre 2018)	100 000 000 euros	-

\* Renouvellement soumis à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018.

\*\* Dont 1 804 056 actions au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016 aux termes de sa 12<sup>ème</sup> résolution et 419 037 actions au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017 aux termes de sa 13<sup>ème</sup> résolution.

\*\*\* Chiffre ajusté des opérations sur le capital et des pertes de droits consécutives à des départs de salariés.

## 6.2.6 ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DU CAPITAL

Néant.

## 6.2.7 NANTISSEMENTS

### Nantissement d'actions de l'émetteur inscrit au nominatif

Au 31 décembre 2017, les nantissements existants sur les actions de la Société portaient sur 11 833 535 actions, soit la totalité des actions détenues par la société par actions simplifiée JCDecaux Holding. La Société n'a pas connaissance d'autre nantissement portant sur les actions composant son capital social.

Nom de l'actionnaire inscrit au nominatif pur	Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur*	% de capital nanti de l'émetteur
JCDecaux Holding SAS	BNP Paribas en tant qu'Agent	7 décembre 2017	7 décembre 2024	Levée totale en cas de remboursement intégral du crédit. Levée partielle dans le respect des covenants du contrat de crédit.	11 833 535	16,36%

\* Au 31 décembre 2017.

### Nantissement d'actifs de l'émetteur (immobilisations incorporelles, corporelles et financières)

Néant.

## 6.3 Actionnariat du Groupe

À la connaissance de la Société et sur la base des déclarations de franchissement de seuil effectuées auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, les actionnaires détenant, au 31 décembre 2017, une participation dans la Société supérieure aux seuils de publication prévus par la loi sont :

(En pourcentage)	Du capital	Des droits de vote	Des droits de vote avec autocontrôle
Concert *	16,48 %	26,15 %	25,17 %
JCDecaux Holding	16,36%	14,73 %	14,19 %
Tikehau Capital	7,72 %	6,95 %	6,69 %

\* *Pacte d'actionnaires entre Monsieur Michel David-Weill, Palmes CPM SA, Quatre Sœurs LLC, l'indivision des enfants de Monsieur Michel David-Weill, Madame Constance Broz de Solages, Monsieur Jean-Manuel de Solages, Monsieur Amaury de Solages, Mademoiselle Cynthia Bernheim (venant aux droits de Monsieur Pierre-Antoine Bernheim), Monsieur Alain Guyot et Monsieur Hervé Guyot (Avis AMF n° 211C0404, ci-après le "Pacte").*

Par courrier du 6 janvier 2017 (Document AMF n°217C0090), la société Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi, passivement, en direct, à la hausse, le seuil de 15 % du capital de la société Eurazeo, et détenir directement 10 748 063 actions Eurazeo représentant 20 715 214 droits de vote, soit 15,42 % du capital et 22,58 % des droits de vote de la société Eurazeo.

Ce franchissement de seuil résulte d'une diminution du nombre total d'actions Eurazeo suite à l'annulation de 2 204 713 actions Eurazeo, réalisée le 27 décembre 2016.

Par courrier reçu le 21 avril 2017 (document AMF n°217C0850), la société anonyme de droit belge Sofina a déclaré avoir franchi en baisse, le 21 avril 2017, les seuils de 5% du capital et des droits de vote de la société Eurazeo et ne plus détenir aucune action de la société Eurazeo.

Ce franchissement de seuils résulte d'une cession d'actions Eurazeo hors marché.

Par courrier reçu le 28 avril 2017 (document AMF n°217C0905), la société anonyme de droit luxembourgeois Orpheo a déclaré, à titre de régularisation, avoir franchi en baisse, le 7 avril 2017, le seuil de 5% des droits de vote de la société Eurazeo et détenir, à cette date, 4 570 000 actions Eurazeo représentant autant de droits de vote, soit 6,56% du capital et 4,99% des droits de vote de la société Eurazeo.

Ce franchissement de seuils résulte d'une cession d'actions Eurazeo hors marché.

Par courrier reçu le 2 mai 2017 (document AMF n°217C0905), la société anonyme de droit luxembourgeois Orpheo a déclaré avoir franchi en baisse, le 2 mai 2017, le seuil de 5% du capital de la société Eurazeo et détenir 62 500 actions Eurazeo représentant autant de droits de vote, soit 0,09% du capital et 0,07% des droits de vote de la société Eurazeo.

Ce franchissement de seuil résulte d'une cession d'actions Eurazeo hors marché.

Par courrier reçu le 5 mai 2017 (document AMF n°217C0924), la société par actions simplifiée Tikehau Capital Advisors a déclaré avoir franchi en hausse, le 2 mai 2017, par l'intermédiaire des sociétés Tikehau Capital SCA et Salvepar SAS qu'elle contrôle, les seuils de 5% du capital et des droits de vote de la société Eurazeo et détenir indirectement, 5 315 157 actions Eurazeo représentant autant de droit de vote, soit 7,63% du capital et 6,05% des droits de vote de la société Eurazeo.

Ce franchissement de seuils résulte d'une acquisition d'actions Eurazeo hors marché.

A cette occasion, la société Tikehau Capital SCA a franchi individuellement en hausse le seuil 5% du capital de la société Eurazeo.

Par courrier reçu le 2 juin 2017, complété par un courrier reçu le 6 juin 2017 (document AMF n°217C1155), le Concert (voir définition ci-dessus) a déclaré, à titre de régularisation, avoir franchi en hausse le

27 décembre 2016, le seuil de 20% des droits de vote de la société Eurazeo et détenir 12 157 280 actions Eurazeo représentant 18 450 017 droits de vote, soit 17,44% du capital et 20,12% des droits de vote de la société Eurazeo.

Ce franchissement de seuil résulte d'une diminution du nombre total d'actions Eurazeo suite à l'annulation de 2 204 713 actions Eurazeo, réalisée le 27 décembre 2016.

L'indivision MDW a également déclaré avoir franchi individuellement en hausse, le 2 juin 2017, le seuil de 5% des droits de vote de la société Eurazeo et détenir individuellement 2 964 740 actions Eurazeo représentant 5 788 302 droits de vote, soit 4,05% du capital et 6,11% des droits de vote de la société Eurazeo.

Ce franchissement de seuil résulte d'une attribution de droits de vote double.

Par courrier reçu le 7 juin 2017 (document AMF n°217C1176), la société par actions simplifiée JCDecaux Holding SAS a déclaré avoir franchi en hausse, le 6 juin 2017, les seuils de 5% et 10% du capital et des droits de vote et 15% du capital de la société Eurazeo et détenir 11 285 465 actions Eurazeo représentant autant de droits de vote, soit 15,42% du capital et 13,39% des droits de vote de la société Eurazeo.

Ce franchissement de seuils résulte d'une acquisition d'actions Eurazeo hors marché.

Par courrier reçu le 12 juin 2017 (document AMF n°217C1204), la société Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi en baisse, le 6 juin 2017, les seuils de 20% des droits de vote et 15%, 10% et 5% du capital et des droits de vote de la société Eurazeo et ne plus détenir aucune action de la société Eurazeo.

Ce franchissement de seuils résulte d'une cession d'actions Eurazeo hors marché.

Par courrier reçu le 10 juillet 2017 (document AMF n°217C1518), le Concert (voir définition ci-dessus) a déclaré avoir franchi en hausse le 5 juillet 2017, le seuil de 25% des droits de vote de la société Eurazeo et détenir 12 765 137 actions Eurazeo représentant 21 881 436 droits de vote, soit 17,65% du capital et 26,23% des droits de vote de la société Eurazeo.

Ce franchissement de seuil résulte d'une diminution du nombre de droits de vote Eurazeo.

### 6.3.1 PART DU CAPITAL DÉTENUE PAR DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES PAR EURAZEO ET/OU PAR LES PARTICIPATIONS RÉCIPROQUES

Néant.

## 6.3.2 RÉPARTITION ACTUELLE DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

### Nombre d'actionnaires

L'actionnariat (d'après l'étude TPI au 31 décembre 2017 identifiant les dépositaires détenant plus de 125 000 titres et les individuels détenant plus de 100 titres) comprend plus de 8 766 actionnaires, dont 831 actionnaires inscrits au nominatif et 7 935 actionnaires au porteur identifiés.

Les actionnaires au nominatif (y compris les titres d'autocontrôle détenus par Eurazeo) représentent 46,38 % du capital et 49,85 % des droits de vote (y compris les titres d'autocontrôle détenus par Eurazeo) au 31 décembre 2017.

À la date du 31 décembre 2017, le capital social est fixé à la somme de 220 561 157 euros, divisé en 72 315 130 actions entièrement libérées.

Les actions sont réparties en deux catégories :

- 72 290 622 actions de catégorie A qui sont des actions ordinaires ; et
- 24 508 actions de catégorie B, qui sont des actions de préférence émises en application des articles L. 228-11 et suivants du Code de commerce.

### Actions détenues par le personnel

Dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise Groupe mis en place le 31 décembre 1997, les salariés d'Eurazeo détiennent des parts d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise partiellement investi en actions de la société Eurazeo. Au 31 décembre 2017, le FCPE détient 70 000 actions Eurazeo (soit 0,10 % du capital).

Au 31 décembre 2017, les salariés et mandataires sociaux exécutifs d'Eurazeo détiennent directement 452 965 actions Eurazeo (soit 0,63 % du capital).



## ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL (ACTIONNAIRES DÉTENANT PLUS DE 5 % DU CAPITAL OU DES DROITS DE VOTE)

(en pourcentage)	31/12/2017 **					31/12/2016	
	Actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote	% des droits de vote *	Actions	% du capital
Titres nominatifs	33 605 210	46,47%	41 610 510	51,81%	49,88%	28 652 461	41,11 %
Titres au porteur	38 709 920	53,53%	38 709 920	48,19%	46,40%	41 051 633	58,89 %
Quatre Sœurs LLC	2 824 062	3,91%	5 513 645	6,86%	6,61%	2 689 583	3,86 %
Palmes CPM SA	941 352	1,30%	941 352	1,17%	1,13%	896 526	1,29 %
M. Michel David-Weill	60 626	0,08%	118 366	0,15%	0,14%	57 740	0,08 %
Famille Guyot	412 592	0,57%	775 922	0,97%	0,93%	450 877	0,65 %
Famille Bernheim	703 527	0,97%	703 527	0,88%	0,84%	1 421 431	2,04 %
Indivision MDW	2 964 740	4,10%	5 788 302	7,21%	6,94%	2 823 562	4,05 %
Héritiers de Mme Eliane David Weill	4 008 436	5,54%	7 159 580	8,91%	8,58%	3 817 561	5,48 %
<b>Concert <sup>(1)</sup></b>	<b>11 915 335</b>	<b>16,48%</b>	<b>21 000 694</b>	<b>26,15%</b>	<b>25,17%</b>	<b>12 157 280</b>	<b>17,44 %</b>
Crédit Agricole						10 748 063	15,42 %
Sofina SA						3 847 417	5,52 %
Orphéo <sup>(3)</sup>						4 484 959	6,43 %
JCDecaux Holding	11 833 535	16,36%	11 833 535	14,73%	14,19%		
Tikehau Capital	5 580 914	7,72%	5 580 914	6,95%	6,69%		
Public	39 886 062	55,15%	41 905 287	52,17%	50,23%	35 998 953	51,64 %
Eurazeo <sup>(2)</sup>	3 099 284	4,29%		0,00%	3,72%	2 467 422	3,54 %
<b>TOTAL</b>	<b>72 315 130</b>	<b>100 %</b>	<b>80 320 430</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>69 704 094</b>	<b>100 %</b>

(1) Avis AMF n° 211C0404.

(2) Titres d'autocontrôle détenus par Eurazeo.

(3) Le 9 mai 2012, Monsieur Vincent Meyer a apporté l'intégralité des actions Eurazeo détenues individuellement au profit de la société Orphéo qu'il contrôle. Position indiquée dans l'avis AMF n° 212C0613.

\* Sur la base de l'ensemble des actions, y compris les actions privées de droit de vote conformément à l'article L. 233-8-II du Code de commerce.

\*\* Données établies sur la base du TPI au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2017, Eurazeo détenait 3 099 284 actions d'autocontrôle représentant une valeur comptable brute de 131 178 704,31 euros.

31/12/2016			31/12/2015				
Droits de vote	% des droits de vote	% des droits de vote *	Actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote	% des droits de vote *
48 210 373	54,01 %	52,56 %	27 488 108	39,18 %	46 596 838	52,20 %	50,70 %
41 051 633	45,99 %	44,75 %	42 669 300	60,82 %	42 669 300	47,80 %	46,43 %
5 379 166	6,03 %	5,86 %	3 415 343	4,87 %	6 830 686	7,65 %	7,43 %
896 526	1,00 %	0,98 %					
115 480	0,13 %	0,13 %	54 991	0,08 %	109 982	0,12 %	0,12 %
845 147	0,95 %	0,92 %	437 028	0,62 %	812 524	0,91 %	0,88 %
1 421 431	1,59 %	1,55 %	1 353 745	1,93 %	1 353 745	1,52 %	1,47 %
2 823 562	3,16 %	3,08 %	2 689 107	3,83 %	2 689 107	3,01 %	2,93 %
6 968 705	7,81 %	7,60 %	3 635 775	5,18 %	6 636 867	7,43 %	7,22 %
<b>18 450 017</b>	<b>20,67 %</b>	<b>20,11 %</b>	<b>11 585 989</b>	<b>16,51 %</b>	<b>18 432 911</b>	<b>20,65 %</b>	<b>20,06 %</b>
20 715 214	23,21 %	22,58 %	10 236 251	14,59 %	19 728 776	22,10 %	21,47 %
7 680 375	8,60 %	8,37 %	3 711 827	5,29 %	7 362 264	8,25 %	8,01 %
4 484 959	5,02 %	4,89 %	4 484 959	6,39 %	4 484 959	5,02 %	4,88 %
37 931 441	42,49 %	41,35 %	37 497 803	53,44 %	39 257 228	43,97 %	42,71 %
		2,69 %	2 640 579	3,76 %			2,87 %
<b>89 262 006</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>70 157 408</b>	<b>100 %</b>	<b>89 266 138</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## 6.4 Pacte d'actionnaires

### 6.4.1 PACTES DÉCLARÉS AUPRÈS DE L'AMF CONCERNANT LES TITRES EURAZEO

1. En application de l'article L.233-11 du Code de commerce, l'Autorité des Marchés Financiers a rendu public l'accord suivant (le "Pacte") (Décision et Information n°211C0404) :

Les parties au Pacte, qui sont considérées comme agissant de concert, sont à ce jour Monsieur Michel David-Weill, Quatre Sœurs LLC, Palmes CPM SA, Monsieur Alain Guyot, Monsieur Hervé Guyot, Monsieur Amaury de Solages, Monsieur Jean-Manuel de Solages, Madame Constance Broz de Solages, l'indivision des enfants de Monsieur Michel David-Weill et Mademoiselle Cynthia Bernheim (venant aux droits de Monsieur Pierre-Antoine Bernheim).

Les principales dispositions du Pacte sont les suivantes :

- un engagement de conservation des titres Eurazeo portant sur les actions détenues par les signataires du Pacte ;
- un engagement de chacune des parties de ne pas accroître leurs participations respectives au sein d'Eurazeo, sauf (i) acquisition de capital et/ou de droits de vote à l'occasion du paiement du dividende en actions, en cas d'attribution gratuite d'actions ou de division de nominal, (ii) toute autre acquisition de capital et/ou de droits de vote après confirmation préalable de ce que l'acquisition envisagée n'est pas de nature à entraîner un franchissement par le concert du seuil légal de dépôt d'une offre publique obligatoire ou (iii) à déclarer préalablement à l'Autorité des Marchés Financiers sa sortie du concert, à en informer les autres parties et à sortir du Pacte ;
- un mécanisme d'exclusion du membre qui viendrait à accroître sa participation dans Eurazeo en violation des engagements contenus au Pacte ;
- la possibilité d'une sortie anticipée du Pacte, sous réserve d'une notification préalable aux autres parties ; et
- une concertation des parties au Pacte préalablement à tout exercice des droits de vote attachés aux actions Eurazeo détenues.

Ce Pacte est arrivé à son terme initial le 31 décembre 2013 et depuis lors se renouvelle tacitement par périodes successives de trois ans.

Par ailleurs, certaines parties du Pacte sont convenues de conclure un pacte renforcé faisant l'objet de la 6ème résolution présentée à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018. A la date du dépôt du présent Document de référence, ce pacte renforcé n'est pas encore signé et fera donc l'objet d'une déclaration ultérieure.

2. En application de l'article L.233-11 du Code de commerce, l'Autorité des Marchés Financiers a rendu public l'accord conclu le 5 juin 2017 entre les sociétés JCDecaux Holding SAS et Eurazeo SE (le « Pacte Decaux ») (Décision et Information n°217C1197), un avenant en date du 7 décembre 2017 ayant également été conclu et publié auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (Décision et Information n°217C2898).

Les principales dispositions du Pacte Decaux sont les suivantes :

- Gouvernance : Deux représentants de JCDecaux Holding seront proposés aux fonctions de membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo ainsi qu'au sein de certains comités dudit Conseil de Surveillance pendant la durée de l'accord. Si à compter du 1er mars 2019 la participation de JCDecaux Holding venait à être inférieure à 10% en capital ou en droits de vote d'Eurazeo en dehors des cas de dilution passive, JCDecaux Holding s'est engagée à obtenir la démission de l'un de ses deux représentants. JCDecaux Holding s'est par ailleurs engagée à obtenir la démission de ses représentants au Conseil de

Surveillance dans l'hypothèse où sa participation en dehors des cas de dilution passive viendrait à être inférieure à 5% en capital ou en droits de vote.

- Plafonnement : JCDecaux Holding s'est engagée à ne pas accroître de manière active, directement ou indirectement, seule ou de concert, sa participation au-delà de 23% du capital d'Eurazeo et à ne pas acquérir ni exercer de droits de vote au-delà des droits de vote (le cas échéant doubles) attachés à 23% du capital d'Eurazeo. Cet engagement sera levé, sous certaines conditions, en cas d'offre publique visant les titres Eurazeo ou dès lors qu'un tiers viendrait à détenir (seul ou de concert) plus de 23% du capital d'Eurazeo.
- Période d'inaliénabilité : Sous réserve des cessions libres visées ci-après et la mise en nantissement autorisée au titre de l'avenant susvisé, JCDecaux Holding s'est engagée à ne pas céder ses titres Eurazeo ni s'engager à y procéder pendant une durée de trente-six mois.
- Droit de négociation prioritaire/Droit de premier refus : A l'issue de la période d'inaliénabilité et sous réserve de certaines exceptions, afin de permettre à Eurazeo de continuer à accomplir son objectif d'indépendance, JCDecaux Holding a consenti à la mise en place d'un processus prioritaire et organisé avec Eurazeo visant à la remise d'une ou plusieurs offres d'acquisition des titres que JCDecaux Holding souhaiterait céder. Si à l'issue de ce processus, JCDecaux Holding notifie Eurazeo du prix auquel elle souhaite céder ses titres, Eurazeo pourra exercer un droit de premier refus à un prix au moins égal au prix proposé par JCDecaux Holding. En cas d'exercice du droit de premier refus, JCDecaux Holding sera tenue de céder les titres offerts à Eurazeo ou au tiers qu'Eurazeo pourra s'être substitué.
- Cessions libres : Ne sont pas soumises à l'engagement d'inaliénabilité ni au droit de négociation prioritaire et de premier refus certains cas de cession notamment celles effectuées à une entité affiliée ou dans le cadre d'une offre publique (sous certaines réserves) ou d'une opération de restructuration approuvée par l'assemblée générale d'Eurazeo.
- Exclusivité : Aussi longtemps que JCDecaux Holding disposera de représentant(s) au Conseil de Surveillance d'Eurazeo en application de l'accord, JCDecaux Holding s'est engagée, sous réserve de certaines exceptions, tant pour elle-même que pour ses mandataires sociaux et salariés, à ne pas occuper de fonctions de direction ou de membres de certains organes de gouvernance, au sein de fonds ou sociétés d'investissement concurrents d'Eurazeo.

Le Pacte Decaux a été conclu pour une durée initiale de dix ans, à l'issue de laquelle il sera tacitement reconduit pour des périodes de deux ans, sauf dénonciation par l'une des parties ou résiliation anticipée ouverte en cas de certaines modifications de la composition du Conseil de Surveillance.

Les parties ont déclaré ne pas agir de concert entre elles.

### 6.4.2 PACTES CONCLUS PAR EURAZEO

#### Pactes conclus par Eurazeo déclarés auprès de l'AMF

##### Pacte AccorHotels

Le 4 mai 2008, Legendre Holding 19 SAS (filiale d'Eurazeo) et Colony Capital (par l'intermédiaire de ColDay) ont conclu un pacte d'actionnaires portant sur leurs participations dans AccorHotels, qui s'inscrivait dans le cadre de l'action de concert résultant d'un protocole d'accord convenu entre elles le 27 janvier 2008 (Avis AMF n° 208C0875).

Suite à la cession par la société Colday, de l'intégralité de sa participation dans AccorHotels, le pacte a été résilié de plein droit et le concert a pris fin le 31 janvier 2017 (Avis AMF n° 217C03).

Un pacte d'actionnaires a été conclu le 26 juin 2008 avec la société ECIP Agree SARL, société de droit luxembourgeois constituée pour les besoins de la syndication de l'investissement dans AccorHotels par Legendre Holding 19, société contrôlée par Eurazeo. Ce pacte prévoit qu'en cas de cession par Eurazeo de ses titres, les investisseurs céderont leurs titres au tiers-acquéreur *pari passu* avec Eurazeo au prorata de leur participation dans Legendre Holding 19. Par ailleurs, Eurazeo dispose d'un droit de préemption en cas d'offre d'un tiers sur tout ou partie des titres Legendre Holding 19 détenus par un ou plusieurs investisseurs.

### **Pacte Elis**

À la suite de l'introduction en Bourse de la société Elis, la société Eurazeo et la société ECIP Elis Sarl ont conclu, le 23 mars 2015, un pacte régissant leur investissement dans la société Elis.

Aux termes de ce pacte, Eurazeo et ECIP Elis Sarl sont convenus qu'en cas de cession de tout ou partie de la participation détenue par Eurazeo ou ECIP Elis Sarl dans le capital de la Société, Eurazeo et ECIP Elis Sarl céderont leurs participations respectives dans la société Elis concomitamment et selon les mêmes modalités juridiques et financières.

Les parties ont déclaré ne pas agir de concert à l'égard de la société Elis au sens des dispositions de l'article L. 233-10 du Code de commerce.

Le pacte dure aussi longtemps que chacune des parties détient des actions de la société Elis.

Chacune des parties pourra résilier le pacte par notification écrite adressée à l'autre partie en respectant un préavis d'au moins trois mois avant la date de prise d'effet de la résiliation.

Suite à la cession par Eurazeo et ECIP Elis Sarl, de l'intégralité de leur participation dans Elis, le pacte a été résilié de plein droit le 4 octobre 2017.

### **Pacte Europcar Groupe**

À la suite de l'introduction en Bourse de la société Europcar Groupe, la société Eurazeo et la société ECIP Europcar Sarl ont conclu, le 31 juillet 2015, un pacte régissant leur investissement dans la société Europcar Groupe.

Aux termes de ce pacte, Eurazeo et ECIP Europcar Sarl sont convenus qu'en cas de cession de tout ou partie de la participation détenue par Eurazeo ou ECIP Europcar Sarl dans le capital de la société Europcar Groupe, Eurazeo et ECIP Europcar Sarl céderont leurs participations respectives dans la Société concomitamment et selon les mêmes modalités juridiques et financières.

Les parties ont déclaré ne pas agir de concert à l'égard de la société Europcar Groupe au sens des dispositions de l'article L. 233-10 du Code de commerce.

Le pacte dure aussi longtemps que chacune des parties détient des actions de la société Europcar Groupe.

Chacune des parties pourra résilier le pacte par notification écrite adressée à l'autre partie en respectant un préavis d'au moins trois mois avant la date de prise d'effet de la résiliation.

### **Autres pactes**

Eurazeo et ses filiales sont amenées à conclure des pactes d'actionnaires avec des tiers dans le cadre de leurs opérations d'investissement. Ces pactes régissent généralement les règles de gouvernance applicables ainsi que les procédures à suivre en matière de cession de titres des sociétés de portefeuille concernées. Ils peuvent également établir des calendriers prévisionnels de sortie des actionnaires du capital des sociétés concernées. Ils sont tous soumis à des obligations de confidentialité.

Concernant Moncler Spa, le nouveau pacte conclu le 14 octobre 2016 a été publié auprès des autorités boursières italiennes (Il est décrit sur le site de l'autorité boursière italienne [www.consob.it](http://www.consob.it)).

## 6.5 Opérations afférentes aux titres de la Société

### 6.5.1 PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS 2017

#### A. Description du programme de rachat 2017

##### a) Cadre Juridique

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017 (treizième résolution) a autorisé le Directoire à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions (le "Programme de Rachat") conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

Au cours de l'exercice 2017, ce Programme de Rachat a été mis en œuvre par le Directoire d'Eurazeo qui a réalisé des achats, dont les modalités sont décrites ci-dessous.

##### b) Caractéristiques du Programme de Rachat

Le Programme de Rachat a été adopté pour une période de 18 mois à compter de la date de l'Assemblée, soit jusqu'au 10 novembre 2018. En vertu de cette autorisation, le prix maximum d'achat par action est de 100 euros. Le Directoire est autorisé à acheter un nombre d'actions représentant au maximum 10 % du capital social d'Eurazeo à la date de réalisation de ces achats.

Les différents objectifs du Programme de Rachat, conformément à la réglementation en vigueur et aux pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers, sont les suivants :

- l'annulation en vertu d'une autorisation d'annulation conférée au Directoire par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- l'animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement indépendant, conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- l'attribution d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions définies par les dispositions légales applicables, notamment au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions, de l'attribution gratuite d'actions ou de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- la remise ou l'échange d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres de créance donnant droit, de quelque manière, à l'attribution d'actions de la Société ;
- toute autre pratique qui viendrait à être admise ou reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers ou tout autre objectif qui serait conforme à la réglementation en vigueur.

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017 (dix-septième résolution) a autorisé le Directoire, pour une période de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée, à réduire, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois, le capital social de la Société, par annulation de tout ou partie des actions rachetées dans le cadre d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions.

#### B. Rachats d'actions réalisés par Eurazeo au cours de l'exercice 2017

Eurazeo a acheté au global 2 223 093 actions au cours de l'exercice 2017 au prix moyen de 60,26 euros et pour un coût total de 133 974 686,50 euros, réparties comme suit :

##### a) Rachats d'actions effectués en vue de leur annulation

Au cours de l'exercice 2017, 1 340 596 actions ont été acquises en vue de leur annulation au prix moyen de 58,25 euros par action pour un coût total de 78 095 857,18 euros.

1 245 300 de ces actions ont été acquises au prix moyen de 58,00 euros par action, pour un coût total de 72 225 521,22 euros, au titre de l'autorisation conférée par la douzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016, et 95 296 actions ont été acquises au prix moyen de 61,60 euros par action, pour un coût total de 5 870 335,96 euros au titre de l'autorisation conférée par la treizième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

##### b) Rachats d'actions effectués en vue de l'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité

Au cours de l'exercice 2017, le nombre total d'actions achetées pour le compte d'Eurazeo, dans le cadre d'un contrat de liquidité en vue de l'animation du marché conclu avec Kepler Cheuvreux, s'élève à 435 097 actions rachetées au prix moyen de 68,58 euros par action, pour un coût total de 29 840 149,32 euros.

111 356 actions ont été acquises au prix moyen de 59,69 euros par action, pour un coût total de 6 646 318,53 euros au titre de l'autorisation conférée par la douzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016, et 323 741 actions ont été acquises au prix moyen de 71,64 euros par action, pour un coût total de 23 193 830,79 euros au titre de l'autorisation conférée par la treizième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

##### c) Rachats d'actions effectués en vue de leur attribution au profit de salariés et de mandataires sociaux

Au cours de l'exercice 2017, Eurazeo a acheté 447 400 actions en vue de leur attribution aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions et d'attributions gratuites d'actions, au prix moyen de 58,20 euros par action, pour un coût total de 26 038 680,00 euros au titre de l'autorisation conférée par la douzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016. Eurazeo n'a acheté aucune action en vue de leur attribution aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions et d'attributions gratuites d'actions au titre de l'autorisation conférée par la treizième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

##### d) Rachats d'actions effectués en vue de leur remise ou échange d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres de créance

Au cours de l'exercice 2017, Eurazeo n'a acheté aucune action en vue de leur remise ou échange d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres de créance.

##### e) Rachats d'actions effectués en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'opérations de croissance externe

Au cours de l'exercice 2017, Eurazeo n'a acheté aucune action en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'opérations de croissance externe.

### C. Cessions d'actions réalisées au cours de l'exercice 2017

Au cours de l'exercice 2017, Eurazeo a cédé, en raison de l'exercice d'options d'achat d'actions Eurazeo et de la livraison d'actions attribuées gratuitement, 505 520 actions au prix de revient de 30,86 euros par action, pour un total de 15 600 585,00 euros.

Au cours de l'exercice 2017, le nombre total d'actions cédées pour le compte d'Eurazeo, dans le cadre d'un contrat de liquidité en vue de l'animation du marché conclu avec Kepler Cheuvreux, s'élève à 410 396 actions, au prix moyen de 68,52 euros par action, pour un prix de cession de 28 119 113,23 euros.

### D. Modalités des rachats d'actions

Au cours de l'exercice 2017, Eurazeo a acheté 1 787 996 actions au prix moyen de 58,24 euros par action, pour un coût total de 104 134 537,18 euros par achats directs sur le marché.

En outre, Eurazeo a procédé à des achats via un contrat de liquidité pour un total de 435 097 actions, au prix moyen de 68,58 euros, pour un montant total de 29 840 149,32 euros.

Au cours de cette période, Eurazeo n'a pas eu recours à des produits dérivés pour réaliser ses achats.

### E. Réallocations éventuelles

Au cours de l'exercice 2017, Eurazeo n'a effectué aucune réallocation d'actions achetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

### F. Annulations d'actions par Eurazeo

Au cours de l'exercice 2017, Eurazeo a procédé à l'annulation de 890 411 actions.

En l'état actuel de la législation, compte tenu des annulations préalablement réalisées, Eurazeo peut annuler 3,28 % de son capital au 31 décembre 2017.

### G. Montant des frais de négociation

Au titre de l'exercice 2017, le montant des frais de négociation concernant les opérations de rachats d'actions s'élève à 32 154,19 euros HT.

## 6.5.2 DESCRIPTION DU PROGRAMME DE RACHAT 2018 SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 25 AVRIL 2018 EN APPLICATION DES ARTICLES 241-2 ET 241-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018 est appelée, dans sa 29<sup>ème</sup> résolution (reproduite dans la section 7.4 "Projet de résolutions" du présent Document de référence page 379), à adopter un programme de rachat d'actions conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2017, la Société détient directement 3 099 284 actions représentant 4,29 %<sup>(1)</sup> de son capital. Conformément à la loi et aux règlements en vigueur, ces actions sont privées de droit au dividende et de droit de vote.

Aucune action n'est détenue directement ou indirectement par les filiales d'Eurazeo.

Sur ces 3 099 284 actions, 737 378 ont vocation à être annulées. 37 386 actions ont été achetées pour le compte d'Eurazeo dans le cadre du contrat de liquidité, 2 324 520 sont affectées à l'attribution aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions ou à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés ou mandataires sociaux de la Société et/ou de ses filiales.

Les différents objectifs de ce programme de rachat d'actions, énoncés dans la 29<sup>ème</sup> résolution soumise à l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société du 25 avril 2018 sont, conformément à la réglementation en vigueur et aux pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers :

1. l'annulation en vertu d'une autorisation d'annulation conférée au Directoire par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
2. l'animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement indépendant conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
3. l'attribution d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions définies par les dispositions légales applicables, notamment au titre de l'exercice d'options d'achat, de l'attribution gratuite d'actions ou de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
4. la remise ou l'échange d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres de créance donnant droit, de quelque manière, à l'attribution d'actions de la Société ;
5. toute autre pratique qui viendrait à être admise ou reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers ou tout autre objectif qui serait conforme à la réglementation en vigueur.

La Société pourra également utiliser la présente autorisation en vue de la conservation ou de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe.

Ces objectifs sont identiques aux objectifs du précédent programme de rachat d'actions en vertu de la treizième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires en date du 11 mai 2017. La treizième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires en date du 11 mai 2017 est entièrement reproduite en page 389 du Document de référence 2016 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers sous la référence n° D. 17-0333 en date du 6 avril 2017.

(1) Sur la base de 72 315 130 actions composant le capital au 31 décembre 2017.



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Opérations afférentes aux titres de la Société

L'autorisation de rachat conférée au Directoire dans le cadre du programme de rachat porte sur un maximum de 10 % du capital à la date de réalisation de ces achats tel que calculé conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, étant toutefois précisé que le nombre maximal d'actions détenues après ces achats ne pourra excéder 10 % du capital. Sur la base du capital au 31 décembre 2017, ce maximum serait de 7 231 513 actions.

Le prix de rachat maximum prévu par le programme de rachat d'actions est de 100 euros par action.

En conséquence, le montant maximum des acquisitions ne pourra dépasser 723 151 300 euros <sup>(1)</sup>. Toutefois, il est précisé qu'en cas

d'opération sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attributions gratuites d'actions, division ou groupement des actions, le prix indiqué ci-dessus sera ajusté en conséquence.

Le programme de rachat d'actions est prévu pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018 qui est appelée à l'adopter, soit jusqu'au 24 octobre 2019.

Les rachats d'actions effectués par la Société dans le cadre du précédent programme de rachat d'actions sont résumés dans le tableau ci-après. Aucun achat n'a été effectué par l'utilisation de produits dérivés.

### TABLEAU DE DÉCLARATION SYNTHÉTIQUE DES OPÉRATIONS PAR LA SOCIÉTÉ SUR SES PROPRES TITRES DU 1<sup>ER</sup> JANVIER AU 31 DÉCEMBRE 2017 DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

	Flux bruts		Positions ouvertes au 31 décembre 2017			
	Achats	Ventes <sup>(1)</sup>	Options d'achats achetées	Achats à terme	Options d'achats vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	2 223 093 <sup>(2)</sup>	915 915 <sup>(3)</sup>	-	-	-	-
Échéance maximale moyenne	-	-	-	-	-	-
Cours moyen de la transaction (en euros)	60,26	47,288	-	-	-	-
Prix d'exercice moyen	-	-	-	-	-	-
Montants (en euros)	133 974 686,50	43 312 264,01 *	-	-	-	-

(1) Y compris la livraison aux salariés d'actions au titre de l'attribution gratuite 2015.

(2) Dont 435 097 titres achetés dans le cadre du programme de liquidité.

(3) Dont 410 396 titres cédés dans le cadre du programme de liquidité.

\* Prix de revient.

(1) Sur la base du capital au 31 décembre 2017.

## 6.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat

### AUTORISATION DONNÉE AU DIRECTOIRE D'ÉMETTRE DES BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

L'Assemblée Générale des Actionnaires en date du 25 avril 2018 est appelée, dans sa trente-neuvième résolution (reproduite dans la section 7.4 "Projet de résolutions" du présent Document de référence page 385), à renouveler l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017 d'émettre, en cas d'offre publique visant les titres de la Société, des bons en une ou plusieurs fois, qui seront attribués gratuitement à l'ensemble des actionnaires ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique, et permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à des actions de la Société.

En vertu de l'autorisation en cours, le nombre maximum de bons de souscription d'actions pouvant être émis est égal à celui des actions composant le capital social lors de l'émission des bons et le montant maximal nominal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de la totalité des bons ainsi émis est de 100 000 000 d'euros, sous réserve d'éventuels ajustements.

L'autorisation en cours a été donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017, soit jusqu'au 10 novembre 2018.

Le renouvellement de cette autorisation par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018 est proposé dans les mêmes conditions, à savoir un montant total d'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice des bons réduit de 100 000 000 d'euros et pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale des Actionnaires, soit jusqu'au 24 octobre 2019.

### CONVENTION DE CRÉDIT

Eurazeo a conclu avec un syndicat de banques le 27 juin 2014 une ligne de crédit syndiqué d'un milliard d'euros. Les deux options d'extension de la maturité ayant été acceptées, cette ligne arrivera à échéance le 27 juin 2021. La documentation relative à cette ligne de crédit comporte des engagements juridiques et financiers habituels dans ce type de transaction et prévoit la possibilité pour chaque banque, en cas d'acquisition, directement ou indirectement, de plus de 50 % des droits de vote ou du capital de la Société par une ou plus personnes agissant seule ou de concert (autre(s) que les membres des pactes d'actionnaires déclarés à l'AMF<sup>(1)</sup> de notifier l'annulation de son engagement et l'exigibilité anticipée de sa participation dans les avances en cours.

