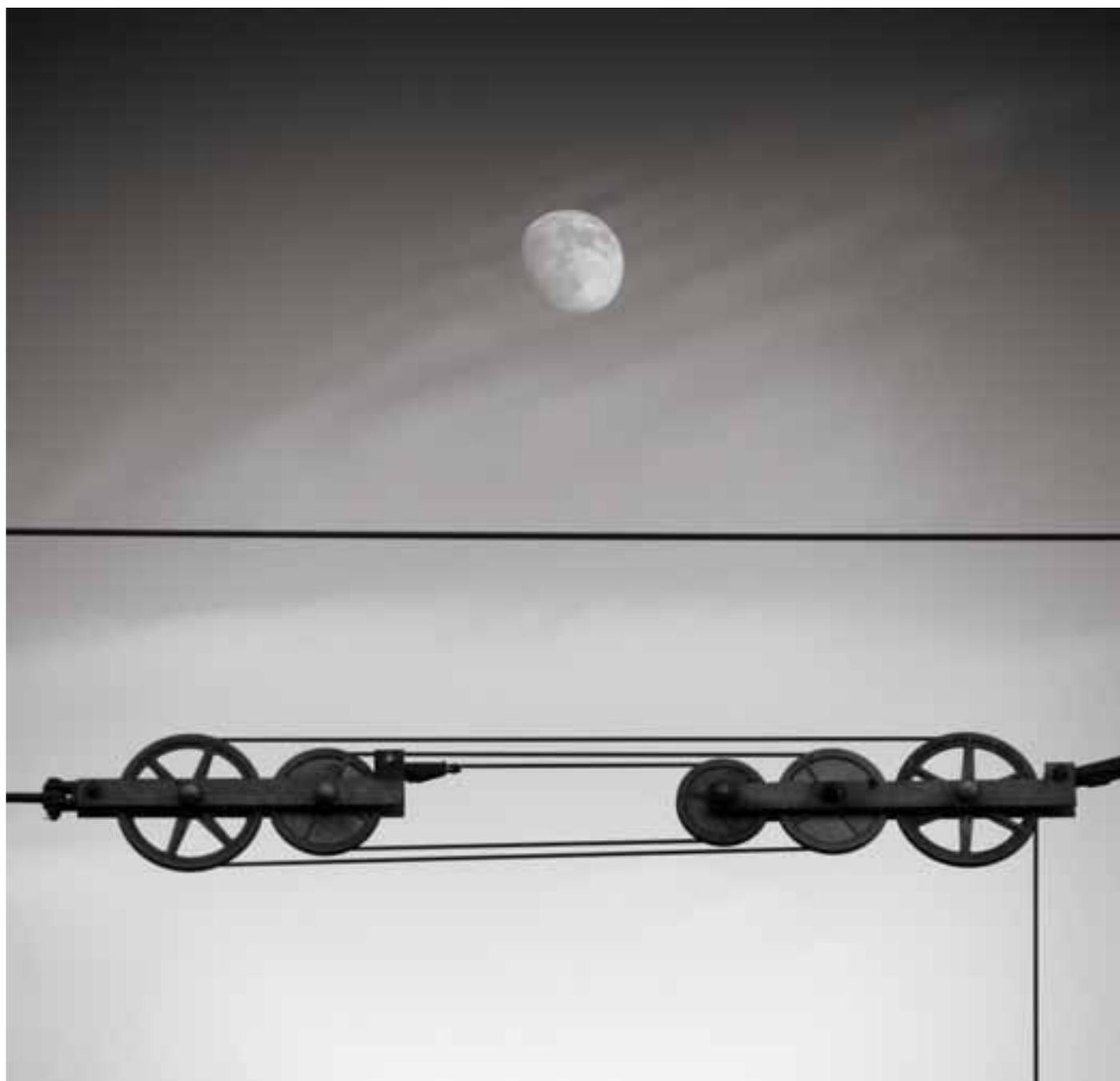


RAPPORT FINANCIER ANNUEL

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2011



LE MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	2	5.4 État de la variation des capitaux propres consolidés	154
LE MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE	4	5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés	157
<b>1 PRÉSENTATION DU GROUPE</b>	<b>7</b>	5.6 Annexe aux comptes consolidés	160
1.1 Chiffres clés	8	5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés <b>RFA</b>	231
1.2 Bref historique et évolution de la structure du Groupe	10	<b>6 COMPTES SOCIAUX</b>	<b>235</b>
1.3 Identité	12	6.1 Bilan <b>RFA</b>	236
1.4 Organigramme	14	6.2 Compte de résultat <b>RFA</b>	238
1.5 Les participations d'Eurazeo	15	6.3 Annexe aux comptes sociaux <b>RFA</b>	239
<b>2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'EURAZEO</b>	<b>21</b>	6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels <b>RFA</b>	266
2.1 Les engagements d'Eurazeo en matière de Responsabilité Sociétale	22	6.5 Tableau des résultats des 5 derniers exercices	268
2.2 Reporting extra-financier d'Eurazeo	27	<b>7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL</b>	<b>271</b>
2.3 La RSE dans les participations	32	7.1 Renseignements sur la Société	272
2.4 Rapport d'examen de l'un des commissaires aux comptes	37	7.2 Statuts	273
<b>3 GOUVERNANCE</b>	<b>41</b>	7.3 Informations relatives au capital <b>RFA</b>	281
3.1 Organes de direction et de surveillance	42	7.4 Actionnariat du Groupe	286
3.2 Rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux	72	7.5 Pactes d'actionnaires	290
3.3 Participation des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire dans le capital de la Société	86	7.6 Opérations afférentes aux titres de la Société <b>RFA</b>	295
3.4 Gestion des risques – Facteurs de risques et assurances <b>RFA</b>	88	7.7 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique <b>RFA</b>	299
3.5 Rapport du Président du Conseil de Surveillance <b>RFA</b>	99	7.8 Indicateurs boursiers	301
3.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance <b>RFA</b>	110	7.9 Relations avec les actionnaires	303
3.7 Engagements au titre des programmes de co-investissement	111	<b>8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	<b>307</b>
<b>4 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE</b>	<b>113</b>	8.1 Rapport Spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions	308
4.1 Opérations réalisées et faits marquants <b>RFA</b>	114	8.2 Rapport Spécial sur les attributions gratuites d'actions	314
4.2 Franchissements de seuils <b>RFA</b>	120	8.3 Ordre du jour	316
4.3 Résultats consolidés d'Eurazeo <b>RFA</b>	122	8.4 Projet de résolutions	321
4.4 Résultats sociaux d'Eurazeo <b>RFA</b>	129	8.5 Observations du Conseil de Surveillance sur le Rapport du Directoire	333
4.5 Dividendes versés au titre des trois derniers exercices	130	8.6 Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	334
4.6 Actif Net Réévalué	132	8.7 Autres rapports spéciaux des Commissaires aux comptes	339
4.7 Activité des principales filiales et participations	136	<b>9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>347</b>
4.8 Événements postérieurs à la clôture	145	9.1 Contacts et informations financières disponibles	348
4.9 Changements significatifs de la situation financière	146	9.2 Document d'information annuel	349
4.10 Investissements en cours de réalisation	146	9.3 Déclaration du responsable du Document de référence <b>RFA</b>	351
4.11 Perspectives	146	9.4 Responsable du contrôle des comptes	352
<b>5 COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>149</b>	9.5 Opérations avec les apparentés	353
5.1 État de la situation financière consolidée	150	9.6 Informations financières historiques	354
5.2 État du résultat consolidé	152	9.7 Table de concordance du Document de référence	356
5.3 État des produits et des charges comptabilisés	153	9.8 Table de concordance du rapport financier annuel	358
		9.9 Table de concordance avec les informations requis dans le rapport du Directoire	359



## Profil

### **Eurazeo accélère les transformations des entreprises**

Eurazeo est une des premières sociétés d'investissement cotées en Europe, avec près de 4 milliards d'euros d'actifs diversifiés. Elle est présente sur tous les segments du capital investissement : les investissements de moyenne et grande taille, les PME avec Eurazeo PME et les sociétés à très forte croissance avec Eurazeo Croissance. Eurazeo est notamment l'actionnaire majoritaire ou de référence d'Accor, ANF Immobilier, APCOA, Edenred, Elis, Europcar, Foncia, Fonroche Energie, Moncler, Rexel, 3S Photonics, Léon de Bruxelles et Dessange International.

Eurazeo dispose de ressources importantes, d'un actionariat solide à base familiale et institutionnelle, d'une absence d'endettement et d'un horizon d'investissement flexible qui lui permet d'accompagner les entreprises dans la durée.

**Sa raison d'être est de détecter, accélérer et valoriser le potentiel de transformation des entreprises dans lesquelles elle investit.**

L'intervention d'Eurazeo est active et fondée sur une vision de l'avenir des entreprises partagée avec leur management. L'engagement, le respect et le pragmatisme sont sa marque de fabrique, à l'origine de ses nombreuses réussites.



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 avril 2012 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.

# 2011 DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

# Le message du Président du Conseil de Surveillance

Madame, Monsieur, Cher Actionnaire,

La crise survenue en 2008, limitée au monde occidental, a été d'une grande violence.

La situation est aujourd'hui très différente. Deux obstacles majeurs ont été surmontés : la faillite des banques américaines, consécutive aux problèmes liés à l'immobilier, a été évitée ; le risque de faillite de l'euro, dû aux dettes exagérées d'un certain nombre de pays, est également aujourd'hui un scénario peu probable.

Avoir passé ces deux obstacles est un grand succès.

Néanmoins, l'ajustement vis-à-vis du reste du monde sera pénible pour les pays occidentaux et l'abondance de liquidités, créées pour éviter les deux écueils ci-dessus aux Etats Unis et en Europe, peut poser des problèmes à l'avenir.

Nous surmonterons cette crise commencée il y a quatre ans, comme nous en avons surmonté d'autres, mais je pense qu'elle pourrait encore peser sur l'économie pendant une période équivalente.

Bien que je pense qu'il est aujourd'hui probablement moins dangereux de posséder des actions que des obligations, le poids des actionnaires institutionnels au capital des entreprises a

sensiblement diminué sous l'effet des réglementations sur les fonds propres. Or ces investisseurs représentaient un socle solide pour les sociétés, face à la volatilité des marchés.

Cette situation renforce le rôle des actionnaires professionnels de long terme tels qu'Eurazeo.

Dans le contexte incertain que je viens de rappeler, Eurazeo peut s'appuyer sur un portefeuille de sociétés qui, certes, peuvent connaître des difficultés, mais qui, toutes, présentent des résultats d'une qualité et d'une orientation satisfaisantes.

La croissance de la quasi-totalité des sociétés du groupe en 2011 a en effet été très supérieure à celle de la zone Euro, hormis pour Europcar qui a connu une stagnation de son chiffre d'affaires. Outre la contribution d'Eurazeo à la transformation des sociétés, cette performance s'explique par le positionnement particulièrement équilibré de son portefeuille. Celui-ci est en effet constitué de sociétés qui, comme Moncler, Edenred ou 3S Photonics, bénéficient d'une activité dans des marchés à forte croissance ou sont tirées par des secteurs particulièrement dynamiques, et de sociétés majoritairement actives dans des secteurs résilients ou des activités non délocalisables, à l'instar d'Elis.

Résultat de cette progression de leur chiffre d'affaires et du travail réalisé dans chaque société, la contribution financière des sociétés du groupe à notre résultat a été multipliée par quatre en 2011 et est devenue très significative, ce qui devrait contribuer à terme à réduire la volatilité de nos résultats, puisqu'ils comprendront une part récurrente plus importante.

Après les acquisitions réalisées en 2011 sans remettre en cause nos grands principes d'équilibre financier, Eurazeo est bien investie, sans être sur-investie. Les nouvelles acquisitions ont d'ores et déjà présenté des résultats d'une grande qualité et Eurazeo dispose désormais d'un portefeuille peu cyclique et largement diversifié de sociétés qui sont presque toutes des leaders dans leur secteur d'activité.

L'allègement de notre investissement dans Rexel montre par ailleurs que des cessions dans de bonnes conditions sont possibles.

Nous sortons donc d'une période qui a été difficile pour tous, et j'ai confiance dans la qualité des investissements réalisés par notre société. Je suis convaincu que sa valorisation devrait par conséquent s'améliorer.

Cette confiance s'exprime de façon marquée par la politique de dividende de la société.

Il est en effet proposé à l'Assemblée générale des actionnaires de distribuer un dividende de 1,20 € par action, complété comme l'an dernier par l'attribution gratuite d'une action Eurazeo pour 20 détenues. Si cette résolution est approuvée, la distribution aura progressé de 9 % par an en moyenne au cours des huit dernières années, hors dividendes exceptionnels, et sans jamais baisser, y compris pendant la crise de 2008.

Je souhaite enfin rendre ici hommage à Monsieur Antoine Bernheim, qui quittera cette année notre Conseil, pour le rôle central qu'il a joué dans la constitution et la croissance de notre société. Voilà dix ans qu'Eurazeo fonctionne bien avec la structure duale à Conseil de Surveillance et Directoire adoptée en 2002. Le Conseil de Surveillance et moi-même, son Président, travaillons en grande confiance avec le Directoire.

Michel David-Weill

Président du Conseil de Surveillance

# Le message du Président du Directoire

Entretien avec Patrick Sayer, Président du Directoire

par Stéphane Soumier, journaliste

## Comment analysez-vous le résultat d'Eurazeo en 2011, notamment le contraste entre la bonne performance de vos sociétés et la perte de l'exercice ?

Eurazeo est une société d'investissement et son résultat ne peut pas être lu comme celui d'entreprises classiques. En 2011 nous avons dû passer des écritures comptables que nous imposent les normes IFRS, même si elles ne recouvrent pas de véritable réalité économique. Notre boussole, c'est le résultat opérationnel que dégagent les sociétés de notre portefeuille. Si on en retranche les coûts de financement qui sont à notre charge, on voit que leur contribution aux résultats d'Eurazeo a été multipliée par quatre : un peu plus de 20 millions d'euros en 2010, près de 90 millions d'euros en 2011, et je l'espère, la même tendance pour 2012 alors que nous étions à moins 60 en 2009 ! C'est ce qu'il faut retenir. En dix ans, Eurazeo s'est profondément transformée, passant du statut d'actionnaire de sociétés dont elle n'avait pas le contrôle à celui de société d'investissement qui a une influence décisive sur leur destin et qui s'attache à accélérer leur transformation. Nous avons atteint un stade de maturité et dans ce stade, nos sociétés devraient dégager des profits récurrents plus élevés. Cela nous permettra de présenter des résultats tendanciellement meilleurs.

## Vous avez beaucoup acheté en 2011, la période était-elle à ce point favorable ?

Je rappelle que nous avons clairement indiqué l'année dernière que des acquisitions étaient à l'étude. On nous a fait le reproche d'avoir acheté avant la crise de l'été, et bien c'est un contresens sur notre métier. Je veux être très clair : notre métier, c'est d'accompagner des sociétés et leurs dirigeants sur le long terme, pas de faire des coups en bourse ! Nous investissons pour des durées de 5 à 7 ans, et on ne s'engage pas sur des durées aussi longues avec un coup de téléphone le matin pour réaliser une opération l'après-midi. C'est une relation qui se construit sur plusieurs mois, voire sur plusieurs années, et qui nous permet parfois de profiter des circonstances. Prenez la société Moncler. Pourquoi avons-nous pu faire cette opération magnifique ? Parce que l'entreprise réfléchissait à son introduction en bourse au moment où la dégradation de la situation financière internationale en rendait la perspective très risquée. En dehors de la Bourse, nous étions les seuls à discuter avec elle, depuis plusieurs années. Nous avons donc su profiter d'une opportunité unique, avec même une acquisition à un prix sans doute

inférieur de 20 % à ce qu'aurait été la valorisation boursière d'une société du luxe appuyée sur les multiples du secteur.