### CONTRATS DE CO-INVESTISSEMENT

Dans le cadre des programmes de co-investissement décrits par ailleurs à la section 3.5 p. 201 du présent Document de référence 2017, Eurazeo a consenti à chacun des bénéficiaires une option de vente portant sur l'intégralité des titres que ce bénéficiaire détiendra dans les sociétés CarryCo Croissance, CarryCo Croissance 2, CarryCo Capital 1 et CarryCo Patrimoine et qui pourra notamment être exercée pendant une période de 90 jours suivant la survenance d'un Changement de Contrôle d'Eurazeo défini comme (i) la prise de contrôle d'Eurazeo par un ou plusieurs tiers agissant seuls ou de

concert ou (ii) la révocation par un ou plusieurs tiers agissant seuls ou de concert du mandat de plus de la moitié des membres du Conseil de Surveillance d'Eurazeo à l'occasion d'une Assemblée Générale d'Actionnaires. La mise en place des programmes CarryCo Capital 2, CarryCo Brands, CarryCo Patrimoine 2 et CarryCo Croissance 3 se fera dans les mêmes conditions décrites par ailleurs.

### EURAZEO PARTNERS

Dans le but d'augmenter son activité de gestion pour compte de tiers, Eurazeo a créé deux sociétés d'investissement en capital-risque (ou SICAR) de droit luxembourgeois : Eurazeo Partners SCA SICAR et Eurazeo Partners B SCA SICAR, qui ont vocation à investir aux côtés d'Eurazeo. Le gérant de ces sociétés est Eurazeo Management Lux, SA.

Les documents constitutifs de ces deux sociétés stipulent que le changement de contrôle d'Eurazeo peut conduire à la révocation du gérant.

### OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS/ACTIONS DE PRÉFÉRENCE

Dans le cadre des délégations données par les Assemblées Générales des Actionnaires du 3 mai 2007, du 7 mai 2010, du 7 mai 2013 et du 12 mai 2016 et au vu de l'autorisation donnée respectivement par le Conseil de Surveillance des 27 mars 2008, 26 mars 2009, 19 mars 2010, 24 mars 2011, 15 mars 2012, 19 mars 2013, 18 mars 2014, 13 mars 2015, 15 mars 2016, 8 décembre 2016 et 8 mars 2018, le Directoire a décidé, lors de ses réunions en date des 20 mai 2008, 2 juin 2009, 10 mai 2010, 31 mai 2011, 14 mai 2012, 7 mai 2013, 17 juin 2014, 29 juin 2015, 13 mai 2016, 31 janvier 2017 et 31 janvier 2018 d'attribuer des options d'achat d'actions de la Société.

Les caractéristiques des options d'achat consenties prévoient notamment qu'en cas de survenance de l'un des événements suivants, l'intégralité des options sera acquise par anticipation et deviendront immédiatement exerçables :

- (i) le dépôt d'une offre publique visant les titres de la Société déclarée conforme par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- (ii) la prise du contrôle de la Société consistant en : (i) un changement de contrôle tel que défini à l'article L. 233-3 du Code de commerce ; (ii) un changement de la majorité du Conseil de Surveillance en une seule fois et à l'initiative d'un nouvel actionnaire ou de nouveaux actionnaires agissant de concert ; ou (iii) la détention par une société, directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote de la Société supérieure à 30 % accompagnée, sur une période de neuf mois, d'un changement de plus de 20 % des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ;
- (iii) la révocation du mandat de plus de la moitié des membres du Conseil de Surveillance de la Société par l'Assemblée des Actionnaires de la Société.

Dans l'hypothèse de la survenance de l'un des cas visés ci-dessus, le bénéficiaire ne pourra acquérir et exercer immédiatement les options que s'il bénéficie d'une attribution régulière d'options d'achat ou de souscription depuis plus de deux ans.

Par ailleurs, l'exercice des options restera, le cas échéant, soumis à la réalisation de conditions de performance (telles que décrites à la

(1) Pacte d'actionnaires :

- Pacte entre Monsieur Michel David-Weill, Quatre Sœurs LLC (en lieu et place de Michel David-Weill Trust 2001), l'indivision des enfants de Monsieur Michel David-Weill, Palmes CPM SA, Madame Constance Broz de Solages, Monsieur Amaury de Solages, Monsieur Jean-Manuel de Solages, Mademoiselle Cynthia Bernheim (venant aux droits de Monsieur Pierre-Antoine Bernheim), Monsieur Alain Guyot et Monsieur Hervé Guyot (Avis AMF n°211CO404).

- Pacte entre Eurazeo et la société JCDecaux Holding (Avis AMF n°217C1197).

section 7.1 du présent Document de référence 2017) dans les conditions suivantes, au choix du bénéficiaire :

- (i) dans un délai de deux mois à compter de la survenance de l'événement visé, en appliquant les conditions de performance d'Eurazeo, sur une période courant entre la date à laquelle les options ont été consenties et la date de survenance dudit événement ; ou
- (ii) à compter de l'expiration de la période d'acquisition, en appliquant les conditions de performance d'Eurazeo sur une période de 4 ans courant à compter de la date d'attribution.

En ce qui concerne l'attribution gratuite des actions ordinaires et des actions de préférence (les "Actions de Performance") émises dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions 2015, 2016, 2017 et 2018, les règlements des plans d'attribution desdites Actions de Performance prévoient qu'en cas de survenance de l'un des événements suivants avant la fin de la période d'acquisition :

- (iii) le dépôt d'une offre publique visant les titres de la Société déclarée conforme par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- (iv) la prise de contrôle de la Société consistant en : (i) un changement de contrôle tel que défini à l'article L. 233-3 du Code de commerce, (ii) un changement de la majorité des membres du Conseil de Surveillance en une seule fois et à l'initiative d'un nouvel actionnaire ou de nouveaux actionnaires agissant de concert ou encore (iii) la détention par une société, directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote de la Société supérieure à 30 % accompagnée, sur une période de neuf mois, d'un changement de plus de 20 % des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ;
- (v) la révocation du mandat de plus de la moitié des membres du Conseil de Surveillance de la Société par l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société.

L'acquisition définitive des Actions de Performance restera, le cas échéant, soumise à la réalisation des conditions de performance dans les conditions suivantes, au choix du bénéficiaire :

- en appliquant les conditions de performance sur une période courant entre la date à laquelle les Actions de Performance ont été consenties et la date de survenance dudit événement et ce, au plus tard, dans les deux mois de la survenance de l'événement ; ou

- en appliquant les conditions de performance sur une période de deux ans à compter de la date d'attribution des Actions de Performance.

Quel que soit le choix du bénéficiaire quant à la période d'application des conditions de performance, les Actions de Performance ne seront définitivement acquises qu'à l'issue de la période d'acquisition prévue au plan.

## EURAZEO CAPITAL II

Dans le cadre de son activité de gestion pour compte de tiers, Eurazeo a créé un fonds d'investissement dénommé Eurazeo Capital II, sous la forme d'une société en commandite spéciale luxembourgeoise, en vue de syndiquer une partie de ses participations au sein des sociétés constituant le portefeuille d'investissements 2014-2017. Cette société est gérée par Eurazeo Capital II General Partner, une société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois détenue à 100 % par Eurazeo. Le *Limited Partnership Agreement*, qui est le document constitutif de ce fonds, stipule qu'en cas de changement de contrôle d'Eurazeo défini comme une prise de contrôle hostile (offre publique d'achat portant sur l'intégralité du capital et pour laquelle le Conseil de Surveillance a émis une recommandation négative) associé au départ de plus de la moitié des membres du Comex et de plus de la moitié des membres de l'équipe d'investissement et en l'absence de remplacement de ceux-ci dans les six mois, la période d'investissement pour les investissements complémentaires prendra fin automatiquement.

Par ailleurs des promesses de rachat de parts ont été conclues entre Eurazeo et chacun des membres du Comex et de l'équipe d'investissement prévoyant notamment le rachat par Eurazeo des parts A et C en cas de changement de contrôle d'Eurazeo défini comme (i) la prise de contrôle d'Eurazeo par un ou plusieurs tiers agissant seuls ou de concert ou (ii) la révocation par un ou plusieurs tiers agissant seuls ou de concert du mandat de plus de la moitié des membres du Conseil de Surveillance d'Eurazeo à l'occasion d'une Assemblée Générale d'Actionnaires.

## 6.7 Informations complémentaires

### 6.7.1 DÉCLARATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

#### Responsable du Document de référence

*Madame Virginie Morgon, Présidente du Directoire*

#### Attestation du responsable du Document de référence incluant un Rapport Financier Annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport du Directoire du Rapport Financier Annuel dont le contenu figure en page 407 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars, une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

**Virginie Morgon**

*Présidente du Directoire*

## 6.7.2 RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires et Commissaire aux comptes suppléant (durée de mandat de 6 exercices).

	Date de début du premier mandat	Date du dernier renouvellement de mandat	Date de fin de mandat : date de l'Assemblée Ordinaire Annuelle indiquée ci-dessous
<b>Titulaires</b>			
Mazars Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles 61, rue Henri Régnault 92400 Courbevoie représenté par : Emilie Loréal	18/05/2011	11/05/2017	2023
PricewaterhouseCoopers Audit Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex représenté par : Pierre Clavié	20/12/1995	07/05/2014	2020
<b>Suppléant</b>			
M. Jean-Christophe Georghiou 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex	07/05/2014		2020

## 6.7.3 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

Les informations relatives aux parties liées figurent en Note 8.1.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

### Les conventions réglementées soumises à l'approbation du Conseil sont décrites dans le Rapport Spécial des Commissaires aux comptes et ne sont donc pas reprises dans cette section

#### Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2017

Le rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2017 figure dans le Document de référence d'Eurazeo aux pages 390 à 401.

#### Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016

Le rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 6 avril 2017 sous le n° D.17-0333 aux pages 407 à 414.

#### Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015

Le rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 8 avril 2016 sous le n° D. 16-0307 aux pages 328 à 336.

## 6.7.4 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence.

### Éléments complémentaires sur les comptes consolidés des exercices clos le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016

#### Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 8 avril 2016 (sous le numéro D. 16-0307), aux pages 160 à 225.

#### Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 8 avril 2016 (sous le numéro D. 16-0307), aux pages 226 à 227.

#### Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 6 avril 2017 (sous le numéro D. 17-0333), aux pages 222 à 295.

#### Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 6 avril 2017 (sous le numéro D. 17-0333), aux pages 296 à 297.

### Éléments complémentaires sur les comptes individuels des exercices clos le 31 décembre 2015 et 31 décembre 2016

#### Comptes individuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Les comptes individuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 8 avril 2016 (sous le numéro D. 16-0307), aux pages 230 à 258.

#### Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 8 avril 2016 (sous le numéro D. 16-0307), aux pages 259 à 260.

#### Comptes individuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Les comptes individuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 6 avril 2017 (sous le numéro D. 17-0333), aux pages 300 à 328.

#### Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 6 avril 2017 (sous le numéro D. 17-0333), aux pages 329 à 330.

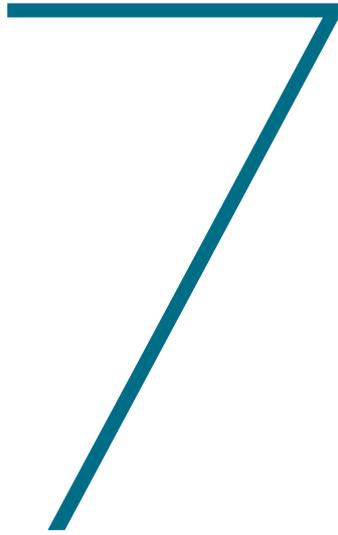


*Travaux de restauration du nouveau caveau, Domaine viticole, Magalas, 2016*

2017



*Grenier de la distillerie avant restauration, Domaine viticole, Magalas, 2015*



# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

<b>7.1</b>	<b>Rapport Spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions</b> (article L. 225-184 du Code de commerce)	<b>346</b>	<b>7.5</b>	<b>Observations du Conseil de Surveillance sur le rapport du Directoire</b>	<b>389</b>
<b>7.2</b>	<b>Rapport Spécial sur les attributions gratuites d'actions établi en application de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce</b>	<b>352</b>	<b>7.6</b>	<b>Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	<b>390</b>
7.2.1	Plan d'attribution gratuite d'actions aux salariés – 2017	352	<b>7.7</b>	<b>Autres rapports des commissaires aux comptes</b>	<b>402</b>
7.2.2	Plan d'attribution gratuite d'actions de performance dans le cadre des plans d'attribution d'options d'achat d'actions 2017	352		Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription	402
7.2.3	Acquisition des actions gratuites de préférence attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'options d'achat d'actions 2015	354			
<b>7.3</b>	<b>Exposé des motifs et Ordre du jour</b>	<b>355</b>			
	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale du 25 avril 2018	355			
	Ordre du jour	375			
<b>7.4</b>	<b>Projet de résolutions</b>	<b>376</b>			
	Résolutions ordinaires	376			
	Résolutions extraordinaires	380			
	Résolution ordinaire	388			

## 7.1 Rapport Spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions (article L. 225-184 du Code de commerce)

### 1. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-184 du Code de commerce, nous vous informons que des options d'achat d'actions ont été attribuées au cours de l'exercice 2017, dans les conditions décrites ci-après :

	Plan 2017
Date de l'autorisation d'Assemblée Générale	12/05/2016
Date du Directoire ayant décidé l'attribution <sup>(1)</sup>	31/01/2017
Nature des options attribuées	Achat
Nombre total d'actions pouvant être achetées	107 760
Nombre total de personnes concernées	13
<i>dont : nombre total d'actions pouvant être achetées par les membres du Directoire (dans sa composition au 31 décembre 2017) <sup>(2)</sup></i>	52 088
<i>dont : nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les 10 salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'options consenties est le plus élevé</i>	54 491
Nombre de dirigeants (mandataires sociaux) concernés	1
Point de départ de la période d'exercice	31/01/2021
Fin de la période d'inaliénabilité	30/01/2021
Date d'expiration	31/01/2027
Décote	0 %
<b>Prix d'exercice (En euros)</b>	<b>54,06</b>
<b>Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice :</b>	-
<b>NOMBRE TOTAL D'OPTIONS RESTANT À EXERCER AU 31 DÉCEMBRE 2017 <sup>(3)</sup></b>	<b>107 760</b>
<b>EN % DU CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>0,15 %</b>

(1) L'attribution de stock-options aux mandataires sociaux a été soumise à l'approbation préalable du Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016 conformément aux recommandations du Comité des Rémunérations et de Sélection.

(2) Ces actions sont toutes soumises à conditions de performance.

(3) Chaque option donne droit à une action.

### 2. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux mandataires sociaux et restants à exercer au 31 décembre 2017 :

	Total des options <sup>(1)</sup>	Prix moyen d'exercice	Dont attribuées	
			En 2016 <sup>(1)</sup>	En 2017 <sup>(1)</sup>
Patrick Sayer <sup>(2)</sup>	1 154 003	41,89 €	34 864	52 088
Philippe Audouin <sup>(3)</sup>	203 317	43,73 €	11 724	-
Virginie Morgon <sup>(4)</sup>	333 180	46,87 €	24 521	-

(1) Options d'achat, ajustées des opérations sur le capital.

(2) Dont 375 383 options avec conditions de performance soit 153 492 options au titre de l'attribution 2014, 134 939 options au titre de l'attribution 2015, 34 864 options au titre de l'attribution 2016 et 52 088 options au titre de l'attribution 2017.

(3) Dont 78 630 options avec conditions de performance soit 35 421 options au titre de l'attribution 2014, 31 485 options au titre de l'attribution 2015 et 11 724 options au titre de l'attribution 2016.

(4) Dont 182 961 options avec conditions de performance soit 68 481 options au titre de l'attribution 2014, 89 959 options au titre de l'attribution 2015 et 24 521 options au titre de l'attribution 2016.

## MODALITÉS D'ATTRIBUTION DU PLAN 2017

- Les bénéficiaires des options d'achat consenties (les "Options") sont (i) les membres du Directoire et du Comité Exécutif ainsi que les Directeurs d'Investissement de la Société, avec condition de performance sur la totalité de l'attribution et (ii) certains cadres de la Société et des sociétés liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, avec condition de performance sur la moitié de l'attribution.

## Conditions d'acquisition des Options

- Les Options ne seront acquises aux bénéficiaires que progressivement, par tranches, à l'issue de trois périodes d'acquisition successives sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein des effectifs de la Société à l'issue de la période d'acquisition considérée :
  - l'acquisition de la moitié des Options interviendra à l'issue d'une période de deux ans, soit le 31 janvier 2019 ;
  - l'acquisition du troisième quart des Options interviendra à l'issue d'une période de trois ans, soit le 31 janvier 2020 ;
  - l'acquisition du dernier quart des Options interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, soit le 31 janvier 2021.

En outre, dès lors que le bénéficiaire des Options ne justifierait pas de quatre années d'ancienneté à la date d'expiration de l'une des

périodes d'acquisition visées ci-dessus, les Options correspondant à cette période d'acquisition ne seront définitivement acquises par le bénéficiaire qu'à compter du moment où ledit bénéficiaire justifiera de quatre années d'ancienneté au sein de la Société.

- S'agissant des Options consenties aux membres du Directoire et du Comité Exécutif et aux Directeurs d'Investissement de la Société, l'exercice de l'intégralité des Options est subordonné à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée à l'issue de la dernière période d'acquisition, soit le 31 janvier 2021. Ces conditions de performance liées (i) à la performance du cours de Bourse d'Eurazeo, après réintégration des dividendes, par rapport à celle du CAC 40 et (ii) à la performance de l'ANR d'Eurazeo (les "Conditions de Performance"), détermineront le pourcentage d'options qui pourra être exercé selon le principe détaillé dans le tableau ci-dessous :

	≤ 80 % (ANR/action) de référence	80 % < X < 100 % (ANR/action) de référence	≥ 100 % (ANR/action) de référence
<b>Variation du cours de Bourse (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) ≤ 80 %</b>	0 %	50 %	75 %
<b>80 % &lt; Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) ≤ 100 %</b>	50 %	75 %	100 %
<b>Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &gt; 100 %</b>	75 %	100 %	100 %

La performance du cours de bourse d'Eurazeo sera déterminée sur une période de quatre ans (courant à compter du 31 janvier 2017 et expirant le 30 janvier 2021 inclus) en additionnant à la variation de la valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur la même période. La performance du cours de bourse d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice CAC 40.

La performance de l'ANR d'Eurazeo sera déterminée sur une période de quatre ans en comparant l'ANR par action en valeur absolue au 31 décembre 2016 et l'ANR par action en valeur absolue au 31 décembre 2020 majoré des dividendes payés sur la même période.

En l'absence de réalisation des Conditions de Performance ou en cas de réalisation partielle, tout ou partie des Options deviendront automatiquement caduques.

Pour les autres bénéficiaires d'Options (salariés autres que les membres du Directoire, les membres du Comité Exécutif et les Directeurs d'Investissement), l'exercice de la moitié des Options est subordonné à la réalisation de ces mêmes Conditions de Performance.

Les Options acquises par le bénéficiaire en application des règles exposées ci-dessus sont dénommées ci-après les "Options Acquises". Les Options qui, à une date considérée, ne sont pas encore acquises par le bénéficiaire en application des règles exposées ci-dessus sont dénommées ci-après les "Options Non Acquises".

## Modalités d'exercice des Options

- Les Options Acquises ne pourront être levées qu'à compter du 31 janvier 2021 sous réserve de la réalisation des Conditions de Performance selon les modalités indiquées ci-dessus et sauf en cas de licenciement, mise à la retraite, invalidité de 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> catégorie et décès, selon les modalités prévues à l'article 91 ter de l'annexe II du CGI, ainsi qu'en cas de survenance de l'un des Cas d'Exercice Anticipé des Options détaillés ci-dessous ;
- Le délai dans lequel devront être exercées les Options est fixé à dix ans, soit jusqu'au 30 janvier 2027 inclus, date au-delà de laquelle les Options qui n'auraient pas été exercées deviendront automatiquement caduques.

## Obligation de conservation des titres

Afin de tenir compte des dispositions du quatrième alinéa de l'article L. 225-185 du Code de commerce, chaque membre du Directoire sera tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de ses fonctions, soit directement, soit indirectement au travers de structures patrimoniales ou familiales, un tiers (i) des actions résultant de la levée des Options et (ii) des actions attribuées gratuitement suite

à la conversion des options d'achat d'actions dans le cadre des plans 2010, 2011, 2012, 2013, 2015, 2016 et 2017 et, le cas échéant (iii) des actions ordinaires issues de la conversion des actions de préférence suite à la conversion des options d'achat d'actions dans le cadre des plans 2014 et 2015 et cela jusqu'à ce que les actions Eurazeo détenues et conservées par le membre du Directoire, à quelque titre que ce soit, représentent au global un montant équivalent à :

- pour le Président du Directoire, trois fois le montant de sa dernière rémunération annuelle fixe,
- pour les autres membres du Directoire, deux fois le montant de leur dernière rémunération annuelle fixe,

en prenant en compte pour ce calcul le cours de bourse de l'action (i) à chacune des levées d'options ou (ii) à l'issue de la période d'acquisition pour les actions gratuites (ou de chaque période de conservation pour les plans antérieurs) ou (iii) lors de la conversion des actions de préférence.

L'atteinte de ces niveaux sera appréciée deux fois par an, les 1<sup>er</sup> juillet et 31 décembre de chaque année. Cette règle est applicable pour toute levée d'options effectuée, quel que soit le plan, jusqu'à la cessation des fonctions des mandataires sociaux. Elle annule et remplace, le cas échéant, toute obligation de conservation contenue dans des précédents plans.

## Perte des Options Non Acquises en cas de départ

En cas de départ de la Société du bénéficiaire, les Options Non Acquises par le bénéficiaire à la date de son départ (en raison d'une ancienneté du bénéficiaire dans la Société qui serait inférieure à 4 ans et/ou d'un départ intervenant avant l'expiration d'une ou de plusieurs des périodes d'acquisition visées ci-dessus) deviendront automatiquement caduques sauf si le bénéficiaire se trouve dans l'un des cas suivants :

- départ à la retraite et mise à la retraite à l'initiative de la Société ; le départ ou la mise à la retraite n'entraîne pas l'acquisition anticipée des Options qui restent acquises à l'issue des trois périodes d'acquisition successives,
- le bénéficiaire est amené à exercer des fonctions dans une autre société du Groupe (c'est-à-dire les sociétés contrôlées par Eurazeo au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce) ; la condition de présence au terme des périodes d'acquisition futures étant alors appréciée au sein de cette autre société ; en cas de sortie du Groupe d'une société, le Directoire statuera sur le maintien ou non des Options, sans recours possible, en fonction des circonstances et préalablement à cette opération,

→ accord formel du Directoire, sur avis conforme du Comité des Rémunérations et de Sélection (uniquement pour les membres du Directoire), écartant la caducité des Options Non Acquises au profit du bénéficiaire selon les modalités prévues par le Directoire ; l'accord du Directoire susvisé n'entraîne pas l'acquisition anticipée des Options qui restent acquises à l'issue des trois périodes d'acquisition successives.

Dans les cas susvisés, l'exercice des Options Acquises reste subordonné à la réalisation des Conditions de Performance dans les conditions définies ci-dessus.

## Exercice anticipé des Options

- En cas de survenance de l'un des événements suivants avant le 31 janvier 2021 (les "Cas d'Exercice Anticipé des Options"), l'intégralité des Options, y compris les Options Non Acquises, sera acquise par anticipation et deviendra immédiatement exerçable nonobstant les conditions d'ancienneté :
  - (i) l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale,
  - (ii) le décès du bénéficiaire pendant l'une des périodes d'acquisition : les héritiers pourront exercer les options pendant une période de six mois suivant la date du décès ; passé ce délai, les options deviendront irrémédiablement caduques,
  - (iii) le dépôt d'une offre publique visant les titres de la Société déclarée conforme par l'Autorité des Marchés Financiers,
  - (iv) la prise du contrôle de la Société consistant en : (i) un changement de contrôle tel que défini à l'article L. 233-3 du Code de commerce ; (ii) un changement de la majorité des membres du Conseil de Surveillance en une seule fois et à l'initiative d'un nouvel actionnaire ou de nouveaux actionnaires agissant de concert ; ou (iii) la détention par une société, directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote de la Société supérieure à 30 % accompagnée, sur une période de neuf mois, d'un changement de plus de 20 % des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance,

(v) la révocation du mandat de plus de la moitié des membres du Conseil de Surveillance de la Société par l'Assemblée des Actionnaires de la Société.

- Étant précisé que s'agissant des Cas d'Exercice Anticipé des Options visés aux conditions (iii), (iv) et (v) ci-dessus, le bénéficiaire ne pourra acquérir et exercer immédiatement les Options Non Acquises que s'il bénéficie, à la date de survenance du Cas d'Exercice Anticipé des Options, d'une attribution régulière d'options d'achat depuis plus de deux ans au titre du présent plan d'options et/ou d'un précédent plan d'options.

Il est par ailleurs précisé que, en cas de survenance de l'un des événements visés aux (iii), (iv) et (v) ci-dessus, l'exercice des Options restera, le cas échéant, soumis à la réalisation des Conditions de Performance dans les conditions suivantes, au choix du bénéficiaire :

- dans un délai de deux mois à compter de la survenance de l'événement visé, en appliquant les Conditions de Performance, sur une période courant entre la date à laquelle les Options ont été consenties (soit le 31 janvier 2017) et la date de survenance dudit événement ; ou
- à compter du 31 janvier 2017 en appliquant les Conditions de Performance sur une période de 4 ans courant à compter du 31 janvier 2017 et expirant le 30 janvier 2021 inclus.
- Par ailleurs, la détention d'options implique :
  - l'interdiction d'utiliser des instruments de couverture ;
  - l'interdiction d'exercer des options et/ou de céder des actions issues de levées d'options (i) pendant la période de 30 jours précédant la date à laquelle les comptes annuels ou semestriels sont rendus publics, (ii) pendant la période de 15 jours précédant la publication de l'information trimestrielle, et (iii) pendant la période comprise entre la date de convocation du Conseil de Surveillance appelé à statuer sur un projet d'investissement de la Société et la date à laquelle une communication publique formelle est faite sur cet investissement par la Société ou une autre partie.
- Les bénéficiaires du plan ont la possibilité de convertir tout ou partie des Options en actions gratuites et/ou en actions de préférence, selon une parité de 1 action gratuite pour 3 options d'achat d'actions.

### 3. Options d'achat d'actions consenties par Eurazeo à ses mandataires sociaux et exercées par les mandataires sociaux d'Eurazeo pendant l'exercice 2017 :

	Nombre d'options attribuées/d'actions ou achetées	Prix (En euros)	Dates d'échéances ou dates d'exercice	Plan
<b>Options consenties durant l'exercice aux mandataires sociaux par Eurazeo</b>				
Patrick Sayer	52 088	54,06 <sup>(1)</sup>	31/01/2027	Plan 2017 <sup>(2)</sup>
<b>Options exercées durant l'exercice par les mandataires sociaux d'Eurazeo</b>				
Philippe Audouin	2 464	21,27 <sup>(1)</sup>	11/08/2017	Plan 2009
Philippe Audouin	6 012	27,26 <sup>(1)</sup>	11/08/2017	Plan 2012
Virginie Morgon	69 420	46,38 <sup>(1)</sup>	15/09/2017	Plan 2008
Virginie Morgon	11 245	46,38 <sup>(1)</sup>	18/09/2017	Plan 2008
Patrick Sayer	24 854	21,27 <sup>(1)</sup>	11/10/2017	Plan 2009

(1) Prix d'exercice déterminé par référence à une moyenne de cours de bourse lors du Directoire du 31 janvier 2017.

(2) Après autorisation du Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016 conformément aux recommandations du Comité des Rémunérations et de Sélection.

### 4. Options d'achat d'actions consenties pendant l'exercice 2017 par Eurazeo aux 10 salariés non dirigeants sociaux dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé et actions achetées en levant des options par les 10 salariés dont le nombre d'actions ainsi achetées est le plus élevé

Au cours de l'année 2017, le Directoire du 31 janvier 2017, a attribué 54 491 options d'achat d'actions aux 10 premiers salariés de la Société dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé avec un

prix d'exercice de 54,06 euros et une échéance fixée au 31 janvier 2027 (chiffres ajustés des opérations sur le capital intervenues postérieurement à l'attribution).

	Nombre d'options attribuées/ d'actions achetées	Prix moyen pondéré (En euro)	Dates d'échéances ou dates d'exercice	Plan
<b>Options consenties, durant l'exercice, par Eurazeo, aux dix salariés d'Eurazeo dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé</b>	54 491	54,06 <sup>(1)</sup>	31/01/2027	Plan 2017 <sup>(2)</sup>
<b>Options exercées durant l'exercice</b>				
	40 374	52,48	15/12/2017	Plan 2008
	61 727	33,35	15/12/2017	Plan 2010
	16 225	55,10	20/03/2017	Plan 2008
	2 100	27,26	28/09/2017	Plan 2012
	47 114	38,83	27/10/2017	Plan 2011
	28 106	30,44	22/06/2017	Plan 2013
	7 947	22,33	26/04/2017	Plan 2009
	1 000	52,48	05/10/2017	Plan 2008
	500	52,48	06/10/2017	Plan 2008
	500	52,48	09/10/2017	Plan 2008
	500	52,48	10/10/2017	Plan 2008
	500	52,48	10/10/2017	Plan 2008
	500	52,48	10/10/2017	Plan 2008
	500	52,48	11/10/2017	Plan 2008
	500	52,48	11/10/2017	Plan 2008
	500	52,48	11/10/2017	Plan 2008
	500	52,48	11/10/2017	Plan 2008
	500	52,48	11/10/2017	Plan 2008
	500	52,48	12/10/2017	Plan 2008
	500	52,48	12/10/2017	Plan 2008
	500	52,48	12/10/2017	Plan 2008
	93	52,48	13/10/2017	Plan 2008
	4 853	27,26	23/10/2017	Plan 2012
	804	52,48	26/10/2017	Plan 2008
	407	52,48	26/10/2017	Plan 2008
	500	52,48	27/10/2017	Plan 2008
	2 700	33,35	31/10/2017	Plan 2010
	6 350	52,48	15/12/2017	Plan 2008
	1 242	21,27	21/12/2017	Plan 2009
	2 183	52,48	21/12/2017	Plan 2008
	8 143	33,35	22/12/2017	Plan 2010
	2 708	35,02	01/02/2017	Plan 2010
	2 708	35,02	26/04/2017	Plan 2010
	5 203	52,48	04/08/2017	Plan 2008
	2 000	30,44	15/09/2017	Plan 2013
	1 000	30,44	19/09/2017	Plan 2013
	1 172	30,44	29/09/2017	Plan 2013
	3 595	35,02	14/02/2017	Plan 2010
	3 280	21,27	15/09/2017	Plan 2009
	6 266	52,48	15/09/2017	Plan 2008
	3 026	30,44	11/08/2017	Plan 2013
	5 872	52,48	14/08/2017	Plan 2008
	4 232	30,44	14/08/2017	Plan 2013
	3 999	52,48	18/07/2017	Plan 2008
	4 382	33,35	18/07/2017	Plan 2010
	3 791	21,27	18/07/2017	Plan 2009
	6 094	55,10	16/05/2017	Plan 2008
	2 903	30,44	28/07/2017	Plan 2013

(1) Prix d'exercice déterminé par référence à une moyenne de cours de bourse lors du Directoire du 31 janvier 2017.

(2) Après autorisation du Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016 conformément aux recommandations du Comité des Rémunérations et de Sélection.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux salariés d'Eurazeo par des sociétés ou groupements liés à Eurazeo dans les conditions prévues à l'article L. 225-180 du Code de commerce.

## 5. Options d'achat d'actions consenties pendant l'exercice 2017 à l'ensemble des salariés bénéficiaires

Au cours de l'année 2017, le Directoire du 31 janvier 2017 a décidé d'octroyer un nombre maximum de 632 342 options d'achat d'actions à l'ensemble des salariés bénéficiaires (y compris les membres du Directoire) de la Société avec un prix d'exercice de 56,76 euros et une échéance fixée au 31 janvier 2027.

Suite à l'exercice, par chacun des bénéficiaires, du choix de recevoir une action de performance pour trois options attribuées, 107 760 options d'achat d'actions ont été effectivement attribuées avec un prix d'exercice de 54,06 euros, ces chiffres étant ajustés des opérations réalisées sur le capital postérieurement à l'attribution. Le nombre de bénéficiaires concernés est de treize. Les options ont été consenties à des cadres de la Société dont trois étaient également membres du Directoire.

	Plan 2007	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2009
Date d'Assemblée	03/05/2007	03/05/2007	03/05/2007	03/05/2007
Date du Directoire	04/06/2007	05/02/2008	20/05/2008	02/06/2009
<b>Nature des options</b>	<b>Achat</b>	<b>Achat</b>	<b>Achat</b>	<b>Achat</b>
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées <sup>(1)</sup>	292 793	80 665	388 642	90 115
Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31 décembre 2017		(80 665)	(115 648)	(45 923)
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice	(292 793)			
<b>Options de souscription ou d'achat restantes au 31 décembre 2017 :</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>272 994</b>	<b>44 192</b>
Nombre de personnes concernées	23	1	25	25
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les membres du Directoire (dans sa composition au 31 décembre 2017) <sup>(2)(4)</sup>			205 653	244 037
Nombre de dirigeants concernés	4	1	5	6
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les 10 premiers attributaires salariés		-	93 723	74 479
Nombre de salariés concernés	9	-	10	11
Date de création des options	04/06/2007	05/02/2008	20/05/2008	02/06/2009
Date de début d'exercice	04/06/2011	05/02/2012	20/05/2012	<sup>(5)</sup>
Date d'expiration	04/06/2017	05/02/2018	20/05/2018	01/06/2019
Décote	-	-	-	-
<b>Prix d'exercice (ajusté)</b>	<b>68,48</b>	<b>46,38</b>	<b>52,48</b>	<b>21,27</b>
<b>En % du capital social au 31 décembre 2017 <sup>(3)</sup>:</b>			<b>0,38%</b>	<b>0,06%</b>

(1) Solde au 31/12/2016 (Document de référence 2016) ajusté de l'attribution gratuite d'une action pour vingt anciennes décidée le 18 mai 2017.

(2) Chaque option donne droit à une action.

(3) Sur la base de 72 315 130 actions en circulation au 31 décembre 2017.

(4) N'inclut pas les options attribuées aux membres du Directoire en qualité de salariés (Philippe Audouin). Correspond au nombre initialement attribué, ajusté des opérations sur le capital depuis l'attribution.

(5) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2011, un tiers en 2012 et un tiers en 2013.

(6) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2012, un tiers en 2013 et un tiers en 2014.

(7) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2013, un tiers en 2014 et un tiers en 2015.

(8) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2014, un tiers en 2015 et un tiers en 2016.

(9) Les options seront exerçables à compter du 7 mai 2017 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2015, le troisième quart en 2016 et le dernier quart en 2017 sous réserve des conditions de performance.

(10) Les options seront exerçables à compter du 17 juin 2018 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2016, le troisième quart en 2017 et le dernier quart en 2018 sous réserve des conditions de performance.

(11) Les options seront exerçables à compter du 29 juin 2019 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2017, le troisième quart en 2018 et le dernier quart en 2019 sous réserve des conditions de performance.

(12) Les options seront exerçables à compter du 13 mai 2020 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2018, le troisième quart en 2019 et le dernier quart en 2020 sous réserve des conditions de performance.

(13) Les options seront exerçables à compter du 31 janvier 2021 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2019, le troisième quart en 2020 et le dernier quart en 2021 sous réserve des conditions de performance.

Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
07/05/2010	07/05/2010	07/05/2010	07/05/2013	07/05/2013	07/05/2013	12/05/2016	12/05/2016
10/05/2010	31/05/2011	14/05/2012	07/05/2013	17/06/2014	29/06/2015	13/05/2016	31/01/2017
<b>Achat</b>							
430 916	335 623	171 503	432 343	368 504	301 764	126 446	107 760
(89 292)	(49 762)	(13 102)	(67 574)				
<b>341 624</b>	<b>285 861</b>	<b>158 401</b>	<b>364 769</b>	<b>368 504</b>	<b>301 764</b>	<b>126 446</b>	<b>107 760</b>
29	21	13	37	17	10	12	13
281 824	212 005	142 618	270 646	257 394	256 383	71 109	52 088
7	6	6	5	4	3	3	1
74 694	62 047	17 037	76 131	48 354	20 645	54 256	54 491
10	10	7	9	10	10	9	10
10/05/2010	31/05/2011	14/05/2012	07/05/2013	17/06/2014	29/06/2015	13/05/2016	31/01/2017
(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
10/05/2020	31/05/2021	14/05/2022	07/05/2023	17/06/2024	29/06/2025	13/05/2026	31/01/2027
<b>33,35</b>	<b>38,83</b>	<b>27,26</b>	<b>30,44</b>	<b>52,49</b>	<b>54,84</b>	<b>55,14</b>	<b>54,06</b>
<b>0,47 %</b>	<b>0,40 %</b>	<b>0,22 %</b>	<b>0,50 %</b>	<b>0,51 %</b>	<b>0,42 %</b>	<b>0,17 %</b>	<b>0,15 %</b>

#### 6. Options d'achat d'actions acquises au cours de l'exercice 2017

Au cours de l'exercice 2017, 150 886 options d'achat du Plan 2015, attribuées par le Directoire le 29 juin 2015, ont été acquises par 10 bénéficiaires, 92 129 options d'achat du Plan 2014, attribuées par le Directoire le 17 juin 2014, ont été acquises par 16 bénéficiaires et 108 100 options d'achat du Plan 2013, attribuées par le Directoire le 7 mai 2013 ont été acquises par 37 bénéficiaires. Concernant le Plan 2013, la performance d'Eurazeo a représenté 115,16 % de la performance de l'indice de référence sur la période courant du 7 mai 2013 au 6 mai 2017 de sorte que 100 % des options attribuées ont été définitivement acquises par les bénéficiaires. Concernant le

Plan 2014, les options ont été acquises par les bénéficiaires mais leur exercice reste intégralement soumis à la réalisation des conditions de performance qui sera constatée à l'issue de la dernière période d'acquisition. Concernant le Plan 2015, ces mêmes conditions de performance ne viennent déterminer le nombre d'options exerçables à l'échéance de la dernière période d'acquisition que pour les bénéficiaires ayant la qualité de membre du Comité Exécutif de la Société.

## 7.2 Rapport Spécial sur les attributions gratuites d'actions établi en application de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce

### 7.2.1 PLAN D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS AUX SALARIÉS – 2017

#### A. Cadre juridique

L'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2016 (vingt-troisième résolution) a donné une autorisation au Directoire à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions dans la limite de 1 % du capital social de la Société au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés liées conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce. Cette autorisation a été donnée pour une durée de 38 mois.

Dans le cadre de cette autorisation, le Directoire d'Eurazeo a mis en œuvre la délégation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2016 et a adopté le 31 janvier 2017 un plan d'attribution gratuite d'actions en faveur des salariés d'Eurazeo et Eurazeo PME ainsi que des salariés d'Eurazeo Services Lux qui ne bénéficient pas par ailleurs d'un contrat de travail dans une autre société du Groupe (le "Plan d'AGA"). Les modalités de ce plan sont décrites ci-dessous.

#### B. Caractéristiques du plan d'attribution gratuite d'actions

Le règlement du Plan d'AGA prévoit notamment une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle l'acquisition ne devient définitive que si le bénéficiaire est demeuré salarié de la Société ou d'une société du groupe Eurazeo, sauf cas de décès, de retraite, d'invalidité totale ou partielle ou d'accord formel du Directoire.

Le règlement du Plan d'AGA prévoit également l'ajustement du nombre d'actions attribuées en cas d'opérations sur le capital de la Société afin de préserver les droits des bénéficiaires.

#### C. Attribution gratuite d'actions réalisée par Eurazeo au cours de l'exercice 2017

Dans le cadre du Plan d'AGA adopté le 31 janvier 2017, le Directoire d'Eurazeo a décidé d'attribuer gratuitement 11 312 actions à l'ensemble des salariés de la Société et des sociétés du groupe Eurazeo, d'une valeur unitaire de 57,09 euros (cours au 30 janvier 2017), réparties comme suit :

- 8 864 actions représentant, sur la base du capital social au 31 décembre 2017, 0,012 % du capital de la Société, ont été attribuées gratuitement à 39 bénéficiaires ayant le statut de cadres ou de techniciens et ne bénéficiant pas de stock-options, dont 3 315 actions ont été attribuées aux dix salariés dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé ;
- 2 448 actions représentant, sur la base du capital social au 31 décembre 2017, 0,003 % du capital de la Société ont été attribuées gratuitement à 48 bénéficiaires cadres bénéficiant de stock-options.

Au cours de l'exercice 2017, 8 195 actions attribuées gratuitement par le Directoire le 27 janvier 2015 ont été définitivement acquises par 72 bénéficiaires. Ces actions sont en période de conservation jusqu'au 27 janvier 2019.

### 7.2.2 PLAN D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS DE PERFORMANCE DANS LE CADRE DES PLANS D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS 2017

#### A. Cadre juridique

Dans le cadre (i) du vote par l'Assemblée Générale du 12 mai 2016 de la vingt-deuxième résolution autorisant le Directoire à attribuer des options d'achat d'actions, (ii) du vote par l'Assemblée Générale du 12 mai 2016 de la vingt-troisième résolution autorisant le Directoire à procéder à des attributions gratuites d'actions et, s'agissant de l'attribution aux membres du Directoire et du Comité Exécutif de la Société, (iii) de l'autorisation donnée par le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016 après avis du Comité des Rémunérations et de Sélection du 25 novembre 2016, le Directoire d'Eurazeo a décidé, au cours de ses réunions des 31 janvier et 4 septembre 2017 d'attribuer aux membres du Directoire et du Comité Exécutif ainsi qu'à certains cadres de la Société un nombre maximum de 632 342 options d'achat d'actions, chaque bénéficiaire pouvant choisir de recevoir pour trois options d'achat d'actions attribuées une action de performance attribuée gratuitement dans les conditions fixées aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-6 du Code de commerce (les "Actions de Performance").

#### B. Caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions

Le règlement du plan d'attribution gratuite d'Actions de Performance prévoit notamment :

- l'attribution d'Actions de Performance existantes acquises dans le cadre du programme de rachat de la Société ;
- une période d'acquisition fixée à trois années.

#### Acquisition définitive sous Conditions de Performance

S'agissant des Actions de Performance attribuées gratuitement aux membres du Directoire, aux membres du Comité Exécutif et aux Directeurs d'Investissement de la Société et/ou des sociétés liées, l'acquisition définitive de l'intégralité des Actions Gratuites est subordonnée à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée à l'issue de la période d'acquisition, soit le 31 janvier 2020. Ces conditions de performance liées (i) à la performance du cours de Bourse d'Eurazeo, après réintégration des dividendes, par rapport à celle du CAC 40 et (ii) à la performance de l'ANR d'Eurazeo (les "Conditions de Performance"), détermineront le pourcentage d'options qui pourra être exercé selon le principe détaillé dans le tableau ci-dessous :

	≤ 80 % (ANR/action) de référence	80 % < X < 100 % (ANR/action) de référence	≥ 100 % (ANR/action) de référence
<b>Variation du cours de Bourse (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) ≤ 80 %</b>	0 %	50 %	75 %
<b>80 % &lt; Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) ≤ 100 %</b>	50 %	75 %	100 %
<b>Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &gt; 100 %</b>	75 %	100 %	100 %

La performance du cours de Bourse d'Eurazeo sera déterminée sur une période de trois ans (courant à compter du 31 janvier 2017 et expirant le 30 janvier 2020 inclus) en additionnant à la variation de la valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur la même période. La performance du cours de Bourse d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice CAC 40.

La performance de l'ANR d'Eurazeo sera déterminée sur une période de trois ans en comparant l'ANR en valeur absolue au 31 décembre 2016 et l'ANR en valeur absolue au 31 décembre 2019 majoré des dividendes payés sur la même période.

Pour les autres bénéficiaires d'Actions de Performance (salariés autres que les membres du Directoire, les membres du Comité Exécutif et les Directeurs d'Investissement), l'acquisition définitive de leurs Actions de Performance sera subordonnée pour moitié à la réalisation de ces mêmes Conditions de Performance.

En cas de survenance de l'un des événements suivants avant le 31 janvier 2020 :

- (i) le dépôt d'une offre publique visant les titres de la Société déclarée conforme par l'Autorité des Marchés Financiers,
- (ii) la prise de contrôle de la Société consistant en : (i) un changement de contrôle tel que défini à l'article L. 233-3 du Code de commerce, (ii) un changement de la majorité des membres du Conseil de Surveillance en une seule fois et à l'initiative d'un nouvel actionnaire ou de nouveaux actionnaires agissant de concert ou encore (iii) la détention par une société, directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote de la Société supérieure à 30 % accompagnée, sur une période de neuf mois, d'un changement de plus de 20 % des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance,
- (iii) la révocation du mandat de plus de la moitié des membres du Conseil de Surveillance de la Société par l'Assemblée des Actionnaires de la Société,

l'acquisition définitive des Actions de Performance restera soumise, le cas échéant, à la réalisation des Conditions de Performance dans les conditions suivantes, au choix du bénéficiaire :

- en appliquant les Conditions de Performance sur une période courant entre la date à laquelle les Actions de Performance ont été consenties (soit le 31 janvier 2017) et la date de survenance dudit événement et ce, au plus tard, dans les deux mois de la survenance de l'événement ; ou
- en appliquant les Conditions de Performance sur une période de trois ans (courant à compter du 31 janvier 2017 et jusqu'au 30 janvier 2020 inclus).

Quel que soit le choix du bénéficiaire quant à la période d'application des conditions de performance, les Actions de Performance ne seront définitivement acquises qu'à l'issue de la période d'acquisition de trois ans, soit le 31 janvier 2020.

### Acquisition anticipée des Actions de Performance

Le règlement du plan d'attribution d'Actions de Performance prévoit en outre que :

- en cas d'invalidité du bénéficiaire pendant la période d'acquisition correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, l'intégralité des Actions de Performance sera acquise par

anticipation, en application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce ;

- en cas de décès du bénéficiaire pendant la période d'acquisition, ses héritiers pourront, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 alinéa 2 du Code de commerce, demander l'attribution définitive de l'intégralité des Actions de Performance dans un délai de six mois à compter du décès.

Les Actions de Performance acquises en application des règles exposées ci-dessus sont dénommées les "Actions Acquises". Les Actions de Performance qui n'auraient pas été acquises, à une date considérée, compte tenu des règles exposées ci-dessus, sont dénommées les "Actions Non Acquises".

- l'obligation pour les bénéficiaires de demeurer salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de la société liée au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce pendant toute la période d'acquisition.

### Perte des Actions Non Acquises en cas de départ

Le bénéficiaire qui aurait perdu la qualité de salarié ou de mandataire social de la Société ou de la société liée au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce avant l'issue de la période d'acquisition des Actions de Performance ne pourra recevoir lesdites actions. Les Actions Non Acquises par le bénéficiaire à la date de son départ (en cas de départ avant l'expiration de la période d'acquisition) deviendront automatiquement caduques, sauf dans les cas suivants :

- exercice des fonctions dans une autre société du Groupe (la condition de présence au terme de la période d'acquisition est alors appréciée au sein de cette autre société) ;
- départ à la retraite et mise à la retraite à l'initiative de l'employeur ; le départ ou la mise à la retraite n'entraîne pas l'acquisition anticipée des Actions de Performance qui restent acquises à l'issue de la période d'acquisition ;
- accord formel du Directoire, sur avis conforme du Comité des Rémunérations et de Sélection (uniquement pour les membres du Directoire) écartant la caducité des Actions Non Acquises au profit du bénéficiaire selon les modalités prévues par le Directoire ; l'accord du Directoire susvisé n'entraîne pas l'acquisition anticipée des Actions de Performance qui restent acquises à l'issue de la période d'acquisition.

Dans les cas susvisés, l'acquisition définitive des Actions de Performance reste subordonnée, le cas échéant, à la réalisation des Conditions de Performance définies ci-dessus.

### Exercice des droits d'actionnaires

Les bénéficiaires auront, dès l'acquisition définitive des Actions de Performance, la qualité d'actionnaire de la Société et pourront exercer tous les droits attachés à cette qualité.

Ils bénéficieront en particulier du droit de communication des actionnaires et du droit aux dividendes.

Le règlement du plan d'attribution d'Actions de Performance prévoit également :

- l'ajustement du nombre d'Actions de Performance attribuées, afin de préserver les droits des bénéficiaires, en cas d'opération sur le capital de la Société telle que celles visées à l'article L. 225-181 alinéa 2 du Code de commerce applicable aux options d'achat d'actions, le nombre ajusté d'actions étant arrondi au nombre entier le plus proche ;

- l'interdiction, à l'issue de la période d'acquisition et en application de l'article L. 225-197-1, I alinéa 3 du Code de commerce, de céder les actions (i) dans le délai de 10 séances de Bourse précédant et de trois séances de Bourse suivant la date à laquelle les comptes consolidés ou, à défaut, les comptes annuels seront publiés, et (ii) dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux de la Société auront connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours des titres de la Société, et la date postérieure de 10 séances de Bourse à celle où cette information est rendue publique ; et
- l'interdiction, à l'issue de la période d'acquisition et en application de la charte de déontologie boursière de céder les actions (i) pendant la période de 30 jours précédant la date à laquelle les comptes annuels ou semestriels sont rendus publics et (ii) pendant la période de 15 jours précédant la publication de l'information trimestrielle.

### Obligation de conservation des titres

Afin de tenir compte des dispositions du quatrième alinéa de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, chaque membre du Directoire sera tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de ses fonctions, soit directement soit indirectement au travers de structures patrimoniales ou familiales, un tiers des Actions de Performance jusqu'à ce que les actions Eurazeo détenues et conservées par le membre du Directoire, à quelque titre que ce soit, représentent au global un montant équivalent :

- pour le Président du Directoire, à trois fois le montant de sa dernière rémunération annuelle fixe,
- pour les autres membres du Directoire, à deux fois le montant de leur dernière rémunération annuelle fixe,

en prenant en compte pour ce calcul le cours de Bourse de l'action à l'issue de chaque période d'acquisition pour les Actions de Performance.

L'atteinte de ces niveaux de détention sera appréciée deux fois par an, les 1<sup>er</sup> juillet et 31 décembre de chaque année.

Cette règle est applicable pour toute levée d'options effectuée pour l'ensemble des options attribuées et non encore exercées, quel que soit le plan, jusqu'à la cessation des fonctions des mandataires sociaux.

## C. Attributions d'Actions de Performance dans le cadre des plans d'attribution d'options d'achats d'actions réalisée par Eurazeo au cours de l'exercice 2017

Le Directoire d'Eurazeo a décidé, dans sa réunion du 31 janvier 2017, d'attribuer un nombre maximum de 627 842 options d'achat d'actions

et/ou, au choix de chacun des bénéficiaires, un nombre maximum de 209 267 Actions de Performance, réparties comme suit :

- aux membres du Directoire, du Comité Exécutif et aux Directeurs d'Investissement, avec conditions de performance sur l'intégralité de l'attribution, un nombre maximum de 522 692 options d'achat d'actions et/ou, au choix de chacun des bénéficiaires, un nombre maximum de 174 226 Actions de Performance ; et
- aux salariés de la Société et des sociétés liées autres que les membres du Directoire et du Comité Exécutif et les Directeurs d'Investissement, avec conditions de performance à hauteur de 50 % de l'attribution, un nombre maximum de 105 150 options d'achat d'actions, et/ou, au choix de chacun des bénéficiaires, un nombre maximum de 35 041 Actions de Performance.

Suite au choix fait au cours de l'exercice 2017 par chacun des bénéficiaires de recevoir, selon les rapports d'échange susmentionnés, des Actions de Performance en échange d'options d'achats d'actions, 175 063 Actions de Performance ont été attribuées aux membres du Directoire, aux membres du Comité Exécutif, aux Directeurs d'Investissement et aux salariés de la Société et des sociétés liées (dont 161 777 Actions de Performance à 37 salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et 13 286 Actions de Performance à 10 salariés de sociétés liées).

En date du 4 septembre 2017, le Directoire a décidé d'attribuer, à titre complémentaire dans le respect de l'enveloppe autorisée par le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016 et à l'occasion de l'arrivée de la nouvelle Directrice des Ressources Humaines de la Société, 4 500 options d'achat d'actions et/ou au choix de l'intéressée un nombre maximum de 1 500 Actions de Performance. Suite au choix fait par l'intéressée, 1 500 Actions de Performance lui ont été attribuées.

## 7.2.3 ACQUISITION DES ACTIONS GRATUITES DE PRÉFÉRENCE ATTRIBUÉES DANS LE CADRE DU PLAN D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS 2015

Au cours de l'exercice 2017, 16 243 actions de préférence attribuées gratuitement par le Directoire du 29 juin 2015 (suite au choix fait par chacun des bénéficiaires de convertir leurs options en actions de préférence) ont été définitivement acquises par 22 bénéficiaires. Concernant ce plan 2015, sur la période courant du 29 juin 2015 au 28 juin 2017, la performance du cours de Bourse d'Eurazeo ayant représenté 118,63 % de la performance de l'indice de référence et l'ANR ayant progressé de près de 8 %, 100 % des actions de préférence attribuées initialement ont été définitivement acquises par les bénéficiaires. Ces actions de préférence sont en période de conservation jusqu'au 29 juin 2019.

## 7.3 Exposé des motifs et Ordre du jour

### PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 25 AVRIL 2018

Les résolutions qui sont soumises à votre approbation sont de la compétence, pour certaines, de l'Assemblée Générale Ordinaire et, pour d'autres, de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

#### Résolutions ordinaires

##### Approbation des comptes annuels et affectation du résultat/Distribution du dividende

Nous vous proposons, par le vote des 1<sup>re</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> résolutions, au vu du Rapport de Gestion du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance et du rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et consolidés, d'approuver :

- (i) les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ; et
- (ii) le versement d'un dividende ordinaire de 1,25 euro par action, en augmentation d'environ 4,2 % par rapport au dividende de l'exercice précédent.

Ce dividende ordinaire serait mis en paiement exclusivement en numéraire le 3 mai 2018.

##### Approbation des conventions réglementées (4<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> résolutions)

Par le vote de la 4<sup>e</sup> résolution, nous vous demandons de bien vouloir approuver les conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce qui ont été autorisés par le Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2017 et au début de l'exercice 2018.

Il est rappelé que, conformément à la loi, seules les conventions nouvelles sont soumises au vote de l'Assemblée Générale. Toutefois, à titre d'information des actionnaires, le Rapport Spécial des Commissaires aux comptes reproduit à la section 7.6 du Document de référence, décrit les conventions et engagements conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Ces conventions et engagements ont fait l'objet d'un réexamen par le Conseil de Surveillance du 13 décembre 2017 conformément à l'ordonnance n° 2014-863 du 31 juillet 2014 prise en application de l'article 3 de la loi n° 2014-1 du 2 janvier 2014 habilitant le gouvernement à simplifier et sécuriser la vie des entreprises.

Les conventions nouvelles concernant des conventions conclues avec les dirigeants sont détaillées dans le Rapport Spécial des Commissaires aux comptes :

- la mise en place de CarryCo Capital 2, un programme de co-investissement d'une durée de 3 ans à compter de juin 2017 reprenant les investissements nouveaux réalisés en 2017 : Traders Interactive, Iberchem et WorldStrides, et ce, pour un montant maximum de 2,5 milliards d'euros ;
- la mise en place de CarryCo Brands, un programme de co-investissement d'une durée de 4 ans à compter de décembre 2017 relatif à l'activité Brands, incluant notamment le dossier NEST Fragrance récemment conclu, et ce, pour un montant maximum de 800 millions de dollars ;
- la participation au programme de co-investissement existant chez Eurazeo PME de Madame Virginie Morgon et Monsieur Philippe Audouin, membres du Directoire qui siègent par ailleurs au Conseil d'Eurazeo PME ;

- la mise en place de CarryCo Patrimoine 2, un programme de co-investissement d'une durée de 4 ans à compter de mars 2018 relatif à l'activité Patrimoine, incluant notamment le dossier C2S récemment signé, et ce, pour un montant maximum de 600 millions d'euros ;
- les rémunérations et les engagements pris par la Société au bénéfice des membres du Directoire autorisés après la clôture de l'exercice au 31 décembre 2017.

Par le vote de la 5<sup>e</sup> résolution, nous vous demandons de bien vouloir approuver les conventions réglementées entre la Société et un actionnaire, visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, qui ont été autorisées par le Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2017.

Il s'agit tout d'abord du Pacte entre Eurazeo et la société JCDecaux Holding SAS et son avenant : le Conseil de Surveillance a autorisé, dans sa séance du 5 juin 2017, la conclusion d'un pacte liant la société JCDecaux Holding SAS à Eurazeo dans le cadre de l'entrée au capital de la famille Decaux à hauteur de 15,4 % du capital régissant le transfert de titres ainsi que la gouvernance associée à cette participation (Avis AMF 217C1197). Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a autorisé, dans sa séance du 17 octobre 2017, la signature d'un avenant au pacte liant la société JCDecaux Holding SAS à Eurazeo en date du 5 juin 2017 afin d'autoriser l'octroi du nantissement par la société JCDecaux Holding SAS de tout ou partie des actions Eurazeo que la société JCDecaux Holding SAS détient ou viendrait à détenir au bénéfice de BNP Paribas dans le cadre du refinancement du crédit relais conclu par la société JCDecaux Holding SAS avec BNP Paribas le 15 juin 2017. Cet avenant comportant certaines garanties additionnelles au profit d'Eurazeo.

Par le vote de la 6<sup>e</sup> résolution, nous vous demandons de bien vouloir approuver la convention réglementée entre la Société et certains actionnaires de la Société membres du concert (Pacte 2010), visée aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, qui a été autorisée par le Conseil de Surveillance le 8 mars 2018. Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 a autorisé la signature du pacte d'actionnaires réunissant certaines des parties du Pacte 2010 (Concert) qui avait fait l'objet d'un avis AMF n° 211C0404 publié le 4 avril 2010. Ainsi, Monsieur Michel David-Weill, l'indivision des enfants de Michel David-Weill, les sociétés Quatre Sœurs LLC et Palmes CPM SA, Monsieur Amaury de Solages, Madame Myriam de Solages, Monsieur Jean-Manuel de Solages et Madame Constance Broz de Solages se sont rapprochés d'Eurazeo en vue de renforcer les règles gouvernant leurs relations au sein de la société Eurazeo et d'octroyer à Eurazeo un droit de premier refus sur les actions des éventuels sortants. En complément du Pacte 2010, qui demeure en vigueur et de plein effet, les parties s'engagent dans le cadre d'un nouveau pacte renforcé afin d'encadrer (i) l'utilisation des droits de vote attachés à leurs titres avant toute Assemblée Générale, (ii) l'acquisition de titres Eurazeo et (iii) l'information et la procédure relative au transfert de titres (droit de premier refus). A la date du dépôt du présent Document de référence, ce pacte renforcé n'est pas encore signé et fera donc l'objet d'une déclaration ultérieure.

#### Composition du Conseil de Surveillance

##### 1. Ratification de la nomination de deux membres du Conseil de Surveillance

###### Ratification de la nomination de Monsieur Jean-Charles Decaux (7<sup>e</sup> résolution)

Le Conseil de Surveillance a coopté, dans sa séance du 26 juin 2017, Monsieur Jean-Charles Decaux, co-Directeur Général de JCDecaux SA, en qualité de membre du Conseil de Surveillance en remplacement de Monsieur Harold Boël (dirigeant de Sofina) démissionnaire. Cette nomination s'inscrit dans le cadre de la conclusion du pacte liant la société JCDecaux Holding SAS à Eurazeo. Au 31 décembre 2017, la société JCDecaux Holding SAS détenait 16,36 % du capital d'Eurazeo.

Par le vote de la 7<sup>e</sup> résolution, il est donc proposé la ratification de la nomination de Monsieur Jean-Charles Decaux, en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Monsieur Jean-Charles Decaux, 48 ans, a poursuivi une carrière internationale au sein de l'entreprise JCDecaux. En qualité de Directeur Général, il a développé JCDecaux Espagne. Il a également construit et déployé l'ensemble des filiales de l'Europe du Sud, de l'Amérique du Sud, de l'Asie et du Moyen-Orient de JCDecaux. Après la transformation en 2000, de JCDecaux en Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance, Messieurs Jean-Charles et Jean-François Decaux introduisent en Bourse JCDecaux SA en 2001 et participent activement à la consolidation du secteur. Monsieur Jean-Charles Decaux est aujourd'hui co-Directeur Général de JCDecaux SA, société numéro 1 mondial de la communication extérieure.

Les renseignements détaillés concernant Monsieur Jean-Charles Decaux, figurent dans la section 3.1.3.3. du Document de référence.

Il est rappelé que Monsieur Jean-Charles Decaux respecte les obligations légales et les recommandations du Code AFEP/MEDEF s'agissant de la limitation du cumul des mandats.

### **Ratification de la nomination de la société JCDecaux Holding SAS (8<sup>e</sup> résolution)**

Le Conseil de Surveillance a coopté, dans sa séance du 26 juin 2017, la société JCDecaux Holding en qualité de membre du Conseil de Surveillance en remplacement de Monsieur Michel Mathieu (dirigeant du groupe Crédit Agricole) démissionnaire. Cette nomination s'inscrit dans le cadre de la conclusion du pacte liant la société JCDecaux Holding à Eurazeo. Au 31 décembre 2017, la société JCDecaux Holding détenait 16,36 % du capital d'Eurazeo.

Par le vote de la 8<sup>e</sup> résolution, il est donc proposé la ratification de la nomination de la société JCDecaux Holding SAS, représentée par Monsieur Emmanuel Russel, en qualité de membre du Conseil de Surveillance, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant en 2018 sur les comptes du dernier exercice clos.

Monsieur Emmanuel Russel, 54 ans, est Directeur Général Délégué de la société JCDecaux Holding SAS, actionnaire de contrôle du groupe de communication extérieure JCDecaux, ainsi que membre du Conseil de Surveillance de Lendix SA, fintech leader des plateformes de prêts en France. Fort de son expertise dans le secteur financier, il a exercé divers postes de Direction Générale et Direction Financière au sein de plusieurs entreprises notamment les sociétés JCDecaux et Pernod Ricard. Entre 2000 et 2013, il occupe les fonctions de Directeur Fusions-Acquisitions, Trésorerie & Développement du groupe JCDecaux puis, à partir de 2006, de Directeur Général de la zone émergente Afrique, Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale à la construction de laquelle il a présidé. Monsieur Emmanuel Russel a également occupé les fonctions de Directeur Général de La Compagnie Lebon entre 2013 et 2017.

Les renseignements détaillés concernant la société JCDecaux Holding SAS et Monsieur Emmanuel Russel figurent dans la section 3.1.3.3. du Document de référence.

Il est rappelé que la société JCDecaux Holding SAS et Monsieur Emmanuel Russel respectent les obligations légales et les recommandations du Code AFEP/MEDEF s'agissant de la limitation du cumul des mandats.

## **2. Nomination de deux nouveaux membres du Conseil de Surveillance**

Le Conseil de Surveillance réuni le 8 mars 2018 a décidé de soumettre au vote de l'Assemblée Générale sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection la nomination de deux nouveaux membres du Conseil de Surveillance.

### **Nomination de Madame Amélie Oudéa-Castera (9<sup>e</sup> résolution)**

Par le vote de la 9<sup>e</sup> résolution, il vous est donc proposé de nommer Madame Amélie Oudéa-Castera en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre ans.

Madame Amélie Oudéa-Castera, 40 ans, a développé au cours des dernières années une expertise spécifique sur les métiers du numérique, de la data, de l'expérience clients, de la marque, de la gestion des médias et des partenariats chez l'assureur AXA. Elle a contribué à lancer l'activité de *corporate venture* de l'assureur dans le secteur du numérique. Madame Amélie Oudéa-Castera intègre la Cour des Comptes en 2004 pour y exercer les fonctions d'auditrice puis de Conseiller référendaire. En 2008, elle rejoint l'assureur AXA et y prend en 2010 la tête de l'équipe de planification stratégique. En 2011, elle devient directrice du marketing et du digital d'AXA France, principale filiale opérationnelle du groupe, périmètre étendu l'année suivante à la gestion des partenariats. En 2014, Madame Amélie Oudéa-Castera complète ce rôle par l'exercice de la fonction de directrice générale adjointe du marché des particuliers et professionnels et entre au Comité Exécutif de cette même entité.

Début 2016, membre du top 40 (les "Partners") de l'entreprise, Madame Amélie Oudéa-Castera prend la responsabilité du marketing et du digital pour l'ensemble du groupe AXA, fonction qu'elle occupera jusqu'à fin 2017. Depuis 2014, elle est membre indépendant du Conseil d'Administration de Plastic Omnium.

Madame Amélie Oudéa-Castera est diplômée de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Paris (1999), de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC) (2001), titulaire d'une maîtrise de droit (2001) et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration (ENA) (2002-2004).

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 a conclu que Madame Amélie Oudéa-Castera devait être considérée comme indépendante car elle satisfait à l'intégralité des critères d'indépendance du Code AFEP/MEDEF.

Madame Amélie Oudéa-Castera respecte les obligations légales et les recommandations du Code AFEP/MEDEF s'agissant de la limitation du cumul des mandats. Les renseignements détaillés concernant Madame Amélie Oudéa-Castera figurent dans la section 3.1.3.3. du Document de référence.

### **Nomination de Monsieur Patrick Sayer (10<sup>e</sup> résolution)**

Par le vote de la 10<sup>e</sup> résolution, il vous est donc proposé de nommer Monsieur Patrick Sayer en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre ans.

Monsieur Patrick Sayer, 60 ans, était Président du Directoire d'Eurazeo de mai 2002 à mars 2018. Avant de rejoindre Eurazeo, il était associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris et *Managing Director* de Lazard Frères & Co. à New York.

Il est apparu pertinent au Conseil de Surveillance de présenter la candidature de Monsieur Patrick Sayer compte tenu de sa connaissance approfondie du marché du capital investissement et de la Société. Il ne siègera dans aucun comité du Conseil de Surveillance. Monsieur Patrick Sayer détient par ailleurs des mandats dans trois sociétés cotées, Europcar Groupe (membre du Conseil de Surveillance), AccorHotels (administrateur) et la société Tech Data Corporation (USA) (membre du *Board of Directors*). Monsieur Patrick Sayer est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris.

Monsieur Patrick Sayer respecte les obligations légales et les recommandations du Code AFEP/MEDEF s'agissant de la limitation du cumul des mandats. Sauf événement particulier, il poursuivra jusqu'à leur terme ses mandats au sein des Conseils d'AccorHotels et Europcar Groupe. Les renseignements détaillés concernant Monsieur Patrick Sayer figurent dans la section 3.1.3.3. du Document de référence.

Ces deux propositions tiennent compte notamment, outre des compétences, de leur engagement personnel et de leur disponibilité et des évolutions stratégiques de la Société. Une attention particulière est également apportée à la qualité et à la complémentarité des parcours professionnels des membres à la fois sur les fonctions exercées et les secteurs d'activité.

Plus généralement, le Conseil de Surveillance s'attache à réunir des compétences diversifiées, susceptibles de lui apporter une expertise des métiers dans le secteur des sociétés d'investissement ainsi qu'une expertise financière suffisante. Ces compétences permettront au

Conseil de Surveillance de statuer de manière éclairée et indépendante.

### 3. **Renouvellement du mandat de quatre membres du Conseil de Surveillance**

Les résolutions 11, 12, 13 et 14 ont pour objet de renouveler le mandat de quatre membres du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant en 2022 sur les comptes du dernier exercice clos.

#### **Renouvellement du mandat de Monsieur Michel David-Weill en qualité de membre du Conseil de Surveillance (11<sup>e</sup> résolution)**

Monsieur Michel David-Weill est membre du Conseil de Surveillance et Président du Conseil de Surveillance depuis le 15 mai 2002. Il est également membre du Comité Financier. Au cours de l'exercice 2017, Monsieur Michel David-Weill a participé aux réunions du Conseil de Surveillance et du comité dont il est membre avec un taux de participation global de 81 %.

Actionnaire de référence d'Eurazeo, il possède une grande connaissance de la Société, étant Président du Conseil de Surveillance depuis 2002, et une expertise avérée en matière d'investissement. Monsieur Michel David-Weill est Vice-Président à titre honoraire du Conseil d'Administration de Groupe Danone.

Les renseignements détaillés concernant Monsieur Michel David-Weill figurent dans la section 3.1.3.3. du Document de référence. Sous réserve de cette nomination il sera reconduit dans son rôle de Président du Conseil de Surveillance.

#### **Renouvellement du mandat de Madame Anne Lalou en qualité de membre du Conseil de Surveillance (12<sup>e</sup> résolution)**

Madame Anne Lalou est membre du Conseil de Surveillance depuis le 7 mai 2010. Elle préside le Comité RSE et est également membre du Comité Financier. Au cours de l'exercice 2017, elle a participé à l'ensemble des réunions du Conseil de Surveillance et des comités dont elle membre avec un taux de participation global de 100 %. Elle est considérée comme indépendante car elle satisfait à l'intégralité des critères d'indépendance du Code AFEP/MEDEF.

Madame Anne Lalou contribue activement à la qualité des débats du Conseil de Surveillance par son indépendance d'esprit, sa grande impartialité et son expérience du monde financier, de l'éducation, des évolutions en matière de RSE et de la transformation digitale. Madame Anne Lalou est Directrice de la Web School Factory, Présidente de l'Innovation Factory, Administratrice de KORIAN SA et de Natixis.

Les renseignements détaillés concernant Madame Anne Lalou figurent dans la section 3.1.3.3. du Document de référence.

#### **Renouvellement du mandat de Monsieur Olivier Merveilleux du Vignaux en qualité de membre du Conseil de Surveillance (13<sup>e</sup> résolution)**

Monsieur Olivier Merveilleux du Vignaux est Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance depuis le 5 mai 2004. Il est également membre du Comité des Rémunérations et de Sélection et du Comité Financier. Au cours de l'exercice 2017, il a participé aux réunions du Conseil de Surveillance et des comités dont il est membre avec un taux de participation global de 95 %.

Monsieur Olivier Merveilleux du Vignaux a une connaissance approfondie de la Société, dont il est membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 13 ans. Gérant de MVM Search Belgium, cabinet de recrutement par approche directe et membre du Comité d'OrientatIon d'ExploitatIon SAS, il apporte au Conseil de Surveillance son expérience de dirigeant d'entreprise ainsi que ses compétences reconnues en termes de gouvernance. Les renseignements détaillés concernant Monsieur Olivier Merveilleux du Vignaux figurent dans la section 3.1.3.3. du Document de référence.

#### **Renouvellement du mandat de la société JCDecaux Holding SAS en qualité de membre du Conseil de Surveillance (14<sup>e</sup> résolution)**

La société JCDecaux Holding SAS est membre du Conseil de Surveillance depuis le 26 juin 2017 et membre des Comités d'Audit, des Rémunérations et de Sélection et RSE, représentée par Monsieur Emmanuel Russel. La cooptation de la société JCDecaux Holding SAS en qualité de nouveau membre du Conseil de Surveillance est intervenue en remplacement de Monsieur Michel Mathieu, démissionnaire, dont le mandat arrivait à échéance à l'Assemblée Générale du 25 avril 2018, et s'inscrit dans le cadre de la conclusion du pacte liant la société JCDecaux Holding SAS à Eurazeo.

Depuis juin 2017, la société JCDecaux Holding SAS a participé à l'ensemble des réunions du Conseil de Surveillance et des comités dont elle est membre avec un taux de participation global de 100 %.

### 4. **Censeurs**

Les résolutions 15 et 16 ont pour objet de nommer un nouveau Censeur et de renouveler le mandat du Censeur en cours pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant en 2022 sur les comptes du dernier exercice clos. Les statuts de la Société prévoient la présence de Censeurs au Conseil de Surveillance. Leur mandat est d'une durée maximale de quatre ans. Les Censeurs participent avec voix consultative aux réunions du Conseil de Surveillance et ont accès à l'information soumise au Conseil de Surveillance à l'instar des membres du Conseil de Surveillance.

#### **Nomination de Monsieur Robert Agostinelli en qualité de Censeur (15<sup>e</sup> résolution)**

Par le vote de la 15<sup>e</sup> résolution, il est proposé à l'Assemblée Générale de nommer Monsieur Robert Agostinelli, en qualité de Censeur, pour une durée de quatre ans.

Monsieur Robert Agostinelli, de nationalité américaine, a poursuivi une carrière internationale en banque d'affaires puis dans le capital investissement. Il est co-fondateur de Rhône Group et en est le *Managing Director*. En novembre 2017, Eurazeo a conclu avec Rhône Group un partenariat stratégique par lequel Eurazeo s'engage à acquérir une participation minoritaire dans Rhône et dont les associés deviennent actionnaires d'Eurazeo. La nomination de Monsieur Robert Agostinelli s'inscrit bien dans le cadre de ce partenariat et permettra de faciliter la mise en œuvre de celui-ci. En cas de rupture ultérieure du partenariat, Monsieur Robert Agostinelli s'est engagé à quitter ses fonctions au sein du Conseil de Surveillance.

Les renseignements détaillés concernant Monsieur Robert Agostinelli figurent dans la section 3.1.3.3. du Document de référence.

#### **Renouvellement de Monsieur Jean-Pierre Richardson aux fonctions de Censeur (16<sup>e</sup> résolution)**

La 16<sup>e</sup> résolution a pour objet de renouveler le mandat de Monsieur Jean-Pierre Richardson en qualité de Censeur pour une durée de 4 ans.

Monsieur Jean-Pierre Richardson est Censeur depuis le 14 mai 2008 et membre du Comité d'Audit.

Monsieur Jean-Pierre Richardson représente les membres de la famille Richardson et la société Joliette Matériel, actionnaires de longue date d'Eurazeo. Cette loyauté de la famille Richardson, l'expérience des PME et ETI et la connaissance des enjeux stratégiques de la Société de Monsieur Jean-Pierre Richardson sont autant d'atouts précieux pour Eurazeo.

Les renseignements détaillés concernant Monsieur Jean-Pierre Richardson figurent dans la section 3.1.3.3 du Document de référence.