## Mais Moncler est-elle bien une société de luxe ?

Cela a été le sujet essentiel de notre étude, avant même la valorisation, car c'est bien une société du luxe que nous recherchions tant j'ai la conviction que ce secteur va continuer à croître, tiré par la mondialisation. Or le mot d'ordre de Remo Ruffini, le manager et co-actionnaire de Moncler, est de créer des vêtements et des accessoires qui s'affranchissent de la mode. Quelle est la différence entre la mode et le luxe ? C'est essentiellement l'histoire et la force intemporelle de la marque. Moncler, parce qu'elle a accompagné les plus grands alpinistes à la conquête de l'Himalaya, a été adoptée dans le monde entier. Elle représente dans l'imaginaire collectif, aussi bien en Europe qu'en Chine, une très grande qualité et un style incomparable. Cela lui donne une puissance qui dépasse celle de ses concurrents.

## Les Chinois le savent, cela ?

Ils le savent : Moncler a ouvert 22 magasins en 2011 dont la moitié en Asie, et les chiffres d'affaires y sont spectaculaires. Elle compte actuellement 60 magasins dans le monde. C'est une marque qui rayonne et qui va de l'avant.

## Vous mettez régulièrement en avant, parmi vos critères d'acquisition, l'importance des barrières à l'entrée sur une activité. Quelles sont les barrières qui protègent un groupe comme Foncia ?

On ne le sait pas assez, Foncia est le leader français dans le métier de syndic et la gestion locative. Foncia a su construire un réseau d'une densité telle que nous pouvons enclencher une dynamique de marque et de communication très forte et réaliser des économies d'échelle. Nous avons mis à sa tête François Davy qui est un grand professionnel des réseaux et avec son équipe, il va transformer en profondeur le métier de Foncia : apporter de nouveaux services, moderniser le métier de syndic et restaurer la confiance avec les propriétaires par des processus de transparence et d'efficacité. Foncia est un leader et dès qu'elle aura effectué ce travail qui commence déjà à porter ses fruits, par exemple sur la relation client, cette position de leader lui donnera un effet de levier considérable.

### **Qu'en est-il des cessions ? Beaucoup d'achats, très peu de cessions en 2011, pourquoi ?**

Parce que nous ne sommes pas contraints par le temps. Nous sommes une société d'investissement, pas un fonds. Regardez Rexel. Nous avons acheté en 2005 une société cyclique, distributeur de matériel électrique, liée à l'immobilier, essentiellement implantée en France. Quelques années après, nous venons de céder, dans de très bonnes conditions, 15 % de notre participation dans un leader mondial, appuyé sur la croissance asiatique et la croissance américaine et qui a su se développer dans les services autour du matériel électrique. Rexel est un symbole de ce que sait faire Eurazeo. Comme APCOA, que l'on disait en perte de vitesse, et qui revit sous la houlette du manager formidable que nous avons placé à sa tête, qui a su passer au crible l'ensemble des contrats de long terme déficitaires qui l'empêchaient de croître. C'est ce que nous faisons aussi avec Europcar.

### **Justement, n'est-ce pas le principal problème de votre portefeuille ?**

J'aimerais bien que tous les problèmes soient aussi dramatiques que celui d'Europcar ! En 2011, Europcar, c'est simplement un recul du chiffre d'affaires de 0,3 % et une stabilité du résultat opérationnel si l'on excepte les coûts additionnels de marketing notamment liés au Tour de France, une opération qui a eu un effet considérable sur la notoriété de la marque ! C'est le paradoxe de cette société : elle est leader européen, mais n'est pas encore reconnue comme telle. C'est pourquoi nous voulons accélérer sa transformation et nous pensons que la solution est d'abord managériale. Nous avons donc placé à sa tête Roland Keppler, qui a multiplié par près de 6 le résultat de l'Allemagne en 2 ans, et un Président du Conseil non exécutif, Jean-Charles Pauze, celui-là même qui a permis la formidable transformation de Rexel. Comme pour Foncia, nous avons un leader à révéler et un métier à transformer, cela ne nous fait pas peur, bien au contraire, c'est ce que nous faisons le mieux.

### **Et les autres participations cotées, le rallye du début d'année n'offrirait-il pas une opportunité ?**

Edenred est en pleine transformation numérique, Accor transforme son portefeuille de marques et développe son modèle. Elles sont loin d'avoir terminé de raconter leur histoire. Je vous l'ai dit, nous ne sommes pas là pour faire des coups en bourse.

### **Un mot de la structure actionnariale d'Eurazeo, où en êtes-vous aujourd'hui ?**

Bien plus qu'un mot, parce que la structure actionnariale est quelque chose de très important pour Eurazeo. Pourquoi ? Parce que, comme je vous l'ai dit, nous restons longtemps au capital des sociétés dans lesquelles nous investissons et que nous offrons une relation pérenne à nos partenaires. Notre stabilité actionnariale est donc un sujet important. Nous sommes, depuis dix ans, dans une situation idéale avec deux actionnaires de long terme : la famille David-Weill avec laquelle j'ai une relation de très forte confiance, notamment avec son Président, que j'ai accompagné pendant toute ma carrière professionnelle, et le Crédit Agricole avec lequel la relation institutionnelle est excellente, à telle enseigne qu'ils ont souhaité être complètement présents au conseil d'administration en proposant la nomination de Michel Mathieu pour remplacer Bertrand Badré.

### **Quelles perspectives 2012 enfin, pour une année qui semble compliquée ?**

Vous savez, en 2011 la quasi-totalité de nos sociétés a connu une croissance nettement supérieure à celle de l'Eurozone. Il y a un certain nombre d'interrogations, politiques, économiques sur la croissance en Europe, mais on peut penser que le reste du monde va contribuer à tirer la croissance européenne et nos entreprises sont solides. Pour l'essentiel, nos entreprises non cotées se portent très bien, et les entreprises cotées dont nous sommes les actionnaires de référence ont exprimé leur confiance, en délivrant notamment un message positif sur leur dividende. C'est cette même confiance qui nous amène à maintenir notre politique de distribution. Et nous appliquons notre plan de marche pour atteindre notre objectif de création de valeur, celui d'un ANR de 100 euros à horizon 2015.



# PRÉSENTATION DU GROUPE

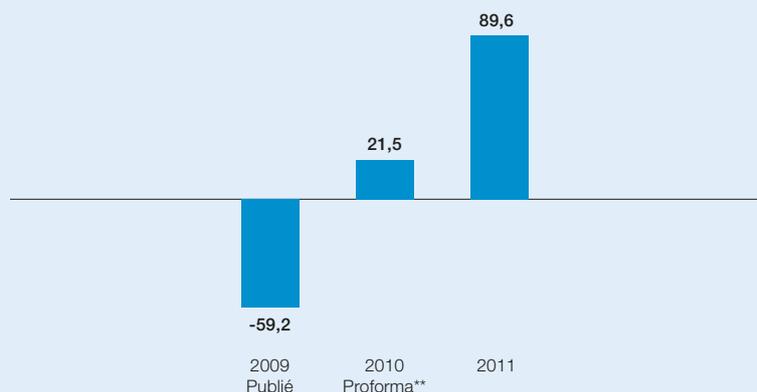
1

<b>1.1</b>	<b>Chiffres clés</b>	<b>8</b>	<b>1.4</b>	<b>Organigramme</b>	<b>14</b>
<b>1.2</b>	<b>Bref historique et évolution de la structure du Groupe</b>	<b>10</b>	<b>1.5</b>	<b>Les participations d'Eurazeo</b>	<b>15</b>
1.2.1	Investissements	10	1.5.1	Introduction	15
1.2.2	Désinvestissements	11	1.5.2	Les participations d'Eurazeo	16
<b>1.3</b>	<b>Identité</b>	<b>12</b>	1.5.3	Les participations d'Eurazeo Croissance	17
1.3.1	Actionnaire actif et engagé	12	1.5.4	Les participations d'Eurazeo PME	18
1.3.2	Partenaire des entreprises	12			
1.3.3	Contributeur d'une création de valeur globale	13			

## 1.1 Chiffres clés

### CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS NETTE DU COÛT DE L'ENDETTEMENT \*

(En millions d'euros)



\* Résultat opérationnel des sociétés consolidées par intégration globale et contribution au résultat des sociétés mises en équivalence, nets des coûts de financement

\*\* Proforma 2010 : déconsolidation de B&B Hotels au 1<sup>er</sup> janvier 2010 et consolidation d'Eurazeo PME, Foncia et Moncler.

La contribution des sociétés nette du coût de l'endettement a continué à progresser de manière soutenue, passant de -59,2 millions d'euros en 2009 à 21,5 millions d'euros en 2010 (pro forma) et 89,6 millions d'euros en 2011 (cf. 4.3.1).

### ÉVOLUTION DE LA SITUATION DE TRÉSORERIE

(Disponibilités en millions d'euros)

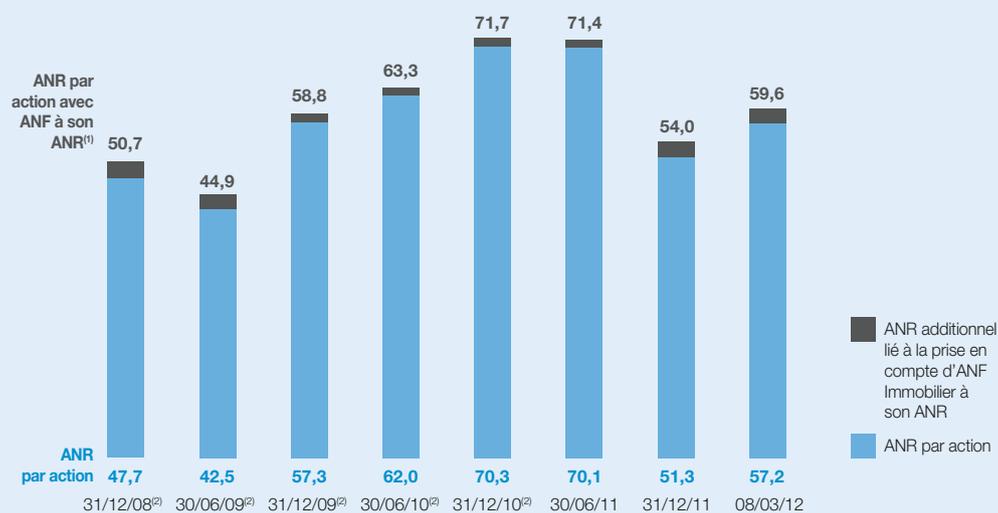


La trésorerie d'Eurazeo SA reste largement positive au 31 décembre 2011 en dépit des investissements réalisés et s'est améliorée depuis le début de l'année 2012 grâce à la cession d'un bloc de titres Rexel via Ray Investment, annoncée le 1<sup>er</sup> mars 2012. Elle s'élève à 218 millions d'euros au 8 mars 2012.

Par ailleurs Eurazeo dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant d'un milliard d'euros, à échéance juillet 2016. Cette ligne, non tirée à ce jour, reste intégralement disponible.

## ÉVOLUTION DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ (ANR)

(En euros par action)



<sup>(1)</sup> Avec ANF Immobilier à son ANR, sur la base d'une évaluation indépendante de ses actifs (42,20 €)

<sup>(2)</sup> Retraité de la distribution 2011 (attribution gratuite d'actions Eurazeo et distribution exceptionnelle d'actions ANF Immobilier)

L'Actif Net Réévalué d'Eurazeo au 31 décembre 2011 ressort à 51,3 euros par action, contre 70,1 euros au 30 juin 2011. Cette variation s'explique pour moitié par le recul de la valorisation boursière des titres cotés et pour l'autre moitié par la baisse de la valorisation des actifs non cotés. La valorisation des actifs non cotés est affectée par la baisse des multiples et par la prise en compte de la sous-performance relative d'Europcar.

En prenant ANF Immobilier à sa quote-part d'actif net réévalué et non à son cours de bourse, l'ANR au 31 décembre 2011 serait de 54,0 euros par action.

Sur la base de la mise à jour des titres cotés, des investissements complémentaires et des variations de trésorerie et de l'autocontrôle, l'ANR au 8 mars 2012 s'établit à 57,2 euros par action (cf. détails et méthodologie de valorisation présentés en section 4.6.3) et à 59,6 euros par action en prenant ANF Immobilier à sa quote-part d'actif net réévalué.



# 1.2 Bref historique et évolution de la structure du Groupe

Eurazeo est issue de la fusion en 2001 de Gaz et Eaux fondée en 1881 et de Eurafrance fondée en 1969.

Entre 2001 et 2005, Eurazeo a procédé à une restructuration en profondeur de son organigramme de participations par le biais (i) d'une fusion-absorption en 2001 des sociétés Azeo, La France Participations et Gestion, La Compagnie Française de Participations et d'Assurances, La Compagnie Centrale de Placements et la Société de Participations et de Gestion de Courtages (ii), d'une fusion-absorption en 2004, de la

société Rue Impériale, ancienne société mère du Groupe et (iii) de l'apport de l'activité immobilière reçue de Rue Impériale à sa filiale ANF Immobilier en 2005.

Les mouvements sur le portefeuille reflètent la stratégie d'investissement mise en place depuis 2002 qui a conduit Eurazeo à investir dans des participations non cotées et dans des sociétés cotées de premier plan et à céder des investissements historiques.

## 1.2.1 INVESTISSEMENTS

Au cours des exercices clos de 2006 à 2010, les principaux mouvements ayant affecté le portefeuille titres ont été les suivants :

- ▲ Investissement en 2006 dans Europcar pour un montant net de syndication de 681,0 millions d'euros.
- ▲ Investissement complémentaire en 2006 par acquisition de 4 259 509 actions Danone pour un prix de revient de 425,3 millions d'euros.
- ▲ Investissement complémentaire en 2006 par acquisition de 393 120 actions Air Liquide au travers de Legendre Holding 11 pour un prix de revient de 151,3 millions d'euros.
- ▲ Investissement en 2006 dans Gruppo Banca Leonardo pour un montant de 93,2 millions d'euros.
- ▲ Investissement en 2007 dans APCOA pour un montant de 312,7 millions d'euros.
- ▲ Investissement en 2007 dans Elis pour un montant de 176,4 millions d'euros en actions et 216,1 millions d'euros en obligations.
- ▲ Investissement complémentaire en 2007 dans Gruppo Banca Leonardo pour un montant de 72,5 millions d'euros.
- ▲ Investissement complémentaire en 2007 dans Veolia pour un montant de 54,5 millions d'euros.
- ▲ Investissement en 2007 dans Financière Truck Investissement (Fraikin) pour un montant de 17,6 millions d'euros et 31,8 millions d'euros en obligations.
- ▲ Investissement complémentaire en 2007 de titres Air Liquide au travers de Legendre Holding 11 pour un montant net de financement de 650 millions d'euros.
- ▲ Investissement en 2007 dans Intercos au travers de Broletto 1 pour un montant de 90,7 millions d'euros.
- ▲ Investissement en 2008 dans Accor au travers de Legendre Holding 19 pour un montant de 1 097,9 millions d'euros.
- ▲ Investissement complémentaire en 2009, au travers de Legendre Holding 22, par la souscription à l'augmentation de capital de Danone pour 158,3 millions d'euros et l'achat de titres pour 61,9 millions d'euros.
- ▲ Investissement en 2010 dans Fonroche, au travers de Legendre Holding 25, pour 25,0 millions d'euros.