#### 4. Composition du Conseil de Surveillance à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018

À titre indicatif, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale, la composition du Conseil de Surveillance serait la suivante à l'issue de cette Assemblée :

Membres du Conseil de Surveillance	Âge	Indépendance	Secteur d'activité	Comité d'Audit	Comité des Rémunérations et de Sélection	Comité Financier	Comité RSE	Échéance du mandat
M. Michel David-Weill, Président	85		Banque, Finance			Président		2018
M. Jean-Charles Decaux, Vice-Président	48		Média, Publicité, Finance			Vice-Président		2020
M. Olivier Merveilleux du Vignaux, Vice-Président	61		Services, Finance		✓	✓		2018
Mme Anne Dias	47	✓	Finance	Présidente	✓			2021
La société JCDecaux Holding SAS <i>Représentée par M. Emmanuel Russel</i>	54		Finance	✓	✓		✓	2018
Mme Anne Lalou	54	✓	Services			✓	Présidente	2018
M. Roland du Luart	78		Service Public, Finance		Président		✓	2020
Mme Victoire de Margerie	55	✓	Industrie			✓		2020
Mme Françoise Mercadal-Delasalles	55	✓	Banque, Finance		✓	✓		2019
Mme Stéphane Pallez	58	✓	Banque, Finance, Assurance	✓			✓	2021
M. Georges Pauget	70	✓	Banque, Finance	✓	✓			2020
M. Bruno Roger - Président d' Honneur	84		Banque, Finance			Invité permanent		—
<b>Représentant des salariés</b>								
M. Christophe Aubut	52		Finance		Invité permanent			2019
<b>Censeur</b>								
M. Jean Pierre Richardson	79		Finance	✓				2018
<b>Nouveaux membres proposés à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018</b>								
Mme Amélie Oudéa-Castera	40	✓	Assurance					2022
M. Patrick Sayer	60		Banque, Finance					2022
<b>Nouveau Censeur proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018</b>								
M. Robert Agostinelli	64		Banque, Finance					2022

La composition des comités sera revue postérieurement à l'Assemblée Générale du 25 avril 2018.

#### Cumul des mandats

Chaque membre du Conseil de Surveillance dont le renouvellement est proposé à la prochaine Assemblée Générale respecte les obligations légales et les recommandations du Code AFEP/MEDEF s'agissant de la limitation du cumul des mandats. En effet, ils n'exercent pas plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères (article 18.4 du Code AFEP/MEDEF).

#### Indépendance des administrateurs

La Société se conforme aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, puisque, sans compter le membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés, 7 membres sont indépendants sur 13, soit 53,8 % de l'effectif du Conseil de Surveillance, dans sa composition à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018, sous réserve de l'adoption des résolutions relatives à la recomposition du Conseil de Surveillance.

#### Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de Surveillance

Il est proposé de nommer une femme et un homme en qualité de nouveaux membres du Conseil de Surveillance. Si l'Assemblée approuve ces deux résolutions, à l'issue de celle-ci, le nombre de femmes serait porté de cinq à six sur un nombre total de treize membres, contre onze membres au 31 décembre 2017. Conformément au Code AFEP/MEDEF, les administrateurs

représentant les salariés ne sont pas retenus pour apprécier la représentation des femmes qui s'élèverait ainsi à 46 % à l'issue de l'Assemblée Générale. La Société se conforme donc aux recommandations du Code AFEP/MEDEF avec une représentation féminine de plus de 40 %. Il est à noter que si les candidatures susvisées sont approuvées, un deuxième membre représentant les salariés sera désigné par le Comité d'Entreprise d'Eurazeo.

#### Approbation de la politique de rémunération 2018 des mandataires sociaux (17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions)

En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, le Conseil de Surveillance soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de Surveillance et du Directoire en raison de l'exercice de leur mandat pour l'exercice 2018 et constituant la politique de rémunération le/les concernant.

La politique de rémunération des membres du Directoire d'Eurazeo est déterminée par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection en prenant en compte les principes énoncés par le Code AFEP/MEDEF : exhaustivité, équilibre entre les éléments de rémunération, comparabilité, cohérence, intelligibilité des règles et mesure.

La structure de la rémunération des membres du Directoire d'Eurazeo comprend une rémunération fixe, une rémunération variable annuelle,

une rémunération de long terme (attribution d'options d'achat d'actions et/ou d'actions de performance), pour certains d'entre eux, un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies et d'autres avantages accessoires liés à leur fonction.

Le 8 mars 2018, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection, le Conseil de Surveillance a arrêté la politique de rémunération des membres du Directoire qui fera l'objet d'un vote lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2018. Pour les nouveaux membres du Directoire qui entameront leur mandat le 19 mars 2018, le Conseil de Surveillance a ainsi décidé de maintenir cet équilibre tout en faisant évoluer la politique de rémunération des membres du Directoire sur trois points significatifs :

- (i) la pondération des critères qualitatifs pour la partie variable de la rémunération est revue au titre de l'exercice 2018 afin de renforcer le poids des critères qualitatifs identifiés à hauteur de 25 % (vs 20 %). L'appréciation individuelle est ainsi ramenée à 15 % (vs 20 %). Les objectifs qualitatifs sont répartis entre des objectifs communs aux membres du Directoire et des objectifs individuels ;
- (ii) les conditions encadrant l'obligation de non concurrence. Une obligation de non concurrence en cas de démission avant le terme de son mandat est désormais étendue à l'ensemble des membres du Directoire et sa durée est portée de 6 à 12 mois. En cas de mise en œuvre, cette obligation de non concurrence serait indemnisée par une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 50 % de la rémunération fixe et variable due au titre de l'exercice précédant le départ de l'intéressé. L'obligation de non-concurrence couvrira toute société ou fonds d'investissement concurrent d'Eurazeo opérant principalement sur les territoires des pays suivants : France, États-Unis d'Amérique, Royaume Uni, Allemagne, Suisse et Benelux dans le domaine du capital investissement. La Société conserve la faculté de ne pas mettre en œuvre cette obligation ;
- (iii) pour les deux membres du Directoire qui bénéficient d'une retraite complémentaire à prestations définies (plan fermé en 2011), le montant maximum de la rente sera plafonné à 45 % (au lieu de 60 % antérieurement) de la rémunération de référence pour les bénéficiaires présents dans la Société à la date de l'Assemblée Générale le 25 avril 2018. Par ailleurs en application des dispositions de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce modifiées par la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite "loi Macron", il est proposé de soumettre l'accroissement des droits conditionnels des membres du Directoire dont le mandat a été renouvelé à la condition de performance suivante :

Si la variation annuelle de l'ANR par action d'Eurazeo (dividendes réintégrés) sur l'année est de moins de 2 % aucun droit additionnel ne sera acquis. Entre 2 et 10 % de progression de

l'ANR par action d'Eurazeo (dividendes réintégrés), l'acquisition de rente se fera de façon linéaire entre 0 et 2,5 %. En cas de progression de l'ANR par action d'Eurazeo (dividendes réintégrés) supérieure à 10%, l'acquisition de rente sera de 2,5%.

La politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance est inchangée.

Ces principes et critères arrêtés par le Conseil de Surveillance sur recommandations du Comité des Rémunérations et de Sélection sont présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu par l'article précité et figurant à la section 3.2 du Document de référence (p 166 et suivantes).

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de ces principes et critères seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018.

Nous vous proposons par le vote des 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions d'approuver les principes et critères tels que présentés dans ce rapport.

### **Consultation sur les éléments de la rémunération versés ou attribués à chaque dirigeant mandataire social de la Société (19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup>, 21<sup>e</sup> et 22<sup>e</sup> résolutions)**

En application des articles L. 225-37-3 et l'article L. 225-100 II du Code de commerce, sont soumis à l'approbation des actionnaires les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Par le vote des 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup>, 21<sup>e</sup> et 22<sup>e</sup> résolutions, il vous est donc proposé d'approuver les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à chaque dirigeant mandataire social de la Société, à savoir :

- Monsieur Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance ;
- Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire ;
- Madame Virginie Morgon, Directrice Générale et membre du Directoire ; et
- Monsieur Philippe Audouin, membre du Directoire.

En conséquence, il vous est proposé dans la 19<sup>e</sup> résolution, d'approuver les éléments suivants :

### **Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance (19<sup>e</sup> résolution)**

Par le vote de la 19<sup>e</sup> résolution, il vous est proposé d'approuver les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance, tels qu'ils figurent dans le Document de référence, page 360.

**Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2017 à Monsieur Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance, soumis au vote des actionnaires**

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	400 000 euros	Sans modification par rapport à 2017
Rémunération variable annuelle	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable différée	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucune option d'achat d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération long terme.
Jetons de présence	81 788 euros	M. Michel David-Weill a perçu des jetons de présence en sa qualité de Président du Conseil de Surveillance et Président du Comité Financier dont le montant varie en fonction de sa présence aux différentes réunions.
Avantages en nature	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucun avantage en nature.
Indemnité de départ	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucun régime de retraite à prestations définies.

### Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire (20<sup>e</sup> résolution)

Par le vote de la 20<sup>e</sup> résolution, il vous est proposé d'approuver les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Document de référence, section 3.2.2.2.

### Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2017 à Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	1 070 000 euros	La rémunération fixe de M. Patrick Sayer s'élève à 1 070 000 euros au titre de l'exercice 2017 contre 920 000 euros au titre de l'année 2016. Le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016, sur proposition du Comité des Rémunérations avait réexaminé au terme d'une période de 3 ans la rémunération des dirigeants pour tenir compte de l'évolution de l'environnement comparable des autres acteurs dans le domaine du capital investissement.
Rémunération variable annuelle	1 353 918 euros	La rémunération variable cible représente 100 % de la rémunération fixe soit, pour M. Patrick Sayer, un montant de 1 070 000 euros au titre de l'exercice 2017. La rémunération variable totale est plafonnée à 150 % du variable cible, soit 1 605 000 euros pour 2017.
		<p><b>Critères quantitatifs et qualitatifs :</b></p> <p>Au cours de la réunion du 16 mars 2017, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, a fixé les critères quantitatifs et qualitatifs suivants :</p> <p><b>Critères quantitatifs :</b></p> <p>Les critères quantitatifs sont calculés sur 60 % du bonus de base et limités à 120 % de celui-ci. Les critères retenus sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'évolution de l'ANR en valeur absolue (25 %) ;</li> <li>• l'évolution de l'ANR en valeur relative par rapport à la performance du CAC 40 (25 %) ;</li> <li>• la conformité de l'EBIT par rapport au budget (10 %).</li> </ul> <p><b>Critères qualitatifs :</b></p> <p>Les critères qualitatifs représentent 40 % du bonus de base et peuvent aller jusqu'à 50 % du bonus de base, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection en cas de contribution exceptionnelle sur des sujets non identifiés au moment de la détermination des objectifs annuels.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• critères communs : Contribution à la réflexion sur la stratégie, Fonctionnement d'Eurazeo comme "one firm", Intégration des sociétés, Réflexion sur l'actionariat d'Eurazeo, réalisation des objectifs 2017 des sociétés du portefeuille, Pertinence et qualité du deal flow USA et Europe, Digitalisation, Mise en œuvre de la politique RSE (20 % du variable de base) ;</li> <li>• appréciation individuelle du Comité des Rémunérations et de Sélection (20 % du variable de base).</li> </ul> <p>Compte tenu des critères fixés par le Conseil de Surveillance du 16 mars 2017 et des réalisations constatées au 31 décembre 2017, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à partir des critères quantitatifs : 82,83 % du bonus cible, soit 886 328 euros (38,39 % au titre de l'évolution de l'ANR en valeur absolue, 34,70 % au titre de l'évolution de l'ANR en valeur relative et 9,75 % au titre de la conformité de l'EBIT au budget) ;</li> <li>• à partir des critères qualitatifs : 43,7 % du bonus de base, soit 467 590 euros (18 % au titre des critères qualitatifs communs et 20 % au titre de l'appréciation discrétionnaire et 5,7 % au titre d'une contribution exceptionnelle en 2017).</li> </ul> <p>Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection, a décidé d'attribuer une rémunération variable brute de 1 353 918 euros au titre de l'exercice 2017, soit 126,53 % de la rémunération fixe, le niveau des critères quantitatifs et qualitatifs étant respectivement de 82,83 % et 43,7 %.</p> <p>Les éléments d'appréciation sont détaillés en section 3.2.2.2 du Document de référence.</p>
Rémunération variable différée	N/A	M. Patrick Sayer ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Patrick Sayer ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Patrick Sayer ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires																
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options : 357 178 euros	<p>124 017 options ont été attribuées à M. Patrick Sayer au titre de l'exercice 2017. Comme l'autorise le règlement de ce plan, M. Patrick Sayer a converti cette attribution initiale à hauteur de 60 % en actions de performance qui se traduit en définitive, par l'attribution de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>49 608 options d'achat d'actions, valorisées 357 178 euros ; et</li> <li>24 803 actions de performance, valorisées 840 822 euros.</li> </ul> <p><b>Conditions de performance :</b></p> <p>L'exercice des options est subordonné à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée à l'issue de la dernière période d'acquisition, soit le 31 janvier 2021. Ces conditions de performance liées (i) à la performance du cours de Bourse d'Eurazeo, après réintégration des dividendes, par rapport à celle du CAC 40 et (ii) à la performance de l'ANR d'Eurazeo, détermineront le pourcentage d'options qui pourra être exercé selon le principe détaillé dans le tableau ci-dessous</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>&lt; 80 % (ANR/action) de référence</th> <th>80 % &lt; X &lt; 100 % (ANR/action) de référence</th> <th>&gt; 100 % (ANR/action) de référence</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Variation du cours de Bourse (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &lt; 80 %</b></td> <td>0 %</td> <td>50 %</td> <td>75 %</td> </tr> <tr> <td><b>80 % &lt; Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &lt; 100 %</b></td> <td>50 %</td> <td>75 %</td> <td>100 %</td> </tr> <tr> <td><b>Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &gt; 100 %</b></td> <td>75 %</td> <td>100 %</td> <td>100 %</td> </tr> </tbody> </table> <p>La performance du cours de Bourse d'Eurazeo sera déterminée sur une période de quatre ans (courant à compter du 31 janvier 2017 et expirant le 30 janvier 2021 inclus) en additionnant à la variation de la valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur la même période. La performance du cours de Bourse d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice CAC 40.</p> <p>La performance de l'ANR d'Eurazeo sera déterminée sur une période de quatre ans en comparant l'ANR par action en valeur absolue au 31 janvier 2017 et l'ANR par action en valeur absolue au 30 janvier 2021, majoré des dividendes ordinaires payés sur la même période.</p> <p>Les 124 017 options attribuées à M. Patrick Sayer représentent 0,18 % du capital d'Eurazeo à la date de la décision d'attribution.</p> <p>La décision d'attribution a été prise par le Directoire du 31 janvier 2017 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 mai 2016 aux termes de sa 22<sup>e</sup> résolution.</p>		< 80 % (ANR/action) de référence	80 % < X < 100 % (ANR/action) de référence	> 100 % (ANR/action) de référence	<b>Variation du cours de Bourse (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &lt; 80 %</b>	0 %	50 %	75 %	<b>80 % &lt; Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &lt; 100 %</b>	50 %	75 %	100 %	<b>Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &gt; 100 %</b>	75 %	100 %	100 %
	< 80 % (ANR/action) de référence	80 % < X < 100 % (ANR/action) de référence	> 100 % (ANR/action) de référence															
<b>Variation du cours de Bourse (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &lt; 80 %</b>	0 %	50 %	75 %															
<b>80 % &lt; Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &lt; 100 %</b>	50 %	75 %	100 %															
<b>Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &gt; 100 %</b>	75 %	100 %	100 %															
	Actions : 840 822 euros	<p>24 803 actions de performance ont été attribuées gratuitement à M. Patrick Sayer suite à la conversion en actions de performance d'une partie des options d'achat d'actions attribuées. Ces actions de performance sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans, soit jusqu'au 30 janvier 2020 et aux mêmes conditions de performance que celles des options d'achat d'actions. La réalisation des conditions de performance sera constatée à l'issue de la période d'acquisition, soit le 31 janvier 2020.</p> <p>Le plan d'attribution gratuite d'actions de performance a été approuvé par le Directoire du 31 janvier 2017 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 mai 2016 aux termes de sa 23<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Les éléments d'information relatifs aux conditions applicables aux instruments de rémunération de long terme en action (options d'achat et actions de performance) dans le cadre du non renouvellement de son mandat de Président du Directoire sont détaillés en section 3.2.2.2 du Document de référence.</p>																
Jetons de présence	124 802 euros	Les montants des jetons de présence perçus au cours de l'exercice au titre des mandats d'administrateur détenus au sein des participations sont déduits du versement de la rémunération variable due au titre du même exercice, aux différences de traitement fiscal et social près.																
Avantages en nature	44 535 euros	M. Patrick Sayer bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur ainsi que d'une assurance pour perte d'emploi du dirigeant.																

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Indemnité de départ	Aucun versement	<p><b>Modalités de calcul :</b></p> <p>Le montant de l'indemnité de départ est déterminé sur la base de 24 mois de rémunération totale (fixe + variable) au titre des 12 derniers mois. L'indemnité de départ au profit de M. Patrick Sayer a été autorisée par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 et approuvée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 aux termes de sa 11<sup>e</sup> résolution dans le cadre du renouvellement de son mandat.</p> <p><b>Conditions d'attribution :</b></p> <p>Le versement de l'indemnité de départ est soumis à des conditions de performance appréciées en comparant l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo avec celle de l'indice LPX :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, M. Patrick Sayer percevra 100 % de son indemnité ;</li> <li>• si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, M. Patrick Sayer percevra 2/3 de son indemnité ;</li> <li>• entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle</li> </ul> <p>De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu si M. Patrick Sayer quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du Groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçue pour le nombre de mois restant à courir.</p> <p>Les éléments d'information relatifs aux conditions d'application de l'indemnité de départ dans le cadre du non renouvellement de son mandat de Président du Directoire sont détaillés en section 3.2.2.2.2 du Document de référence.</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Patrick Sayer n'est soumis à aucune clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies	Aucun versement	<p>M. Patrick Sayer bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies approuvé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 aux termes de sa 11<sup>e</sup> résolution et autorisé par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 dans le cadre du renouvellement de son mandat.</p> <p><b>Description du régime :</b></p> <p><b>Conditions d'éligibilité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• percevoir, au titre de l'année civile entière (ou reconstituée en cas d'année incomplète), une rémunération annuelle brute supérieure ou égale à cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale ;</li> <li>• avoir une ancienneté d'au moins quatre années au sein d'Eurazeo ;</li> <li>• être âgé d'au moins 60 ans et procéder à la liquidation des régimes de retraite obligatoires ;</li> <li>• achever définitivement sa carrière dans l'entreprise au sens du règlement de retraite, cette condition étant remplie lorsque l'intéressé fait partie des effectifs à la date de son départ à la retraite, sous réserve des cas dérogatoires autorisés par l'administration et prévus dans le cadre du règlement.</li> </ul> <p><b>Modalités de calcul :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le montant des droits est calculé en fonction de la rémunération de référence et de l'ancienneté chez Eurazeo ;</li> <li>• la rémunération de référence est égale à la rémunération moyenne perçue au titre des 36 derniers mois précédant le départ de l'entreprise dans les conditions prévues par le règlement, celle-ci comprend la rémunération fixe et variable à l'exclusion de tout autre élément, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire ;</li> <li>• sous réserve de réunir l'ensemble des conditions précitées, la pension de retraite est égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans.</li> </ul> <p>Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies a été fermé le 30 juin 2011 sur décision du Conseil de Surveillance du 24 mars 2011.</p>

**Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Madame Virginie Morgon et à Monsieur Philippe Audouin, membres du Directoire (21<sup>e</sup> et 22<sup>e</sup> résolutions)**

Par le vote des 21<sup>e</sup> et 22<sup>e</sup> résolutions, il vous est proposé d'approuver éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Madame Virginie Morgon et à Monsieur Philippe Audouin, membres du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Document de référence, section 3.2.2.2.

**Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2017 à Madame Virginie Morgon, Directrice Générale et membre du Directoire**

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	800 000 euros	La rémunération fixe de Mme Virginie Morgon s'élève à 800 000 euros au titre de l'exercice 2017 contre 690 000 euros au titre de l'année 2016. Le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016, sur proposition du Comité des Rémunérations a réexaminé au terme d'une période de 3 ans la rémunération des dirigeants pour tenir compte de l'évolution de l'environnement comparable des autres acteurs dans le domaine du capital investissement.
Rémunération variable annuelle	1 012 275 euros	<p>La rémunération variable cible représente 100 % de la rémunération fixe à objectifs atteints soit, pour Mme Virginie Morgon, un montant de 800 000 euros au titre de l'exercice 2017. La rémunération variable totale est plafonnée à 150 % du variable de base en cas de dépassement des objectifs, soit 1 200 000 euros pour 2017.</p> <p><b>Critères quantitatifs et qualitatifs :</b></p> <p>Au cours de la réunion du 16 mars 2017, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, a fixé les critères quantitatifs et qualitatifs suivants :</p> <p><b>Critères quantitatifs :</b></p> <p>Les critères quantitatifs sont calculés sur 60 % du bonus de base et limités à 120 % de celui-ci. Les critères retenus sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'évolution de l'ANR en valeur absolue (25 %) ;</li> <li>• l'évolution de l'ANR en valeur relative par rapport à la performance du CAC 40 (25 %) ;</li> <li>• la conformité de l'EBIT par rapport au budget (10 %).</li> </ul> <p><b>Critères qualitatifs :</b></p> <p>Les critères qualitatifs représentent 40 % du bonus de base et peuvent aller jusqu'à 50 % du bonus de base, sur décision du Comité des Rémunérations et de Sélection en cas de contribution exceptionnelle sur des sujets non identifiés au moment de la détermination des objectifs annuels.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• critères communs : Contribution à la réflexion sur la stratégie, Fonctionnement d'Eurazeo comme "one firm", Intégration des sociétés, Réflexion sur l'actionariat d'Eurazeo, réalisation des objectifs 2017 des sociétés du portefeuille, Pertinence et qualité du deal flow USA et Europe, Digitalisation, Mise en œuvre de la politique RSE (20 % du variable de base) ;</li> <li>• appréciation discrétionnaire du Comité des Rémunérations et de Sélection (20 % du variable de base).</li> </ul> <p>Compte tenu des critères fixés par le Conseil de Surveillance du 16 mars 2017 et des réalisations constatées au 31 décembre 2017, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à partir des critères quantitatifs : 82,83 % du bonus cible, soit 662 675 euros (38,39 % au titre de l'évolution de l'ANR en valeur absolue, 34,70 % au titre de l'évolution de l'ANR en valeur relative et 9,75 % au titre de la conformité de l'EBIT au budget) ;</li> <li>• à partir des critères qualitatifs : 43,7 % du bonus cible, soit 349 600 euros (18 % au titre des critères qualitatifs communs et 20 % au titre de l'appréciation discrétionnaire et 5,7 % au titre d'une contribution exceptionnelle en 2017).</li> </ul> <p>Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection, a décidé d'attribuer une rémunération variable brute de 1 012 275 euros au titre de l'exercice 2017, soit 126,53 % de la rémunération fixe, le niveau des critères quantitatifs et qualitatifs étant respectivement de 82,83 % et 43,7 %.</p> <p>Les éléments d'appréciation sont détaillés en section 3.2.2.2 du Document de référence</p>
Rémunération variable différée	N/A	Mme Virginie Morgon ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Mme Virginie Morgon ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Mme Virginie Morgon ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires																
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options : N/A	87 224 options ont été attribuées à Mme Virginie Morgon au titre de l'exercice 2017. Comme l'autorise le règlement de ce plan, Mme Virginie Morgon a converti l'attribution initiale à hauteur de 100 % en actions de performance qui se traduit en définitive, par l'attribution de 29 074 actions de performance, valorisées 985 609 euros.																
	Actions : 985 609 euros	29 074 actions de performance ont donc été attribuées gratuitement à Mme Virginie Morgon au titre de l'exercice 2017. Ces actions de performance sont soumises à une période d'acquisition de trois ans, soit jusqu'au 30 janvier 2020 et aux mêmes conditions de performance que celles des options d'achat d'actions. La réalisation des conditions de performance sera constatée à l'issue de la période d'acquisition, soit le 31 janvier 2020.  <b>Conditions de performance :</b>  Ces conditions de performance liées (i) à la performance du cours de bourse après réintégration des dividendes, par rapport à celle du CAC 40 et (ii) à la performance de l'ANR d'Eurazeo détermineront le pourcentage d'actions qui pourra être acquis selon le principe détaillé dans le tableau ci-dessous :																
		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>≤ 80 % (ANR/action) de référence</th> <th>80 % &lt; X &lt; 100 % (ANR/action) de référence</th> <th>≥ 100 % (ANR/action) de référence</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Variation du cours de Bourse (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) ≤ 80 %</b></td> <td>0 %</td> <td>50 %</td> <td>75 %</td> </tr> <tr> <td><b>80 % &lt; Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) ≤ 100 %</b></td> <td>50 %</td> <td>75 %</td> <td>100 %</td> </tr> <tr> <td><b>Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &gt; 100 %</b></td> <td>75 %</td> <td>100 %</td> <td>100 %</td> </tr> </tbody> </table>		≤ 80 % (ANR/action) de référence	80 % < X < 100 % (ANR/action) de référence	≥ 100 % (ANR/action) de référence	<b>Variation du cours de Bourse (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) ≤ 80 %</b>	0 %	50 %	75 %	<b>80 % &lt; Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) ≤ 100 %</b>	50 %	75 %	100 %	<b>Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &gt; 100 %</b>	75 %	100 %	100 %
	≤ 80 % (ANR/action) de référence	80 % < X < 100 % (ANR/action) de référence	≥ 100 % (ANR/action) de référence															
<b>Variation du cours de Bourse (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) ≤ 80 %</b>	0 %	50 %	75 %															
<b>80 % &lt; Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) ≤ 100 %</b>	50 %	75 %	100 %															
<b>Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &gt; 100 %</b>	75 %	100 %	100 %															
Le plan d'attribution gratuite d'actions de performance a été approuvé par le Directoire du 31 janvier 2017 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 mai 2016 aux termes de sa 23 <sup>e</sup> résolution.																		
Jetons de présence	N/A	Aucun jeton de présence perçu au cours de l'exercice au titre des mandats d'administrateur détenus au sein des participations																
Avantages en nature	754 475 euros	Dans le cadre du détachement de Mme Virginie Morgon auprès de la société Eurazeo North America, un avenant à son contrat de travail en date du 13 décembre 2007 a été conclu afin d'en aménager l'exécution pendant son détachement au sein de la société Eurazeo North America. L'avenant conclu le 23 août 2016 prévoit un détachement partiel et temporaire d'une durée de deux ans à compter du 1 <sup>er</sup> septembre 2016. Aux termes de cet avenant, la rémunération due à Mme Virginie Morgon au titre de son activité exercée aux États-Unis en qualité de Présidente d'Eurazeo North America sera complétée de diverses compensations à concurrence d'un plafond annuel global de prise en charge par la société Eurazeo North America d'un montant fixé à un million d'euros, soit une couverture normative à hauteur de 67,5 % des surcoûts engendrés pour Mme Virginie Morgon du fait de son installation aux États-Unis. Au 31 décembre 2017, ces compensations ont représenté un montant brut de 851 664,00 dollars, soit 754 475 euros.																

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Indemnité de départ	Aucun versement	<p><b>Modalités de calcul :</b></p> <p>Le montant de l'indemnité de départ est déterminé sur la base de 18 mois de rémunération totale (fixe + variable) au cours des 12 derniers mois. L'indemnité de départ au profit de Mme Virginie Morgon a été approuvée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 aux termes de sa 13e résolution et autorisée par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013.</p> <p><b>Conditions d'attribution :</b></p> <p>Le versement de l'indemnité de départ est soumis à des conditions de performance appréciées en comparant l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo avec celle de l'indice LPX :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, Mme Virginie Morgon percevra 100 % de son indemnité ;</li> <li>• si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, Mme Virginie Morgon percevra 2/3 de son indemnité ;</li> <li>• entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.</li> </ul> <p>Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail.</p> <p>De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu si Mme Virginie Morgon quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du Groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée si elle a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'elle aurait perçue pour le nombre de mois restant à courir.</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	<p>En cas de démission avant le 19 mars 2018, Mme Virginie Morgon sera assujettie à une obligation de non-concurrence d'une durée de six mois. À ce titre elle bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture de son contrat de travail.</p> <p>Si cette démission s'accompagne du versement d'une indemnité de départ, le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours de deux dernières années précédant le départ.</p>

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies	Aucun versement	<p>Mme Virginie Morgon bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies approuvé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 aux termes de sa 13<sup>e</sup> résolution et autorisé par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 dans le cadre du renouvellement de son mandat.</p> <p><b>Description du régime :</b></p> <p><b>Conditions d'éligibilité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• percevoir, au titre de l'année civile entière (ou reconstituée en cas d'année incomplète), une rémunération annuelle brute supérieure ou égale à cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale ;</li> <li>• percevoir, au titre de l'année civile entière (ou reconstituée en cas d'année incomplète), une rémunération annuelle brute supérieure ou égale à cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale ;</li> <li>• avoir une ancienneté d'au moins quatre années au sein de Eurazeo ;</li> <li>• être âgé d'au moins 60 ans et procéder à la liquidation des régimes de retraite obligatoires ;</li> <li>• achever définitivement sa carrière dans l'entreprise au sens du règlement de retraite, cette condition étant remplie lorsque l'intéressé fait partie des effectifs à la date de son départ à la retraite, sous réserve des cas dérogatoires autorisés par l'administration et prévus dans le cadre du règlement.</li> </ul> <p><b>Modalités de calcul :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le montant des droits est calculé en fonction de la rémunération de référence et de l'ancienneté chez Eurazeo ;</li> <li>• la rémunération de référence est égale à la rémunération moyenne perçue au titre des 36 derniers mois précédant le départ de l'entreprise dans les conditions prévues par le règlement, celle-ci comprend la rémunération fixe et variable à l'exclusion de tout autre élément, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire ;</li> <li>• sous réserve de réunir l'ensemble des conditions précitées, la pension de retraite est égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans.</li> </ul> <p>Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies a été fermé le 30 juin 2011 par la décision du Conseil de Surveillance du 24 mars 2011.</p>

**Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2017 à Monsieur Philippe Audouin, membre du Directoire**

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	475 000 euros	La rémunération fixe au titre de l'exercice 2017 est sans changement par rapport à 2016.
Rémunération variable annuelle	480 831 euros	<p>La rémunération variable cible représente 80 % de la rémunération fixe à objectifs atteints soit, pour M. Philippe Audouin, un montant de 380 000 euros au titre de l'exercice 2017. La rémunération variable totale est plafonnée à 150 % du variable de base en cas de dépassement des objectifs, soit 570 000 euros pour 2017.</p> <p><b>Critères quantitatifs et qualitatifs :</b></p> <p>Au cours de la réunion du 16 mars 2017, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, a fixé les critères quantitatifs et qualitatifs suivants :</p> <p><b>Critères quantitatifs :</b></p> <p>Les critères quantitatifs sont calculés sur 60 % du bonus de base et limités à 120 % de celui-ci. Les critères retenus sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'évolution de l'ANR en valeur absolue (25 %) ;</li> <li>• l'évolution de l'ANR en valeur relative par rapport à la performance du CAC 40 (25 %) ;</li> <li>• la conformité de l'EBIT par rapport au budget (10 %).</li> </ul> <p><b>Critères qualitatifs :</b></p> <p>Les critères qualitatifs représentent 40 % du bonus de base et peuvent aller jusqu'à 50 % du bonus de base, sur décision du Comité des Rémunérations et de Sélection en cas de contribution exceptionnelle sur des sujets non identifiés au moment de la détermination des objectifs annuels.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• critères communs : Contribution à la réflexion sur la stratégie, Fonctionnement d'Eurazeo comme "one firm", Intégration des sociétés, Réflexion sur l'actionnariat d'Eurazeo, réalisation des objectifs 2017 des sociétés du portefeuille, Pertinence et qualité du deal flow USA et Europe, Digitalisation, Mise en œuvre de la politique RSE (20 % du variable de base) ;</li> <li>• appréciation discrétionnaire du Comité des Rémunérations et de Sélection (20 % du variable de base).</li> </ul> <p>Compte tenu des critères fixés par le Conseil de Surveillance du 16 mars 2017 et des réalisations constatées au 31 décembre 2017, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à partir des critères quantitatifs : 82,83 % du bonus cible, soit 314 771 euros (38,39 % au titre de l'évolution de l'ANR en valeur absolue, 34,70 % au titre de l'évolution de l'ANR en valeur relative et 9,75 % au titre de la conformité de l'EBIT au budget) ;</li> <li>• à partir des critères qualitatifs : 43,7 % du bonus cible, soit 166 060 euros (18 % au titre des critères qualitatifs communs et 20 % au titre de l'appréciation discrétionnaire et 5,7 % au titre d'une contribution exceptionnelle en 2017).</li> </ul> <p>Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection, a décidé d'attribuer une rémunération variable brute de 480 831 euros au titre de l'exercice 2017, soit 101,22 % de la rémunération fixe, le niveau des critères quantitatifs et qualitatifs étant respectivement de 82,83 % et 43,7 %.</p> <p>Les éléments d'appréciation sont détaillés en section 3.2.2.2 du Document de référence</p>
Rémunération variable différée	N/A	M. Philippe Audouin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Philippe Audouin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Philippe Audouin ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options : N/A	41 701 options ont été attribuées à M. Philippe Audouin au titre de l'exercice 2017. Comme l'autorise le règlement du plan, M. Philippe Audouin a converti cette attribution initiale à hauteur de 100 % en actions de performance qui se traduit en définitive, par l'attribution de 13 900 actions de performance, valorisées 471 210 euros.

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires																
Actions :	471 210 euros	<p>13 900 actions ont donc été attribuées gratuitement à M. Philippe Audouin au titre de l'exercice 2017. Ces actions de performance sont soumises à une période d'acquisition de trois ans, soit jusqu'au 30 janvier 2020 et aux mêmes conditions de performance que celles des options d'achat d'actions. La réalisation des conditions de performance sera constatée à l'issue de la période d'acquisition, soit le 31 janvier 2021.</p> <p><b>Conditions de performance :</b></p> <p>Ces conditions de performance liées (i) à la performance du cours de Bourse après réintégration des dividendes, par rapport à celle du CAC 40 et (ii) à la performance de l'ANR d'Eurazeo détermineront le pourcentage d'actions qui pourra être acquis selon le principe détaillé dans le tableau ci-dessous :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>&lt; 80 % (ANR/action) de référence</th> <th>80 % &lt; X &lt; 100 % (ANR/action) de référence</th> <th>&gt; 100 % (ANR/action) de référence</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Variation du cours de Bourse (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &lt; 80 %</b></td> <td>0 %</td> <td>50 %</td> <td>75 %</td> </tr> <tr> <td><b>80 % &lt; Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &lt; 100 %</b></td> <td>50 %</td> <td>75 %</td> <td>100 %</td> </tr> <tr> <td><b>Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &gt; 100 %</b></td> <td>75 %</td> <td>100 %</td> <td>100 %</td> </tr> </tbody> </table> <p>Le plan d'attribution gratuite d'actions de performance a été approuvé par le Directoire du 31 janvier 2017 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 mai 2016 aux termes de sa 23<sup>e</sup> résolution.</p>		< 80 % (ANR/action) de référence	80 % < X < 100 % (ANR/action) de référence	> 100 % (ANR/action) de référence	<b>Variation du cours de Bourse (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &lt; 80 %</b>	0 %	50 %	75 %	<b>80 % &lt; Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &lt; 100 %</b>	50 %	75 %	100 %	<b>Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &gt; 100 %</b>	75 %	100 %	100 %
	< 80 % (ANR/action) de référence	80 % < X < 100 % (ANR/action) de référence	> 100 % (ANR/action) de référence															
<b>Variation du cours de Bourse (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &lt; 80 %</b>	0 %	50 %	75 %															
<b>80 % &lt; Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &lt; 100 %</b>	50 %	75 %	100 %															
<b>Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) &gt; 100 %</b>	75 %	100 %	100 %															
Jetons de présence	86 490 euros	Les montants des jetons de présence perçus au cours de l'exercice au titre des mandats d'administrateur détenus au sein des participations sont déduits du versement de la rémunération variable due au titre du même exercice, aux différences de traitement fiscal et social près.																
Avantages en nature	5 459 euros	M. Philippe Audouin bénéficie d'une voiture de fonction.																
Indemnité de départ	Aucun versement	<p><b>Modalités de calcul :</b></p> <p>Le montant de l'indemnité de départ est déterminé sur la base de 18 mois de rémunération totale (fixe + variable) au cours des 12 derniers mois.</p> <p>L'indemnité de départ au profit de M. Philippe Audouin a été approuvée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 aux termes de sa 14<sup>e</sup> résolution et autorisée par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 dans le cadre du renouvellement de son mandat.</p> <p><b>Conditions d'attribution :</b></p> <p>Le versement de l'indemnité de départ est soumis à des conditions de performance appréciées en comparant l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo avec celle de l'indice LPX :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, M. Philippe Audouin percevra 100 % de son indemnité ;</li> <li>si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, M. Philippe Audouin percevra 2/3 de son indemnité ;</li> <li>entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.</li> </ul> <p>Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail.</p> <p>De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu si M. Philippe Audouin quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du Groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçue pour le nombre de mois restant à courir.</p>																

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	<p>En cas de démission avant le 19 mars 2018, M. Philippe Audouin sera assujéti à une obligation de non-concurrence d'une durée de six mois. À ce titre, il bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture de son contrat de travail.</p> <p>Si cette démission s'accompagne du versement d'une indemnité de départ, le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours de deux dernières années précédant le départ.</p>
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies	Aucun versement	<p>M. Philippe Audouin bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies approuvé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 aux termes de sa 14<sup>e</sup> résolution et autorisé par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 dans le cadre du renouvellement de son mandat.</p> <p><b>Description du régime :</b></p> <p><b>Conditions d'éligibilité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• percevoir, au titre de l'année civile entière (ou reconstituée en cas d'année incomplète), une rémunération annuelle brute supérieure ou égale à cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale ;</li> <li>• avoir une ancienneté d'au moins quatre années au sein de Eurazeo ;</li> <li>• être âgé d'au moins 60 ans et procéder à la liquidation des régimes de retraite obligatoires ;</li> <li>• achever définitivement sa carrière dans l'entreprise au sens du règlement de retraite, cette condition étant remplie lorsque l'intéressé fait partie des effectifs à la date de son départ à la retraite, sous réserve des cas dérogatoires autorisés par l'administration et prévus dans le cadre du règlement.</li> </ul> <p><b>Modalités de calcul :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le montant des droits est calculé en fonction de la rémunération de référence et de l'ancienneté chez Eurazeo ;</li> <li>• la rémunération de référence est égale à la rémunération moyenne perçue au titre des 36 derniers mois précédant le départ de l'entreprise dans les conditions prévues par le règlement, celle-ci comprend la rémunération fixe et variable à l'exclusion de tout autre élément, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire ;</li> <li>• sous réserve de réunir l'ensemble des conditions précitées, la pension de retraite est égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans.</li> </ul> <p>Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies a été fermé le 30 juin 2011 par la décision du Conseil de Surveillance du 24 mars 2011.</p>

### Engagements de la Société au titre du mandat de Patrick Sayer, Président du Directoire (23<sup>e</sup> résolution)

Le Conseil de Surveillance du 27 novembre 2017, ayant décidé de ne pas procéder au renouvellement du mandat de Monsieur Patrick Sayer, a constaté que l'indemnité de cessation des fonctions lui était due dans les conditions fixées par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 et dont le principe et les conditions ont fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale le 7 mai 2014 (11<sup>ème</sup> résolution). Le montant de l'indemnité de départ est déterminé sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au cours des 12 derniers mois. Compte tenu de l'impact de la loi du 9 décembre 2016 concernant le calendrier de versement de la rémunération variable, le Conseil de Surveillance du 27 novembre 2017 a modifié les dispositions relatives à l'assiette de calcul pour prendre en compte au moment de son départ, le bonus dû au titre de l'exercice 2017, et ce, sous condition résolutoire de sa validation par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018. Le montant de l'indemnité de cessation des fonctions de Monsieur Patrick Sayer sera définitivement arrêté avec l'accord du Président du Conseil de Surveillance, auquel le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 a donné tous pouvoirs, le 19 mars en fonction du degré d'atteinte de la condition de performance.

Par la 23<sup>ème</sup> résolution, il est proposé à l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes, d'approuver la modification des dispositions encadrant l'assiette de calcul de l'indemnité de départ telle qu'initialement autorisée par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013. Les éléments d'information relatifs aux conditions d'application de l'indemnité de départ dans le cadre du non renouvellement de son mandat de Président du Directoire sont détaillés en section 3.2.2.2.2 du Document de référence.

### Engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce pris au bénéfice des membres du Directoire (24<sup>e</sup>, 25<sup>e</sup>, 26<sup>e</sup> et 27<sup>e</sup> résolutions)

Par les 24<sup>e</sup>, 25<sup>e</sup>, 26<sup>e</sup> et 27<sup>e</sup> résolutions, il est proposé à l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, d'approuver les engagements pris par le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci ainsi que le rapport qui leur est consacré en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce pour les membres du Directoire ainsi qu'il suit :

- Madame Virginie Morgon, Présidente du Directoire, suite au renouvellement de son mandat de membre du Directoire à compter du 19 mars 2018 ;
- Monsieur Philippe Audouin, Directeur Général Finances, suite au renouvellement de son mandat de membre du Directoire à compter du 19 mars 2018 ;
- Monsieur Nicolas Huet suite à sa nomination en qualité de membre du Directoire à compter du 19 mars 2018 ;
- Monsieur Olivier Millet suite à sa nomination en qualité de membre du Directoire à compter du 19 mars 2018.

Dans le cadre de la recomposition du Directoire décidée par le Conseil de Surveillance, sur recommandations du Comité des Rémunérations et de Sélection, le Conseil de Surveillance a fixé, lors de sa réunion du 8 mars 2018, l'ensemble des éléments composant la rémunération des membres du Directoire et notamment les engagements réglementés pris au bénéfice de chacun d'eux à la lumière de la politique de rémunération modifiée.

Ces principes et critères encadrant la politique de rémunération des mandataires sociaux arrêtés par le Conseil de Surveillance sur recommandations du Comité des Rémunérations et de Sélection sont présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu par l'article précité et figurant à la section 3.2 du Document de référence (p 166 et suivantes).

### Détermination du montant global des jetons de présence annuels (28<sup>e</sup> résolution)

Afin de tenir compte de l'élargissement de la composition du Conseil de Surveillance et de l'augmentation du nombre de réunions du Conseils et des comités, il est proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018 de porter le montant global de l'enveloppe des jetons de présence de 900 000 euros à 1 200 000 euros pour l'ensemble des jetons de présence attribuables aux membres du Conseil de Surveillance ainsi qu'aux Censeurs le cas échéant, à compter de l'exercice 2018.

Il est rappelé que le nombre de réunions du Conseil de Surveillance et de ses comités est en hausse de 45 % au cours de l'exercice 2017 par rapport à 2016 (29 réunions en 2017 contre 20 en 2016) et en hausse de 15 % sur la moyenne des trois derniers exercices. La totalité de l'enveloppe des jetons a ainsi été allouée au titre de l'exercice 2017. Il est donc opportun de proposer en conséquence une augmentation d'un tiers de l'enveloppe pour tenir compte à la fois de la rémunération de nouveaux membres en qualité de membre du Conseil de Surveillance et de l'activité intense d'Eurazeo en matière de gouvernance.

L'allocation des jetons de présence au titre de l'exercice 2018 suivra les règles précédemment établies par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 15 décembre 2015 qui consacrent une part prépondérante à la partie variable et n'aura pas pour effet d'augmenter proportionnellement la part relative de chacun des membres.

### Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions (29<sup>e</sup> résolution)

L'autorisation, accordée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 au Directoire d'opérer sur les titres de la Société, arrive à échéance le 10 novembre 2018. Nous vous proposons dans la 29<sup>e</sup> résolution, d'autoriser à nouveau le Directoire, pour une durée de 18 mois, à intervenir sur les actions de la Société à un prix maximum d'achat de 100 euros par action.

Cette autorisation permettrait au Directoire d'acquérir un nombre d'actions en vue notamment de :

- leur annulation ;
- l'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- leur attribution au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées ;
- leur remise ou échange lors de l'exercice de droits attachés à des titres de créance donnant droit à l'attribution d'actions de la Société, notamment au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions, de l'attribution gratuite d'actions ou de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- leur utilisation dans le cadre de toute autre pratique qui viendrait à être admise ou reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers ou tout autre objectif qui serait conforme à la réglementation en vigueur.

La Société pourra également utiliser la présente autorisation en vue de la conservation ou de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe.

Ces opérations ne pourront pas être effectuées en période d'offre publique. En période d'offre publique, elles ne pourront être réalisées qu'afin de permettre à la Société de respecter ses engagements antérieurs ou si les opérations de rachat sont réalisées dans le cadre de la poursuite d'un mandat d'acquisition de titres indépendant en vigueur.

Il est rappelé qu'au 31 décembre 2017, la Société détient directement 3 099 284 actions représentant 4,29 % de son capital. Conformément à la loi et aux règlements en vigueur, ces actions sont privées de droit au dividende et de droit de vote.

Sur ces 3 099 284 actions, 737 378 ont vocation à être annulées. 37 386 actions ont été achetées pour le compte d'Eurazeo dans le cadre du contrat de liquidité, 2 324 520 sont affectées à l'attribution aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions ou à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés ou mandataires sociaux de la Société et/ou de ses filiales.

L'autorisation de rachat conférée au Directoire dans le cadre du programme de rachat porte sur un maximum de 10 % du capital à la date de réalisation de ces achats tel que calculé conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, étant toutefois précisé que le nombre maximal d'actions détenues après ces achats ne pourra excéder 10 % du capital. Sur la base du capital au 31 décembre 2017, ce maximum serait de 7 231 513 actions.

## Résolutions extraordinaires

Le Conseil de Surveillance propose de renouveler l'ensemble des délégations financières approuvées lors de l'Assemblée Générale du 12 mai 2016, pour une période de 26 mois.

Le Conseil de Surveillance propose de maintenir :

- (i) le plafond global d'augmentation de capital pour les augmentations de capital avec droit préférentiel de souscription, à un montant nominal maximal de 100 millions d'euros soit à titre indicatif 45 % du capital social au 31 décembre 2017, sur lequel s'impute le plafond d'un montant nominal de 22 millions d'euros soit à titre indicatif 10 % du capital social au 31 décembre 2017, pour les augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription ;
- (ii) le plafond des émissions de titres à un montant nominal d'un milliard d'euros ;
- (iii) le principe de neutralité des organes de surveillance en période d'offre publique visant les titres de la Société ; le Conseil de Surveillance ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la délégation de compétence faisant l'objet de la résolution concernée pendant toute période d'offre publique visant les titres d'Eurazeo, soit à compter du dépôt de l'offre par un tiers et jusqu'à la fin de la période de l'offre.

### **Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, de fusion ou d'apport (30<sup>e</sup> résolution)**

Nous vous proposons, par le vote de la 30<sup>e</sup> résolution, de renouveler la délégation de compétence accordée au Directoire, pour une durée de 26 mois, de décider d'augmenter le capital social par incorporation au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport, par attribution gratuite d'actions, élévation de la valeur nominale des actions ou combinaison de ces deux modalités.

Cette autorisation permettrait notamment au Directoire de décider des attributions gratuites d'actions aux actionnaires, comme cela est le cas depuis plusieurs exercices.

Le plafond du montant nominal des émissions au titre de la présente délégation, serait de 2 milliards d'euros, soit environ 50 % du montant des réserves, montant égal à celui autorisé par l'Assemblée Générale le 12 mai 2016, étant précisé que ce montant est distinct et autonome du plafond global prévu à la 37<sup>e</sup> résolution.

Au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 12 mai 2016, un montant de 10 629 873 euros a été utilisé dans le cadre de l'attribution gratuite d'actions 2017 aux actionnaires (une action nouvelle pour 20 anciennes). La nouvelle délégation qui vous est proposée priverait d'effet, pour sa partie non utilisée, l'autorisation conférée aux termes de la 14<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 12 mai 2016 qui viendra à expiration le 11 juillet 2018.

### **Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (31<sup>e</sup> résolution)**

Afin de poursuivre sa stratégie de croissance et de disposer de moyens adaptés à l'évolution de ses actifs, le Directoire vous propose des résolutions dont l'objet est de lui consentir des délégations de

compétence ayant pour but de disposer des possibilités d'émission de titres prévues par la réglementation en vigueur.

La 31<sup>e</sup> résolution concerne les émissions, avec maintien de votre droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, directement ou indirectement, au capital de votre Société.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait de 100 millions d'euros ou 45,3 % du capital, identique au montant autorisé par l'Assemblée Générale du 12 mai 2016, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu à la 37<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances pouvant être émises en vertu de cette délégation serait d'un milliard d'euros, identique à celui autorisé par l'Assemblée Générale du 12 mai 2016, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu à la 37<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée.

Cette délégation ne pourrait être utilisée en période d'offre publique.

À la date d'établissement du présent document, aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 12 mai 2016, dans sa 15<sup>e</sup> résolution.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois et priverait d'effet l'autorisation conférée aux termes de ladite résolution votée par l'Assemblée Générale le 12 mai 2016 qui viendra à expiration le 11 juillet 2018.

### **Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et offre au public, ou dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange (32<sup>e</sup> résolution)**

Nous vous proposons, par le vote de la 32<sup>e</sup> résolution, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du Rapport Spécial du Commissaire aux comptes, de renouveler la délégation de compétence accordée au Directoire, pour décider d'augmenter le capital, par voie d'offre au public, par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital et/ou à des titres de créance de la Société. La souscription de ces actions ou valeurs mobilières pourrait être opérée, en espèces, par compensation avec des créances liquides et exigibles, ou par l'apport à la Société de titres dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange.

Le renouvellement de cette autorisation a paru nécessaire au Directoire car elle permettrait notamment à votre Société de maintenir sa capacité d'acquisition de participations dans des sociétés cotées sur un marché réglementé et de financer ces acquisitions par la remise d'actions Eurazeo.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait de 22 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu à la 37<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation serait d'un milliard d'euros, somme identique au montant autorisé par l'Assemblée Générale le 12 mai 2016, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu à la 37<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée.

Cette délégation ne pourrait être utilisée en période d'offre publique.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale le 12 mai 2016, dans sa 16<sup>e</sup> résolution.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois et priverait d'effet l'autorisation conférée aux termes de ladite résolution votée par l'Assemblée Générale le 12 mai 2016 qui viendra à expiration le 11 juillet 2018.

**Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ("placement privé") (33<sup>e</sup> résolution)**

Par le vote de la 33<sup>e</sup> résolution, nous vous proposons de renouveler, pour une durée de 26 mois, l'autorisation donnée au Directoire, d'augmenter le capital social dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (offre dite de "placement privé") et dans la limite de 10 % du capital de la Société (tel qu'existant à la date de l'opération) par période de 12 mois, sans droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à des titres de capital et/ou à des titres de créance de la Société.

Cette autorisation permettrait au Directoire d'avoir la possibilité, le cas échéant, par placement privé, de réunir avec rapidité et souplesse, les moyens financiers nécessaires au développement de la Société.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation serait d'un milliard d'euros, identique au montant autorisé par l'Assemblée Générale le 12 mai 2016, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu à la 37<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée.

Cette délégation ne pourrait être utilisée en période d'offre publique.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale le 12 mai 2016, dans sa 17<sup>e</sup> résolution.

Cette nouvelle délégation priverait d'effet l'autorisation conférée aux termes de ladite résolution votée par l'Assemblée Générale le 12 mai 2016 qui viendra à expiration le 11 juillet 2018.

**Autorisation, en cas d'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, sans droit préférentiel de souscription, de fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social (34<sup>e</sup> résolution)**

Pour chacune des émissions décidées dans le cadre des délégations consenties aux 32<sup>e</sup> et 33<sup>e</sup> résolutions de la présente Assemblée, nous vous proposons, par le vote de la 34<sup>e</sup> résolution, d'autoriser, pour une durée de 26 mois, le Directoire à déroger aux conditions de fixation du prix prévues par les résolutions susvisées et à fixer, le prix d'émission des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières sans droit préférentiel de souscription, dans la limite de 10 % du capital social, par référence au cours de clôture de l'action de la Société sur le marché NYSE Euronext lors de la dernière séance de Bourse précédant sa fixation, éventuellement diminué d'une décote maximale de 5 %.

**Augmentation du nombre d'actions, titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires (35<sup>e</sup> résolution)**

Par le vote de la 35<sup>e</sup> résolution, nous vous proposons d'autoriser le Directoire, pour une durée de 26 mois, s'il constate une demande excédentaire lors d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, à augmenter le nombre de titres à émettre au même prix que celui retenu pour l'émission initiale et dans les délais et limites prévus par la réglementation.

Cette option permettrait, dans le cadre d'une émission de titres, de procéder, dans les 30 jours de la clôture de la période de souscription, à une émission complémentaire de titres d'un montant maximum de 15 % de l'émission initiale (cette option est appelée "option de sur-allocation"), sous réserve du plafond global prévu à la 37<sup>e</sup> résolution.

Cette délégation ne pourrait être utilisée en période d'offre publique.

Elle priverait d'effet l'autorisation conférée aux termes de la 19<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale le 12 mai 2016 qui viendra à expiration le 11 juillet 2018.

**Délégation de pouvoirs au Directoire à l'effet de procéder à l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (36<sup>e</sup> résolution)**

Nous vous proposons, par le vote de la 36<sup>e</sup> résolution, de renouveler la délégation de pouvoirs accordée au Directoire pour émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à votre Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Ce type de délégation permettrait notamment à Eurazeo de recevoir des apports dans le cadre de son activité d'investissement tout en associant les apporteurs au capital d'Eurazeo.

Cette faculté qui serait offerte au Directoire pour une durée de 26 mois, serait limitée à 10 % du capital de la Société, étant précisé que ce plafond s'imputerait sur le plafond global prévu à la 37<sup>e</sup> résolution.

L'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société serait réalisée sans droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Cette délégation ne pourrait être utilisée en période d'offre publique.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale le 12 mai 2016, dans sa 20<sup>e</sup> résolution. Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois et priverait d'effet, pour sa partie non utilisée, l'autorisation conférée aux termes de la 20<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale le 12 mai 2016 qui viendra à expiration le 11 juillet 2018.

**Limitations globales du montant des émissions effectuées en vertu des 31<sup>e</sup> à 36<sup>e</sup> résolutions (37<sup>e</sup> résolution)**

Nous vous proposons, par le vote de la 37<sup>e</sup> résolution, de fixer les limites globales des montants des émissions qui pourraient être décidées en vertu de 31<sup>e</sup> à 36<sup>e</sup> résolutions de la présente Assemblée.

Le plafond du montant nominal maximal global des émissions d'actions qui pourront être faites directement ou sur présentation de titres représentatifs ou non de créances serait de 100 millions d'euros, ou à titre indicatif 45,3 % du capital social, étant précisé que le montant nominal maximal global des émissions d'actions faites directement ou sur présentation de titres représentatifs ou non de créances, sans droit préférentiel de souscription, serait de 22 millions d'euros, et celui des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances, serait d'un milliard d'euros.

**Délégation de compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers (38<sup>e</sup> résolution)**

La 38<sup>e</sup> résolution soumise à votre vote a pour objet de renouveler l'autorisation donnée au Directoire d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise dans le cadre des dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, pour un montant nominal maximal de 2 millions d'euros, identique à celui autorisé par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

Le prix de souscription des actions émises en application de la présente délégation serait fixé par le Directoire conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, dans sa 19<sup>e</sup> résolution.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois et priverait d'effet l'autorisation conférée aux termes de la 24<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

**Délégation de compétence, en cas d'offre(s) publique(s) visant les titres de la Société, à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions de la Société à attribuer gratuitement aux actionnaires (39<sup>e</sup> résolution)**

Nous vous proposons, par le vote de la 39<sup>e</sup> résolution, de renouveler l'autorisation donnée au Directoire, en cas d'offre(s) publique(s) visant les titres de la Société, d'émettre des bons de souscription d'actions de la Société à attribuer gratuitement aux actionnaires. Ces bons permettraient aux actionnaires de souscrire à des actions de la Société à des conditions préférentielles.

Le montant nominal maximal des actions pouvant ainsi être émises par exercice de ces bons ne pourrait dépasser un plafond de 100 millions d'euros. Le plafond de la délégation avait été revu lors de l'Assemblée 2017 et réduit de moitié afin de prendre en compte les échanges avec différents actionnaires et organismes représentatifs qui analysaient ce dispositif comme une arme anti-OPA du fait d'un quantum trop élevé. L'objectif de ces bons est de permettre de négocier un meilleur prix au bénéfice de tous les actionnaires en cas d'offre publique d'achat non sollicitée dans les conditions restrictives d'utilisation de cette disposition.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale le 11 mai 2017.

Cette autorisation serait consentie pour toute émission de bons de souscription d'actions réalisée dans le cadre d'une offre publique visant la Société et qui serait déposée dans un délai de 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale. Elle annulerait et remplacerait l'autorisation donnée aux termes de la 18<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale le 11 mai 2017 qui viendra à expiration le 12 novembre 2018.

**Modifications statutaires****Modification de l'article 8 des statuts – Information sur la détention du capital social (40<sup>e</sup> résolution)**

Dans le but d'améliorer la transparence sur les mouvements de capital affectant la Société, nous vous proposons, par le vote de la 40<sup>e</sup> résolution, de modifier l'article 8 des statuts de la Société intitulé "Information sur la détention du capital social" afin de refléter dans les statuts de la Société les dispositions légales prévues aux articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce encadrant la définition du périmètre des actions et titres assimilés pour l'appréciation des franchissements de seuils.

Ainsi, les actions et droits de vote détenus par une même personne ainsi que les actions et droits de vote qui y sont assimilés en application de l'article L. 233-7 du Code de commerce et en application de l'assimilation prévue aux articles L. 233-7 et L. 233-9 du

Code de commerce seraient pris en compte pour le calcul des seuils de participation, à savoir notamment les actions ou les droits de vote possédés par d'autres personnes pour le compte de cette personne, ceux possédés par les sociétés que contrôle cette personne ou encore les actions ou les droits de vote possédés par un tiers avec qui cette personne agit de concert.

**Modification de l'article 14 des statuts – Pouvoirs du Conseil de Surveillance (41<sup>e</sup> résolution)**

Nous vous proposons, par le vote de la 41<sup>e</sup> résolution, de modifier l'article 14 des statuts de la Société intitulé "Pouvoirs du Conseil de Surveillance". En effet la loi Sapin II a aligné le régime d'autorisation des Sociétés Anonymes à Directoire et Conseil de Surveillance sur celui applicable en matière de Société Anonyme à Conseil d'Administration. Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce modifié en conséquence, les cessions d'immeubles par nature, les cessions totales ou partielles de participations et la constitution de sûretés ne sont plus dans le champ des opérations à autoriser par le Conseil de Surveillance.

Il est proposé à l'Assemblée Générale de continuer de soumettre les opérations d'investissement et de cessions soumises à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance au-dessus d'un seuil de 200 millions d'euros qui est également le seuil applicable pour les autres opérations visées à l'article 14 des statuts.

Il est également proposé d'étendre l'autorisation du Conseil de Surveillance à l'attribution gratuite d'actions de la Société au profit des salariés ou de certaines catégories d'entre eux, ou tout produit similaire en cohérence avec l'autorisation prévue pour l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société.

Par ailleurs, il est proposé de supprimer la notion de comptes sociaux trimestriels. Les textes législatifs ou réglementaires n'imposent plus aucune obligation de publier une information financière trimestrielle en tant qu'information périodique.

**Modification de l'article 16 des statuts – Censeurs (42<sup>e</sup> résolution)**

Nous vous proposons, par le vote de la 42<sup>e</sup> résolution, de modifier l'article 16 des statuts de la Société intitulé "Censeurs" afin de supprimer l'âge limite des Censeurs fixé à 80 ans. Il est rappelé que la loi ne fixe aucune limite et que le statut des Censeurs relève d'une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

**Pouvoirs (43<sup>e</sup> résolution)**

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

## ORDRE DU JOUR

### Résolutions ordinaires

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
2. Affectation du résultat de l'exercice et distribution du dividende.
3. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
4. Approbation des conventions et engagements visés à l'article L. 225-86 du Code de commerce.
5. Approbation des conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce entre la Société et la société JCDecaux Holding SAS.
6. Approbation d'une convention visée à l'article L. 225-86 du Code de commerce entre la Société et certains actionnaires de la Société membres du concert (Pacte 2010).
7. Ratification de la nomination de Monsieur Jean-Charles Decaux en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
8. Ratification de la nomination de la société JCDecaux Holding SAS en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
9. Nomination de Madame Amélie Oudéa-Castera en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
10. Nomination de Monsieur Patrick Sayer en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
11. Renouvellement du mandat de Monsieur Michel David-Weill en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
12. Renouvellement du mandat de Madame Anne Lalou en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
13. Renouvellement du mandat de Monsieur Olivier Merveilleux du Vignaux en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
14. Renouvellement du mandat de la société JCDecaux Holding SAS en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
15. Nomination de Monsieur Robert Agostinelli en qualité de Censeur.
16. Renouvellement de Monsieur Jean-Pierre Richardson aux fonctions de Censeur.
17. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de Surveillance.
18. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Directoire.
19. Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance.
20. Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire.
21. Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Madame Virginie Morgon, membre du Directoire.
22. Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Philippe Audouin, membre du Directoire.
23. Approbation des conventions et engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Patrick Sayer.
24. Approbation des conventions et engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Madame Virginie Morgon, suite au renouvellement de son mandat de membre du Directoire.
25. Approbation des conventions et engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et du

Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Philippe Audouin, suite au renouvellement de son mandat de membre du Directoire.

26. Approbation des conventions et engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Nicolas Huet, suite à sa nomination en qualité de membre du Directoire.
27. Approbation des conventions et engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Olivier Millet, suite à sa nomination en qualité de membre du Directoire.
28. Détermination du montant global des jetons de présence annuels.
29. Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions.

### Résolutions extraordinaires

30. Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, de fusion ou d'apport.
  31. Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription.
  32. Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et offre au public, ou dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange.
  33. Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.
  34. Autorisation au Directoire, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital sans droit préférentiel de souscription, de fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social.
  35. Augmentation du nombre d'actions, titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires.
  36. Délégation de pouvoirs au Directoire à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société.
  37. Limitations globales du montant des émissions effectuées en vertu des 31<sup>e</sup> à 36<sup>e</sup> résolutions.
  38. Délégation de compétence au Directoire à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.
  39. Délégation de compétence au Directoire, en cas d'offre(s) publique(s) visant les titres de la Société, à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions de la Société à attribuer gratuitement aux actionnaires.
  40. Modification de l'article 8 des statuts – Information sur la détention du capital social.
  41. Modification de l'article 14 des statuts – Pouvoirs du Conseil de Surveillance.
  42. Modification de l'article 16 des statuts – Censeur.
- ### Résolution ordinaire
43. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

## 7.4 Projet de résolutions

### RÉSOLUTIONS ORDINAIRES

#### 1<sup>re</sup> résolution : Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance, du rapport des Commissaires aux comptes, ainsi que des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017,

approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

L'Assemblée Générale arrête le montant du bénéfice net de l'exercice à la somme de 437 348 885,11 euros.

#### 2<sup>e</sup> résolution : Affectation du résultat de l'exercice et distribution du dividende

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance, du rapport des Commissaires aux comptes et après avoir constaté que le bénéfice de l'exercice écoulé s'élève à 437 348 885,11 euros, décide d'affecter de la manière suivante et sur la base d'un capital composé de 72 315 130 actions au 31 décembre 2017 :

Conformément à l'article L.225-210 du Code de commerce, l'Assemblée Générale décide que le montant correspondant aux actions autodétenues à la date de mise en paiement du dividende sera affecté au poste "Report à nouveau".

Cette distribution est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3-2° du Code général des impôts, pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier sur option.

Ce dividende sera mis en paiement exclusivement en numéraire le 3 mai 2018.

La loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 de finances pour 2018 a apporté des changements au régime de taxation des dividendes. Lorsqu'il est versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement France, soit le dividende est soumis à un prélèvement forfaitaire unique sur le dividende brut au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A 1. du Code général des impôts), soit il est, sur option, soumis à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après application de l'abattement de 40 % (article 200 A 2. et 158-3-1° du Code général des impôts). Cette option est à exercer lors du dépôt de la déclaration de revenu et au plus tard avant la date limite de déclaration. Le dividende est par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux global de 17,2 % ainsi, le cas échéant, qu'à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus au taux, selon les cas, de 3 % ou de 4 % (article 223 sexies du Code général des impôts).

(En euros)

• Le report à nouveau antérieur	155 966 138,90
• Le résultat de l'exercice de	437 348 885,11
<b>Soit un total de</b>	<b>593 315 024,01</b>
• À la dotation à la réserve légale	0,00
• Au versement d'un dividende ordinaire de 1,25 euro par action pour	90 393 912,50
• Au poste "Autres réserves" pour	400 000 000,00
• Au report à nouveau pour	102 921 111,51
<b>Soit un total de</b>	<b>593 315 024,01</b>

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte qu'ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents les montants suivants de dividende par action :

(En euros)	Exercice clos le 31/12/2014	Exercice clos le 31/12/2015	Exercice clos le 31/12/2016
Dividende	1,20	1,20	1,20
Abattement prévu à l'article 158.3-2° du CGI*	Distribution éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 %	Distribution éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 %	Distribution éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 %
Revenu Global	1,20	1,20	1,20

\* Dans les conditions et limites légales.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire à l'effet de déterminer, notamment en considération du nombre d'actions détenues par la Société et du nombre d'actions annulées à la date de mise en paiement du dividende et, le cas échéant, du nombre d'actions nouvelles émises avant cette date avec jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2018, le montant global du dividende et, en conséquence, le montant du solde du bénéfice distribuable qui sera affecté au poste "Report à nouveau".

#### 3<sup>e</sup> résolution : Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après

avoir pris connaissance du rapport du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance, du rapport des Commissaires aux comptes, ainsi que des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

#### **4<sup>e</sup> résolution : Approbation des conventions et engagements visés à l'article L. 225-86 du Code de commerce**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-86 du Code de commerce, approuve les conventions et engagements présentés dans ce rapport et non encore approuvés par l'Assemblée Générale.

#### **5<sup>e</sup> résolution : Approbation des conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce entre la Société et la société JCDecaux Holding SAS**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce, approuve les conventions présentées dans ce rapport et non encore approuvées par l'Assemblée Générale.

#### **6<sup>e</sup> résolution : Approbation d'une convention visée à l'article L. 225-86 du Code de commerce entre la Société et certains actionnaires de la Société membres du concert (Pacte 2010)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur une convention visée à l'article L. 225-86 du Code de commerce, approuve la convention présentée dans ce rapport et non encore approuvée par l'Assemblée Générale.

#### **7<sup>e</sup> résolution : Ratification de la nomination de Monsieur Jean-Charles Decaux en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, prend acte de la démission de Monsieur Harold Boël en date du 26 juin 2017 et ratifie la nomination de Monsieur Jean-Charles Decaux, faite à titre provisoire par le Conseil de Surveillance lors de sa séance en date du 26 juin 2017 pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

#### **8<sup>e</sup> résolution : Ratification de la nomination de la société JCDecaux Holding SAS en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, prend acte de la démission de Monsieur Michel Mathieu en date du 26 juin 2017 et ratifie la nomination de la société JCDecaux Holding SAS, faite à titre provisoire par le Conseil de Surveillance lors de sa séance en date du 26 juin 2017 pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

#### **9<sup>e</sup> résolution : Nomination de Madame Amélie Oudéa-Castera en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, nomme Madame Amélie Oudéa-Castera en qualité de membre du Conseil de Surveillance de la Société pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant en 2022 sur les comptes du dernier exercice clos.

#### **10<sup>e</sup> résolution : Nomination de Monsieur Patrick Sayer en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, nomme Monsieur Patrick Sayer en qualité de membre du Conseil de Surveillance de la Société pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant en 2022 sur les comptes du dernier exercice clos.

#### **11<sup>e</sup> résolution : Renouvellement du mandat de Monsieur Michel David-Weill en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de renouveler le mandat de Monsieur Michel David-Weill en qualité de membre du Conseil de Surveillance de la Société pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant en 2022 sur les comptes du dernier exercice clos.

#### **12<sup>e</sup> résolution : Renouvellement du mandat de Madame Anne Lalou en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de renouveler le mandat de Madame Anne Lalou en qualité de membre du Conseil de Surveillance de la Société pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant en 2022 sur les comptes du dernier exercice clos.

#### **13<sup>e</sup> résolution : Renouvellement du mandat de Monsieur Olivier Merveilleux du Vignaux en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de renouveler le mandat de Monsieur Olivier Merveilleux du Vignaux en qualité de membre du Conseil de Surveillance de la Société pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant en 2022 sur les comptes du dernier exercice clos.

#### **14<sup>e</sup> résolution : Renouvellement du mandat de la société JCDecaux Holding SAS en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de renouveler le mandat de la société JCDecaux Holding SAS en qualité de membre du Conseil de Surveillance de la Société pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant en 2022 sur les comptes du dernier exercice clos.

### 15<sup>e</sup> résolution : Nomination de Monsieur Robert Agostinelli aux fonctions de Censeur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, nomme Monsieur Robert Agostinelli aux fonctions de Censeur de la Société pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant en 2022 sur les comptes du dernier exercice clos.

### 16<sup>e</sup> résolution : Renouvellement du mandat de Monsieur Jean-Pierre Richardson aux fonctions de Censeur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de renouveler Monsieur Jean-Pierre Richardson aux fonctions de Censeur de la Société pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant en 2022 sur les comptes du dernier exercice clos.

### 17<sup>e</sup> résolution : Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise comprenant les éléments de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de Surveillance, en raison de leurs mandats, tels que présentés à l'Assemblée Générale dans le rapport précité.

### 18<sup>e</sup> résolution : Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Directoire

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise comprenant les éléments de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Directoire, en raison de leurs mandats, tels que présentés à l'Assemblée Générale dans le rapport précité.

### 19<sup>e</sup> résolution : Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance

En application des articles L. 225-37-3 et l'article L. 225-100 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de

quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à Monsieur Michel David-Weill, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-68 du même Code.

### 20<sup>e</sup> résolution : Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire

En application des articles L. 225-37-3 et L. 225-100 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à Monsieur Patrick Sayer, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-68 du même Code.

### 21<sup>e</sup> résolution : Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Madame Virginie Morgon, membre du Directoire

En application des articles L. 225-37-3 et L. 225-100 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à Madame Virginie Morgon, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-68 du même Code.

### 22<sup>e</sup> résolution : Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Philippe Audouin, membre du Directoire

En application des articles L. 225-37-3 et L. 225-100 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à Monsieur Philippe Audouin, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-68 du même Code.

### 23<sup>e</sup> résolution : Approbation des conventions et engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Patrick Sayer

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, approuve les engagements pris par le Conseil de Surveillance du 27 novembre 2017 au bénéfice de Monsieur Patrick Sayer correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions ou postérieurement à celles-ci ainsi que le rapport qui leur est consacré en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce.

### **24<sup>e</sup> résolution : Approbation des conventions et engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Madame Virginie Morgon, suite au renouvellement de son mandat de membre du Directoire**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, approuve les engagements pris par le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 au bénéfice de Madame Virginie Morgon correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions ou postérieurement à celles-ci ainsi que le rapport qui leur est consacré en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce.

### **25<sup>e</sup> résolution : Approbation des conventions et engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Philippe Audouin, suite au renouvellement de son mandat de membre du Directoire**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, approuve les engagements pris par le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 au bénéfice de Monsieur Philippe Audouin correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions ou postérieurement à celles-ci ainsi que le rapport qui leur est consacré en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce.

### **26<sup>e</sup> résolution : Approbation des conventions et engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Nicolas Huet, suite à sa nomination en qualité de membre du Directoire**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, approuve les engagements pris par le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 au bénéfice de Monsieur Nicolas Huet correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions ou postérieurement à celles-ci ainsi que le rapport qui leur est consacré en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce.

### **27<sup>e</sup> résolution : Approbation des conventions et engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Olivier Millet, suite à sa nomination en qualité de membre du Directoire**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, approuve les engagements pris par le Conseil de

Surveillance du 8 mars 2018 au bénéfice de Monsieur Olivier Millet correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions ou postérieurement à celles-ci ainsi que le rapport qui leur est consacré en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce.

### **28<sup>e</sup> résolution : Détermination du montant global des jetons de présence annuels**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide, en application de l'article 15 des statuts, d'allouer aux membres du Conseil de Surveillance et aux Censeurs, à titre de jetons de présence annuels, une somme globale de 1 200 000 euros, à compter de l'exercice 2018 et ce, jusqu'à nouvelle décision de sa part. Le Conseil de Surveillance répartira librement la somme précitée entre ses membres.

### **29<sup>e</sup> résolution : Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, des articles 241-1 à 241-7 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers et des articles 5 et 13 du règlement sur les abus de marché (règlement n° 596/2014/UE) :

- met fin, avec effet immédiat, pour sa partie non utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2017 par le vote de sa 13<sup>e</sup> résolution, au Directoire d'acheter des actions de la Société ;
- autorise le Directoire à opérer sur les actions de la Société dans la limite d'un nombre d'actions représentant 10 % du capital social à la date de réalisation de ces achats tel que calculé conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, étant toutefois précisé que le nombre maximal d'actions détenues après ces achats ne pourra excéder 10 % du capital.

Le prix maximum d'achat par action est fixé à 100 euros (hors frais d'acquisition), soit un montant maximum global affecté au programme de rachat d'actions de 723 151 300 euros sur la base d'un nombre total de 72 315 130 actions composant le capital au 31 décembre 2017. Toutefois, il est précisé qu'en cas d'opération sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions, division ou regroupement des actions, le prix indiqué ci-dessus sera ajusté en conséquence.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourra être effectué par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, offres publiques, par le recours à des instruments financiers dérivés ou à des bons ou valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, ou par la mise en place de stratégies optionnelles, dans les conditions prévues par les autorités de marché et dans le respect de la réglementation applicable.

La Société pourra utiliser la présente autorisation en vue des affectations suivantes, dans le respect des textes susvisés et des pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers :

- annulation en vertu d'une autorisation d'annulation conférée au Directoire par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement indépendant conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- attribution d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions définies par les dispositions légales applicables, notamment au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions, de l'attribution gratuite d'actions ou de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;

- remise ou échange d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres de créance donnant droit, de quelque manière, à l'attribution d'actions de la Société ;
- toute autre pratique qui viendrait à être admise ou reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers ou tout autre objectif qui serait conforme à la réglementation en vigueur.

La Société pourra également utiliser la présente autorisation en vue de la conservation ou de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe.

Conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne peut excéder 5% de son capital.