## 1.2.2 DÉSINVESTISSEMENTS

Au cours des exercices clos de 2006 à 2010, les principaux mouvements ont été les suivants :

- ▲ Cession en 2006 de la majorité du portefeuille de fonds d'investissement pour un montant de 181,7 millions d'euros.
- ▲ Cession en 2006 du solde de la participation dans Pearson Plc pour un prix de revient consolidé de 5,2 millions d'euros et un prix de vente de 9,2 millions d'euros.
- ▲ Cession en 2007 de la participation dans Fraikin Groupe dégageant une plus-value consolidée (nette d'impôts) de 205,1 millions d'euros.
- ▲ Cession en 2007 de la participation dans Eutelsat Communications dégageant une plus-value consolidée (nette d'impôts) de 576,2 millions d'euros.
- ▲ Cession en 2008 de la participation dans Air Liquide, au travers de Legendre Holding 11, pour un prix de cession de 1 258,7 millions d'euros dégageant une plus-value consolidée de 53,4 millions d'euros.
- ▲ Cession en 2008 de la participation dans Veolia Environnement pour un prix de cession de 463,9 millions d'euros dégageant une plus-value consolidée de 221,4 millions d'euros.
- ▲ Cession en 2009 de 3,9 % du capital de la participation dans ANF Immobilier, au travers d'Immobilière Bingen pour un prix de 30 euros par action.
- ▲ Cession en 2009 de 8 261 017 actions Danone, au travers de Legendre Holding 22, pour un montant de 310,6 millions d'euros dégageant une plus-value consolidée de 236,1 millions d'euros.
- ▲ Cession en 2010 de la participation dans le groupe B&B Hotels pour un montant de 184,0 millions d'euros dégageant une plus-value consolidée de 75,2 millions d'euros nette de frais de cession et faisant suite au remboursement des obligations et du prix de revient des titres en 2007 pour 110,4 millions d'euros.
- ▲ Cession en 2010 de 10 482 376 actions Danone, au travers de Legendre Holding 22, pour un montant de 457,2 millions d'euros dégageant une plus-value consolidée de 292,3 millions d'euros.

## 1.3 Identité

### 1.3.1 ACTIONNAIRE ACTIF ET ENGAGÉ

#### SAISIR LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

---

Le cœur de métier d'Eurazéo est de détecter, accélérer et valoriser le potentiel de transformation des entreprises dans lesquelles elle investit. Eurazéo s'appuie sur une équipe de spécialistes de l'investissement, dotés d'une solide expérience en finance et en stratégie, pour détecter les entreprises au potentiel de transformation le plus prometteur. Ces experts appliquent à la fois la discipline d'investissement propre à Eurazéo et leur connaissance spécifique de certains marchés et secteurs pour accompagner ou susciter certaines réflexions à des points d'inflexion de la vie des entreprises.

Dialoguer activement avec les managers, mettre à leur disposition les ressources nécessaires, techniques ou financières, pour saisir les opportunités de croissance au bon moment : la réactivité d'Eurazéo permet de mettre en œuvre les transformations nécessaires au moment opportun.

Cet engagement permanent d'Eurazéo présente un triple bénéfice pour l'entreprise : tout d'abord, il lui permet d'évoluer plus vite que son marché et d'acquiescer – ou de pérenniser – une position de leader. Ensuite, il lui offre une meilleure maîtrise du temps, lui permettant ainsi de mieux anticiper les évolutions et de conserver un temps d'avance

dans son univers concurrentiel. Enfin, il peut constituer une protection durable pour l'entreprise dans une conjoncture instable ou incertaine.

#### S'ENGAGER DANS LE TEMPS ET À TOUS LES NIVEAUX

---

Être engagé, c'est développer une relation de proximité avec les équipes dirigeantes. C'est, pour chaque Directeur d'Investissement d'Eurazéo, être en permanence disponible et à l'écoute, dans le cadre d'un véritable dialogue et d'échanges réguliers.

Être engagé suppose aussi une présence et une implication durables d'Eurazéo dans le processus de transformation de chaque participation.

Être engagé, c'est également se comporter en actionnaire responsable, c'est-à-dire apporter son soutien aux entreprises y compris dans les périodes plus difficiles.

Enfin, être engagé, c'est créer les conditions d'une bonne gouvernance à long terme, en s'assurant que l'ensemble des organes de l'entreprise fonctionne de façon optimale et en conformité avec les meilleures pratiques de place.

### 1.3.2 PARTENAIRE DES ENTREPRISES

#### PARTAGER UNE VISION

---

Pour Eurazéo, être partenaire, c'est avant tout partager une vision avec le management de ses participations : une vision de l'entreprise, de son marché, de sa croissance et de son potentiel de transformation. Mais c'est aussi agir en actionnaire actif dès l'amont, c'est-à-dire détecter les potentiels, puis intervenir au côté des managers pour définir les changements nécessaires à la création de valeur. C'est ensuite être en mesure d'apporter, avec l'adhésion du management, l'ensemble des outils et compétences utiles à la réalisation des transformations, qu'il s'agisse de structurer un financement, mener une opération de croissance externe, optimiser les structures et processus de fonctionnement ou encore, faire évoluer les équipes managériales. Enfin, c'est faire en sorte qu'une fois les décisions prises, leur mise en œuvre soit aussi efficace que possible.

#### AGIR EN PROXIMITÉ AVEC LE MANAGEMENT DES PARTICIPATIONS

---

La proximité, à la fois culturelle et géographique, est une condition importante qui s'avère précieuse dans un contexte économique très évolutif. Cette proximité se traduit par l'engagement, le respect et le pragmatisme : engagement et implication de tous les moyens et de toutes les expertises, respect des qualités intrinsèques de l'entreprise, vigilance et pragmatisme autorisant une réactivité absolue dans les situations adverses comme pour saisir les opportunités. Cette proximité régulière, garante de succès, s'exprime aussi dans la durée quand Eurazéo incite les entreprises à développer des projets dont le potentiel de création de valeur peut se révéler à plus long terme. Eurazéo encourage ainsi, au sein de ses participations, un nombre croissant d'initiatives de développement durable dont le retour sur investissement se situe bien au-delà de son propre horizon d'actionnaire.

## OFFRIR DES OPPORTUNITÉS MULTIPLES

La notoriété d'Eurazeo, son image de marque, son réseau relationnel lui permettent d'ouvrir à ses participations un grand nombre de portes et d'établir un dialogue dans les domaines industriels, financiers, voire politiques, en France comme à l'étranger. Cette

ouverture peut se révéler décisive à des moments clés de l'évolution des entreprises. Eurazeo est également un partenaire actif quand elle accompagne ses participations dans des recrutements de cadres dirigeants, dans des négociations d'acquisitions ou de financements, qu'il s'agisse de soutenir le développement courant de l'entreprise ou d'accompagner des projets plus structurants.

### 1.3.3 CONTRIBUTEUR D'UNE CRÉATION DE VALEUR GLOBALE

En accélérant la transformation de ses participations, Eurazeo contribue au développement de secteurs entiers de l'économie ainsi qu'à la création d'emplois. Eurazeo suscite donc une création de valeur globale, qui dépasse et englobe la création de valeur financière. Cette contribution peut s'analyser autour de quatre axes de transformation, chacun participant à la création de valeur globale.

La vision d'actionnaire responsable d'Eurazeo est de contribuer à révéler pour chaque participation tout son potentiel de création de valeur, en lui apportant le temps et les moyens nécessaires à sa transformation, et en associant développement économique, progrès social et réduction d'impact environnemental.

En 2011, Eurazeo a formalisé dans une charte de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) (cf. 2.1.2) les enjeux auxquels elle est attachée. Ce document constitue un socle de référence et un cadre d'inspiration laissant à chaque participation la responsabilité de définir ses propres objectifs et priorités en fonction de son activité et de ses contraintes. Eurazeo veut ainsi affirmer sa conviction que performances financière et extra-financière vont de pair pour créer durablement de la valeur, qui s'étend au-delà de son propre horizon d'investissement. Eurazeo entend aussi affirmer que son rôle d'actionnaire actif dans un monde en profonde mutation la rend responsable de ses décisions et de ses actes, vis-à-vis non seulement de ses participations, mais aussi de la société et de l'environnement.

## LA STRATÉGIE

C'est l'axe de transformation le plus créateur de valeur car l'enjeu est de faire des participations les leaders durables de leur secteur. Leaders par les chiffres, mais plus encore par leur état d'esprit et leur capacité à transformer leur marché. La réflexion d'Eurazeo s'effectue en partenariat étroit avec les managers. Il s'agit d'imaginer les défis et les grandes transformations à venir, mais aussi d'identifier les niches assurant le développement futur de l'entreprise. L'efficacité de l'intervention d'Eurazeo s'appuie sur des atouts forts : la qualité des équipes, une approche rationnelle et multisecteur, ainsi qu'une capacité à mettre en adéquation l'ambition de l'entreprise, son environnement et ses moyens.

## LA GOUVERNANCE

Eurazeo, société cotée, invite ses participations à appliquer les meilleures pratiques de place et à les adapter à leur taille, qu'elles soient elles-mêmes cotées ou non. Cette recherche de « la meilleure gouvernance possible » permet de créer de la valeur durable, dont les bénéfices se mesurent bien au-delà de la cession des participations.

## ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES

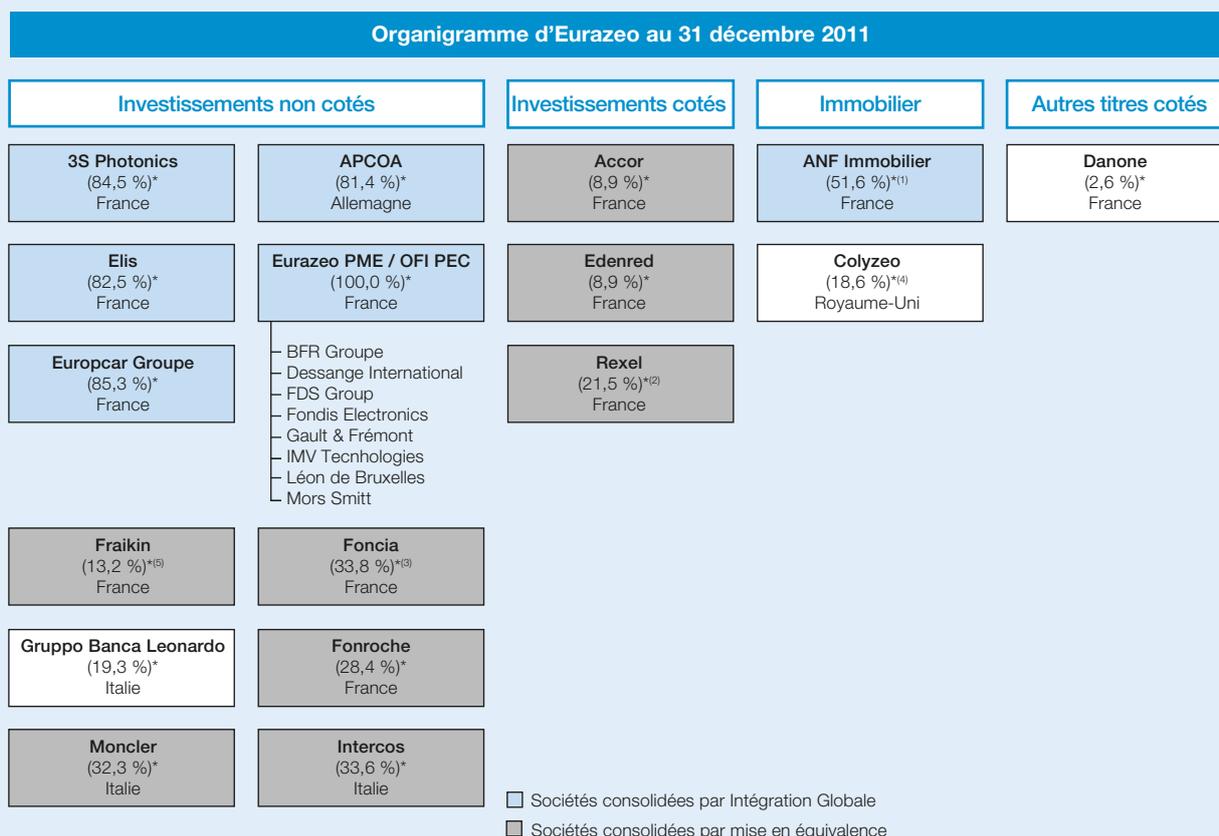
Dans ce domaine, Eurazeo a lancé une démarche de développement humain et social durable. Plus que jamais, Eurazeo apporte son expérience à la gestion globale des talents et s'assure que les conditions d'une bonne dynamique des équipes sont rassemblées au service du projet d'entreprise. Eurazeo est particulièrement attentive à la qualité de l'environnement social et travaille à structurer davantage la remontée d'information sur les ressources humaines de ses participations. Elle va notamment améliorer sa connaissance de la gestion des ressources humaines par la mise en place d'un reporting favorisant une meilleure anticipation de ces problématiques (cf. 2.2). Enfin, Eurazeo contribue à l'identification des meilleurs talents lors des recrutements.

## L'ENVIRONNEMENT

Quel que soit leur secteur d'activité, les participations d'Eurazeo ont un impact environnemental, ce qui conduit à intégrer cette thématique dès avant son investissement. Eurazeo veut inciter les entreprises à gérer ces problématiques sous l'angle du risque, mais aussi les amener à s'appuyer sur les contraintes environnementales pour développer de nouvelles opportunités de marché. C'est notamment le cas avec Rexel, autour des énergies renouvelables et du bâtiment à haute qualité énergétique, avec Europcar via le développement à venir de nouveaux concepts de mobilité urbaine, ou à travers le soutien au développement de Fonroche, industriel du photovoltaïque.

## 1.4 Organigramme

L'actionnariat est détaillé dans la section 7.4 du Document de référence.



\* Pourcentage d'intérêts d'Eurazeo.

(1) Non retraité de l'autocontrôle.

(2) Par transparence dans Ray Investment.

(3) Par transparence dans RES 1.

(4) Moyenne pondérée des pourcentages d'intérêts dans Colyzeo et Colyzeo II.

(5) Pourcentage d'intérêt dans Financière Truck (Investissement).

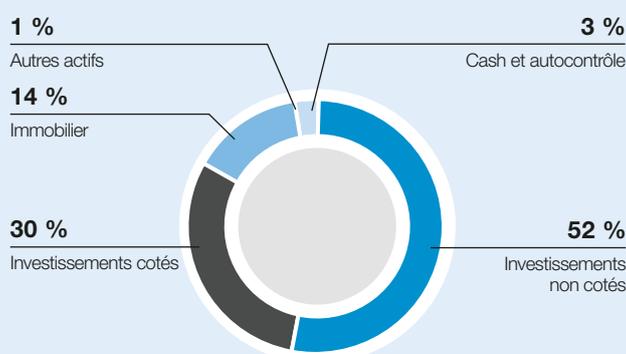
## 1.5 Les participations d'Eurazeo

### 1.5.1 INTRODUCTION

Eurazeo est notamment l'actionnaire majoritaire ou de référence d'Accor, ANF Immobilier, APCOA, Edenred, Elis, Europcar, Focia, Fonroche Energie, Moncler, Rexel, 3S Photonics et Eurazeo PME (Dessange International, Léon de Bruxelles, FDS Group, Gault & Frémont, Mors Smitt, IMV, Fondis).