Cette autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

Les opérations d'achat, vente ou transfert d'actions de la Société pourront intervenir à tout moment dans le respect des dispositions légales et réglementaires sauf en période d'offre publique. En période d'offre publique, ces opérations ne pourront être réalisées qu'afin de permettre à la Société de respecter ses engagements antérieurs ou si les opérations de rachat sont réalisées dans le cadre de la poursuite d'un mandat d'acquisition de titres indépendant en vigueur.

La Société devra informer, conformément à la réglementation en vigueur, l'Autorité des Marchés Financiers des achats, cessions, transferts réalisés et plus généralement procéder à toutes formalités et déclarations nécessaires.

La Société devra informer, conformément à la réglementation en vigueur, l'Assemblée Générale, des opérations réalisées en vertu de la présente autorisation.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation telle que définie par l'article L. 225-209 alinéa 3 du Code de commerce, pour décider la mise en œuvre de la présente autorisation et en fixer les modalités, notamment pour ajuster le prix d'achat susvisé en cas d'opérations modifiant les capitaux propres, le capital social ou la valeur nominale des actions, passer tous ordres en Bourse, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations et formalités et généralement faire le nécessaire.

## RÉSOLUTIONS EXTRAORDINAIRES

### 30° résolution : Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, de fusion ou d'apport

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, conformément aux articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au Directoire la compétence de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport dont la capitalisation sera légalement ou statutairement possible, par attribution gratuite d'actions, élévation de la valeur nominale des actions ou combinaison de ces deux modalités ;
2. décide que le montant nominal maximal des émissions qui pourraient être décidées par le Directoire en vertu de la présente délégation sera égal à 2 000 000 000 euros, ce plafond étant distinct et autonome du plafond prévu à la 37° résolution, et ce compte non tenu du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables ;

3. décide que la présente délégation, qui prive d'effet à compter de ce jour et pour la partie non utilisée l'autorisation conférée aux termes de la 14° résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2016, est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale ;
4. décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à son Président ou à l'un de ses membres dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour :
  - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital,
  - fixer le nombre d'actions à émettre et/ou le montant dont le nominal des actions composant le capital social sera augmenté,
  - arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance et/ou celle à laquelle l'élévation du nominal prendra effet,
  - décider conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce que les droits formant rompus ne seront pas négociables ou cessibles et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions leur revenant,
  - imputer sur un ou plusieurs postes de réserves disponibles les frais, charges et droits afférents à l'augmentation de capital réalisée et, le cas échéant, prélever sur un ou plusieurs postes de réserves disponibles les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du capital social après chaque augmentation de capital,
  - fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables,
  - prendre toutes dispositions pour assurer la bonne fin de l'augmentation de capital,
  - constater la réalisation de la (ou des) augmentation(s) de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts et accomplir tous actes et formalités y afférents, et plus généralement faire le nécessaire.

### 31° résolution : Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes et constaté la libération intégrale du capital social, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-132 et L. 228-92 dudit Code :

1. délègue au Directoire la compétence de décider d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par émission, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en devises étrangères, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital et/ou à des titres de créance de la Société, la souscription de ces actions et valeurs mobilières pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ; il est précisé que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;
2. décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser 100 millions d'euros, ce montant étant toutefois majoré du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant

accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables ; le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu à la 37<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée Générale ;

3. décide que le montant nominal maximal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital, susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder un montant nominal d'un milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise ; le montant nominal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital, susceptibles d'être réalisées en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu à la 37<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée Générale ;
4. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, initier la mise en œuvre de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
5. décide que la présente délégation, qui prive d'effet à compter de ce jour l'autorisation conférée aux termes de la 15<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2016, est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale ;
6. en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation :
  - décide que la (ou les) émission(s) seront réservée(s) par préférence dans les conditions prévues par la loi aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible,
  - confère au Directoire la faculté d'accorder aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de titres supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande,
  - décide que, si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission effectuée, le Directoire pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés prévues à l'article L. 225-134 du Code de commerce, à savoir :
    - limiter le montant de l'émission considérée au montant des souscriptions sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée,
    - répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix,
    - offrir au public, sur le marché français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits,
  - décide que toute émission de bons de souscription d'actions de la Société pourra faire l'objet, soit d'une offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit d'une attribution gratuite aux propriétaires d'actions existantes,
  - prend acte et décide, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des titres émis, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres auxquels les titres émis donneront droit ;
7. décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à son Président et/ou à l'un de ses membres dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour :
  - arrêter les conditions de la (ou des) augmentation(s) de capital et/ou de la (ou des) émission(s),
  - déterminer le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre, leur prix d'émission ainsi que le montant de la prime dont la libération pourra, le cas échéant, être demandée au moment de l'émission,
  - déterminer les dates et modalités d'émission, la nature et la forme des titres à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou

non, et en particulier, en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime et les modalités d'amortissement,

- déterminer le mode de libération des actions et/ou des valeurs mobilières émises,
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes les autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s),
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre,
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai maximal de trois mois,
- fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, éventuellement, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables,
- à sa seule initiative, imputer les frais, charges et droits de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
- déterminer les modalités selon lesquelles la Société aura la faculté d'acheter les bons de souscription, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, en vue de les annuler, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de capital sur présentation d'un bon,
- d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts, et généralement faire le nécessaire.

### **32<sup>e</sup> résolution : Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et offre au public, ou dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes et constaté la libération intégrale du capital social, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et L. 225-148 dudit Code, ainsi qu'aux dispositions de l'article L. 228-92 du même Code :

1. délègue au Directoire la compétence de décider d'augmenter le capital social, par voie d'offre au public, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par émission, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en devises étrangères, avec suppression du droit préférentiel des actionnaires, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital et/ou à des titres de créance de la Société, la souscription de ces actions et valeurs mobilières pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, soit par l'apport à la Société de titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange initiée par

la Société ; il est précisé que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;

2. décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser 22 millions d'euros, ce montant étant toutefois majoré du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, et ce y compris si les actions sont émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce ; le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu à la 37<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée Générale ;
3. décide que le montant nominal maximal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances, donnant accès au capital, susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un montant nominal d'un milliard d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise ; le montant nominal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances, donnant accès au capital, susceptibles d'être réalisées en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu à la 37<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée Générale ;
4. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, initier la mise en œuvre de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
5. décide que la présente délégation, qui prive d'effet à compter de ce jour l'autorisation conférée aux termes de la 16<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2016 est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale ;
6. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, étant précisé que le Directoire pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité, sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et selon les conditions qu'il fixera conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce, cette priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables, mais pouvant être exercée tant à titre irréductible que réductible ;
7. prend acte et décide, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des titres émis, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres auxquels les titres émis donneront droit ;
8. décide que le montant de la contrepartie revenant ou pouvant ultérieurement revenir à la Société pour chacune des actions émises ou à émettre, dans le cadre de la présente délégation sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés des trois derniers jours de Bourse précédant la date de fixation du prix d'émission, éventuellement diminuée de la décote prévue par la législation et la réglementation en vigueur. Cette moyenne sera corrigée, le cas échéant, en cas de différence entre les dates de jouissance. Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces autres valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-avant ;
9. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité de l'émission effectuée, le Directoire pourra utiliser dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter le montant de l'émission considérée au montant des souscriptions sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée,
  - répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix,
  - offrir au public, sur le marché français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits ;
10. autorise expressément le Directoire à faire usage, en tout ou partie, de cette délégation de compétence, à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société sur les valeurs mobilières émises par toute société répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce, et ce dans les conditions prévues dans la présente résolution (à l'exception des contraintes relatives au prix d'émission fixées au paragraphe 8 ci-dessus) ;
11. décide que le Directoire aura tous les pouvoirs, avec faculté de subdélégation à son Président ou à l'un de ses membres dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour :
  - arrêter les conditions de la (ou des) augmentation(s) de capital et/ou de la (ou des) émission(s),
  - déterminer le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre, leur prix d'émission ainsi que le montant de la prime dont la libération pourra, le cas échéant, être demandée au moment de l'émission,
  - déterminer les dates et les modalités d'émission, la nature et la forme des titres à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et en particulier, en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime et les modalités d'amortissement,
  - déterminer le mode de libération des actions et/ou des valeurs mobilières émises,
  - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s),
  - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre,
  - prévoir la faculté de suspendre, éventuellement, l'exercice des droits à ces titres pendant un délai maximal de trois mois,
  - plus particulièrement, en cas d'émission de titres à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société :
    - arrêter la liste des titres apportés à l'échange,
    - fixer les conditions d'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser,
    - déterminer les modalités d'émission dans le cadre, soit d'une offre publique d'échange, soit d'une offre publique d'achat ou d'échange à titre principal assortie d'une offre publique d'échange ou offre publique d'achat à titre subsidiaire, soit d'une offre publique alternative d'achat ou d'échange,
  - fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, éventuellement, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables,
  - à sa seule initiative, imputer les frais, charges et droits de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
  - d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) projetée(s), prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente

délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts et généralement faire le nécessaire.

### **33<sup>e</sup> résolution : Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes et constaté la libération intégrale du capital social, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, ainsi qu'aux dispositions de l'article L. 228-92 du même Code :

1. délègue au Directoire la compétence de décider d'augmenter le capital social, dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et dans la limite de 10 % du capital de la Société (tel qu'existant à la date de l'opération) par période de 12 mois, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par émission, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en devises étrangères, avec suppression du droit préférentiel des actionnaires, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital et/ou à des titres de créance de la Société, la souscription de ces actions et valeurs mobilières pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ; il est précisé que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ; le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu à la 37<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée Générale ;
2. décide que le montant nominal maximal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances, donnant accès au capital, susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un montant nominal d'un milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise ; le montant nominal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances, donnant accès au capital, susceptibles d'être réalisées en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu à la 37<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée Générale ;
3. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, initier la mise en œuvre de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
4. décide que la présente délégation, qui prive d'effet à compter de ce jour l'autorisation conférée aux termes de la 17<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2016 est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale ;
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
6. prend acte et décide, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des titres émis, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres auxquels les titres émis donneront droit ;
7. décide que le montant de la contrepartie revenant ou pouvant ultérieurement revenir à la Société pour chacune des actions émises ou à émettre, dans le cadre de la présente délégation sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés des trois derniers jours de Bourse précédant la date de fixation du prix d'émission, éventuellement diminuée de la décote prévue par la législation et la réglementation en vigueur. Cette moyenne sera corrigée, le cas échéant, en cas de différence entre les dates de jouissance. Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces autres valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-avant ;
8. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité de l'émission effectuée, le Directoire pourra utiliser dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter le montant de l'émission considérée au montant des souscriptions sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée,
  - répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix,
  - offrir au public, sur le marché français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits ;
9. décide que le Directoire aura tous les pouvoirs, avec faculté de subdélégation à son Président ou à l'un de ses membres dans les conditions fixées par la loi et les statuts pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour :
  - arrêter les conditions de la (ou des) augmentation(s) de capital et/ou de la (ou des) émission(s),
  - déterminer le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre, leur prix d'émission ainsi que le montant de la prime dont la libération pourra, le cas échéant, être demandée au moment de l'émission,
  - déterminer les dates et les modalités d'émission, la nature et la forme des titres à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et en particulier, en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime et les modalités d'amortissement,
  - déterminer le mode de libération des actions et/ou des valeurs mobilières émises,
  - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s),
  - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre,
  - prévoir la faculté de suspendre, éventuellement, l'exercice des droits à ces titres pendant un délai maximal de trois mois,
  - fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, éventuellement, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables,
  - à sa seule initiative, imputer les frais, charges et droits de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
  - d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts et généralement faire le nécessaire.

### **34<sup>e</sup> résolution : Autorisation au Directoire, en cas d'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital, sans droit préférentiel de souscription, de fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-136-1<sup>er</sup> du Code de commerce,

1. autorise le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale, pour chacune des émissions décidées dans le cadre des délégations consenties à la 32<sup>e</sup> et 33<sup>e</sup> résolutions qui précèdent et dans la limite de 10 % du capital de la Société (tel qu'existant à la date de l'opération) par période de 12 mois, à déroger aux conditions de fixation du prix prévues par les résolutions susvisées et à fixer le prix d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital émises, selon les modalités suivantes :
  - a. le prix d'émission des actions sera au moins égal au cours de clôture de l'action de la Société sur le marché NYSE Euronext lors de la dernière séance de Bourse précédant sa fixation, éventuellement diminué d'une décote maximale de 5 % ;
  - b. le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé à l'alinéa a) ci-dessus.
2. décide que le montant nominal total d'augmentation de capital de la Société résultant des émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu à la 37<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée Générale.

Le Directoire pourra, dans les limites qu'il aura préalablement fixées, déléguer à son Président ou à l'un de ses membres dans les conditions fixées par la loi et les statuts, le pouvoir qui lui est conféré au titre de la présente résolution.

### **35<sup>e</sup> résolution : Augmentation du nombre d'actions, titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

1. autorise le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale, à augmenter le nombre d'actions et/ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription, dans des délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (soit au jour de la présente Assemblée Générale dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale) et ce au même prix que celui retenu pour l'émission initiale ;
2. décide que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente autorisation s'imputera sur le plafond prévu à la 37<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée Générale ;
3. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, initier la mise en œuvre de la présente

autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

### **36<sup>e</sup> résolution : Délégation de pouvoirs au Directoire à l'effet de procéder à l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce :

1. délègue au Directoire les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ; il est précisé que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu à la 37<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée Générale ;
2. décide en tant que de besoin de supprimer, au profit des porteurs de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, objet des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital qui seront émises en vertu de la présente délégation ;
3. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, initier la mise en œuvre de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
4. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit, et ce au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital émises en vertu de la présente résolution ;
5. précise que, conformément à la loi, le Directoire statuera sur le rapport du ou des Commissaires aux apports, mentionné à l'article L. 225-147 du Code de commerce ;
6. décide que la présente délégation, qui prive d'effet à compter de ce jour l'autorisation conférée aux termes de la 20<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2016 est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale ;
7. décide que le Directoire aura tous pouvoirs à cet effet, notamment pour fixer les termes et conditions et les modalités de l'opération dans les limites des dispositions législatives et réglementaires applicables, approuver l'évaluation des apports et concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, le solde pouvant recevoir toute affectation décidée par le Directoire ou par l'Assemblée Générale Ordinaire, augmenter le capital social et procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale, prendre toute disposition utile ou nécessaire, conclure tous accords, effectuer tout acte ou formalité pour parvenir à la bonne fin de l'émission envisagée.

### 37<sup>e</sup> résolution : Limitations globales du montant des émissions effectuées en vertu des 31<sup>e</sup> à 36<sup>e</sup> résolutions

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, décide de fixer, outre les plafonds individuels précisés dans chacune des 31<sup>e</sup> à 36<sup>e</sup> résolutions, les limites globales des montants des émissions qui pourraient être décidées en vertu desdites résolutions ainsi qu'il suit :

- a. le montant nominal maximal global des émissions d'actions qui pourront être faites directement ou sur présentation de titres représentatifs ou non de créances ne pourra dépasser 100 millions d'euros, étant précisé que le montant nominal maximal global des émissions d'actions qui pourront être faites directement ou sur présentation de titres représentatifs ou non de créances, sans droit préférentiel de souscription, ne pourra dépasser 22 millions d'euros, ces montants pouvant être majorés du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, étant précisé que ces limites ne s'appliqueront pas :
  - aux augmentations de capital résultant de la souscription d'actions par les salariés ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, effectuées conformément aux dispositions de la 22<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2016, de la 23<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2016 et de la 31<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2014, et
  - aux augmentations de capital effectuées conformément aux dispositions de la 19<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 et de la 38<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée Générale ;
- b. le montant nominal maximal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances qui pourront être décidées sera d'un milliard d'euros.

### 38<sup>e</sup> résolution : Délégation de compétence au Directoire à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 225-138-1 du Code de commerce, et des articles L. 3332-1 et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. délègue au Directoire la compétence de décider l'augmentation du capital social de la Société d'un montant global nominal maximal de 2 000 000 euros, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital, réservée aux salariés de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, souscrivant directement ou par l'intermédiaire d'un ou plusieurs fonds commun de placement d'entreprise, dès lors que ces salariés sont adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ;
2. autorise le Directoire, dans le cadre de ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, étant

entendu que l'avantage résultant de cette attribution au titre de l'abondement et/ou de la décote ne pourra excéder les limites prévues à l'article L. 3332-21 du Code du travail ;

3. décide de supprimer au profit de ces salariés le droit préférentiel des actionnaires à la souscription des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société pouvant être émises en vertu de la présente délégation et de renoncer à tout droit aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital pouvant être attribuées gratuitement sur le fondement de la présente résolution ;
4. décide que le prix de souscription des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en application de la présente délégation sera fixé par le Directoire conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail ;
5. confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour fixer les conditions et modalités de mise en œuvre de la (ou des) augmentation(s) de capital décidée(s) en vertu de la présente résolution, notamment pour :
  - déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription,
  - fixer le nombre d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières à émettre et leur date de jouissance,
  - fixer, dans les limites légales, les conditions de l'émission des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières et les délais accordés aux salariés pour l'exercice de leurs droits,
  - fixer les délais et modalités de libération des actions ordinaires, étant précisé que ce délai ne pourra excéder trois ans,
  - imputer les frais de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes y relatives,
  - fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables,
  - constater la réalisation de la (ou des) augmentation(s) de capital à concurrence des actions souscrites et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
  - procéder à toutes opérations et formalités rendues nécessaires par la réalisation de la (ou des) augmentation(s) de capital.

La présente délégation, qui prive d'effet à compter de ce jour l'autorisation conférée aux termes de la 19<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2017, est consentie pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

### 39<sup>e</sup> résolution : Délégation de compétence au Directoire, en cas d'offre(s) publique(s) visant les titres de la Société, à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions de la Société à attribuer gratuitement aux actionnaires

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, délègue au Directoire sa compétence, conformément aux dispositions des articles

L. 233-32 II et L. 233-33 du Code de commerce à l'effet de :

- a) décider d'émettre, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, des bons qui seront attribués gratuitement à l'ensemble des actionnaires ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique, permettant de souscrire à des conditions préférentielles, à des actions de la Société.

Le nombre maximum de bons de souscription d'actions pouvant être émis, sera égal à celui des actions composant le capital social lors de l'émission des bons. Le montant maximal nominal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de la totalité des bons ainsi émis est de 100 millions d'euros. Cette

limite sera majorée du montant correspondant à la valeur nominale des titres nécessaires à la réalisation des ajustements susceptibles d'être effectués conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs des bons mentionnés ci-dessus ;

- b) fixer, avec faculté de subdélégation à son Président et/ou à l'un de ses membres dans les conditions fixées par la loi et les statuts, les conditions d'exercice de ces bons, qui devront être relatives aux termes de l'offre ou de toute offre concurrente éventuelle, ainsi que les autres caractéristiques de ces bons. Dans les limites définies ci-dessus, le Directoire aura, avec faculté de subdélégation, tous pouvoirs notamment à l'effet de :
- arrêter les conditions de la (ou des) émission(s) de bons,
  - déterminer le nombre de bons à émettre,
  - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux bons et notamment :
    - fixer leur prix d'exercice ou les modalités de détermination de ce prix,
    - arrêter les conditions de la (ou des) augmentation(s) de capital nécessaire(s) pour permettre aux titulaires de bons d'exercer les droits qui sont attachés auxdits bons,
    - arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions souscrites par l'exercice des droits attachés aux bons porteront jouissance, ainsi que toutes les autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s) réalisée(s) pour permettre aux titulaires des bons d'exercer les droits qui y sont attachés,
  - décider que les droits d'attribution des bons formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus,
  - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux bons pendant un délai maximal de trois mois,
  - fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires des bons et ce, conformément aux

dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables,

- imputer les frais, droits et charges occasionnés par les augmentations de capital résultant de l'exercice de ces bons sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ces dernières les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du capital social,
- d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toute mesure et effectuer toutes les formalités utiles à l'émission ou à l'attribution des bons émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts et procéder à la cotation des valeurs mobilières à émettre.

Ces bons de souscription d'actions deviennent caducs de plein droit dès que l'offre et toute offre concurrente éventuelle échouent, deviennent caduques ou sont retirées. Il est précisé que les bons qui seraient devenus caducs par effet de la loi ne seront pas pris en compte pour le calcul du nombre maximum des bons pouvant être émis indiqué ci-dessus.

L'autorisation ainsi conférée au Directoire au titre de la présente résolution est valable pour toute émission de bons de souscription d'actions réalisée dans le cadre d'une offre publique visant la Société et qui serait déposée dans un délai de 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale et annule et remplace celle consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2017 dans sa 18<sup>e</sup> résolution.

#### 40<sup>e</sup> résolution : Modification de l'article 8 des statuts – Information sur la détention du capital social

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de modifier l'article 8 des statuts comme suit :

##### Texte ancien

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, directement ou indirectement, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, une fraction du capital ou des droits de vote égale ou supérieure à un pour cent (1 %) doit, lorsqu'elle franchit ce seuil ou chaque fois qu'elle augmente sa participation, en capital ou en droits de vote, d'un pour cent (1 %) au moins du capital ou du total des droits de vote, porter à la connaissance de la Société les informations prévues au I de l'article L. 233-7 du Code de commerce, notamment le nombre total d'actions, de droits de vote, de titres donnant accès à terme aux actions à émettre et les droits de vote qui y seront attachés qu'elle détient.

En cas de non-respect des dispositions du présent article, sur demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant cinq pour cent (5 %) au moins du capital de la Société, les actions ou droits de vote non déclarés dans le délai prescrit sont privés du droit de vote dans toute Assemblée d'Actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date d'une déclaration de régularisation.

L'obligation de déclaration ci-dessus prévue est applicable de la même façon à tout franchissement à la baisse d'un seuil de un pour cent (1 %).

##### Texte nouveau

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, directement ou indirectement, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, une fraction du capital ou des droits de vote égale ou supérieure à un pour cent (1 %) doit, lorsqu'elle franchit ce seuil ou chaque fois qu'elle augmente sa participation, en capital ou en droits de vote, d'un pour cent (1 %) au moins du capital ou du total des droits de vote, porter à la connaissance de la Société les informations prévues au I de l'article L. 233-7 du Code de commerce, notamment le nombre total d'actions, de droits de vote, de titres donnant accès à terme aux actions à émettre et les droits de vote qui y seront attachés qu'elle détient.

Cette information doit être transmise à la Société dans un délai de cinq (5) jours de Bourse à compter du jour où ont été acquis les titres ou droits de vote faisant franchir un ou plusieurs de ces seuils.

En cas de non-respect des dispositions du présent article, sur demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant cinq pour cent (5 %) au moins du capital de la Société, les actions ou droits de vote non déclarés dans le délai prescrit sont privés du droit de vote dans toute Assemblée d'Actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date d'une déclaration de régularisation.

L'obligation de déclaration ci-dessus prévue est applicable de la même façon à tout franchissement à la baisse d'un seuil de un pour cent (1 %).

## 41<sup>e</sup> résolution : Modification de l'article 14 des statuts – Pouvoirs du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de modifier les paragraphes 1, 4 et 5 de l'article 14 des statuts comme suit :

Texte ancien	Texte nouveau
<p><b>1.</b> Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.</p> <p>À toute époque de l'année, il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns, et il peut se faire communiquer par le Directoire tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.</p> <p>Le Directoire lui présente un rapport une fois par trimestre au moins, retraçant les principaux actes ou faits de la gestion de la Société, avec tous les éléments permettant au Conseil d'être éclairé sur l'évolution de l'activité sociale, ainsi que les comptes trimestriels et semestriels.</p> <p>Il lui présente les budgets et plans d'investissement une fois par semestre.</p> <p>Après la clôture de chaque exercice, dans les délais réglementaires, le Directoire lui présente, aux fins de vérification et contrôle, les comptes annuels, les comptes consolidés, et son rapport à l'Assemblée. Le Conseil de Surveillance présente à l'Assemblée Annuelle ses observations sur le rapport du Directoire et sur les comptes annuels, sociaux et consolidés.</p> <p>Cette surveillance ne peut en aucun cas donner lieu à l'accomplissement d'actes de gestion effectués directement ou indirectement par le Conseil de Surveillance ou par ses membres.</p> <p><b>2.</b> Le Conseil de Surveillance nomme et peut révoquer les membres du Directoire, dans les conditions prévues par la loi et par l'article 17 des présents statuts.</p> <p><b>3.</b> Le Conseil de Surveillance arrête le projet de résolution proposant à l'Assemblée Générale la désignation des Commissaires aux comptes, dans les conditions prévues par la loi.</p> <p><b>4.</b> Les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance :</p> <p><b>a.</b> par les dispositions légales et réglementaires en vigueur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ la cession d'immeubles par nature,</li> <li>→ la cession totale ou partielle de participations,</li> <li>→ la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties ;</li> </ul> <p><b>b.</b> par les présents statuts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la proposition à l'Assemblée Générale de toute modification statutaire,</li> <li>• toute opération pouvant conduire, immédiatement ou à terme, à une augmentation ou une réduction du capital social, par émission de valeurs mobilières ou annulation de titres,</li> <li>• toute mise en place d'un plan d'options, et toute attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, toute proposition à l'Assemblée Générale d'un programme de rachat d'actions,</li> <li>• toute proposition à l'Assemblée Générale d'affectation du résultat, et de distribution de dividendes, ainsi que toute distribution d'acompte sur dividende,</li> <li>• la désignation du ou des représentants de la Société au sein de tous conseils de toutes sociétés françaises ou étrangères, dans laquelle la Société détient une participation d'une valeur au moins égale à deux cents millions d'euros (200 000 000 euros),</li> <li>• toute prise ou augmentation de participation dans tout organisme ou société, toute acquisition, tout échange, toute cession de titres, biens, créances ou valeurs, pour un montant d'investissement par la Société supérieur à deux cents millions d'euros (200 000 000 euros),</li> <li>• tout accord d'endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse deux cents millions d'euros (200 000 000 euros).</li> </ul>	<p><b>1.</b> Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.</p> <p>À toute époque de l'année, il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns, et il peut se faire communiquer par le Directoire tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.</p> <p>Le Directoire lui présente un rapport une fois par trimestre au moins, retraçant les principaux actes ou faits de la gestion de la Société, avec tous les éléments permettant au Conseil d'être éclairé sur l'évolution de l'activité sociale, ainsi que les comptes trimestriels et semestriels.</p> <p>Il lui présente les budgets et plans d'investissement une fois par semestre.</p> <p>Après la clôture de chaque exercice, dans les délais réglementaires, le Directoire lui présente, aux fins de vérification et contrôle, les comptes annuels, les comptes consolidés, et son rapport à l'Assemblée. Le Conseil de Surveillance présente à l'Assemblée Annuelle ses observations sur le rapport du Directoire et sur les comptes annuels, sociaux et consolidés.</p> <p>Cette surveillance ne peut en aucun cas donner lieu à l'accomplissement d'actes de gestion effectués directement ou indirectement par le Conseil de Surveillance ou par ses membres.</p> <p><b>2.</b> Le Conseil de Surveillance nomme et peut révoquer les membres du Directoire, dans les conditions prévues par la loi et par l'article 17 des présents statuts.</p> <p><b>3.</b> Le Conseil de Surveillance arrête le projet de résolution proposant à l'Assemblée Générale la désignation des Commissaires aux comptes, dans les conditions prévues par la loi.</p> <p><b>4.</b> Les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la cession d'immeubles par nature dès que le montant de l'opération dépasse deux cents millions d'euros (200 000 000 euros) ;</li> <li>• la cession totale ou partielle de participations, dès que le montant de l'opération dépasse deux cents millions d'euros (200 000 000 euros) ;</li> <li>• la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties pour un montant supérieur à deux cents millions d'euros (200 000 000 euros) ;</li> <li>• la proposition à l'Assemblée Générale de toute modification statutaire ;</li> <li>• toute opération pouvant conduire, immédiatement ou à terme, à une augmentation ou une réduction du capital social, par émission de valeurs mobilières ou annulation de titres ;</li> <li>• toute mise en place d'un plan d'options, et toute attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, ou l'attribution gratuite d'actions de la Société au profit des membres du personnel ou de certaines catégories d'entre eux, ou tout produit similaire ;</li> <li>• toute proposition à l'Assemblée Générale d'un programme de rachat d'actions ;</li> <li>• toute proposition à l'Assemblée Générale d'affectation du résultat, et de distribution de dividendes, ainsi que toute distribution d'acompte sur dividende ;</li> <li>• la désignation du ou des représentants de la Société au sein de tous conseils de toutes sociétés françaises ou étrangères, dans laquelle la Société a investi au moins deux cents millions d'euros (200 000 000 euros) ;</li> </ul>

## Texte ancien

Pour l'appréciation du seuil de deux cents millions d'euros (200 000 000 euros), sont pris en compte :

- le montant de l'investissement effectué par la Société tel qu'il apparaîtra dans ses comptes sociaux, que ce soit sous forme de capital, ou instruments assimilés, ou de prêts d'actionnaires ou instruments assimilés ;
- les dettes et instruments assimilés dès lors que la Société accorde une garantie ou caution expresse pour ce financement. Les autres dettes, souscrites au niveau de la filiale ou participation concernée ou d'une société d'acquisition ad hoc, et pour lesquelles la Société n'a pas donné de garantie ou de caution expresse ne sont pas prises en compte dans l'appréciation de ce seuil.

- c. Toute convention soumise à l'article L. 225-86 du Code de commerce.
5. Dans la limite des montants qu'il détermine, aux conditions et pour la durée qu'il fixe, le Conseil de Surveillance peut autoriser d'avance le Directoire à accomplir une ou plusieurs opérations visées aux a) et b) du paragraphe 4 ci-dessus.
6. Le Conseil de Surveillance peut décider la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions de ces comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

## Texte nouveau

- toute prise ou augmentation de participation dans tout organisme ou société, toute acquisition, tout échange, toute cession de titres, biens, créances ou valeurs, pour un montant d'investissement par la Société supérieur à deux cents millions d'euros (200 000 000 euros) ;
- tout accord d'endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse deux cents millions d'euros (200 000 000 euros) ;
- toute convention soumise à l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Pour l'appréciation du seuil de deux cents millions d'euros (200 000 000 euros), sont pris en compte :

- le montant de l'investissement effectué par la Société tel qu'il apparaîtra dans ses comptes sociaux, que ce soit sous forme de capital, ou instruments assimilés, ou de prêts d'actionnaires ou instruments assimilés ;
- les dettes et instruments assimilés dès lors que la Société accorde une garantie ou caution expresse pour ce financement. Les autres dettes, souscrites au niveau de la filiale ou participation concernée ou d'une société d'acquisition ad hoc, et pour lesquelles la Société n'a pas donné de garantie ou de caution expresse ne sont pas prises en compte dans l'appréciation de ce seuil.

5. Dans la limite des montants qu'il détermine, aux conditions et pour la durée qu'il fixe, le Conseil de Surveillance peut autoriser d'avance le Directoire à accomplir une ou plusieurs opérations visées au paragraphe 4 ci-dessus.
6. Le Conseil de Surveillance peut décider la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions de ces comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

Les autres dispositions de l'article 14 des statuts restent inchangées.

## 42<sup>e</sup> résolution : Modification de l'article 16 des statuts – Censeur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de modifier l'article 16 des statuts comme suit :

## Texte ancien

1. L'Assemblée Générale peut nommer des censeurs aux fins d'assister le Conseil de Surveillance. Les censeurs sont choisis ou non parmi les actionnaires, sont au maximum au nombre de quatre et sont nommés pour une durée maximale de 4 ans. Le Conseil de Surveillance fixe leurs attributions et détermine leur rémunération.
2. La limite d'âge pour exercer les fonctions de censeur est fixée à quatre-vingts (80) ans. Tout censeur qui atteint cet âge est réputé démissionnaire d'office.
3. Les censeurs sont convoqués à toutes les réunions du Conseil de Surveillance, et prennent part à ses délibérations, avec voix consultative seulement. Ils ne peuvent se substituer aux membres du Conseil de Surveillance et émettent seulement des avis.

## Texte nouveau

1. L'Assemblée Générale peut nommer des censeurs aux fins d'assister le Conseil de Surveillance. Les censeurs sont choisis ou non parmi les actionnaires, sont au maximum au nombre de quatre et sont nommés pour une durée maximale de 4 ans. Le Conseil de Surveillance fixe leurs attributions et détermine leur rémunération.
2. Les censeurs sont convoqués à toutes les réunions du Conseil de Surveillance, et prennent part à ses délibérations, avec voix consultative seulement. Ils ne peuvent se substituer aux membres du Conseil de Surveillance et émettent seulement des avis.

## RÉSOLUTION ORDINAIRE

### 43<sup>e</sup> résolution : Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Président du Directoire, à son ou ses mandataires, et au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal, aux fins d'accomplir tous dépôts, formalités et publications nécessaires.

## 7.5 Observations du Conseil de Surveillance sur le rapport du Directoire

Vu l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Conseil de Surveillance estime qu'il n'a aucune observation à formuler tant sur le rapport du Directoire que sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et engage l'Assemblée Générale à adopter l'ensemble des résolutions qui lui sont proposées par le Directoire.

## 7.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

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

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance.

##### a) Conventions avec les actionnaires

###### **Autorisation de la convention entre Eurazeo et certains membres du Concert (Conseil de Surveillance du 8 mars 2018)**

###### **Personnes concernées :**

Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance d'Eurazeo et signataire du pacte en nom propre et en qualité de représentant de l'indivision des enfants de Michel David-Weill et Olivier Merveilleux du Vignaux, membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo et représentant de la société Palmes CPM SA

###### **Nature et modalités :**

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 a autorisé la signature du Pacte d'actionnaires réunissant certaines des parties du Pacte 2010 (Concert) qui avait fait l'objet d'un avis AMF n° 211C0404 publié le 4 avril 2010. Ainsi, Monsieur Michel David-Weill, l'indivision des enfants de Michel David-Weill, les sociétés Quatre Soeurs LLC et Palmes CPM SA, Monsieur Amaury de Solages, Madame Myriam de Solages, Monsieur Jean-Manuel de Solages et Madame Constance Broz de Solages se sont rapprochés d'Eurazeo en vue de renforcer les règles gouvernant leurs relations au sein de la Société Eurazeo. En complément du Pacte 2010, qui demeure en vigueur et de plein effet, les parties s'engagent dans le cadre d'un nouveau pacte renforcé afin d'encadrer (i) l'utilisation des droits de vote attachés à leurs titres avant toute assemblée générale, (ii) l'acquisition de titres Eurazeo et (iii) l'information et la procédure relative au transfert de titres (droit de premier refus). Ce pacte 2018 sera conclu pour une durée de 5 ans et sera renouvelable par tacite reconduction par période successive de trois ans dans la limite de trois périodes.

###### **Motifs justifiant de son intérêt pour la Société:**

Le Conseil de Surveillance a estimé que ce nouveau pacte renforcé est conforme à la logique d'implication actionnariale de long terme de la Société avec un noyau d'actionnaires stable à caractère familial et entrepreneurial et de respect des valeurs d'indépendance et de création de valeur pérenne.

##### b) Conventions autres avec les dirigeants

###### **Mise en place d'un programme de co-investissement CarryCo Patrimoine 2 pour un montant maximum de 600 millions d'euros (Conseil de Surveillance du 8 mars 2018)**

###### **Personnes concernées :**

Mme Virginie Morgon (Directeur général et membre du directoire, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018) M. Philippe Audouin (Directeur financier et membre du Directoire), M. Nicolas Huet et M. Olivier Millet (membres du directoire a compter du 19 mars 2018)

###### **Nature et modalités :**

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 a autorisé la signature de la documentation contractuelle à conclure avec les membres du Directoire et les membres de l'équipe d'investissement, directement ou par l'intermédiaire de sociétés les regroupant afin de permettre la mise en place d'un programme de co-investissement portant sur les investissements à réaliser par Eurazeo entre 2018 et 2022. Le montant maximum du programme de co-investissement est de 600 millions d'euros et d'une durée de 4 ans.

### Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Depuis plusieurs années, Eurazeo permet aux membres du Directoire et aux membres de l'équipe d'investissement directement ou par l'intermédiaire de sociétés les regroupant d'être associés, au travers de programmes d'investissement, aux risques et profits résultant de différentes opérations réalisées par Eurazeo. Le Conseil de Surveillance a constaté l'intérêt de ce dispositif permettant d'aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

### Engagements de la Société au titre du mandat des membres du Directoire à compter du 19 mars 2018 (Conseil de Surveillance du 8 mars 2018)

#### Personnes concernées :

Mme Virginie Morgon (Directeur général et membre du directoire, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018) M. Philippe Audouin (Directeur financier et membre du Directoire), M. Nicolas Huet et M. Olivier Millet (membres du Directoire à compter du 19 mars 2018)

#### Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 a fixé dans le cadre de la recomposition du Directoire, l'ensemble des éléments de rémunérations de chacun des membres du Directoire dans le cadre de ce nouveau mandat de quatre ans comprenant notamment les engagements correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ces fonctions, ou postérieurement à celles-ci.

#### 1. Madame Virginie Morgon, Directeur Général et membre du Directoire, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018

- Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies lui permettant de bénéficier, si elle achève définitivement sa carrière au sein de la Société au sens du règlement de retraite, de droits à retraite complémentaire calculés en fonction de la rémunération moyenne des trente-six derniers mois (prime incluse, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de l'ancienneté dans la Société, la pension de retraite étant égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté. Ce régime soumet l'accroissement des droits conditionnels à une condition de performance qui a été fixée par le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 ainsi qu'il suit :

si la variation annuelle de l'ANR par action d'Eurazeo (dividendes réintégrés) sur l'année est de moins de 2%, aucun droit additionnel ne sera acquis. Entre 2 et 10% de progression de l'ANR par action d'Eurazeo (dividendes réintégrés), l'acquisition de rente se fera de façon linéaire entre 0 et 2,5%. En cas de progression de l'ANR par action d'Eurazeo (dividendes réintégrés) supérieure à 10%, l'acquisition de rente sera de 2,5%.

La condition de performance est sans effet concernant Mme Virginie Morgon qui n'acquiert plus de nouveaux droits, cette dernière ayant atteint le plafond. Le montant maximum de la rente sera plafonné à 45 % (au lieu de 60% antérieurement) de la rémunération de référence (moyenne des rémunérations fixes et variables des trois dernières années) pour les bénéficiaires présents dans la société à la date de l'assemblée générale le 25 avril 2018.

- Un régime de retraite collectif à cotisations définies, lui permettant de bénéficier comme l'ensemble du personnel de la Société, du même régime de retraite à cotisations définies que celui ouvert à l'ensemble des salariés cadres dirigeants de la catégorie à laquelle les membres du Directoire sont assimilés et dans les mêmes conditions de cotisations,
- Des régimes de prévoyance (décès, incapacité et invalidité), de remboursement des frais de santé et d'assurance accident, collectifs et à adhésion obligatoire, dont elle bénéficie dans les mêmes conditions de cotisations et de prestations que celles applicables aux salariés de la Société,
- Une assurance responsabilité civile couvrant ses actes accomplis en qualité de Présidente du Directoire,
- En cas de démission avant le 19 mars 2022, Mme Virginie Morgon sera assujettie à une obligation de non-concurrence d'une durée de douze mois. Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 a modifié les conditions encadrant l'obligation de non concurrence en portant la durée de six à douze mois et l'indemnité de 33% à 50% de la rémunération mensuelle moyenne. À ce titre, elle bénéficiera donc d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 50 % de sa rémunération mensuelle moyenne versée au cours des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail. Si cette démission s'accompagne également du versement d'une indemnité de départ (telle que prévue ci-dessous), le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours des deux dernières années précédant son départ. Il est prévu la possibilité pour la Société de renoncer à la mise en œuvre de cet accord de non-concurrence.
- En cas de cessation forcée des fonctions, de départ contraint avant l'expiration du mandat, de licenciement, sauf pour faute grave ou lourde :

- Mme Virginie Morgon aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à vingt-quatre mois de rémunération, calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des douze derniers mois. Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail.

Ces indemnités ne seront versées que si le cours de Bourse d'Eurazeo (dividendes réinvestis) comparé à l'indice LPX TR évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination de Mme Virginie Morgon et la date de fin de son mandat :

→ si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo (dividendes réinvestis) comparée à celle de l'indice LPX TR est au moins égale à 100 %, Mme Virginie Morgon percevra 100 % de son indemnité ;

→ si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo (dividendes réinvestis) comparée à celle de l'indice LPX TR est inférieure ou égale à 80 %, Mme Virginie Morgon percevra deux tiers de son indemnité ;

→ entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.

De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu si Mme Virginie Morgon quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du groupe ou si elle a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée si elle a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai d'un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'elle aurait perçue pour le nombre de mois restant à courir.

- Une couverture de type garantie sociale des chefs d'entreprise en raison de la suspension de son contrat de travail.
- En cas de départ, dans l'hypothèse où des plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions de performance seraient en cours d'acquisition, les droits non acquis seront perdus, sauf décision contraire du Conseil de Surveillance levant l'obligation de présence, auquel cas les options et/ou actions ne seraient pas acquises par anticipation mais resteraient soumises à la période de conservation et à la réalisation des conditions de performance.

- La mise à disposition d'une voiture avec chauffeur à Paris dont l'utilisation est partagée avec les autres dirigeants lorsque Mme Virginie Morgon est à New York, ainsi que le remboursement des frais de mission et de représentation.

## 2. Monsieur Philippe Audouin, Directeur financier et membre du Directoire

- Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies lui permettant de bénéficier, s'il achève définitivement sa carrière au sein de la Société au sens du règlement de retraite, de droits à retraite complémentaire calculés en fonction de sa rémunération moyenne des trente-six derniers mois (prime incluse, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de son ancienneté dans la Société, la pension de retraite étant égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté. Ce régime soumet l'accroissement des droits conditionnels à une condition de performance qui a été fixée par le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 ainsi qu'il suit :

si la variation annuelle de l'ANR par action d'Eurazeo (dividendes réintégré) sur l'année est de moins de 2%, aucun droit additionnel ne sera acquis. Entre 2 et 10% de progression de l'ANR par action d'Eurazeo (dividendes réintégré), l'acquisition de rente se fera de façon linéaire entre 0 et 2,5%. En cas de progression de l'ANR par action d'Eurazeo (dividendes réintégré) supérieure à 10%, l'acquisition de rente sera de 2,5%.

Le montant maximum de la rente sera plafonné à 45 % (au lieu de 60% antérieurement) de la rémunération de référence pour les bénéficiaires présents dans la Société à la date de l'Assemblée Générale le 25 avril 2018.

- Un régime de retraite collectif à cotisations définies, lui permettant de bénéficier comme l'ensemble du personnel de la Société, du même régime de retraite à cotisations définies que celui ouvert à l'ensemble des salariés cadres dirigeants de la catégorie à laquelle les membres du Directoire sont assimilés et dans les mêmes conditions de cotisations,
- Des régimes de prévoyance (décès, incapacité et invalidité), de remboursement des frais de santé et d'assurance accident, collectifs et à adhésion obligatoire, dont il bénéficie dans les mêmes conditions de cotisations et de prestations que celles applicables aux salariés de la Société.
- Une assurance responsabilité civile couvrant ses actes accomplis en qualité de Directeur Général Finances.
- En cas de démission avant le 19 mars 2022, il sera assujéti à une obligation de non-concurrence dont la durée a été portée de six mois à douze mois selon la décision du Conseil de Surveillance du 8 mars 2018. À ce titre, il bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle portée de 33% à 50 % de sa rémunération mensuelle moyenne versée au cours des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail. Si cette démission s'accompagne également du versement d'une indemnité de départ (telle que prévue ci-dessous), le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours des deux dernières années précédant son départ. Il est prévu la possibilité pour la Société de renoncer à la mise en œuvre de cet accord de non-concurrence.
- En cas de cessation forcée des fonctions, de départ contraint avant l'expiration du mandat, de licenciement, sauf pour faute grave ou lourde :
  - M. Philippe Audouin aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à dix-huit mois de rémunération, calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des douze derniers mois. Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail. Ces indemnités ne seront versées que si le cours de Bourse d'Eurazeo (dividendes réinvestis) comparé à l'indice LPX TR évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination en qualité de membre du Directoire et la date de fin de son mandat :
    - si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo (dividendes réinvestis) comparée à celle de l'indice LPX TR est au moins égale à 100 %, le membre du Directoire concerné percevra 100 % de son indemnité ;
    - si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo (dividendes réinvestis) comparée à celle de l'indice LPX TR est inférieure ou égale à 80 %, le membre du Directoire concerné percevra deux tiers de son indemnité ;
    - entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.
  - De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu s'il quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai d'un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçu pour le nombre de mois restant à courir.
- En cas de départ, dans l'hypothèse où des plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions de performance seraient en cours d'acquisition, les droits non acquis seront perdus, sauf décision contraire du Conseil de Surveillance levant l'obligation de présence, auquel cas les options et/ou actions ne seraient pas acquises par anticipation mais resteraient soumises à la période de conservation et à la réalisation des conditions de performance.
- La mise à disposition d'une voiture de fonction ainsi que le remboursement des frais de mission et de représentation.

## 3. Monsieur Nicolas Huet, membre du Directoire à compter du 19 mars 2018

- Un régime de retraite collectif à cotisations définies, lui permettant de bénéficier comme l'ensemble du personnel de la Société, du même régime de retraite à cotisations définies que celui ouvert à l'ensemble des salariés cadres dirigeants de la catégorie à laquelle les membres du Directoire sont assimilés et dans les mêmes conditions de cotisations,
- Des régimes de prévoyance (décès, incapacité et invalidité), de remboursement des frais de santé et d'assurance accident, collectifs et à adhésion obligatoire, dont il bénéficie dans les mêmes conditions de cotisations et de prestations que celles applicables aux salariés de la Société.
- En cas de démission avant le 19 mars 2022, il sera assujéti à une obligation de non-concurrence d'une durée de douze mois. À ce titre, il bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 50 % de sa rémunération mensuelle moyenne versée au cours des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail. Si cette démission s'accompagne également du versement d'une indemnité de départ (telle que prévue ci-dessous), le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours des deux dernières années précédant leur départ. Il est prévu la possibilité pour la Société de renoncer à la mise en œuvre de cet accord de non-concurrence.
- En cas de cessation forcée des fonctions, de départ contraint avant l'expiration du mandat, de licenciement, sauf pour faute grave ou lourde :
  - M. Nicolas Huet aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à dix-huit mois de rémunération, calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des douze derniers mois. Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail. Ces indemnités ne seront versées que si le cours de Bourse d'Eurazeo (dividendes réinvestis) comparé à l'indice LPX TR évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination en qualité de membre du Directoire et la date de fin de son mandat :

- si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo (dividendes réinvestis) comparée à celle de l'indice LPX TR est au moins égale à 100 %, le membre du Directoire concerné percevra 100 % de son indemnité ;
- si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo (dividendes réinvestis) comparée à celle de l'indice LPX TR est inférieure ou égale à 80 %, le membre du Directoire concerné percevra deux tiers de son indemnité ;
- entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.
- De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu s'il quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de leur départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai d'un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçu pour le nombre de mois restant à courir.
- En cas de départ, dans l'hypothèse où des plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions de performance seraient en cours d'acquisition, les droits non acquis seront perdus, sauf décision contraire du Conseil de Surveillance levant l'obligation de présence, auquel cas les options et/ou actions ne seraient pas acquises par anticipation mais resteraient soumises à la période de conservation et à la réalisation des conditions de performance.
- La mise à disposition d'une voiture de fonction ainsi que le remboursement des frais de mission et de représentation.

#### 4. Monsieur Olivier Millet, membre du Directoire à compter du 19 mars 2018

- Un régime de retraite collectif à cotisations définies, lui permettant de bénéficier comme l'ensemble du personnel de la Société, du même régime de retraite à cotisations définies que celui ouvert à l'ensemble des salariés cadres dirigeants de la catégorie à laquelle les membres du Directoire sont assimilés et dans les mêmes conditions de cotisations,
- Des régimes de prévoyance (décès, incapacité et invalidité), de remboursement des frais de santé et d'assurance accident, collectifs et à adhésion obligatoire, dont il bénéficie dans les mêmes conditions .
- En cas de démission avant le 19 mars 2022, il sera assujéti à une obligation de non-concurrence d'une durée de douze mois. À ce titre, il bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 50 % de sa rémunération mensuelle moyenne versée au cours des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail. Si cette démission s'accompagne également du versement d'une indemnité de départ (telle que prévue ci-dessous), le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours des deux dernières années précédant leur départ. Il est prévu la possibilité pour la Société de renoncer à la mise en œuvre de cet accord de non-concurrence.
- En cas de cessation forcée des fonctions, de départ contraint avant l'expiration du mandat, de licenciement, sauf pour faute grave ou lourde :
  - M. Olivier Millet aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à dix-huit mois de rémunération, calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des douze derniers mois. Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail. Ces indemnités ne seront versées que si le cours de Bourse d'Eurazeo (dividendes réinvestis) comparé à l'indice LPX TR évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination en qualité de membre du Directoire et la date de fin de son mandat :
    - si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo (dividendes réinvestis) comparée à celle de l'indice LPX TR est au moins égale à 100 %, le membre du Directoire concerné percevra 100 % de son indemnité ;
    - si l'évolution du cours de Bourse d'Eurazeo (dividendes réinvestis) comparée à celle de l'indice LPX TR est inférieure ou égale à 80 %, le membre du Directoire concerné percevra deux tiers de son indemnité ;
    - entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.

De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu s'il quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de leur départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai d'un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçu pour le nombre de mois restant à courir.

- En cas de départ, dans l'hypothèse où des plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions de performance seraient en cours d'acquisition, les droits non acquis seront perdus, sauf décision contraire du Conseil de Surveillance levant l'obligation de présence, auquel cas les options et/ou actions ne seraient pas acquises par anticipation mais resteraient soumises à la période de conservation et à la réalisation des conditions de performance.
- La mise à disposition d'une voiture de fonction ainsi que le remboursement des frais de mission et de représentation.

#### Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Le Conseil de Surveillance a fixé l'ensemble des éléments de rémunérations et avantages de chacun des membres du Directoire au titre de leur mandat de membre du Directoire d'Eurazeo en conformité avec les principes énoncés par le Code AFEP/MEDEF.

#### Rémunération fixe de Madame Virginie Morgon, Directeur général et membre du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018 (Conseil de Surveillance du 8 mars 2018)

##### Personne concernée :

Virginie Morgon, Directeur Général et membre du Directoire, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018

##### Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 a fixé la rémunération fixe de Mme Virginie Morgon, Directeur Général d'Eurazeo bénéficiant d'un contrat de travail, à un montant brut de 1 070 000 euros avec effet à compter du 19 mars 2018. La rémunération variable reste inchangée avec un bonus annuel cible de 100% de la rémunération fixe annuelle correspondant à la réalisation de 100% des objectifs et pouvant atteindre 150% en cas de dépassement des objectifs. Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 a autorisé par ailleurs les avantages en nature pour la prise en charge d'une partie de ses frais d'expatriation (logement, frais de scolarité, surplus de fiscalité) à New York dans la limite actuelle d'un million d'euros annuels.

**Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :**

La revue des conditions de rémunération de Mme Virginie Morgon s'inscrit dans le cadre de sa nomination en qualité de Présidente du Directoire d'Eurazeo et du renouvellement de son mandat de membre du Directoire à compter du 19 mars 2018. Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, a décidé de suspendre le contrat de travail de Mme Virginie Morgon et d'autoriser l'augmentation de la rémunération fixe de Mme Virginie Morgon d'un montant brut de 800 000 euros à 1 070 000 euros au titre de ses fonctions de Présidente du Directoire avec effet à compter du 19 mars 2018.

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, a prolongé, dans le cadre de son mandat de Présidente du Directoire d'Eurazeo, le bénéfice de la couverture de frais dont Mme Virginie Morgon bénéficiait dans le cadre de son détachement au sein de la société Eurazeo North America au titre de l'activité exercée aux Etats-Unis en qualité de présidente d'Eurazeo North America. Ces éléments avaient fait l'objet d'un avenant à son contrat le 23 août 2016 pour une durée de deux ans à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2016 à concurrence d'un plafond annuel global d'un million d'euros pris en charge par la société Eurazeo North America. Le Conseil de Surveillance a décidé de reconduire le bénéfice de ces avantages en nature à compter du 19 mars 2018 et jusqu'au 1er septembre 2020 au plus tard et dans les mêmes conditions.

**Rémunération fixe de Monsieur Philippe Audouin, Directeur Financier et membre du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail (Conseil de Surveillance du 8 mars 2018)****Personne concernée :**

Philippe Audouin, Directeur financier et membre du Directoire

**Nature et modalités :**

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 a décidé de porter le montant de la rémunération fixe de M. Philippe Audouin, membre du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail, à un montant brut de 500 000 euros. La rémunération variable cible a été alignée pour les membres du Directoire à 100% de la rémunération fixe annuelle correspondant à la réalisation de 100% des objectifs et pouvant atteindre 150% de la rémunération fixe en cas de dépassement des objectifs.

**Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :**

La revue des conditions de rémunérations de M. Philippe Audouin s'inscrit dans le cadre de sa nomination en qualité de Directeur Général Finances du Directoire d'Eurazeo et du renouvellement de son mandat de membre du Directoire à compter du 19 mars 2018. Ce changement de statut n'a pas pour effet de modifier le contrat de travail liant M. Philippe Audouin et la société Eurazeo.

**Rémunération fixe de Monsieur Nicolas Huet, membre du Directoire à compter du 19 mars 2018 et bénéficiant d'un contrat de travail (Conseil de Surveillance du 8 mars 2018)****Personne concernée :**

Nicolas Huet, membre du directoire a compter du 19 mars 2018

**Nature et modalités :**

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 a nommé M. Nicolas Huet en qualité de membre du Directoire et a fixé les éléments de sa rémunération. La rémunération fixe de M. Nicolas Huet est inchangée à savoir un montant brut de 450 000 euros. La rémunération variable cible a été alignée pour les membres du Directoire à 100% de la rémunération fixe annuelle correspondant à la réalisation de 100% des objectifs et pouvant atteindre 150% de la rémunération fixe en cas de dépassement des objectifs.

**Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :**

La fixation des éléments de rémunération de M. Nicolas Huet s'inscrit dans le cadre de sa nomination en qualité de nouveau membre du Directoire à compter du 19 mars 2018. Cette nomination en qualité de membre du Directoire n'aura pas pour effet de suspendre le contrat de travail liant M. Nicolas Huet et la société Eurazeo.

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

En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance.

**a) Conventions avec les actionnaires****Pacte entre Eurazeo et JCDecaux Holding et son avenant (Conseils de Surveillance du 5 juin et du 17 octobre 2017)****Personnes concernées :**

Jean-Charles Decaux (Président de JCDecaux Holding et membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo et JCDecaux Holding, membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo, représentée par M. Emmanuel Russel).

**Nature et modalités :****Pacte :**

Le Conseil de Surveillance a autorisé, dans sa séance du 5 juin 2017, la conclusion d'un pacte liant JCDecaux Holding à Eurazeo dans le cadre de l'entrée au capital de la famille Decaux à hauteur de 15,4% du capital régissant le transfert de titres ainsi que la gouvernance associée à cette participation Avis AMF n°217C1197). Les principales dispositions du pacte, conclu le 5 juin 2017, encadrent la représentation de la société JCDecaux Holding au sein du Conseil de Surveillance, le plafonnement de leur participation à 23% du capital d'Eurazeo, une période d'inaliénabilité de 36 mois, un droit de négociation et de premier refus au profit d'Eurazeo. Le pacte est d'une durée de 10 ans avec tacite reconduction pour des périodes de deux ans.

**Avenant :**

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a autorisé, dans sa séance du 17 octobre 2017, la signature d'un avenant au pacte liant JCDecaux Holding à Eurazeo en date du 5 juin 2017 afin d'autoriser l'octroi du nantissement par JCDecaux Holding de tout ou partie des actions Eurazeo que JCDecaux

Holding détient ou viendrait à détenir au bénéfice de BNP Paribas dans le cadre du refinancement du crédit relais conclu par JCDecaux Holding avec BNP Paribas le 15 juin 2017 afin de financer l'acquisition de 11 285 465 actions d'Eurazeo.

#### Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

La conclusion du Pacte avec JCDecaux Holding accompagne l'entrée au capital de la famille Decaux avec le rachat de la totalité de la participation de Crédit Agricole SA, soit 15,4% du capital. Le Conseil de Surveillance a estimé que cet accord sur la gouvernance s'inscrit dans une logique d'implication actionnariale de long terme avec un noyau d'actionnaires stable à caractère familial et entrepreneurial et de respect des valeurs d'indépendance et de création de valeur pérenne.

#### b) Conventions autres avec les dirigeants

##### Engagements de la Société au titre du mandat de Patrick Sayer, Président du Directoire jusqu'au 18 mars 2018 (Conseil de Surveillance du 27 novembre 2017)

###### Personne concernée :

Patrick Sayer, Président du Directoire jusqu'au 18 mars 2018

###### Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 27 novembre 2017, ayant décidé de ne pas procéder au renouvellement du mandat de M. Patrick Sayer, a constaté que l'indemnité de cessation des fonctions lui était due dans les conditions fixées par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 et dont le principe et les conditions ont fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale le 7 mai 2014 (11e résolution). Le montant de l'indemnité de départ est déterminé sur la base de 24 mois de rémunération totale (fixe + variable) versée au cours des 12 derniers mois. Compte tenu de l'impact de la loi du 9 décembre 2016 concernant le calendrier de versement de la rémunération variable, le Conseil de Surveillance du 27 novembre 2017 a modifié les dispositions relatives à l'assiette de calcul pour prendre en compte au moment de son départ, le bonus dû au titre de l'exercice 2017, et ce, sous condition résolutoire de sa validation par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018. Aucune somme n'a été versée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

#### Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Le Conseil de Surveillance a estimé que la prise en considération du montant du bonus dû au titre de l'exercice 2017 dans l'assiette de calcul de l'indemnité était conforme à la décision du Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 et que l'impact de la loi du 9 décembre 2016 concernant le calendrier de versement de la rémunération variable justifiait la modification des dispositions relatives à l'assiette de calcul.

##### Engagement de la Société dans le cadre du non renouvellement du mandat de Patrick Sayer en qualité de Président du Directoire (Conseil de Surveillance du 8 mars 2018)

###### Personne concernée :

Patrick Sayer, Président du Directoire jusqu'au 18 mars 2018

###### Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018 a donné tous pouvoirs au Président du Conseil de Surveillance afin d'arrêter le montant de l'indemnité de cessation des fonctions de M. Patrick Sayer le 19 mars 2018, en fonction du degré d'atteinte de la condition de performance conformément aux conditions fixées par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 et approuvées par l'Assemblée Générale le 7 mai 2014 (11e résolution) et par le Conseil de Surveillance du 27 novembre 2017 ayant modifié les dispositions relatives à l'assiette de calcul pour prendre en compte le bonus dû au titre de l'exercice 2017, et ce, sous condition résolutoire de sa validation par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2018. Il n'y a pas eu exécution de cet engagement à la date du présent rapport.

#### Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Le Conseil de Surveillance a pris acte que la date de cessation des fonctions de M. Patrick Sayer, le 18 mars 2018, était la date de fin de mandat à retenir pour l'application des conditions de performance et donné tous pouvoirs à son Président à cet effet.

##### Rémunération variable des membres du Directoire au titre de l'exercice 2017 bénéficiant d'un contrat de travail (Conseil de Surveillance du 8 mars 2018)

###### Personnes concernées :

Virginie Morgon (Directeur Général et membre du Directoire, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018) et Philippe Audouin (Directeur financier et membre du Directoire)

###### Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2018, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, a déterminé le montant des rémunérations variables de chaque membre du Directoire au titre de l'exercice 2017 en application des principes et critères arrêtés par le Conseil de Surveillance du 16 mars 2017 et approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 11 mai 2017 (8ème résolution). Le montant des rémunérations variables des membres du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail au titre de l'exercice 2017 sont ainsi :

Mme Virginie Morgon :

Une rémunération variable d'un montant brut de 1 012 275 euros.

M. Philippe Audouin :

Une rémunération variable d'un montant brut de 480 831 euros.

Conformément à la loi du 9 décembre 2016, le versement de la rémunération variable interviendra après la tenue de l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires appelée à approuver le 25 avril 2018 les montants ci-dessus déterminés.

**Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :**

La rémunération variable des membres du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail est déterminée en fonction des principes et critères préétablis chaque année par le Conseil de Surveillance et vient récompenser la performance de l'année sur la base de critères économiques objectifs et de critères qualitatifs qui sont exposés en section 3.2 du Document de référence.

**Mise en place du programme de co-investissement CarryCo Capital 2 (Conseils de Surveillance du 27 novembre et du 13 décembre 2017)****Personnes concernées :**

Patrick Sayer (Président du Directoire jusqu'au 18 mars 2018 et associé de CarryCo Capital 2), Virginie Morgon (Directeur Général d'Eurazeo, membre du Directoire et associée de CarryCo Capital 2) et Philippe Audouin (Directeur financier et membre du Directoire d'Eurazeo et Directeur Général de CarryCo Capital 2).

**Nature et modalités :**

Le Conseil de Surveillance du 13 décembre 2017 a autorisé la mise en place d'un programme pour une durée de 3 ans à compter de juin 2017 reprenant les nouveaux investissements réalisés en 2017 : Traders Interactive, Iberchem et WorldStrides, et ce, pour un montant maximum de 2,5 milliards d'euros.

Considérant l'impact des investissements sur la situation de M. Patrick Sayer, le Conseil de Surveillance du 27 novembre 2017 a décidé, s'agissant des investissements qui seraient réalisés par Eurazeo SE, le principe de vesting sur une base prorata temporis pour les opérations conclues avant son départ, et ce, sur la portion deal par deal uniquement. Aucune somme n'a été versée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

**Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :**

Depuis plusieurs années, Eurazeo permet aux membres du Directoire et aux membres de l'équipe d'investissement directement ou par l'intermédiaire de sociétés les regroupant d'être associés, au travers de programmes d'investissement, aux risques et profits résultant de différentes opérations réalisées par Eurazeo. Le Conseil de Surveillance a constaté l'intérêt de ce dispositif permettant d'aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

**Mise en place du programme de co-investissement Brands (Conseil de Surveillance du 13 décembre 2017)****Personnes concernées :**

Virginie Morgon (Directeur Général d'Eurazeo et membre du Directoire, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018 et associée de Brands) et Philippe Audouin (Directeur financier et membre du Directoire d'Eurazeo et Directeur Général de Brands).

**Nature et modalités :**

Le Conseil de Surveillance du 13 décembre 2017 a autorisé la mise en place d'un programme pour une durée de 4 ans à compter de décembre 2017 relatif à l'activité Brands, incluant notamment le dossier Nest récemment conclu, et ce, pour un montant maximum de 800 millions de dollars. Aucune somme n'a été versée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

**Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :**

Depuis plusieurs années, Eurazeo permet aux membres du Directoire et aux membres de l'équipe d'investissement directement ou par l'intermédiaire de sociétés les regroupant d'être associés, au travers de programmes d'investissement, aux risques et profits résultant de différentes opérations réalisées par Eurazeo. Le Conseil de surveillance a constaté l'intérêt de ce dispositif permettant d'aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

**Participation au programme de co-investissement en place chez Eurazeo PME (Conseil de Surveillance du 13 décembre 2017)****Personnes concernées :**

Virginie Morgon (Président du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et Directeur Général d'Eurazeo et membre du Directoire et Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018) et Philippe Audouin (membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et Directeur financier et membre du Directoire d'Eurazeo).

**Nature et modalités :**

Le Conseil de Surveillance du 13 décembre 2017 a autorisé la participation des membres du Directoire au programme de Carried chez Eurazeo PME, à savoir Mme Virginie Morgon et M. Philippe Audouin, qui siègent par ailleurs au Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME. Aucune somme n'a été versée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

**Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :**

Depuis plusieurs années, Eurazeo permet aux membres du Directoire et aux membres de l'équipe d'investissement directement ou par l'intermédiaire de sociétés les regroupant d'être associés, au travers de programmes d'investissement, aux risques et profits résultant de différentes opérations réalisées par Eurazeo. Le Conseil de surveillance a constaté l'intérêt de ce dispositif permettant d'aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

**a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R. 225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

**i) Conventions avec les actionnaires**

Néant

**ii) Conventions avec des sociétés ayant des dirigeants communs****Convention de refacturation d'actions attribuées gratuitement entre Eurazeo et Eurazeo PME (Conseil de Surveillance du 19 mars 2013)****Personnes concernées :**

Virginie Morgon (Président du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et Directeur Général et membre du Directoire d'Eurazeo, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018) et Philippe Audouin (membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et Directeur financier et membre du Directoire d'Eurazeo).

**Nature et modalités :**

Le Conseil de Surveillance du 19 mars 2013 a autorisé, dans le cadre de l'approbation par le Directoire d'Eurazeo d'un plan d'attribution gratuite d'actions aux salariés et mandataires sociaux d'Eurazeo et d'Eurazeo PME, la refacturation à Eurazeo PME des frais liés à la mise en place d'un tel plan notamment les coûts associés au rachat d'actions Eurazeo qui seront attribuées aux bénéficiaires à l'issue de la période d'acquisition. Le Conseil de Surveillance a également autorisé toute convention ultérieure ayant le même objet et portant sur les coûts liés à toute attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Un montant de 280 843,61 euros a été facturé par Eurazeo à Eurazeo PME au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

**iii) Conventions autres avec les dirigeants****Rémunération fixe de M. Philippe Audouin, Directeur financier et membre du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail (Conseil de Surveillance du 15 décembre 2015).****Personne concernée :**

M. Philippe Audouin, Directeur financier et membre du Directoire

**Nature et modalités :**

Le Conseil de Surveillance du 15 décembre 2015 a autorisé l'augmentation de la rémunération fixe de M. Philippe Audouin, membre du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. La rémunération annuelle fixe pour 2017 de M. Philippe Audouin s'est élevée à un montant brut de 475 000 euros.

**b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé****i) Conventions avec les actionnaires**

Néant

**ii) Conventions avec des sociétés ayant des dirigeants communs****Mise en place des programmes de co-investissement 2012-2013 et 2014-2018 (Conseils de Surveillance des 5 décembre 2013 et 18 mars 2014)****Personnes concernées :**

Patrick Sayer (Président du Directoire d'Eurazeo jusqu'au 18 mars 2018 et Président de CarryCo Capital 1 et de CarryCo Croissance), Virginie Morgon (Directeur Général et membre du Directoire d'Eurazeo, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018 et associée de CarryCo Capital 1 et de CarryCo Croissance) et Philippe Audouin (Directeur financier et membre du Directoire d'Eurazeo et Directeur Général de CarryCo Capital 1 et de CarryCo Croissance).

**Nature et modalités :**

Les Conseils de Surveillance des 5 décembre 2013 et 18 mars 2014 ont autorisé la signature de la documentation contractuelle à conclure avec les membres du Directoire et les membres de l'équipe d'investissement, directement ou par l'intermédiaire de sociétés les regroupant.

Des protocoles d'investissement ont été signés les 28 novembre et 23 décembre 2014 entre notamment Eurazeo, les membres du Directoire et les membres de l'équipe d'investissement afin de permettre la mise en place des programmes de co-investissement portant sur les investissements réalisés par Eurazeo en 2012-2013 (au travers de la société CarryCo Croissance) et à réaliser entre 2014 et 2018 (au travers de la société CarryCo Capital 1). Aucune somme n'a été versée aux membres du Directoire en 2017.

**Mise en place des programmes de co-investissement 2015-2018 (Conseils de Surveillance des 16 juin et 30 juillet 2015)****Personnes concernées :**

Patrick Sayer (Président du Directoire d'Eurazeo jusqu'au 18 mars 2018, Président de CarryCo Croissance 2 et associé de CarryCo Patrimoine), Virginie Morgon (Directeur Général et membre du Directoire d'Eurazeo, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018 et associée de CarryCo Croissance 2 et de CarryCo Patrimoine) et Philippe Audouin (Directeur financier et membre du Directoire d'Eurazeo et associé de CarryCo Croissance 2 et de CarryCo Patrimoine).

**Nature et modalités :**

Les Conseils de Surveillance des 16 juin et 30 juillet 2015 ont autorisé la signature de la documentation contractuelle à conclure avec les membres du Directoire et les membres de l'équipe d'investissement, directement ou par l'intermédiaire de sociétés les regroupant. Des protocoles d'investissement ont été signés les 29 juin et 30 juillet 2015 entre notamment Eurazeo, les membres du Directoire et les membres de l'équipe d'investissement afin de permettre la mise en place des programmes de co-investissement portant sur les investissements à réaliser par Eurazeo entre 2015 et 2018 (au travers des sociétés CarryCo Croissance 2 et CarryCo Patrimoine). Aucune somme n'a été versée aux membres du Directoire en 2017.

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

### iii) Conventions autres avec les dirigeants

#### Engagements de la Société au titre du mandat des membres du Directoire (Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013)

##### Personnes concernées :

Patrick Sayer (Président du Directoire jusqu'au 18 mars 2018), Virginie Morgon (Directeur Général et membre du Directoire d'Eurazeo, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018) et Philippe Audouin (Directeur financier et membre du Directoire).

##### Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 a autorisé les rémunérations et avantages de toute sorte des membres du Directoire dans le cadre du renouvellement de leur mandat à compter du 19 mars 2014.

#### 1. Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire jusqu'au 18 mars 2018

- Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies lui permettant de bénéficier, s'il achève définitivement sa carrière au sein de la Société au sens du règlement de retraite, de droits à retraite complémentaire calculés en fonction de la rémunération moyenne des trente-six derniers mois (prime incluse, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de l'ancienneté dans la Société, la pension de retraite étant égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans. La rémunération servant d'assiette au calcul de sa pension est celle perçue au titre de son mandat social pour sa part fixe et variable dans les conditions prévues par le règlement. En l'absence de renouvellement de son mandat avant le 19 mars 2018, il est prévu la prise en compte de la rémunération versée au titre de son mandat pour déterminer la rémunération de référence servant au calcul de la pension de retraite. De même il sera tenu compte de l'ensemble des années effectuées au service de la Société, y compris en qualité de Président, pour la détermination de l'ancienneté servant au calcul de la pension de retraite.
- Un régime de retraite collectif à cotisations définies de la Société.
- En cas de non-renouvellement de son mandat à échéance, de cessation forcée de ses fonctions ou de départ contraint avant l'expiration de son mandat :
  - M. Patrick Sayer aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à vingt-quatre mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au cours des douze derniers mois. Cette indemnité inclura et sera au moins égale aux indemnités conventionnelles qui seraient dues en cas de rupture du contrat de travail.
  - Cette indemnité ne sera versée que si le cours de bourse de la Société comparé à l'indice LPX évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination de M. Patrick Sayer et la date de la fin de son mandat :
    - si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 %, M. Patrick Sayer percevra 100 % de son indemnité ;
    - si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 %, M. Patrick Sayer percevra deux tiers de son indemnité ;
    - entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.
  - De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu si M. Patrick Sayer quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai d'un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçue pour le nombre de mois restant à courir.
- En cas de non-renouvellement de son mandat à échéance, M. Patrick Sayer aura droit, au titre du contrat de travail conclu le 1<sup>er</sup> janvier 1995 avec Gaz et Eaux, qui s'est poursuivi par transferts successifs au sein d'Eurazeo et qui a été suspendu à compter du 15 mai 2002, date de sa désignation comme membre du Directoire et Président, à une rémunération égale à sa rémunération fixe en vigueur la dernière année de son mandat.

#### 2. Madame Virginie Morgon, Directeur Général et membre du Directoire d'Eurazeo, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018

- Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies lui permettant de bénéficier, si elle achève définitivement sa carrière au sein de la Société au sens du règlement de retraite, de droits à retraite complémentaire calculés en fonction de la rémunération moyenne des trente-six derniers mois (prime incluse, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de l'ancienneté dans la Société, la pension de retraite étant égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans.
  - Un régime de retraite collectif à cotisations définies de la Société.
  - En cas de démission avant le 19 mars 2018, Mme Virginie Morgon sera assujettie à une obligation de non-concurrence d'une durée de six mois. À ce titre, elle bénéficiera d'une indemnité compensatoire brute mensuelle correspondant à 33 % de sa rémunération mensuelle moyenne versée au cours des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail. Si cette démission s'accompagne également du versement d'une indemnité de départ (telle que prévue ci-dessous), le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours des deux dernières années précédant son départ. Il est prévu la possibilité pour la Société de renoncer à la mise en œuvre de cet accord de non-concurrence.
  - En cas de démission avant le 19 mars 2018, Mme Virginie Morgon sera également assujettie à une obligation de non-sollicitation d'une durée de un an à compter de la cessation de son contrat de travail.
  - En cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, avant l'expiration de son mandat :
    - Mme Virginie Morgon aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à dix-huit mois de rémunération, calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au cours des douze derniers mois. Cette indemnité comprend les indemnités légaux ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail.
- Ces indemnités ne seront versées que si le cours de bourse de la Société comparé à l'indice LPX évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination de Mme Virginie Morgon et la date de fin de son mandat :
- si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 %, Mme Virginie Morgon percevra 100 % de son indemnité ;

→ si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 %, Mme Virginie Morgon percevra deux tiers de son indemnité ;

→ entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.

- De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu si Mme Virginie Morgon quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du groupe ou si elle a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai d'un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçu pour le nombre de mois restant à courir.

### 3. M. Philippe Audouin, Directeur financier et membre du Directoire

- Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies lui permettant de bénéficier, s'il achève définitivement sa carrière au sein de la Société au sens du règlement de retraite, de droits à retraite complémentaire calculés en fonction de sa rémunération moyenne des trente-six derniers mois (prime incluse, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de son ancienneté dans la Société, la pension de retraite étant égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans.
- Un régime de retraite collectif à cotisations définies de la Société.
- En cas de démission avant le 19 mars 2018, il sera assujéti à une obligation de non-concurrence d'une durée de six mois. À ce titre, il bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de sa rémunération mensuelle moyenne versée au cours des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail. Si cette démission s'accompagne également du versement d'une indemnité de départ (telle que prévue ci-dessous), le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours des deux dernières années précédant son départ.
- Il est prévu la possibilité pour la Société de renoncer à la mise en œuvre de cet accord de non-concurrence.
- En cas de démission avant le 19 mars 2018, il sera également assujéti à une obligation de non-sollicitation d'une durée de un an à compter de la cessation de son contrat de travail.
- En cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, avant l'expiration de son mandat :
  - a) Il aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à dix-huit mois de rémunération, calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au cours des douze derniers mois. Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail. Ces indemnités ne seront versées que si le cours de bourse de la Société comparé à l'indice LPX évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination du membre du Directoire concerné et la date de fin de son mandat :
    - si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 %, le membre du Directoire concerné percevra 100 % de son indemnité ;
    - si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 %, le membre du Directoire concerné percevra deux tiers de son indemnité ;
    - entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.
  - b) De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu s'il quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai d'un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçu pour le nombre de mois restant à courir.