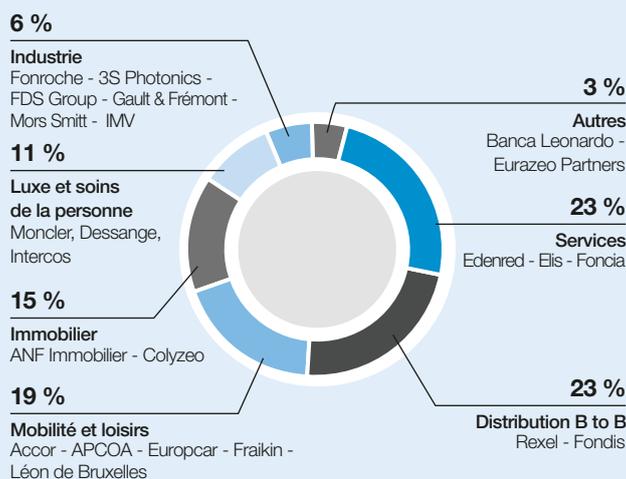
Eurazeo a une position d'actionnaire majoritaire ou de référence dans la majorité de ses actifs.

#### RÉPARTITION DES ACTIFS PAR NATURE <sup>(1)</sup>



(1) Sur la base de l'Actif Net Réévalué au 31 décembre 2011.

#### RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ <sup>(1)</sup>



(1) Sur la base de l'Actif Net Réévalué au 31 décembre 2011.



### 1.5.2 LES PARTICIPATIONS D'EURAZEO

#### ACCOR : PREMIER OPÉRATEUR HÔTELIER MONDIAL ET LEADER EN EUROPE

---

Accor, premier opérateur hôtelier mondial et leader en Europe, est présent dans 90 pays avec plus de 4 400 hôtels et 530 000 chambres. Fort d'un large portefeuille de marques, avec Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, ibis, all seasons/ibis Styles, Etap Hotel/Formule 1/ibis budget, hotelF1 et Motel 6, Accor propose une offre étendue, allant du luxe à l'économique.

#### ANF IMMOBILIER : FONCIÈRE DES CENTRES-VILLES DE LYON ET MARSEILLE ET MURS D'HÔTELS ÉCONOMIQUES

---

ANF Immobilier est propriétaire et gère un patrimoine immobilier de 1,7 milliard d'euros, dans les centres-villes de Lyon et Marseille ainsi qu'un portefeuille de 168 hôtels en France, tous exploités par la chaîne B&B. Elle s'est également récemment implantée à Bordeaux et entend s'y développer. Cotée sur l'Eurolist B d'Euronext Paris, ANF Immobilier a opté pour le statut SIIC.

#### APCOA : LEADER EUROPÉEN DE LA GESTION DE PARKINGS

---

APCOA est le leader européen de la gestion de parkings, avec plus de 6 700 sites gérés et plus de 1,3 million de places de parking représentant plus de 100 millions de tickets vendus par an.

#### EDENRED : INVENTEUR DE TICKET RESTAURANT® ET LEADER MONDIAL DES SERVICES PRÉPAYÉS AUX ENTREPRISES

---

Edenred, inventeur de Ticket Restaurant® et leader mondial des services prépayés aux entreprises, imagine et développe des solutions facilitant la vie des salariés et améliorant l'efficacité des organisations dans 38 pays auprès de 580 000 clients, 1,3 million d'affiliés et 36,2 millions de bénéficiaires.

#### ELIS : LEADER DE LA LOCATION-ENTRETIEN DE LINGE ET D'HABILLEMENT PROFESSIONNEL EN EUROPE

---

Elis est un groupe multiservices, leader en Europe de la location-entretien de linge et d'habillement professionnel, proposant également des services complémentaires dans les domaines de l'hygiène des sols et des sanitaires. Présent dans 10 pays européens, Elis dispose de 91 centres industriels et 156 centres de service.

#### EUROPCAR : LEADER EUROPÉEN DES SERVICES DE LOCATION DE VÉHICULES

---

Europcar est le leader européen des services de location de véhicules. Grâce à ses franchisés et à ses partenaires, l'entreprise est présente dans près de 140 pays. Europcar est également une société soucieuse de sa responsabilité sociétale, et a encore cette année remporté le World Travel Award récompensant l'entreprise la plus verte du secteur des transports.

#### FONCIA : LEADER EUROPÉEN DES SERVICES À L'HABITAT

---

Leader européen des services à l'habitat, Foncia dispose d'un réseau de plus de 600 agences immobilières animé par près de 7 000 collaborateurs.

Présent en France, Suisse, Allemagne et Belgique, le Groupe apporte à ses clients une offre globale de services sur le marché de l'immobilier résidentiel : gestion de copropriété, gestion locative, location, vente, recherche de financement, assurance, diagnostics techniques...

#### MONCLER : LEADER DANS LE SEGMENT DES VÊTEMENTS DE LUXE

---

Le Groupe Moncler crée, commercialise et distribue des vêtements et des accessoires haut de gamme pour hommes, femmes et enfants. Réputées depuis de nombreuses années, les marques du Groupe se développent progressivement sur les marchés internationaux et améliorent continuellement leurs réseaux de distribution.

Le Groupe possède la marque historique Moncler et d'autres marques exclusives comme Henry Cotton's, Marina Yachting et Coast Weber&Ahaus. Il exploite également la licence 18CRR81 Cerruti.

## REXEL : LEADER MONDIAL DE LA DISTRIBUTION DE MATÉRIEL ÉLECTRIQUE

Leader mondial de la distribution de matériel électrique, Rexel est présent dans 37 pays, à travers un réseau d'environ 2 100 agences, et emploie 28 000 collaborateurs. Le Groupe propose aux professionnels de l'industrie, du résidentiel et du tertiaire des équipements électriques et des services innovants pour optimiser le confort, la performance et les économies d'énergie.

## FRAIKIN : LOCATION DE VÉHICULES INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX

Fraikin propose principalement une offre de location longue durée (2 à 7 ans) de véhicules industriels et commerciaux, ainsi que des solutions de location courte durée (1 jour à 12 mois), de gestion de flotte et de travaux en régie sur les véhicules.

Le Groupe est présent en France, au Royaume-Uni, en Belgique, au Luxembourg, en Espagne, Pologne, Slovaquie, République Tchèque et Suisse.

## INTERCOS : LEADER MONDIAL DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA SOUS-TRAITANCE DE PRODUITS DE MAQUILLAGE

Intercos est le leader mondial du développement et de la production de produits de maquillage et de soins pour les marques et les distributeurs de l'industrie cosmétique. 25 des 30 premières entreprises mondiales de cosmétique sont clientes d'Intercos ; ce qui représente près de 77 % du marché global du maquillage. Intercos emploie environ 2 200 personnes.

### 1.5.3 LES PARTICIPATIONS D'EURAZEO CROISSANCE

## FONROCHE : DÉVELOPPEUR D'ÉNERGIES RENOUVELABLES

Le Groupe Fonroche Énergie, leader sur le marché photovoltaïque en France, est à la pointe de l'innovation en matière d'énergies renouvelables. Il apporte des solutions performantes, économiques et éthiquement durables à tous les types de besoins professionnels.

## GRUPPO BANCA LEONARDO : BANQUE D'AFFAIRES PRIVÉE ITALIENNE

Gruppo Banca Leonardo est une banque d'affaires privée indépendante acquise et recapitalisée en avril 2006 par un groupe d'investisseurs européens mené par Gerardo Braggiotti.

La banque se concentre sur deux activités principales : les services bancaires à l'investissement (fusions - acquisitions et corporate finance) et la gestion de patrimoine.

## COLYZEO : FONDS IMMOBILIER EUROPÉEN

Eurazeo, dans le prolongement de ses activités de gestion et d'investissement immobiliers, s'est associée à Colony en vue de créer Colyzeo, fonds européen dont la gestion opérationnelle et quotidienne est assurée par Colony.

Colyzeo cible des investissements en Europe de l'Ouest, dont la composante immobilière est importante. Dans la pratique, il peut notamment s'agir d'acquisitions d'actifs immobiliers, d'opérations de développement ou d'investissements dans des sociétés avec un sous-jacent immobilier.

## EURAZEO PARTNERS : FONDS DE CO-INVESTISSEMENT

Eurazeo Partners est un fonds de 500 millions d'euros qui permet à des partenaires de premier plan de participer directement à des opérations d'investissement aux côtés d'Eurazeo. Sa création, en 2007, a permis à Eurazeo d'étendre sa capacité d'investissement, d'associer des actionnaires de qualité, et de lancer une activité dans le domaine de la gestion pour compte de tiers.

## 3S PHOTONICS : LEADER DANS LA CONCEPTION ET LA FABRICATION DE COMPOSANTS OPTIQUES ET OPTO-ÉLECTRONIQUES

3SPGroup est un des leaders mondiaux dans la conception et la fabrication de composants optiques et opto-électroniques destinés à des applications télécoms sous-marines et à des applications télécoms terrestres haut débit. Elle conçoit et assemble également des lasers à fibre (industrie, médical, défense). La société exploite trois centres de production quasiment uniques au monde – deux en France, spécialisés dans la fabrication de puces lasers et d'amplificateurs, et un au Canada, dédié à la gravure de fibres optiques.



### 1.5.4 LES PARTICIPATIONS D'EURAZEO PME

#### DESSANGE INTERNATIONAL : RÉSEAU MONDIAL DE PLUS DE 2 000 SALONS DE COIFFURE FRANCHISÉS

---

Dessange International est la référence de la coiffure à travers le monde, au travers de 3 marques fortes (Dessange Paris, Camille Albane et Fantastic Sams). Après l'acquisition de Fantastic Sams aux USA en janvier 2012, le groupe est composé de 2 000 franchises, dont 78 % hors de France. Il distribue ses produits cosmétiques dans ses 3 réseaux et accorde des licences de marque pour la vente de produits vendus en GMS (L'Oréal notamment).

#### LÉON DE BRUXELLES : CHAÎNE DE RESTAURANTS À THEME - BRASSERIE BELGE

---

Léon de Bruxelles exploite en direct 66 restaurants en France, après 7 ouvertures en 2011. Il a construit une notoriété et une image fortes sur le thème de la brasserie belge (moules, frites).

#### FDS GROUP : GROUPE MONDIAL SPÉCIALISÉ EN SOLUTIONS D'ÉTANCHÉITÉ INDUSTRIELLE DE HAUTE TECHNOLOGIE

---

FDS Group conçoit et produit des solutions d'étanchéité à destination notamment des grands donneurs d'ordre de l'énergie, de la chimie et de la pétrochimie. Il réalise 87 % de son chiffre d'affaires à l'international.

#### MORS SMITT : ENTREPRISE MONDIALE DE COMPOSANTS ÉLECTRIQUES CRITIQUES POUR LE FERROVIAIRE

---

Leader mondial des relais électromécaniques embarqués utilisés dans le secteur ferroviaire, Mors Smitt réalise 75 % de son activité hors de France, sur des marchés en forte croissance.

#### GAULT & FRÉMONT : ENTREPRISE SPÉCIALISÉE DANS LES SOLUTIONS D'EMBALLAGE PAPIER-CARTON

---

Gault & Frémont est le leader français des solutions d'emballage papier-carton pour la boulangerie pâtisserie, l'industrie agroalimentaire et la grande distribution.

#### IMV TECHNOLOGIES : LEADER MONDIAL EN BIOTECHNOLOGIES DE LA REPRODUCTION ANIMALE

---

IMV est notamment leader mondial dans les marchés bovins (environ 80 % de parts de marché) et porcins. La R&D est au cœur du développement du groupe, dont les ventes se situent à plus de 80 % à l'international.

#### FONDIS : DISTRIBUTION ET SOLUTIONS D'ANALYSEURS PORTABLES

---

Fondis Electronic est un spécialiste de la distribution de matériel d'analyse portable sur le marché immobilier (plomb, amiante...) et le marché industriel (environnement, recyclage métallurgie...). Après avoir connu une phase de restructuration en 2010, l'exercice 2011 a permis au groupe de renouer avec une croissance dynamique et d'initier de nouveaux projets de développement.

#### BFR GROUPE : ENTREPRISE SPÉCIALISÉE DANS LA DISTRIBUTION DE MACHINES DE CONDITIONNEMENT POUR L'AGROALIMENTAIRE

---

BFR Groupe distribue des machines d'emballage et de conditionnement pour le secteur agroalimentaire. Il propose à ses clients une gamme de solutions et services d'ingénierie pour la conception de lignes de production (ensacheuse, filmeuse, peseuse...).





# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'EURAZEO

# 2

<b>2.1 Les engagements d'Eurazeo en matière de Responsabilité Sociétale</b>	<b>22</b>	<b>2.3 La RSE dans les participations</b>	<b>32</b>
2.1.1 La démarche de Responsabilité Sociétale	22	<b>2.4 Rapport d'examen de l'un des commissaires aux comptes sur les processus d'établissement des informations sociales, environnementales et de gouvernance publiées dans le Document de référence d'Eurazeo</b>	<b>37</b>
2.1.2 La charte RSE d'Eurazeo, actionnaire responsable	24		
2.1.3 Une action solidaire auprès d'associations	26		
2.1.4 Mécénat	26		
<b>2.2 Reporting extra-financier d'Eurazeo</b>	<b>27</b>		
2.2.1 Reporting extra-financier consolidé d'Eurazeo et de ses filiales	27		
2.2.2 Reporting extra-financier d'Eurazeo SA	29		

## 2.1 Les engagements d'Eurazeo en matière de Responsabilité Sociétale

Eurazeo accompagne ses participations dans la mise en œuvre des meilleures pratiques dans le domaine de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), tout en définissant pour elle-même une politique structurée et cohérente.

### 2.1.1 LA DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

#### UN ENGAGEMENT SUR LE LONG TERME AUX CÔTÉS DES PARTICIPATIONS

---

Pour Eurazeo, être responsable signifie d'abord être un actionnaire à long terme dans ses participations. La prise en compte de la durée est l'une des caractéristiques fortes de son ADN et de la façon dont Eurazeo entend exercer son métier d'actionnaire. Par conséquent, ses décisions sont prises en tenant compte de leur impact à long terme. Ses pratiques et ses comportements illustrent clairement ce principe depuis de nombreuses années. En 2011, Eurazeo a souhaité le démontrer et le mesurer. Elle a donc formalisé sa politique RSE et construit un cadre général pour son action.

#### UN ENGAGEMENT EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

---

Eurazeo a initié une étude sur les enjeux sectoriels et un état des lieux des démarches de développement durable de ses participations en 2008. Puis, dès 2010, des réflexions ont été lancées en interne sur les axes stratégiques et les enjeux de RSE. Elles ont permis de travailler sur les problématiques sociales et environnementales, la gouvernance étant le sujet sur lequel Eurazeo était déjà bien avancée.

En 2011, ces réflexions ont été poursuivies, il a été décidé d'élaborer un système global cohérent comportant une démarche, une gouvernance, un reporting et des plans d'action. Cette construction a reposé sur une forte participation des équipes internes, associées à deux séminaires : l'un sur l'identification des enjeux spécifiques de la RSE, l'autre sur le partage de la création de valeur.

Ce travail, allié à une série de sondages menés auprès des membres du Conseil de Surveillance d'Eurazeo, d'analystes extra-financiers

et d'un conseil extérieur, a permis de faire émerger la vision de l'entreprise et d'aboutir à la formalisation de ses engagements dans une charte (voir partie 2.1.2). Ce texte formalise précisément les enjeux auxquels Eurazeo est attachée et constitue un socle de référence et un cadre d'inspiration laissant à chaque participation la responsabilité de définir ses propres objectifs et priorités en fonction de son activité et de ses contraintes.

En complément de ces avancées, Eurazeo a adhéré aux PRI (Principes pour l'Investissement Responsable des Nations Unies), étape supplémentaire dans la mise en place d'une démarche de progrès, créatrice de valeur durable dans les participations.