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

### i) Conventions avec les actionnaires

Néant

### ii) Conventions avec des sociétés ayant des dirigeants communs

#### Avenant au protocole d'investissement entre CarryCo Capital 1 et Eurazeo en date du 14 novembre 2014 (Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016)

##### Personnes concernées :

Patrick Sayer (Président du Directoire d'Eurazeo jusqu'au 18 mars 2018 et Président de CarryCo Capital 1), Virginie Morgon (Directeur Général et membre du Directoire d'Eurazeo, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018 et actionnaire de CarryCo Capital 1) et Philippe Audouin (Directeur financier et membre du Directoire d'Eurazeo et actionnaire de CarryCo Capital 1).

##### Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance a autorisé la modification du protocole d'investissement signé le 14 novembre 2014 entre Eurazeo, la société CarryCo Capital 1 et les membres des équipes Eurazeo bénéficiant du mécanisme de co-investissement. Cet avenant a pour objet de permettre à CarryCo Capital 1 le remploi d'une partie des sommes investies correspondant à la portion cédée à Eurazeo Capital II des investissements réalisés depuis décembre 2015, c'est-à-dire les opérations pour lesquelles la cession à Eurazeo Capital II est neutre financièrement pour Eurazeo.

#### Approbation de la cession à ANF Immobilier des parts sociales détenues dans ANF Immobilier Hotels (Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016)

##### Personnes concernées :

Patrick Sayer (Président du Directoire d'Eurazeo jusqu'au 18 mars 2018 et membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier jusqu'au 23 octobre 2017) et Philippe Audouin (Directeur financier et membre du Directoire d'Eurazeo et membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier jusqu'au 23 octobre 2017).

**Nature et modalités :**

Le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016 a autorisé la Société à céder 26 des 34 parts sociales détenues dans ANF Immobilier Hotels à la société ANF Immobilier. Les 8 parts restantes d'ANF Immobilier Hotels détenues par Eurazeo ont été rachetées par CEPAC Foncière. Un contrat de cession de parts sociales et de créances en compte courant a été signé le 9 décembre 2016, sous condition suspensive de l'autorisation préalable de l'opération par les banques prêteuses. Un acte réitératif constatant le transfert de propriété et de jouissance des parts et des créances à effet au 1<sup>er</sup> janvier 2017 et le paiement du prix a été signé le 5 janvier 2017. Les comptes courants ont été cédés à leur valeur nominale et les parts ont été cédées à leur valeur dans l'ANR au 30 juin 2016 pour un montant total de deux millions six cent trente-neuf mille trois cent quarante-cinq (2 639 345) euros.

**iii) Conventions autres avec les dirigeants****Modification du contrat de travail d'un membre du Directoire (Conseil de Surveillance du 27 juillet 2016)****Personne concernée :**

Virginie Morgon, Directeur Général et membre du Directoire d'Eurazeo, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018

**Nature et modalités :**

Le Conseil de Surveillance du 27 juillet 2016 a autorisé la conclusion d'un avenant au contrat de travail de Mme Virginie Morgon en date du 13 décembre 2007 afin d'en aménager l'exécution pendant son détachement au sein de la société Eurazeo North America. L'avenant conclu le 23 août 2016 prévoit un détachement partiel et temporaire d'une durée de deux ans à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2016. Aux termes de cet avenant, la rémunération due à Mme Virginie Morgon au titre de son activité exercée aux Etats-Unis en qualité de présidente d'Eurazeo North America sera complétée de diverses compensations à concurrence d'un plafond annuel global de prise en charge par la société Eurazeo North America d'un montant fixé à un million d'euros, soit une couverture normative à hauteur de 67,5% des surcoûts engendrés pour Mme Virginie Morgon du fait de son installation aux Etats-Unis. Au 31 décembre 2017, ces compensations ont représenté un montant brut de 851 664,00 dollars, soit 754 475 euros.

**Transferts de parts au profit de membres du Directoire (Conseil de Surveillance du 21 septembre 2016)****Personnes concernées :**

Patrick Sayer (Président du Directoire jusqu'au 18 mars 2018), Virginie Morgon (Directeur Général et membre du Directoire d'Eurazeo, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018) et Philippe Audouin (Directeur financier et membre du Directoire d'Eurazeo).

**Nature et modalités :**

Dans le cadre de la création du fonds Eurazeo Capital II ouvert à des investisseurs tiers et ayant vocation à investir aux côtés d'Eurazeo dans le portefeuille d'investissements 2014-2017 réalisés ou à réaliser par Eurazeo Capital, la société Eurazeo Capital II General Partner détenue à 100% par Eurazeo a souscrit, lors de la constitution du fonds pour des raisons techniques, à un certain nombre de parts A et C du fonds Eurazeo Capital II dans le but de les recéder à bref délai aux équipes Eurazeo incluant les mandataires sociaux. Le transfert des parts A et C d'Eurazeo Capital II General Partner a donné lieu au versement d'une somme de 112 186 euros par Augusta SAS (société détenue par Patrick Sayer) le 14 février 2017, de 89 839 euros par Mme Virginie Morgon le 31 janvier 2017 et de 39 276 euros par M. Philippe Audouin le 30 janvier 2017.

**Rémunération fixe d'un membre du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail (Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016).****Personne concernée :**

Virginie Morgon, Directeur Général et membre du Directoire, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018.

**Nature et modalités :**

Le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016 a autorisé l'augmentation de la rémunération fixe de Mme Virginie Morgon, Directeur général bénéficiant d'un contrat de travail, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

La rémunération annuelle fixe pour 2017 de Mme Virginie Morgon s'élève à un montant brut de 800 000 euros.

**Mise en œuvre d'un mécanisme de « co-investissement » portant sur les investissements 2009-2011 (Conseils de Surveillance du 8 décembre 2016, du 9 décembre 2008 et du 25 juin 2009).****Personnes concernées :**

Patrick Sayer, (Président du Directoire jusqu'au 18 mars 2018) et Philippe Audouin (Directeur financier et membre du Directoire d'Eurazeo).

**Nature et modalités :**

Eurazeo a proposé aux associés d'Investco 5 Bingen faisant toujours partie du groupe le rachat de l'intégralité de leurs parts sociales à un prix déterminé sur la base de l'ANR avec décote au 12 décembre 2016. Cette offre de rachat s'est tenue du 14 décembre 2016 au 13 janvier 2017. Au titre des opérations intervenues dans ce cadre au cours de l'exercice 2017, un montant de 5 818 601,17 euros a été versé le 10 janvier 2017 à M. Philippe Audouin. Par ailleurs, au titre du débouclage prévu au contrat d'investissement, un acompte sur dividende et une réduction de capital ont été décidés par l'assemblée générale des associés d'Investco 5 Bingen. Ces opérations ont eu lieu le 16 février 2017 au profit des associés d'Investco 5 Bingen n'ayant pas cédé l'intégralité de leurs parts dans le cadre du rachat ; à ce titre, une somme de 3 039 893 euros a été versée à M. Patrick Sayer.

**Rémunération variable des membres du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail (Conseil de Surveillance du 16 mars 2017).****Personnes concernées :**

Virginie Morgon (Directeur Général et membre du Directoire d'Eurazeo, Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018) et Philippe Audouin (Directeur financier et membre du Directoire)

**Nature et modalités :**

Le Conseil de Surveillance du 16 mars 2017 a fixé le montant des rémunérations variables des membres du Directoire à verser en 2017 au titre de l'exercice 2016 en application des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil de Surveillance du 15 mars 2016. Le montant des rémunérations variables des membres du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail sont :

Mme Virginie Morgon :

Une rémunération variable d'un montant brut de 718 083 euros.

M. Philippe Audouin :

Une rémunération variable d'un montant brut de 346 033 euros.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Courbevoie, le 16 mars 2018  
Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Pierre Clavié

**Mazars**  
Emilie Loréal

## 7.7 Autres rapports des commissaires aux comptes

### RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

**Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2018**  
**(31<sup>ème</sup> à 37<sup>ème</sup> résolutions)**

Aux Actionnaires,

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Directoire de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose le cas échéant de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
  - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (31<sup>ème</sup> résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la société ;
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres au public (32<sup>ème</sup> résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la société, étant précisé que ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du Code de commerce ;
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et dans la limite de 10% du capital social (tel qu'existant à la date de l'opération) par an (33<sup>ème</sup> résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la société.
- de l'autoriser, par la 34<sup>ème</sup> résolution et dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 32<sup>ème</sup> et 33<sup>ème</sup> résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social par an.
- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (36<sup>ème</sup> résolution), dans la limite de 10 % du capital au moment de l'émission.

Le montant nominal global des émissions d'actions susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra, selon la 37<sup>ème</sup> résolution, excéder 100 millions d'euros au titre des résolutions 31<sup>ème</sup> à 36<sup>ème</sup>, étant précisé que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 100 millions d'euros au titre de la 31<sup>ème</sup> résolution et 22 millions d'euros au titre des 32<sup>ème</sup>, 33<sup>ème</sup> et 36<sup>ème</sup> résolutions.

Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra, selon la 37<sup>ème</sup> résolution, excéder 1 milliard d'euros pour les résolutions 31<sup>ème</sup> à 36<sup>ème</sup>.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 31<sup>ème</sup>, 32<sup>ème</sup>, 33<sup>ème</sup> et 34<sup>ème</sup> résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 35<sup>ème</sup> résolution.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Directoire relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Directoire au titre des 32<sup>ème</sup>, 33<sup>ème</sup> et 34<sup>ème</sup> résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 31<sup>ème</sup> et 36<sup>ème</sup> résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 32<sup>ème</sup>, 33<sup>ème</sup> et 36<sup>ème</sup> résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Directoire en cas d'émissions de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 16 mars 2018  
Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Pierre Clavié

**Mazars**  
Emilie Loréal

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

### Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2018 (38<sup>ème</sup> résolution)

Aux Actionnaires,

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Directoire de la compétence de décider une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le montant global nominal maximal de l'augmentation de capital susceptible de résulter de cette émission s'élève à 2.000.000 euros.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Directoire relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix des titres de capital à émettre données dans le rapport du Directoire.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait décidée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Directoire en cas d'émission d'actions et de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 16 mars 2018  
Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Pierre Clavié

**Mazars**  
Emilie Loréal

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE PROJET D'ÉMISSION À TITRE GRATUIT DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT VISANT LA SOCIÉTÉ

### Assemblée générale Mixte du 25 avril 2018 (39ème résolution)

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission à titre gratuit de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la Société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, dans le cadre de l'article L. 233-32 II du Code de commerce et d'une offre au public visant la Société qui serait déposée dans un délai de 18 mois à compter de la présente assemblée, la compétence à l'effet de :

- décider l'émission de bons soumis au régime de l'article L. 233-32 II du Code de commerce permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à une ou plusieurs actions de la Société, ainsi que leur attribution gratuite à tous les actionnaires de la Société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique,
- fixer les conditions d'exercice et les caractéristiques desdits bons.

Le montant nominal maximal des actions qui pourraient être ainsi émises ne pourra dépasser le plafond de 100 millions d'euros et le nombre maximum de bons qui pourraient être émis ne pourra excéder celui des actions composant le capital social de la société lors de l'émission des bons.

Il appartient à votre Directoire d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Directoire relatif à cette opération.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Directoire portant sur l'opération envisagée d'émission de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la Société.

Nous établissons un rapport complémentaire le cas échéant conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Directoire.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 16 mars 2018  
Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Pierre Clavié

**Mazars**  
Emilie Loréal

## Table de concordance du Document de référence

Afin de faciliter la lecture du présent rapport enregistré comme Document de référence, la table de concordance suivante renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement européen n° 809/2004 pris en application de la Directive dite "Prospectus" et renvoie aux pages du Rapport Annuel correspondantes.

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004	n° de pages
<b>1 Personnes responsables</b>	341
<b>2 Contrôleurs légaux des comptes</b>	342
<b>3 Informations financières sélectionnées</b>	
3.1 Informations financières historiques	73 à 79 ; 316
3.1 Informations financières intermédiaires	N/A
<b>4 Facteurs de risques</b>	99 ; 186 à 200
<b>5 Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1 Histoire et évolution de la Société	N/A
5.2 Investissements	12 et 13 ; 30 ; 36 à 57
<b>6 Aperçu des activités</b>	
6.1 Principales activités	12 et 13 ; 32 à 57
6.2 Principaux marchés	32 à 57
6.3 Événements exceptionnels	N/A
6.4 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers	N/A
6.5 Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	N/A
<b>7 Organigramme</b>	
7.1 Description sommaire du groupe de l'émetteur et place qu'il y occupe	1 ; 12 et 13 ; 86
7.2 Liste des filiales importantes de l'émetteur	251 à 268 ; 308 à 311
<b>8 Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1 Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	224 et 225
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	112 à 119
<b>9 Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1 Situation financière	74 à 79
9.2 Résultat d'exploitation	77 et 206
<b>10 Trésorerie et capitaux</b>	
10.1 Informations sur les capitaux de l'émetteur	72 et 73 ; 79 ; 205 ; 208 et 209 ; 242 et 243 ; 294 ; 297 ; 330 à 335
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	78 ; 312
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	231 à 239
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	231 à 239 ; 294
10.5 Sources de financement attendues pour honorer les engagements	198 et 199 ; 339 et 340
<b>11 Recherche et développement, brevets et licences</b>	N/A
<b>12 Informations sur les tendances</b>	23 à 25 ; 87
<b>13 Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	N/A

N/A : non applicable.

## TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Table de concordance du Document de référence

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004	n° de pages
<b>14 Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction Générale</b>	
14.1 Informations concernant les membres des organes d'administration et de Direction	64 à 69 ; 132 à 165
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de Surveillance et de la Direction Générale	157 et 158
<b>15 Rémunération et avantages</b>	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	166 à 183 ; 222 ; 301
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	168 et 169 ; 173 ; 220 ; 297 et 298
<b>16 Fonctionnement des organes d'administration et de Direction</b>	
16.1 Date d'expiration du mandat	132 et 133 ; 135 à 139 ; 142 à 155 ; 182
16.2 Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration à l'émetteur ou à l'une de ses filiales	177 à 183
16.3 Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations de l'émetteur	159 et 160 ; 163 ; 164 et 165 ; 158 et 159
16.4 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	156
<b>17 Salariés</b>	
17.1 Nombre de salariés et répartition par principal type d'activité et par site	106 à 111 ; 220 ; 301 ; 316
17.2 Participations au capital social de l'émetteur et stock-options	166 à 169 ; 172 à 181 ; 294 à 296 ; 326 à 328 ; 346 à 354 ; 352 à 375
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	108 ; 326 et 327 ; 380 à 387
<b>18 Principaux actionnaires</b>	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	330 à 333
18.2 Existence de droits de vote différents des actionnaires	324 et 325 ; 332 et 333
18.3 Contrôle de l'émetteur	332 et 333
18.4 Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	334
<b>19 Opérations avec des apparentés</b>	166 à 183 ; 201 ; 301 ; 342 ; 391 à 402
<b>20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1 Informations financières historiques	316
20.2 Informations financières proforma	74 et 75 ; 76 et 77
20.3 États financiers	204 à 274 ; 283 à 312
20.4 Vérifications des informations financières historiques annuelles	275 et 276 ; 313 à 315 ; 343
20.5 Date des dernières informations financières	31/12/2017
20.6 Informations financières intermédiaires	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	71 ; 377
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	199 et 200
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	87
<b>21 Informations complémentaires</b>	
21.1 Capital social	316 ; 320 ; 326 à 329
21.2 Acte constitutif et statuts	320 à 325
<b>22 Contrats importants</b>	201 ; 334 et 335 ; 336 à 338 ; 339 et 340
<b>23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	84 et 85 ; 127 à 130 ; 129 ; 313 à 315 ; 275 à 280 ; 391 ; 405
<b>24 Documents accessibles au public</b>	N/A
<b>25 Informations sur les participations</b>	30 à 57 ; 86 ; 216 ; 308 à 311

N/A: non applicable.

## Table de concordance du Rapport Financier Annuel

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, la table de concordance ci-après permet d'identifier les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément à l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier.

	<b>N° de pages</b>
<b>Attestation du responsable du document</b>	341
<b>Rapport de gestion du Directoire incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise</b> – cf. table de concordance ci-après	
<b>États financiers</b>	
• Comptes individuels	283 à 312
• Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	313 à 315
• Comptes consolidés	203 à 274
• Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	275 à 280
• Honoraires des Commissaires aux comptes	245

## TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion du Directoire

# Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion du Directoire

Le présent Document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion du Directoire incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1.II et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

Rubriques	Pages
1 Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et indicateurs de performance	62 à 83 ; 96 à 105
2 Utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	N/A
3 Description des principaux risques et incertitudes	193 à 200
4 Prises de participations significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	36 à 57
5 Événements postérieurs à la clôture/Perspectives	87
6 Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	71
7 Information sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de Bourse	198 et 199
8 Informations sur les rachats d'actions	336 à 338
9 Rémunérations des mandataires sociaux	166 à 183
10 Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	185
11 Mandats et fonctions des mandataires sociaux	135 à 155
12 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	339 et 340
13 Actionnariat de la Société	330 à 333
14 Actionnariat salarié	331
15 Activité et résultats des filiales de la Société	30 à 57
16 Activité en matière de recherche et de développement	N/A
17 Informations sociales et environnementales	106 à 119
18 Informations sur les délais de paiement	317
19 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Eurazeo	186 à 200
<b>Documents à joindre en annexe au Rapport de gestion et/ou à communiquer aux Actionnaires</b>	
20 Rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise comprenant les informations liées au fonctionnement des organes d'administration ou de direction, aux rémunérations des dirigeants et à l'application des codes de gouvernement d'entreprise, telles que mentionnées aux articles L.225-37-3 à L.225-37-5 du Code de commerce	132 à 183
21 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité	328
22 Tableau des résultats des 5 derniers exercices	316
23 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels incluant les informations relatives au gouvernement d'entreprise	313 à 315
24 Avis de l'organisme tiers indépendant chargé de vérifier les informations sociales, environnementales et sociétales fournies dans le Rapport de gestion	127 à 129

## TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Table de concordance des données sociales, environnementales et sociétales

# Table de concordance des données sociales, environnementales et sociétales

La sixième édition du rapport RSE d'Eurazeo comporte plusieurs Éléments d'information issus des Lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) 4.

	Pages ou renvoi externe	Grenelle II	Art. 173	GRI 4		Pacte Mondial, critères niveau « Avancé »	Objectifs de développement durable (ODD)	Charte ESG de France Invest*
				Indicateur	Niveau d'application : complet (C) / partiel (P)			
<b>Informations sur la politique de reporting RSE d'Eurazeo</b>								
Déclaration du décideur le plus haut placé sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie	Site internet	-	-	G4-1	C	19	-	D.16
La RSE dans la politique d'investissement	90 à 95	-	II-1 <sup>o</sup> et 2 <sup>o</sup> ; III-1 <sup>o</sup> au 4 <sup>o</sup>	G4-18	P	1 à 2 ; 17 à 18	ODD8	D.16
Stratégie et objectifs RSE 2020	81; 96 à 98	-	-	HR1 ; FS10	C	17 à 18 ; 20	ODD8	B.9 ; D.15 à 16
Engagements et reconnaissance	98 ; 104 et 105	-	-	G4-15	C	17 à 18	ODD3 ; ODD4 ; ODD5 ; ODD8 ; ODD13	D.16
Historique de l'engagement responsable	Site internet	-	-	-	-	-	-	D.16
Profil et méthodologie du rapport	125 et 126	-	-	G4-18 à 21 ; G4-28 à 33	C	1 à 2 ; 15 ; 17 à 18 ; 20	-	-
<b>Informations générales sur Eurazeo</b>								
Nom de l'organisation et localisation du siège	320	-	-	G4-3 ; G4-5	C	-	-	-
Profil de l'organisation	12 à 61	-	-	G4-4 ; G4-8	C	-	-	A.1 à 5
Pays où l'organisation est implantée	12 et 13 ; 251 à 268	-	-	G4-6	C	-	-	-
Mode de propriété et forme juridique	320	-	-	G4-7	C	-	-	-
Chiffre d'affaires net et capital total	77 ; 284 à 286	-	-	G4-9	C	-	-	-
Changements substantiels de taille, de structure ou de capital	86 et 87 ; 330	-	-	G4-13	P	-	-	-
Entités incluses dans les états financiers consolidés	86	-	-	G4-17	C	-	-	-
Valeur économique directe créée et distribuée	120 et 121 ; 206 et 207	-	-	EC1	C	-	ODD8 ; ODD9	D.16
Moyens mis en place pour la maîtrise des risques	82 ; 186 à 200	A225 2-a-3	-	SO4	P	2 ; 14	-	C.10 ; D.13
<b>Gouvernance</b>								
Structure de gouvernance générale d'Eurazeo	132 à 165	-	-	G4-34 ; G4-38 à 41 ; G4-45 à 48 ; G4-51 à 52	C	1 ; 20	-	D.15
Informations sur la gouvernance RSE d'Eurazeo	97 ; 112	-	-	G4-36 ; G4-42 à 44	C	1 ; 19 à 20	-	D.15
<b>Gouvernance des filiales</b>								
Séparation des fonctions d'exécution et de contrôle	97	-	-	G4-39	C	-	ODD16	-
Membres des Conseils de Surveillance (CS) ou Conseils d'Administration (CA)	97	-	-	-	-	-	ODD16	-
Administrateurs indépendants	97	-	-	-	-	-	ODD16	-
Durée moyenne des mandats	97	-	-	-	-	-	ODD16	-

## TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Table de concordance des données sociales, environnementales et sociétales

	Pages ou renvoi externe	Grenelle II	Art. 173	Indicateur	GRI 4		Objectifs de développement durable (ODD)	Charte ESG de France Invest*
					Niveau d'application : complet (C) / partiel (P)	Pacte Mondial, critères niveau « Avancé »		
Réunions du CS ou CA et taux de présence	97	-	-	-	-	-	ODD16	-
Sociétés dotées d'un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations au sein du CS ou CA	97	-	-	-	-	-	ODD16	-
Responsable RSE	112	-	-	-	-	-	ODD16	-
<b>Social</b>								
<b>Emploi</b>								
Effectif permanent et non permanent	106	A225 1-a-1	-	G4-9 ; 10	C ; P	6 à 8	ODD8	-
Répartition de l'effectif par sexe, âge et zone géographique	106 et 107	A225 1-a-1	-	G4-10 ; LA12	P	6 à 8 ; 15	ODD8	-
Répartition de l'effectif par contrat d'emploi et par catégorie professionnelle	106	-	-	G4-10 ; LA12	P	6 à 8	ODD8	-
Embauches et départs	107	A225 1-a-2	-	LA1	P	6 à 8	ODD8	B.7
<b>Rémunérations et avantages sociaux</b>								
Rémunérations et leur évolution	108	A225 1-a-3	-	-	-	6 à 8 ; 15	ODD8 ; ODD10	B.9
Salariés actionnaires	108	-	-	-	-	6 à 8 ; 15	ODD8 ; ODD10	B.9
<b>Organisation du temps de travail</b>								
Effectif travaillant à temps partiel	108	A225 1-b-1	-	-	-	6 à 8	ODD8	-
Heures d'intérim	108	A225 1-b-1	-	-	-	6 à 8	ODD8	-
Absentéisme	108	A225 1-b-2	-	LA6	P	6 à 8 ; 15	ODD3	-
<b>Relations sociales</b>								
Organisation du dialogue social	108	A225 1-c-1	-	-	-	6 à 8 ; 15	ODD8 ; ODD10	B.6
Accords collectifs	109	A225 1-c-2	-	-	-	6 à 8 ; 15	ODD8 ; ODD10	-
Enquêtes collaborateurs et baromètres sociaux	109	-	-	-	-	6 à 8 ; 15	ODD3	-
<b>Santé et sécurité</b>								
Conditions de santé et de sécurité au travail	109 et 110	A225 1-d-1	-	-	-	6 à 8 ; 15	ODD3 ; ODD8	-
Maladies professionnelles	110	A225 1-d-3	-	LA6	P	6 à 8 ; 15	ODD3	-
Accords signés en matière de santé et de sécurité au travail	109	A225 1-d-2	-	-	-	6 à 8 ; 15	ODD3 ; ODD8	-
Accidents du travail	109	A225 1-d-3	-	LA6	P	6 à 8	ODD3	-
<b>Développement des compétences</b>								
Politiques mises en œuvre en matière de formation	110	A225 1-e-1	-	-	-	6 à 8 ; 15	ODD4	B.8
Heures et dépenses de formation	110	A225 1-e-2	-	LA9	P	6 à 8	ODD4	-
<b>Égalité de traitement et promotion de la diversité</b>								
Composition des organes de gouvernance (CS ou CA) par sexe	135 à 139 ; 142 à 154	-	-	LA12	P	15	ODD5	-
Composition des organes de décision par âge	135 à 139 ; 142 à 154	-	-	LA12	P	15	-	-
Mesures prises pour favoriser l'égalité professionnelle	105 ; 111	A225 1-f-1	-	-	-	6 à 8 ; 15	ODD5	-
Mesures prises pour favoriser l'insertion des personnes handicapées	111	A225 1-f-2	-	-	-	6 à 8 ; 15	ODD10	-
Politique de lutte contre les discriminations	111	A225 1-f-3	-	-	-	6 à 8 ; 15	ODD5 ; ODD10	-
Promotion et respect des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)	111	A225 1-g-1 à A225 1-g-4	-	-	-	3 à 8 ; 15	ODD8 ; ODD10	-

## TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Table de concordance des données sociales, environnementales et sociétales

	Pages ou renvoi externe	Grenelle II	Art. 173	Indicateur	GRI 4		Objectifs de développement durable (ODD)	Charte ESG de France Invest*
					Niveau d'application : complet (C) / partiel (P)	Pacte Mondial, critères niveau « Avancé »		
<b>Environnement</b>								
<b>Politique environnementale</b>								
Organisation de la Société pour prendre en compte la RSE et moyens mis en œuvre en matière d'environnement	112	A225 2-a-1	III-19 <sup>a</sup>	-	-	1 à 2 ; 9 à 11 ; 15	-	C.12
Démarches d'évaluation ou de certification	113	A225 2-a-1	-	-	-	9 à 11 ; 15	ODD7 ; ODD9 ; ODD12	-
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	114	A225 2-a-2	-	-	-	9 à 11 ; 15	ODD4 ; ODD13 ; ODD14 ; ODD15	-
Montants, moyens et mesures consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	114	A225 2-a-3 à A225 2-a-4	-	EN31	C	9 à 11	ODD6 ; ODD14 ; ODD15	C.10
Indemnités versées pour litiges environnementaux	114	-	-	EN29	C	9 à 11	-	-
<b>Pollution</b>								
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	114	A225 2-b-1	-	-	-	9 à 11 ; 15	ODD6 ; ODD13 ; ODD14 ; ODD15	-
Rejets dans l'air (NOx et SOx)	114	A225 2-b-1	-	EN21	C	9 à 11	ODD12 ; ODD13	-
Rejets dans l'eau et le sol	114	A225 2-b-1	-	-	-	9 à 11	ODD6 ; ODD14 ; ODD15	-
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	114	A225 2-b-2	-	-	-	9 à 11	-	-
<b>Economie Circulaire</b>								
• <b>Prévention et gestion des déchets</b>								
Production totale de déchets	115	-	-	EN23	P	9 à 11	ODD12	-
Montants dépensés et générés dans le traitement et la valorisation des déchets	115	-	-	EN31	C	9 à 11	ODD12	-
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	115	A225 2-c-i-1	-	-	-	9 à 11 ; 15	ODD12	C.12
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	115	A225 2-c-i-2	-	-	-	9 à 11 ; 15	ODD12	-
• <b>Utilisation durable des ressources</b>								
Consommation d'eau et mesures prises pour optimiser la consommation d'eau	116	A225 2-c-ii-1	-	EN8 ; EN31	P	9 à 11 ; 15	ODD6 ; ODD12 ; ODD14	C.12
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	116	A225 2-c-ii-1	-	-	-	9 à 11 ; 15	ODD6	-
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	116	A225 2-c-ii-2	-	-	-	9 à 11 ; 15	ODD8 ; ODD12	C.12
Consommation d'énergie et mesures pour améliorer l'efficacité énergétique	117	A225 2-c-ii-3	-	EN3 ; EN30	C	9 à 11 ; 15	ODD7 ; ODD12 ; ODD13	C.12
Utilisation des sols et mesures de prévention et de réduction mises en place afin d'éviter les rejets dans le sol	117	A225 2-b-1 A225 2-c-ii-4	-	-	-	9 à 11 ; 15	ODD12 ; ODD15	-
<b>Changement climatique</b>								
Rejets de Gaz à Effet de Serre (GES)	118	-	III-3 <sup>b</sup>	-	-	9 à 11 ; 15	ODD13	-
Émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2)	118	A225 2-d-1	-	EN15 ; EN16	C	9 à 11 ; 15	ODD12 ; ODD13	-
Émissions de gaz à effet de serre (scope 3)	118	A225 2-d-1	-	EN17	C	9 à 11 ; 15	ODD12 ; ODD13	-

## TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Table de concordance des données sociales, environnementales et sociétales

	Pages ou renvoi externe	Grenelle II	Art. 173	Indicateur	GRI 4		Objectifs de développement durable (ODD)	Charte ESG de France Invest*
					Niveau d'application : complet (C) / partiel (P)	Pacte Mondial, critères niveau « Avancé »		
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	118 et 119	A225 2-d-1	III-3 <sup>b</sup>	-	-	9 à 11 ; 15	ODD13	-
Lutte contre le changement climatique et adaptation aux conséquences du changement climatique	119	-	III-3 <sup>b</sup>	-	-	9 à 11 ; 15	ODD13	C.12
<b>Protection de la biodiversité</b>								
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	119	A225 2-e-1	-	-	-	9 à 11 ; 15	ODD14 ; ODD15	C.11
<b>Sociétal</b>								
<b>Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société</b>								
Emploi et développement régional	120	A225 3-a-1	-	-	-	-	ODD1 ; ODD8	B.7
Populations riveraines ou locales	120	A225 3-a-2	-	-	-	-	ODD1 ; ODD8	-
<b>Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité</b>								
Dialogue avec les parties prenantes	120 et 121	A225 3-b-1	-	G4-16 ; G4-18 ; G4-24 à 27	C	15 ; 18 ; 21	ODD17	-
Actions de partenariat ou de mécénat	121	A225 3-b-2	-	-	-	3 à 4, 15 à 18	ODD1 ; ODD4 ; ODD10 ; ODD17	-
Montant dépensé en actions sociétales	121	-	-	-	-	16	ODD1 ; ODD4 ; ODD10	-
<b>Gestion des risques RSE relatifs à l'activité de la société, de son portefeuille et de la chaîne d'approvisionnement</b>								
Identification et analyse des risques RSE ; Plans d'actions et de prévention ; Procédures d'évaluation et de suivi	121 à 124	A225 3-c-1 à A225 3-c-2	-	G4-12	C	3 à 11 ; 15	ODD1 ; ODD8 ; ODD12 ; ODD16	-
Répartition des fournisseurs par zone géographique	123	-	-	-	-	3 à 5 ; 15	-	-
<b>Loyauté des pratiques</b>								
Actions engagées pour prévenir la corruption	124 ; 190 et 191	A225 3-d-1	203 à 204	G4-56 ; SO4	C	3 à 5, 12 à 15	ODD16	D.13 à 14
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	124	A225 3-d-2	-	-	-	-	ODD3	-
<b>Droits de l'homme</b>								
Actions engagées en faveur des droits de l'homme	124	A225 3-e	-	-	-	3 à 5 ; 15	ODD1 ; ODD10	-
<b>Vérification externe du rapport</b>								
Rapport de l'un des Commissaires aux comptes désignés comme organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales	127 à 129	En conformité	-	G4-33	C	En conformité	-	-

Les items non applicables sont indiqués par le symbole "-".

\* Charte d'engagements des investisseurs pour la croissance de France Invest (Association française des investisseurs pour la croissance).

Eurazeo est engagée depuis quinze ans dans une politique de soutien à la photographie. En 2010, elle a créé un concours visant à récompenser le travail d'un photographe, professionnel ou étudiant, autour d'un thème annuel. Ce prix couvre tous les champs de la photographie et s'adresse à tous types de photographes. Le lauréat 2017, dont les photos sont présentées au fil des pages de notre document de référence 2017 est Gilles Coulon. Ce travail propose une vision originale, intrigante, énigmatique du thème de cette année «réenchanter l'entreprise».

Gilles Coulon, né en 1966, est membre du collectif Tendance Floue depuis 1996. Il reçoit le premier prix du World Press Photo en 1997 (catégorie Vie Quotidienne), pour son travail sur les peuples transhumants entre le Mali et la Mauritanie. <http://tendancefloue.net/gillescoulon/bio/>

À propos de la thématique 2017, Gilles Coulon explique : « Pour m'emparer de cette idée, j'ai regardé l'entreprise comme un lieu, une entité, à la fois théâtre et acteur de ce processus. Comme un personnage silencieux qui attendrait son heure pour reprendre sa place, pour dire ce qui a été oublié. Et si ré-enchanter l'entreprise était tout simplement lui redonner du sens, de l'humain ? Réveiller des géants endormis, réanimer de vieux châteaux pinardiens. Faire entrer la lumière et voir ces bâtiments s'animer et se transformer pour redevenir des lieux de vie, de travail.



Travaux de restauration de la maison principale Domaine viticole Magalas, 2016



Travaux de restauration du nouveau caveau Domaine viticole Magalas, 2016



Grenier de la distillerie avant restauration Domaine viticole Magalas, 2015



Chai de réception des vendanges Domaine viticole Magalas, 2015



Grenier de la distillerie avant restauration Domaine viticole Magalas, 2015



Ancienne salle des vendangeurs Domaine viticole Magalas, 2015



Restauration de la façade de la cave Domaine viticole Magalas, 2016



Travaux de restauration du nouveau caveau Domaine viticole Magalas, 2016



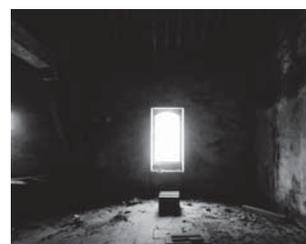
Travaux de restauration du nouveau caveau Domaine viticole Magalas, 2016



Cave avant restauration Domaine viticole Magalas, 2015



Chai de réception des vendanges Domaine viticole Magalas, 2015



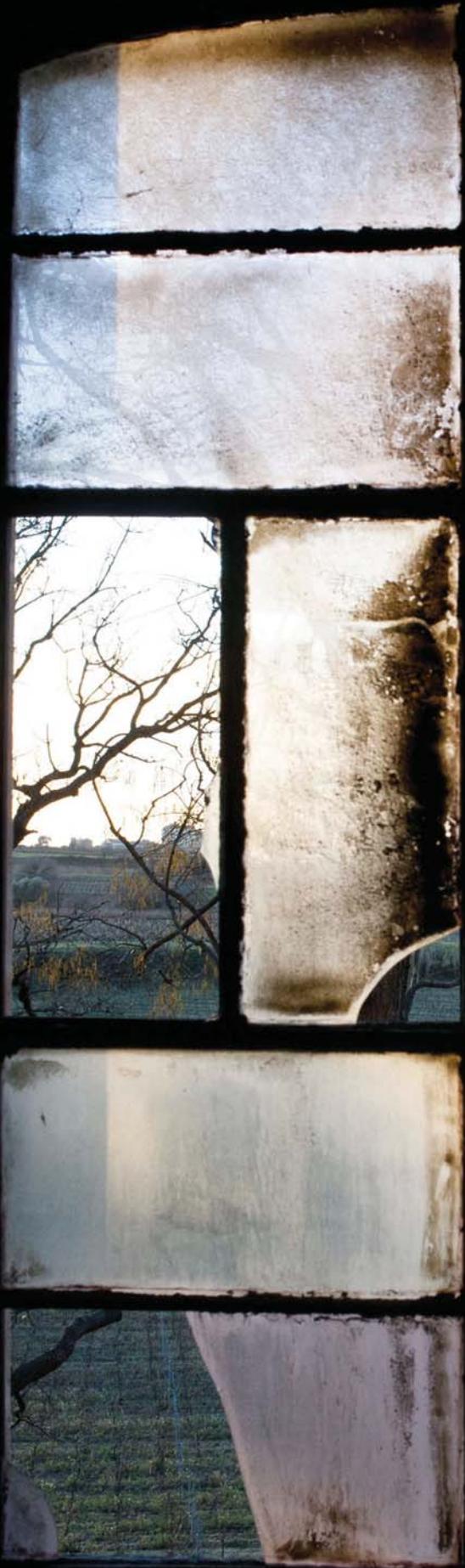
Grenier de la distillerie avant restauration Domaine viticole Magalas, 2015

Crédit photos : Gilles Coulon, Stéphane de Bourgies, Peter Allan, William Beaucardet, Shutterstock

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Ce document a été imprimé par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier recyclable, exempt de chlore élémentaire, certifié PEFC, à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement sur un plan environnemental, économique et social.

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004



eurazeo