L'adoption de ces principes confirme l'engagement d'Eurazeo à intégrer des critères extra-financiers dans sa gestion et sa stratégie d'investissement ainsi que dans le développement des entreprises de son portefeuille.

#### UN ENGAGEMENT MESURABLE DANS LE TEMPS

---

L'ensemble de ce travail trouve son prolongement naturel dans la mesure du progrès, via la mise en place d'un reporting fiable et précis. Un préalable indispensable à la mise en place de plans d'actions à trois ans et à la définition d'objectifs quantifiés souhaités, à terme, par Eurazeo. Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs doivent en effet permettre de mesurer, sur chaque point de la charte, les résultats obtenus, les zones de risques et les marges de progrès de chaque participation.

Ce reporting a déjà été mis en œuvre pour Europcar, APCOA, Elis, ANF Immobilier et Eurazeo PME, sociétés où Eurazeo est majoritaire.

Les processus d'établissement des informations RSE ont fait l'objet d'un examen en mars 2012 par un cabinet indépendant, PricewaterhouseCoopers, membre de notre collège des Commissaires aux comptes.

### DIFFUSER LA CULTURE RSE DANS LES PARTICIPATIONS

Afin de réfléchir, bâtir et piloter sa politique de RSE, Eurazéo dispose d'une équipe dédiée à ce sujet. Elle comprend pour Eurazéo, une responsable RSE, rattachée à un membre du Directoire d'Eurazéo et pour Eurazéo PME, une autre responsable RSE, rattachée au Président du Directoire

d'Eurazéo PME. Un comité RSE, qui réunit tous les trois mois les représentants des différentes fonctions d'Eurazéo, a par ailleurs été créé en 2011. Celui-ci a notamment pour mission de diffuser et de faire partager les enjeux RSE en interne. L'objectif 2012 est d'inciter les participations à opérer le travail de structuration qu'Eurazéo a réalisé pour elle-même.

### 3 QUESTIONS À FABRICE DE GAUDEMAR, MEMBRE DU DIRECTOIRE D'EURAZEO, EN CHARGE DE LA RSE

**En quoi 2011 a marqué une étape significative pour la RSE au sein d'Eurazéo ?**

Cette année, nous avons rendu notre démarche plus concrète en donnant naissance à une charte, en matérialisant nos engagements et en mettant en place un reporting RSE dans quatre sociétés qui représentent plus de 80 % de notre chiffre d'affaires consolidé, en plus du reporting déjà existant chez Eurazéo PME. La RSE était dans nos gènes, elle est désormais au cœur de nos pratiques. Cela devient un élément structurel de notre analyse et de notre stratégie, au moment de l'acquisition d'une participation, pendant la période de détention et jusqu'à la sortie. Elle permet de pérenniser davantage encore nos investissements, de les développer à long terme et de créer un supplément de valeur durable.

**En quoi cet engagement RSE contribue-t-il à la création de valeur dans les participations ?**

Aujourd'hui, nous avons franchi une première étape en construisant une structure qui repose sur un couple gouvernance/reporting. Ce premier pas va nous permettre de mettre en place des plans d'action, de définir des objectifs quantitatifs et de suivre les engagements. C'est de cette façon, année après année, que nous consoliderons les performances et contribuerons à créer plus de valeur.

**Est-il facile, pour vos participations, d'adopter une telle organisation ?**

Le système que nous avons imaginé et mis en œuvre est par nature adaptable à la réalité et aux contextes de chacune des entreprises où nous sommes présents. Conscients des efforts que nous demandons, nous avons le souci de laisser aux participations l'opportunité et la liberté de s'approprier les enjeux définis par notre charte et de les traiter en fonction de leur métier et de leur culture d'entreprise. Cette dernière considération est essentielle pour le long terme et pour la création d'une valeur durable au-delà de notre engagement d'actionnaire responsable.

## 2.1.2 LA CHARTE RSE D'EURAZEO, ACTIONNAIRE RESPONSABLE

Eurazéo, actionnaire de long terme, a inscrit dans la durée sa vision et chacun de ses engagements tant vis-à-vis de ses actionnaires que des entreprises de son portefeuille.

Notre vision d'actionnaire responsable est de contribuer à révéler pour chaque participation tout son potentiel de création de valeur, en lui apportant le temps et les moyens nécessaires à sa transformation, et en associant développement économique, progrès social et réduction d'impact environnemental.

Par la présente charte, Eurazéo veut affirmer sa conviction que performances financière et extra-financière vont de pair pour créer durablement de la valeur, qui s'étend au-delà de son propre horizon d'investissement. Eurazéo entend aussi affirmer que son rôle d'actionnaire actif dans un monde en profonde mutation la rend responsable de ses décisions et de ses actes, vis-à-vis non seulement de ses participations, mais aussi de la société et de l'environnement.

Eurazéo a défini six enjeux stratégiques dans sa charte RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise), enjeux issus de réflexions partagées avec ses parties prenantes - représentants des actionnaires, collaborateurs, agences de notation, experts et entreprises du portefeuille.

Cette charte RSE, portée par le Directoire et partagée avec l'ensemble des collaborateurs d'Eurazéo, constitue un cadre de référence commun pour les participations, qui définiront leurs priorités en fonction de leur activité.

Dans une démarche d'amélioration permanente, Eurazéo encourage ses participations à progresser et communiquera de façon transparente sur les avancées réalisées au sein d'Eurazéo et de ses participations sur les six enjeux RSE suivants.

### 1. GARANTIR UNE GOUVERNANCE FORTE ET EXEMPLAIRE

#### LA CONVICTION D'EURAZEO

Eurazéo est convaincue que la qualité de la gouvernance est un facteur clé de succès, de crédibilité et de pérennité des entreprises.

#### L'ENGAGEMENT D'EURAZEO

Eurazéo s'engage à adopter et appliquer les meilleures pratiques de gouvernance en matière de transparence, d'indépendance, de mise en place d'organes de contrôle, d'éthique dans la conduite des affaires, et d'évaluation et d'anticipation des risques vis-à-vis des parties prenantes.

En qualité d'actionnaire responsable, Eurazéo intègre d'ores et déjà des critères RSE dans l'analyse et le choix de ses investissements futurs. Elle s'engage à accompagner les équipes dirigeantes dans le développement stratégique de leur entreprise, en prenant en compte leur performance extra-financière au même titre que leur performance financière.

### 2. PRATIQUER UNE GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES

#### LA CONVICTION D'EURAZEO

Eurazéo est convaincue que la compétitivité et la pérennité des entreprises dans lesquelles elle investit reposent notamment sur la performance individuelle et collective des collaborateurs, et que ceci implique une capacité d'évolution et d'adaptation constante des modes de fonctionnement et d'organisation.

#### L'ENGAGEMENT D'EURAZEO

Eurazéo s'engage à encourager la mise en œuvre, dans chacune de ses participations, d'une gestion responsable des ressources humaines, notamment sur les sujets suivants :

- ▲ le développement de l'employabilité par la gestion des compétences et la formation ;
- ▲ l'existence d'un dialogue social constructif au sein de l'entreprise ;
- ▲ l'existence de couvertures de santé, retraite et prévoyance ;
- ▲ des mesures de prévention des risques liés aux conditions de travail (santé, sécurité) ;
- ▲ des mesures d'accompagnement en cas de contexte économique difficile impliquant une réduction d'effectif ;
- ▲ la lutte contre les discriminations.

### 3. PARTAGER UN PROJET D'ENTREPRISE AVEC LES COLLABORATEURS

#### LA CONVICTION D'EURAZEO

Eurazéo est convaincue que l'adhésion de l'équipe dirigeante et des collaborateurs au projet global de l'entreprise est un facteur clé de succès d'une opération d'investissement et d'un projet d'entreprise à plus long terme.

#### L'ENGAGEMENT D'EURAZEO

Eurazéo s'engage à inciter l'équipe dirigeante à communiquer le projet de transformation auprès des collaborateurs de l'entreprise, afin qu'ils puissent y adhérer et y participer. Ce projet comprendra une vision stratégique de l'entreprise, des objectifs clairs à atteindre, tant financiers qu'extra-financiers, et une politique de partage de la création de valeur.

## 4. FAVORISER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE HOMMES-FEMMES

---

### LA CONVICTION D'EURAZEO

Eurazéo est convaincue que l'égalité entre hommes et femmes de même compétence est un facteur de compétitivité pour l'entreprise.

### L'ENGAGEMENT D'EURAZEO

Eurazéo s'engage à favoriser l'égalité hommes-femmes dans le traitement professionnel à tous les niveaux de l'entreprise, et à faire en sorte qu'elle s'inscrive progressivement dans la culture de ses participations, dans le respect de chaque métier et de chaque secteur d'activité.

## 5. OPTIMISER LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET PRÉSERVER L'EAU ET LA BIODIVERSITÉ

---

### LA CONVICTION D'EURAZEO

Eurazéo est convaincue qu'une entreprise peut créer de la valeur durablement en minimisant ses impacts environnementaux. Eurazéo est convaincue que la planète fait face à trois grands enjeux environnementaux sur lesquels elle et ses participations peuvent avoir un impact : l'énergie, l'eau et la biodiversité. Enfin, Eurazéo est convaincue qu'inventer des solutions qui préservent ces ressources permet également de développer l'activité des entreprises.

### L'ENGAGEMENT D'EURAZEO

Eurazéo s'engage et encourage ses participations à s'engager sur ces trois enjeux environnementaux :

- ▲ optimiser la gestion des ressources énergétiques en veillant à maîtriser les consommations, à limiter leurs impacts

sur l'environnement et à accroître le poids des énergies renouvelables dans leur mix énergétique ;

- ▲ promouvoir une gestion responsable des ressources en eau par la maîtrise des consommations et l'attention particulière portée à l'amélioration de la qualité de l'eau, notamment en produisant des rejets moins polluants ;
- ▲ promouvoir des pratiques responsables pour limiter l'impact des entreprises sur la biodiversité, l'équilibre des écosystèmes et le respect du vivant. Rechercher des partenariats pertinents en la matière.

Eurazéo encourage aussi ses participations à prendre en compte ces impacts dans leur processus d'innovation.

## 6. PROMOUVOIR UN ENGAGEMENT SOCIÉTAL EN LIEN AVEC L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

---

### LA CONVICTION D'EURAZEO

Eurazéo est convaincue que la structuration d'un projet sociétal en lien avec l'activité de l'entreprise peut constituer un élément fédérateur pour les équipes, en permettant à chaque individu de renforcer le sens de son implication professionnelle et son attachement à l'entreprise. Eurazéo est également convaincue que de tels projets peuvent constituer un levier d'innovation pour l'entreprise.

### L'ENGAGEMENT D'EURAZEO

Eurazéo s'engage à favoriser le développement de projets sociétaux en lien avec son activité de société d'investissement, et promouvoir cette forme d'engagement sociétal au sein de chacune de ses participations.

## 2.1.3 UNE ACTION SOLIDAIRE AUPRÈS D'ASSOCIATIONS

Eurazeo s'inscrit dans une démarche solidaire au bénéfice de plusieurs associations, impliquées dans les domaines de la lutte contre l'exclusion et de la santé. Son action prend la forme d'aides financières généralement renouvelées sur plusieurs années, permettant d'accompagner ces associations dans la réalisation de leurs projets et de partager ainsi la valeur créée ensemble.

**Solidarités Nouvelles face au Chômage : créateur de lien social et entrepreneur de la solidarité.**

Depuis 1985, 1 200 bénévoles accompagnent chaque année 2 100 personnes en recherche d'emploi. De plus, l'association crée et finance des emplois temporaires dans des associations partenaires.  
[www.snc.asso.fr](http://www.snc.asso.fr)

**Association Primo Levi : soigner et soutenir les personnes victimes de la torture et de la violence politique**

L'association apporte des soins médicaux et psychologiques ainsi qu'un accompagnement social et juridique aux victimes de la torture.  
[www.primolevi.org](http://www.primolevi.org)

**Sport dans la Ville : favoriser la création d'entreprises et l'insertion professionnelle par le sport**

Sport dans la ville propose aux enfants un parcours pédagogique et éducatif permettant de réussir leur orientation et leur insertion dans le monde de l'entreprise.  
[www.sportdanslaville.com](http://www.sportdanslaville.com)

**L'Académie Christophe Tiozzo : favoriser l'insertion sociale et professionnelle à travers la pratique de la boxe**

L'association promeut la pratique de la boxe ; discipline extrêmement exigeante, ses valeurs permettent de s'insérer professionnellement.  
[www.lacademie.org](http://www.lacademie.org)

**Fondation Gustave Roussy : encourager la recherche sur les traitements personnalisés du cancer**

Premier centre de lutte contre le cancer en Europe, l'institut Gustave Roussy permet aux patients de bénéficier de traitements personnalisés.  
[www.igr.fr](http://www.igr.fr)

**L'Agence du Don en Nature : collecter les invendus et les redistribuer**

ADN a mis en place une plateforme entre les industriels et les associations caritatives pour collecter des produits neufs non alimentaires et les redistribuer au profit d'associations qui luttent contre l'exclusion.  
[www.adnfrance.org](http://www.adnfrance.org)

## 2.1.4 MÉCÉNAT

### 2.1.4.1 UN PHOTOGRAPHE POUR EURAZEO

Depuis plus de dix ans, Eurazeo accompagne la photographie par l'acquisition d'œuvres originales qui sont présentées dans notre rapport annuel.

En 2010, Eurazeo a renforcé son engagement en créant un concours photo qui récompense un photographe puis son œuvre, autour d'un thème donné. Le lauréat du prix était Jean-François Rauzier.

Cette année, le lauréat est un jeune photographe, Alexandre Parrot, dont les photographies illustrent ce document.

Pour l'année 2012, le thème retenu pour le concours est « Lumières et Perspectives ».

Lumières et Perspectives sculptent, illuminent et amplifient le monde qui nous entoure. Eurazeo invite les photographes à exprimer leur regard et leur sensibilité sur ce thème.

### 2.1.4.2 AUTRES MÉCÉNATS

Eurazeo participe également activement au Women's Forum et a également sponsorisé le G20 YES (forum international des jeunes entrepreneurs).

## 2.2 Reporting extra-financier d'Eurazeo

### 2.2.1 REPORTING EXTRA-FINANCIER CONSOLIDÉ D'EURAZEO ET DE SES FILIALES

#### 2.2.1.1 PRÉAMBULE

##### CONTEXTE

Eurazeo a décidé d'anticiper l'application de l'article 225 de la loi Grenelle II, qui prévoit un bilan social et environnemental pour les entreprises de plus de 500 salariés, et a réalisé son premier reporting consolidé sur des indicateurs de performance extra-financière pour l'année 2011.

Ce reporting RSE constitue un outil de pilotage qui mesure au travers de ses indicateurs, les impacts sociaux/sociétaux, environnementaux et de gouvernance.

En lien avec la charte RSE d'Eurazeo, il évalue également les démarches de progrès engagées d'une année sur l'autre.

Ces indicateurs sont complémentaires des indicateurs de performance financière et permettent une vision globale de la performance de l'entreprise.

Eurazeo considère que ces domaines font partie intégrante des préoccupations d'un actionnaire responsable.

Cette démarche s'inscrit dans une dynamique d'amélioration.

##### PÉRIMÈTRE

Le périmètre de ce reporting comprend : Eurazeo et ses filiales consolidées en intégration globale : Europcar, APCOA, Elis, ANF Immobilier et Eurazeo PME en tant qu'entité consolidante de ses participations majoritaires (Léon de Bruxelles, Dessange, Mors Smitt, FDS Group, Gault et Frémont, Fondis).

Eurazeo consolide Eurazeo PME, anciennement OFI Private Equity depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011, correspondant à la date de consolidation comptable.

##### DONNÉES

Le reporting extra-financier comporte des indicateurs sociaux, environnementaux et de gouvernance sur l'année 2011. Chaque entreprise a signé un protocole de reporting.

##### TAUX DE COUVERTURE

Les données sociales et de gouvernance publiées portent au moins sur 80 % des effectifs totaux (France et International) du périmètre composé par Eurazeo et ses filiales consolidées par intégration globale.

Les données environnementales publiées concernent entre 53 % et 88 % du chiffre d'affaires total consolidé en intégration globale.

##### VÉRIFICATION

Eurazeo a décidé de faire revoir les processus d'établissement de ces informations sociales, environnementales et de gouvernance dès son premier reporting extra-financier, par un cabinet indépendant, PricewaterhouseCoopers, dont le rapport d'examen figure en partie 2.4 de ce chapitre.

#### 2.2.1.2 INDICATEURS DE GOUVERNANCE

▲ Enjeu n°1 de la Charte RSE d'Eurazeo : « **Garantir une gouvernance forte et exemplaire** »

Parmi les entreprises du périmètre considéré :

- ✚ 100 % distinguent les fonctions d'exécution et de contrôle ;
- ✚ le taux de présence au Conseil de Surveillance ou Conseil d'Administration est de 89 % ;
- ✚ la part des femmes représente 8 % dans ces conseils ;
- ✚ 88 % ont des administrateurs indépendants.
- ✚ 86 % ont un Comité d'Audit.

Pour ce qui concerne, plus particulièrement la gouvernance RSE :

- ✚ 81 % ont inclus les risques RSE dans leur cartographie des risques ;
- ✚ 74 % possèdent un code éthique (ou code de valeurs ou code de conduite) ;
- ✚ 43 % ont instauré leur charte RSE ;
- ✚ 36 % des entreprises ont signé le Pacte Mondial des Nations Unies.

## 2.2.1.3 INDICATEURS SOCIAUX

Les tableaux suivants portent au moins sur 80 % des effectifs totaux (France et International) du périmètre composé par Eurazéo et ses filiales consolidées par intégration globale.

▲ Enjeu n°4 de la charte RSE d'Eurazéo : « Favoriser l'égalité hommes-femmes »

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS

	Monde	France
Effectif physique couvert par le reporting extra-financier au 31 décembre 2011	23 703	14 446
Part des femmes dans l'effectif au 31/12	49 %	51 %
Part des hommes dans l'effectif au 31/12	51 %	49 %
Part des CDI dans l'effectif au 31/12	91 %	93 %
Dont femmes	49 %	51 %
Dont hommes	51 %	49 %
Part des CDD dans l'effectif au 31/12	9 %	7 %
Dont femmes	49 %	51 %
Dont hommes	51 %	49 %
Part des cadres ou managers au 31/12	15 %	14 %
Dont femmes	32 %	31 %
Dont hommes	68 %	69 %

▲ Enjeu n°2 de la Charte RSE d'Eurazéo : « Pratiquer une gestion responsable des ressources humaines »

	Monde	France
Création nette d'emplois en 2011	709	283
Soit par rapport à l'effectif physique couvert par le reporting extra-financier au 31/12/2011	3 %	2 %
Part des salariés ayant suivi au moins une formation au cours de l'année	47 %	38 %
Séniors (plus de 50 ans)	20 %	21 %
Part des salariés à temps partiel dans l'effectif au 31/12	11 %	7 %

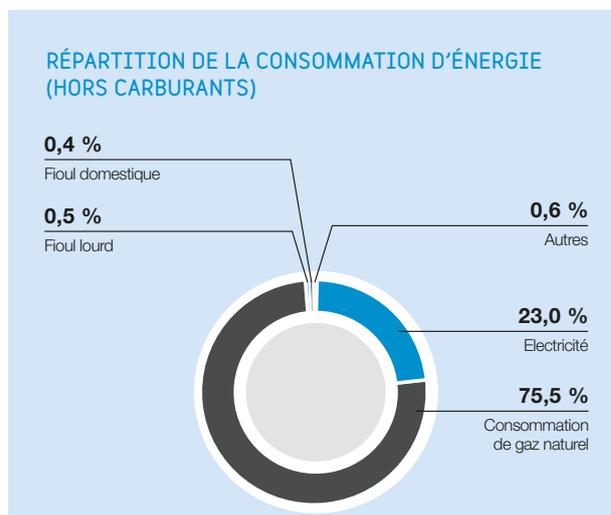
L'effectif de 29 499 mentionné à la note 20 des comptes consolidés correspond à un effectif mensuel moyen en équivalent temps plein selon le périmètre des comptes consolidés au 31 décembre 2011.

Pour les pays autres que la France, les CDI comprennent les contrats de plus de 18 mois et les CDD correspondent aux contrats de moins de 18 mois.

## 2.2.1.4 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

▲ Enjeu n° 5 de la charte RSE d'Eurazéo : « Optimiser la consommation d'énergie et préserver l'eau et la biodiversité ».

- ▲ Consommation d'énergie : 717 492 MWh
- ▲ Consommation de carburants : 57 298 milliers de litres
- ▲ Émissions de gaz à effet de serre : 26 360 milliers de tonnes équivalent CO<sub>2</sub>
- ▲ Intensité des émissions de gaz à effet de serre 6 411 milliers de T éq CO<sub>2</sub> / Mds en € du CA consolidé. Cet indicateur met en rapport les émissions de gaz à effet de serre au regard du chiffre d'affaires consolidé en intégration globale.



Les données d'ANF Immobilier ne sont pas disponibles cette année pour la partie environnementale.

## 2.2.2 REPORTING EXTRA-FINANCIER D'EURAZEO SA

### 2.2.2.1 DONNÉES SOCIALES D'EURAZEO SA

#### EMPLOI

##### EFFECTIFS

Eurazéo dispose d'une équipe de 50 personnes au 31 décembre 2011. Cette équipe intègre les membres du Directoire, l'équipe d'investissement, l'équipe RSE mais aussi les services de communication financière, de trésorerie, de comptabilité, d'audit interne et du juridique et toutes les fonctions supports de l'activité d'investissement.

Effectif présent (au 31 décembre)	2011			2010			2009		
	Paris			Paris			Paris		
	Homme	Femme	TOTAL	Homme	Femme	TOTAL	Homme	Femme	TOTAL
Cadres	22	18	40	21	18	39	19	20	39
Non-cadres	4	6	10	4	5	9	7	5	12
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>48</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>51</b>

Les données ci-dessus traduisent une répartition équilibrée des effectifs entre hommes et femmes avec une dominante de salariés cadres qui résulte de la technicité des travaux et des moyens mis en œuvre dans l'activité de la Société.

45 % des cadres sont des femmes en 2011 contre 46 % en 2010, 51 % en 2009.

##### MOUVEMENTS AU COURS DE L'EXERCICE

	Effectif *	Départs	Arrivées	Taux de rotation annuel
31/12/2011	50	4	6	10,4 %
31/12/2010	48	7	4	10,8 %
31/12/2009	51	2	3	5,0 %
31/12/2008	50	5	9	15,2 %
31/12/2007	46	5	8	15,1 %

\* L'effectif ne tient pas compte des intérimaires

##### CDD ET INTÉRIMAIRES

	2011	2010	2009
Pourcentage de salariés en CDI dans l'effectif total	98,0 %	100,0 %	100,0 %
Pourcentage de salariés en CDD dans l'effectif total	2,0 %	0,0 %	0,0 %
Pourcentage d'intérimaires par rapport à l'effectif total	4,0 %	2,5 %	1,6 %

Sur l'effectif total au 31 décembre 2011, un seul salarié est en CDD. Eurazéo a accueilli l'équivalent de deux intérimaires à plein temps en 2011 en remplacement d'absences liées à des congés maternité.

## ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

### DURÉE DU TRAVAIL

Eurazeo applique la Convention collective nationale de la banque.

	2011	2010	2009
Pourcentage de salariés à temps partiel dans l'effectif total	2,0 %	2,0 %	2,0 %

Parmi tous les employés en CDI d'Eurazeo, un seul l'est à temps partiel.

### ABSENTÉISME

	2011	2010	2009
Taux d'absentéisme pour maladie, maternité et accident de trajet	4,2 %	4,0 %	3,5 %

## RÉMUNÉRATIONS

(Euros)	2011	2010	2009
Masse salariale	15 549 511	15 033 702	12 827 268
Charges sociales	6 421 746	5 915 037	5 833 298
<b>TOTAL</b>	<b>21 971 257</b>	<b>20 948 739</b>	<b>18 660 566</b>

Une politique d'intéressement des salariés est en place depuis 1998. Un nouvel accord d'intéressement a été signé le 21 juin 2010 et porte sur les exercices 2010, 2011 et 2012. Les modalités de calcul de cet intéressement reposent sur des critères quantitatifs et qualitatifs propres à l'activité de la Société. Le versement de l'intéressement dans un PEE ou un PERCO bénéficie d'un abondement d'Eurazeo important, qui a atteint son seuil maximum depuis 2008.

La Société a mis en place en 2007 un plan d'attribution d'actions gratuites dont bénéficie depuis 2008 l'ensemble du personnel.

Il n'y a pas d'accord de participation en vigueur dans l'entreprise.

## POLITIQUE DE COHÉSION SOCIALE

Eurazeo a pour objectif de motiver et de fidéliser durablement ses salariés.

Eurazeo applique la convention collective nationale de la Banque n°2120.

Il n'y a pas de représentation syndicale ni d'accord collectif au sein d'Eurazeo.

## HYGIÈNE ET SÉCURITÉ

Étant donné la nature de l'activité d'Eurazeo (société d'investissement), le risque d'accident grave est limité, et le taux de fréquence d'accidents faible. Cependant, comme dans toute activité, le risque de maladies professionnelles (notamment troubles musculo-squelettiques, stress...) doit être considéré.

Le management est très impliqué pour offrir à ses employés les meilleures conditions de travail possibles.

Ainsi, des mesures sont prises pour améliorer l'hygiène et la sécurité, et pour prévenir au mieux les accidents et réduire les risques de maladies professionnelles.

## FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

En termes de formation, l'objectif d'Eurazeo est d'offrir aux salariés l'opportunité d'être et de rester à leur meilleur niveau et de répondre à leurs besoins et attentes en termes de connaissances. Les formations sont en adéquation avec les projets d'investissements en cours ou les problématiques du métier. Les plus courantes concernent le capital-investissement, le droit, la comptabilité et les langues étrangères. La participation à des stages ou à des conférences métiers est en outre proposée par Eurazeo.

(Milliers d'euros)	2011	2010	2009
Dépenses de formation	137	112	45
Contribution par employé	3,8	3,5	2,4
Pourcentage d'employés ayant bénéficié d'une formation	72 %	77 %	37 %

En 2011, une formation informatique a été dispensée auprès de la quasi-totalité des salariés de la société.

## EMPLOI ET INSERTION DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

Il n'y a pas de travailleurs handicapés au sein d'Eurazeo. La contribution AGEFIPH s'est élevée à 41 355 euros en 2011.

## ŒUVRES SOCIALES

Les employés d'Eurazeo bénéficient d'une salle de sport en accès libre et de cours de gym dispensés par des professionnels. D'autres avantages sont par ailleurs offerts aux salariés : chèques emploi-service universels, restaurant interentreprises et bons d'achats pour les enfants à Noël.

Par ailleurs, Eurazeo s'inscrit dans une démarche solidaire au bénéfice de plusieurs associations, impliquées dans les domaines de la lutte contre l'exclusion et de la santé. Son action prend la forme d'aides financières sur une durée de deux à trois ans, permettant d'accompagner ces associations dans la réalisation de leurs projets et de partager ainsi la valeur créée ensemble. La société soutient notamment les associations suivantes : Solidarités Nouvelles face au Chômage, l'Association Primo Levi, Sport dans la Ville, L'Académie Christophe Tiozzo, la Fondation Gustave Roussy et l'Agence du Don en Nature.

## SOUS-TRAITANCE

Eurazeo ne fait pas appel à la sous-traitance.

### 2.2.2.2 DONNÉES ENVIRONNEMENTALES D'EURAZEO SA

En tant que société d'investissement, Eurazeo n'exerce pas d'activité industrielle. Néanmoins, en tant qu'actionnaire professionnel et responsable, la Société accorde une grande attention aux préoccupations environnementales dans les sociétés dans lesquelles elle investit ainsi qu'à ses propres impacts.

Les risques environnementaux et sanitaires des filiales susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'activité sont décrits dans la rubrique 3.4.4.4 *Risques environnementaux* et 3.4.4.5 *Risques sanitaires*.

## CONSOMMATION DE RESSOURCES, ÉMISSIONS DANS L'AIR ET PRODUCTION DE DÉCHETS, RESPECT DE LA BIODIVERSITÉ

Du fait de ses activités et de sa situation géographique (au centre de Paris), Eurazeo a un impact direct limité sur l'environnement. Les nuisances sonores, l'impact sur les sols ou sur la biodiversité peuvent être considérés comme négligeables. Les consommations en eau, en énergie, les émissions de gaz à effet de serre et la production de déchets restent limitées.

## ÉVALUATION OU CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALES

Eurazeo n'a pas entrepris de démarche de certification environnementale à son niveau compte-tenu de la nature de son activité.

## MESURES POUR ASSURER LA CONFORMITÉ AUX DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES

Eurazeo veille à être en conformité avec les dispositions réglementaires.

## DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES ENGAGÉES

Eurazeo n'a pas engagé de dépenses environnementales.

## SENSIBILISATION ET FORMATION DES SALARIÉS

Deux séminaires RSE ont été organisés en 2011 le premier séminaire au mois de mars au cours duquel les collaborateurs ont réfléchi aux enjeux RSE d'Eurazeo. Ce chantier a abouti à l'identification d'enjeux prioritaires pour Eurazeo et pour ses participations, le deuxième séminaire au mois de novembre : réflexion sur les problématiques du partage du projet et du partage de la création de valeur (un des enjeux définis).

Eurazeo a également réalisé son bilan carbone en 2011 dont les résultats ont été présentés aux collaborateurs. Une brochure mentionnant des éco-gestes a été distribuée en interne.

## MONTANT DES PROVISIONS ET GARANTIES POUR RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Aucune provision n'a lieu d'être constatée.

## MONTANT DES INDEMNITÉS VERSÉES AU COURS DE L'EXERCICE

Eurazeo n'a versé aucune indemnité au titre de litiges environnementaux.

## OBJECTIFS ASSIGNÉS AUX FILIALES SUR CES POINTS

Eurazeo a mis en place un reporting extra-financier et encourage ses participations à progresser sur les six enjeux RSE définis dans sa charte RSE.

## 2.3 La RSE dans les participations

Les politiques RSE et les initiatives phares des participations sont présentées dans cette partie.

### ACCOR

#### DÉVELOPPEMENT DURABLE : ACCOR FRANCHIT UNE NOUVELLE ÉTAPE D'AMBITION ET DE CONQUÊTE

Réinventer l'hôtellerie durablement : c'est l'ambition affichée par Accor avec son nouveau programme PLANET 21, lancé en avril 2012. Alors que le Groupe entre dans une phase d'expansion soutenue, PLANET 21 intensifie son engagement dans le développement durable, pour en faire un avantage compétitif décisif pour Accor, ses marques et ses partenaires.

Avec PLANET 21, Accor met l'hospitalité durable au centre de sa stratégie, de son développement et de l'innovation du Groupe.

#### PLANET 21 : 7 PILIERS, 21 ENGAGEMENTS, DANS 90 PAYS

PLANET 21, ce sont 21 engagements répartis entre 7 piliers, assortis d'objectifs chiffrés à horizon 2015. En voici un aperçu :

- ♣ **Santé** : Garantir des intérieurs sains (Engagement n° 1 de Accor).  
Objectif 2015 : 85 % des hôtels utilisent des produits écolabellisés, contre 68 % en 2011 (produits d'entretien, peintures murales, revêtements de sol...);
- ♣ **Nature** : Réduire nos consommations d'eau (Engagement n° 4 de Accor).  
Objectif 2015 : diminuer de 15 % les consommations d'eau dans les hôtels en filiale. Pour rappel, Accor avait réduit ses consommations d'eau de 12 % entre 2006 et 2010 ;

- ♣ **Carbone** : Réduire nos consommations d'énergie (Engagement n° 7 de Accor).

Objectif 2015 : diminuer de 10 % les consommations d'énergie dans les hôtels filiales. Entre 2006 et 2010, ces consommations avaient baissé de 5,5 % ;

- ♣ **Innovation** : Faire progresser le bâtiment durable (Engagement n° 11 de Accor).

Objectif 2015 : Accor s'engage à ce que 21 hôtels obtiennent une certification de référence en matière de bâtiment durable. Fin 2011, 3 hôtels sont déjà détenteurs d'une telle certification ;

- ♣ **Local** : Protéger l'enfance face aux abus (Engagement n° 13 de Accor).

Objectif 2015 : 70 % des hôtels s'engagent pour la protection de l'enfance. En 2011, 49 % des hôtels sont engagés pour la protection de l'enfance, et 36 pays ont signé le Code de conduite de protection de l'enfance, créé par l'ONG ECPAT International et l'OMT ;

- ♣ **Emploi** : Faire de la diversité une richesse (Engagement n° 17 de Accor).

Objectif 2015 : 35 % des Directeurs d'hôtels sont des femmes, contre 27 % en 2011 (hors USA) ;

- ♣ **Dialogue** : Partager notre démarche avec nos fournisseurs (Engagement n° 20 de Accor).

Objectif 2015 : 100 % des contrats d'achat respectent la charte Achats 21 Accor. Ce taux est à 45 % fin 2011.

### ANF IMMOBILIER

En 2011, un séminaire développement durable a été organisé avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Au cours de ce séminaire, 8 groupes ont été formés en mêlant les différents métiers et sites de la société ; ils ont travaillé en atelier afin de définir chacun une action phare.

Les actions suivantes ont été choisies :

- ♣ réduire les consommations d'eau sur le parc immobilier ;
- ♣ élaborer et appliquer une charte de chantier à faible impact environnemental ;
- ♣ étudier l'aménagement des bureaux, à Marseille ;

- ♣ diminuer la consommation de papier ;
- ♣ proposer le tri des cartons chez les commerçants à Marseille ;
- ♣ concevoir un livret de l'éco-locataire ;
- ♣ intégration des nouveaux salariés ;
- ♣ organiser le séminaire développement durable 2012.

Pendant l'année, les groupes ont poursuivi leur travail afin d'aboutir à un projet finalisé qui a été présenté devant un jury composé du Directoire et de consultants sélectionnés pour accompagner cette démarche.

2 groupes ont été désignés lauréats du trophée 2011 et participeront à un voyage à Copenhague et Malmö pour visiter des opérations exemplaires en termes de développement durable.

En 2012, les 8 actions seront mises en œuvre et le trophée 2012 sera remporté par le groupe dont le travail sera le plus abouti.

Cette démarche a été très appréciée et a contribué à renforcer la cohésion au sein de l'équipe.

Également responsable dans ses choix d'investissements, ANF Immobilier a acquis à Lyon une opération de rénovation de bureaux comprenant 4 366 m<sup>2</sup> et 120 emplacements de parking, dénommée le Milkyway, labellisée PEQA – BBC, (performance énergétique et qualité associée – bâtiment basse consommation) projet pilote en écorénovation.

La société a poursuivi son engagement aux côtés de l'Association Crépi : des cadres volontaires parrainent des personnes en difficulté afin de favoriser leur insertion professionnelle.

## APCOA

APCOA s'attache en permanence à réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub> à l'intérieur et aux alentours de ses parkings. En Suède, la société est responsable de la gestion des taxis à l'aéroport d'Arlanda depuis septembre 2000. Elle collabore avec l'aéroport sur un projet de réduction des émissions de dioxyde de carbone des taxis et a ensuite élaboré un système informatique sophistiqué permettant de comptabiliser la quantité exacte de CO<sub>2</sub> émise par chaque taxi. Plus les émissions d'un taxi sont faibles, plus vite il se retrouve en tête de file pour prendre des clients.

Depuis juillet 2011, seuls les éco-taxis sont autorisés à accéder aux stations à l'extérieur des terminaux de l'aéroport. Dès 2011, le changement de véhicules générerait une réduction annuelle des émissions de CO<sub>2</sub> de plus de 11 000 tonnes.

Le Groupe est également partie prenante des derniers concepts de mobilité écologique : à Hambourg en Allemagne, APCOA est partenaire du projet « car2go » développé par Europcar.

APCOA veille également à satisfaire ses clients. La société propose des programmes d'assistance aux mères de familles et à ses clients handicapés ou âgés. APCOA investit dans des campagnes de sécurité routière s'adressant plus particulièrement aux jeunes conducteurs. La société fait activement la promotion de formations à la sécurité des conducteurs âgés de 18 à 25 ans, les statistiques démontrant que le pourcentage des personnes impliquées dans cette tranche d'âge dans des accidents est supérieur à celui des autres tranches.

En 2011, APCOA a décidé de faire don du budget traditionnellement réservé aux cadeaux de Noël à une association caritative dans le domaine de la lutte contre le cancer.

APCOA a reçu la médaille de bronze des *Investors in People* au Royaume-Uni pour ses efforts de formation.

## EDENRED

Edenred est engagé dans une démarche de responsabilité sociétale en cohérence avec ses activités autour de trois axes principaux :

- ▲ la promotion d'une alimentation saine est l'enjeu prioritaire de la politique RSE du Groupe. Edenred coordonne notamment 25 partenaires européens autour du projet FOOD (Fighting Obesity through Offer and Demand) qui a pour but de promouvoir l'équilibre alimentaire en utilisant Ticket Restaurant® comme vecteur de communication privilégié auprès des salariés et des restaurateurs. Deux pays ont intégré le programme en 2011 : la Slovaquie et le Portugal, portant à 8 le nombre de pays « FOOD » ;
- ▲ la préservation de l'environnement passe par le développement de l'éco-conception des produits et la maîtrise de nos consommations de ressources naturelles. L'ensemble des titres Ticket Restaurant® imprimés par Edenred France est désormais en papier recyclé. Edenred Brésil est le quatrième pays après la France, le Royaume-Uni et les Pays-Bas à obtenir la certification environnementale ISO 14001. Edenred intègre également dans

le développement de ses nouveaux produits les problématiques environnementales pour répondre aux préoccupations de la Société. Edenred Royaume-Uni a ainsi développé en 2011 un programme de récompenses et motivation autour de produits écologiques, uniquement disponible sur internet pour limiter les consommations de papier ;

- ▲ la solidarité envers les communautés locales est portée par les collaborateurs Edenred qui ont consacré 689 jours à des actions de mécénat pour des projets associatifs, soutenant ainsi plus de 400 associations.

En reconnaissance de son engagement en matière de RSE, Edenred a intégré en 2011 le classement FTSE4Good, l'indice international de responsabilité sociale et environnementale qui regroupe les 305 entreprises européennes.

### ELIS

Fondé sur l'économie de fonctionnalité, le métier d'Elis consiste à proposer la mise à disposition de l'usage d'un produit plutôt que sa vente. Cette vision moderne de l'économie pousse Elis à concevoir des produits les plus durables possibles pour assurer la pérennité du service, à identifier des solutions alternatives au jetable et à sensibiliser ses clients aux bénéfices environnementaux de ce modèle.

En 2011, Elis a édité une plaquette sur ses actions liées au Développement Durable présentant ses engagements en termes de RSE et regroupant les grandes initiatives du groupe.

Elis propose une offre responsable répondant aux exigences de qualité des clients. Elis est engagé dans la promotion du commerce équitable et la société a une démarche volontaire d'éco-conception de ses produits.

Elis travaille à diminuer son empreinte environnementale en réduisant les consommations de ressources naturelles, en maîtrisant les émissions industrielles des usines, en augmentant le taux de valorisation des produits en fin de vie et en optimisant les flux logistiques.

Enfin, Elis souhaite être un vecteur d'épanouissement pour ses collaborateurs en assurant le bien-être et la sécurité des salariés, en permettant aux collaborateurs d'évoluer personnellement et professionnellement et en favorisant l'égalité des chances.

Entre 2010 et 2011, Elis a réduit de 5,6 % sa consommation d'énergie et de 5,8 % sa consommation d'eau. Depuis 3 ans, Elis fixe chaque année un objectif de réduction de 5 à 10 % de ses consommations d'eau, d'énergie et de lessive, suivant une politique d'investissement volontariste. Ainsi, en 2011, plus de 3 millions d'euros ont été alloués au renforcement des performances environnementales.

### EURAZEO PME

Suite à l'acquisition par Eurazeo, Eurazeo PME a mis en place un nouveau référentiel de reporting extra-financier (en ligne avec le projet de décret 225 du Grenelle II et la charte RSE) consolidé sur les 6 entreprises détenues majoritairement sur un périmètre France. Eurazeo PME a également contribué à la rédaction de la charte RSE d'Eurazeo et a publié sa nouvelle charte RSE. Dans ce cadre là, les principales réalisations sont les suivantes :

#### DESSANGE INTERNATIONAL

- ▲ Un engagement sur la biodiversité pour maîtriser les filières d'approvisionnement de matières premières dans le respect de l'environnement et des communautés locales (partenariat avec l'ONG « L'Homme et l'environnement » et adhésion au NRSC : Natural Resources Stewardship Circle) ;
- ▲ Le lancement de 3 produits de la gamme Phytodess intégrant de nouvelles filières équitables (Ylang-Ylang, Araucaria, Salva).

#### LÉON DE BRUXELLES

- ▲ La suppression de l'huile de palme pour précuire les frites ;
- ▲ L'amélioration continue de l'efficacité énergétique des restaurants et du tri des déchets ;
- ▲ La compensation de 100 % des émissions de CO<sub>2</sub> générées par les consommations de gaz naturel.

#### FDS GROUP

- ▲ Une mission lancée en 2011 avec le cabinet PricewaterhouseCoopers pour définir les enjeux RSE du groupe FDS vis-à-vis de leurs clients et de leurs concurrents.

#### MORS SMITT

- ▲ Des produits conçus pour optimiser et réduire la consommation d'énergie (exemple pour le ferroviaire : le MSAV 25 000).

#### GAULT ET FRÉMONT

- ▲ La certification PEFC et FSC du site industriel et l'obtention de la marque Imprim 'vert ;
- ▲ Une gamme « écologique » Bio Food Pack et une nouvelle gamme d'emballages certifiés FSC avec la Mie Câline.

#### FONDIS

- ▲ Un projet d'entreprise pour mobiliser les collaborateurs sur « Communication, Développement durable, amélioration des conditions de travail et vie sociale » ;
- ▲ Une politique rigoureuse sur le traitement des déchets issus de sources radioactives.

## EUROPCAR

Europcar est pro-actif en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale depuis plusieurs années, conscient de son enjeu majeur, non seulement en termes de création de valeur mais aussi de réputation.

Différentes étapes se sont succédées. Dès 2007, Europcar a lancé un projet visant à promouvoir une démarche environnementale active, notamment, par la mise en place dans l'ensemble du groupe, d'une Charte Environnementale. Cette Charte a été certifiée par le Bureau Veritas dès 2009, dans le cadre d'une démarche volontaire. Europcar est également certifié ISO 14001 dans tous les pays où il opère en direct.

Europcar a déployé différentes mesures, notamment, la promotion, auprès de ses clients, individus et entreprises, de l'utilisation de véhicules hybrides et électriques, la publication des informations environnementales sur les sites de réservation (en particulier, émissions de CO<sub>2</sub>).

À compter de 2011, et dans le cadre d'un processus d'amélioration constante, Europcar a élargi sa démarche en déployant dans le Groupe un Programme de Conformité, basé sur la nouvelle Charte des Valeurs.

Europcar a été récompensée pour la troisième fois consécutive en 2011 par le *World Travel Award* de l'entreprise la plus verte du secteur des transports.

## FONCIA

Dès 2009, Foncia et l'ONG Prioriterre conscients de partager les mêmes valeurs ainsi que des synergies qui allaient résulter de leurs actions communes, se sont engagés dans un partenariat pluriannuel qui a pour objectif de réduire les consommations d'énergie et d'eau dans les immeubles. En 2011, un modèle de bilan énergétique « FONCIA'Nergy » répondant aux orientations du Grenelle II a été mis au point pour auditer les immeubles de plus de 50 lots, avec chaufferie collective. De plus, un guide a été rédigé à destination des collaborateurs afin de les conseiller pour la prise en gestion des immeubles neufs, maintenant certifiés « BBC » (batiment basse consommation).

Faits marquants 2011 :

- Près de 1 000 collaborateurs de la gestion de la copropriété ont été formés au « bilan énergétique simplifié » Foncia, selon une méthode interne qui a été validée par l'ADEME Ile de France ;
- L'objectif de réduire tous les ans la part des 9 000 chaufferies collectives qui sont encore alimentées au fuel, afin de limiter les rejets de CO<sub>2</sub> ;
- Deux partenariats ont été signés avec des « obligés » que sont EDF et Certinergy au sens de la loi « Programme fixant les Orientations de la Politique Énergétique » (loi POPE) ; ayant pour objectif de valoriser les « certificats d'économie d'énergie » des immeubles. Les gains financiers correspondant reviennent directement aux immeubles en déduction de leur investissement dans les travaux d'économie d'énergie : tant sur l'isolation du clos et du couvert, que sur les chaufferies collectives, etc.

## MONCLER

Le Groupe Moncler est particulièrement attentif aux processus de fabrication de ses vêtements. Les partenaires sélectionnés doivent partager ses engagements, notamment ceux relatifs aux droits de l'homme.

En 2011, le Groupe a défini un code d'éthique pour les usines confectionnant ses produits, basé sur les conditions suivantes : exclusion de tout travail forcé ou du travail des enfants, du harcèlement ou des abus, ainsi que de la discrimination ; un environnement sain et sécuritaire doit être instauré ; la liberté

d'association et la négociation collective doivent être reconnues ; les salaires, avantages, heures de travail ou rémunération des heures supplémentaires doivent s'appliquer selon les lois en vigueur ; de même les normes nationales en matière d'environnement, la documentation et les inspections doivent se conformer aux lois locales et internationales.

Moncler exige ainsi de ses principaux partenaires l'application de ces exigences. Le Groupe soutient également des associations dans le domaine de la recherche médicale et de la photographie.

### REXEL

Rexel articule sa démarche de développement durable et RSE autour de 4 axes principaux : la promotion des solutions éco-performantes (+ 41 % des ventes en 2011 pour l'activité « lighting retrofit ») et des énergies renouvelables (+ 45 % des ventes en 2011 sur le marché éolien), la réduction de l'empreinte environnementale du groupe (+ 12 % de déchets valorisés), l'amélioration du pilotage de la performance RSE (le protocole international GHG est le standard retenu pour le suivi des émissions de CO<sub>2</sub>) et l'engagement envers les employés et les communautés dans lesquelles le groupe Rexel est présent. En 2011, Rexel a notamment défini le territoire d'engagement

de ses actions solidaires afin de lutter contre la précarité énergétique en favorisant l'accès à l'efficacité énergétique pour tous.

Faits marquants 2011 :

- ▲ Adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies ;
- ▲ Signature d'un partenariat avec Ashoka pour promouvoir l'accès à l'efficacité énergétique via l'entrepreneuriat social ;
- ▲ Première campagne mondiale de sensibilisation de l'ensemble des salariés aux enjeux de l'efficacité énergétique au travail via un site internet dédié (opération Ecoday).

## 2.4 Rapport d'examen de l'un des commissaires aux comptes sur les processus d'établissement des informations sociales, environnementales et de gouvernance publiées dans le Document de référence d'Eurazeo

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux comptes d'Eurazeo, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur les processus d'établissement des informations sociales, environnementales et de gouvernance, publiées en pages 27 à 31 du Document de référence d'Eurazeo.

Ces processus, ainsi que les informations publiées dans le Document de référence, ont été élaborés sous la responsabilité d'Eurazeo, conformément au référentiel de reporting interne d'Eurazeo et de ses filiales consolidées.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur les processus d'établissement des informations sociales, environnementales et de gouvernance.

### NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission.

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes, conduisant à une assurance modérée sur le fait que les processus d'établissement des informations sociales, environnementales et de gouvernance ne comportent pas d'anomalies significatives. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus. Par ailleurs, ces travaux n'ont pas pour objet, et donc ne permettent pas, de formuler une conclusion sur l'exactitude des données chiffrées publiées.

Nos travaux ont été les suivants :

- ▲ Nous avons conduit des entretiens avec les personnes concernées par l'application de ces procédures de reporting, au sein d'Eurazeo et dans certaines de ses filiales consolidées, afin de vérifier la bonne compréhension et la correcte application de ces procédures.
- ▲ À partir des entretiens conduits avec ces interlocuteurs et des revues de documents (reporting des participations, consolidation groupe), nous nous sommes assurés :
  - ▲ De l'existence d'instructions méthodologiques relatives aux définitions des données à collecter et aux méthodes de calcul,
  - ▲ De l'existence des processus de reporting et de consolidation des données environnementales, sociales et de gouvernance,
  - ▲ De l'adéquation entre les informations publiées et le périmètre mentionné pour ces informations,
  - ▲ De l'existence et de l'adéquation des processus de contrôle interne mis en œuvre par Eurazeo et les participations revues afin de s'assurer de leur respect des processus,
  - ▲ Sur base de sondages, de la correcte consolidation des données environnementales, sociales et de gouvernance.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, à nos équipes spécialisées en matière de développement durable.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause les processus d'établissement des informations sociales, environnementales et de gouvernance, publiées dans le Document de référence d'Eurazeo, au regard du référentiel de reporting interne d'Eurazeo et de ses filiales consolidées.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 6 avril 2012

L'un des Commissaires aux comptes  
PricewaterhouseCoopers Audit

Rémi Didier

Sylvain Lambert  
Associé de PricewaterhouseCoopers Advisory au sein du  
Département Développement Durable





# GOUVERNANCE

# 3

<b>3.1</b>	<b>Organes de direction et de surveillance</b>	<b>42</b>	<b>3.4</b>	<b>Gestion des risques – Facteurs de risques et assurances</b>	<b>88</b>
3.1.1	Rôle et fonctionnement du Directoire et du Conseil de Surveillance	42	3.4.1	Facteurs de risques inhérents au secteur d'activité d'Eurazéo, l'investissement en capital	88
3.1.2	Directoire	43	3.4.2	Facteurs de risques relatifs au portefeuille d'Eurazéo	90
3.1.3	Conseil de Surveillance	49	3.4.3	Facteurs de risques inhérents au mode de fonctionnement de la Société	93
3.1.4	Comités spécialisés	65	3.4.4	Facteurs de risques propres aux principales participations contrôlées	94
3.1.5	Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance	67	3.4.5	Litiges	97
			3.4.6	Assurances	98
<b>3.2</b>	<b>Rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux</b>	<b>72</b>	<b>3.5</b>	<b>Rapport du Président du Conseil de Surveillance</b>	<b>99</b>
3.2.1	Principes de rémunération des mandataires sociaux	72	<b>3.6</b>	<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance</b>	<b>110</b>
3.2.2	Tableaux requis en application des recommandations de l'AMF	74	<b>3.7</b>	<b>Engagements au titre des programmes de co-investissement</b>	<b>111</b>
3.2.3	Indemnités en cas de cessation forcée des fonctions ou de rupture du contrat de travail	83			
3.2.4	Autres informations sur les avantages	85			
<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>86</b>			
3.3.1	Participation des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire dans le capital de la Société	86			
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	87			

## 3.1 Organes de direction et de surveillance

### 3.1.1 RÔLE ET FONCTIONNEMENT 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.

Suite à la fusion d'EuraFrance et d'Azéo, il est apparu opportun de faire évoluer les structures d'administration et de contrôle de la Société en dissociant les fonctions de direction et de contrôle par la création d'un Directoire, qui est un organe collégial de direction et d'un Conseil de Surveillance exerçant un rôle de contrôle.

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.

À toute époque de l'année, le Conseil 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.

Conformément aux statuts, le Directoire présente au Conseil de Surveillance 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 sociaux trimestriels et les comptes sociaux et consolidés semestriels et annuels.

Après la clôture de chaque exercice, dans les délais réglementaires, le Directoire lui présente, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes sociaux, 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.

#### 3.1.1.2 BILAN D'ACTIVITÉ

---

Le Conseil de Surveillance d'Eurazeo s'est réuni 6 fois au cours de l'année 2011 avec un taux de présence moyen de ses membres de 89 %.

Le Directoire d'Eurazeo s'est réuni 36 fois au cours de l'année 2011 avec un taux de présence moyen de ses membres de 92,13 %.

#### 3.1.1.3 AUTO-ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

---

Une évaluation formalisée de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance a été réalisée fin 2009 avec l'assistance d'un consultant externe indépendant, le cabinet Ricol. La synthèse de l'auto-évaluation des activités du Conseil de Surveillance a été présentée au Conseil de Surveillance du 19 mars 2010. Les axes d'amélioration recommandés par ces travaux et le fonctionnement du Conseil en général font l'objet d'un suivi à l'occasion de l'inscription chaque année à l'ordre du jour d'une réunion du Conseil de Surveillance d'un point sur son fonctionnement. Ce point a été mis à l'ordre du jour du Conseil de Surveillance du 16 juin 2011 et sera traité en 2012 lors de la réunion du Conseil de Surveillance prévue le 20 juin 2012.

Une évaluation formalisée du Conseil de Surveillance sera à nouveau effectuée fin 2012 conformément aux préconisations du Code AFEP/MEDEF.

## 3.1.2 DIRECTOIRE

### 3.1.2.1 COMPOSITION DU DIRECTOIRE

Prénom	Nom	Adresse professionnelle	Fonction chez Eurazeo
Patrick	Sayer	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau -75008 Paris	Président du Directoire
Bruno	Keller	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau -75008 Paris	Directeur Général
Philippe	Audouin	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau -75008 Paris	Directeur Administratif et Financier
Virginie	Morgon	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau -75008 Paris	Directeur des Investissements
Luis	Marini-Portugal	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau -75008 Paris	Directeur des Investissements
Fabrice	de Gaudemar	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau -75008 Paris	Directeur des Investissements

## 3.1.2.2 MANDATS ET FONCTIONS – EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

### MEMBRES DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2011

Prénom, nom, âge et nationalité	<p><b>Patrick Sayer</b></p> <p>54 ans Nationalité Française Président du Directoire</p>
Date d'échéance du mandat	2014
Mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<p><b>Fonctions et mandats exercés dans des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Président du Directoire d'Eurazeo **.</li> <li>▲ Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier ** (1).</li> <li>▲ Président du Conseil d'Administration de Europcar Groupe (2).</li> <li>▲ Administrateur de Holdelis et de Moncler Srl (Italie).</li> <li>▲ Membre de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne).</li> <li>▲ Directeur Général de Legendre Holding 19, Immobilière Bingen et Legendre Holding 8.</li> <li>▲ Gérant d'Investco 3d Bingen (Société Civile).</li> <li>▲ Président d'Eurazeo Capital Investissement (anciennement Eurazeo Partners).</li> </ul> <p><b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Vice-Président du Conseil de Surveillance de Rexel SA **.</li> <li>▲ Administrateur de Gruppo Banca Leonardo (Italie).</li> <li>▲ Administrateur de Accor **.</li> <li>▲ Administrateur de Edenred **.</li> <li>▲ Administrateur de Colyzeo Investment Advisors (Royaume-Uni).</li> </ul> <p><b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier.</li> <li>▲ Gérant d'Euraleo Srl (Italie).</li> <li>▲ Représentant Permanent de ColAce Sarl au Conseil de Surveillance de Groupe Lucien Barrière.</li> <li>▲ Président du Conseil d'Administration de Legendre Holding 18.</li> <li>▲ Président, Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance de Groupe B&amp;B Hotels.</li> <li>▲ Président du Conseil de Surveillance de Fraikin Groupe.</li> <li>▲ Président du Conseil d'Administration de BlueBirds Participations SA (Luxembourg).</li> <li>▲ Administrateur de Rexel Distribution SA, d'Eutelsat SA et Eutelsat Communications, d'Ipsos, RedBirds Participations SA (Luxembourg), de Rexel SA (anciennement Ray Holding SAS), de Ray Acquisition (SAS) et de la SASP Paris-Saint-Germain Football.</li> <li>▲ Directeur Général de Legendre Holding 11.</li> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance de Presses Universitaires de France et de la SASP Paris-Saint-Germain Football.</li> <li>▲ Président de l'Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC).</li> <li>▲ Associé Gérant de Partena.</li> <li>▲ Gérant d'Investco 1 Bingen (Société Civile).</li> <li>▲ Président de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (anciennement Perpetuum Beteiligungsgesellschaft mbH) (Allemagne).</li> <li>▲ Président du Supervisory Board de APCOA Parking AG (anciennement AE Holding AG) (Allemagne).</li> </ul>
Expertise en matière de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Patrick Sayer, Président du Directoire d'Eurazeo, a été nommé en mai 2002 pour mener une nouvelle étape du développement de la Société.</li> <li>▲ Il était précédemment Associé-Gérant de Lazard Frères et Cie à Paris qu'il a rejoint en 1982 et Managing Director de Lazard Frères &amp; Co à New York, où il était notamment responsable mondial en charge des médias et de la technologie.</li> <li>▲ Son expérience de l'investissement privé remonte à la création de Fonds Partenaires qu'il a appuyé de 1989 à 1993.</li> <li>▲ Patrick Sayer est Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier et de Rexel SA, membre de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH, Administrateur de Accor, Edenred, Elis, Europcar Groupe, du Grand Théâtre de Provence, Membre du Conseil d'Administration de Gruppo Banca Leonardo et Moncler (Italie), ancien Président (2006-2007) de l'Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC), Membre du Conseil d'Orientation de France-Investissement, Administrateur du Musée des Arts Décoratifs de Paris et Membre du Club des Juristes.</li> <li>▲ Patrick Sayer est diplômé de l'École Polytechnique (1980) et de l'École des Mines de Paris (1982) ainsi que du Centre de formation des analystes financiers.</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

(1) Patrick Sayer a été nommé Vice-Président du Conseil de Surveillance le 16 février 2012.

(2) Patrick Sayer a démissionné de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration le 13 février 2012.

<p>Prénom, nom, âge et nationalité</p>	<p><b>Bruno Keller</b>                  57 ans                  Nationalité Française                  Directeur Général                  Membre du Directoire</p>
<p>Date d'échéance du mandat</p>	<p>2014</p>
<p>Mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011</p>	<p><b>Fonctions et mandats exercés dans des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Membre du Directoire et Directeur Général d'Eurazeo **.</li> <li>▲ Président du Directoire d'ANF Immobilier **.</li> <li>▲ Administrateur d'Europcar Groupe.</li> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME, OFI Private Equity Capital et Foncia Groupe.</li> <li>▲ Membre du Comité de Surveillance de Foncia Holding.</li> <li>▲ Président de La Mothe.</li> <li>▲ Président du Conseil d'Administration de Société Française Générale Immobilière (SFGI).</li> <li>▲ Gérant de Eurazeo Real Estate Lux Sarl (Luxembourg) et Investco 3d Bingen (Société Civile).</li> <li>▲ Directeur Général de Legendre Holding 21, Legendre Holding 22, Legendre Holding 23, Legendre Holding 26, Legendre Holding 27, Legendre Holding 28, Legendre Holding 29 et Legendre Holding 30.</li> </ul> <p><b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance de Financière Truck (Investissement).</li> </ul> <p><b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Vice-Président du Conseil de Surveillance de Fraikin Groupe.</li> <li>▲ Administrateur de Legendre Holding 18.</li> <li>▲ Président de Catroux, Rue Impériale Immobilier et Société Immobilière Marseillaise.</li> <li>▲ Membre de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (anciennement Perpetuum Beteiligungsgesellschaft mbH) (Allemagne).</li> <li>▲ Gérant de Investco 1 Bingen (Société Civile), Investco 2 Bingen (Société Civile), BlueBirds II Participations Sarl (Luxembourg) et de EREL Capital Sarl (Luxembourg ; devenue APCOA Finance Lux).</li> <li>▲ Directeur Général de LH APCOA, Legendre Holding 12, Legendre Holding 24 et Legendre Holding 25.</li> <li>▲ Représentant Permanent d'Eurazeo au Conseil d'Administration de France Asie Participations.</li> <li>▲ Administrateur de Gruppo Banca Leonardo (Italie).</li> </ul>
<p>Expertise en matière de gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Bruno Keller est Directeur Général et membre du Directoire d'Eurazeo depuis mai 2002.</li> <li>▲ Il a rejoint le groupe Eurazeo en 1990 comme Directeur Financier puis a été nommé Directeur Général Adjoint d'Eurazeo en juin 1998. Avant de rejoindre Eurazeo, Bruno Keller avait exercé des fonctions d'Auditeur (Price Waterhouse : 1976-1982), de Responsable financier (Département Finance d'Elf Aquitaine : 1982-1989) et d'Asset Management (Banque Indosuez : 1989-1990).</li> <li>▲ Bruno Keller est notamment Président du Directoire d'ANF Immobilier, Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME, OFI Private Equity Capital, Foncia Groupe, Membre du Comité de Surveillance de Foncia Holding et Administrateur d'Europcar Groupe.</li> <li>▲ Il est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Rouen.</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

<p>Prénom, nom, âge et nationalité</p>	<p><b>Philippe Audouin</b></p> <p>55 ans Nationalité Française Directeur Administratif et Financier Membre du Directoire</p>
<p>Date d'échéance du mandat</p>	<p>2014</p>
<p>Mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011</p>	<p><b>Fonctions et mandats exercés dans des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Membre du Directoire et Directeur Administratif et Financier d'Eurazeo **.</li> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier **.</li> <li>▲ Membre du Conseil d'Administration de Holdelis et d'Europcar Groupe.</li> <li>▲ Vice-Président du Supervisory Board de APCOA Parking AG (anciennement AE Holding AG) (Allemagne).</li> <li>▲ Managing Director de Perpetuum MEP Verwaltung GmbH (Allemagne).</li> <li>▲ Membre de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne).</li> <li>▲ Président de Immobilière Bingen, Ray France Investment, Legendre Holding 8, LH APCOA, Legendre Holding 19, Legendre Holding 21, Legendre Holding 22, Legendre Holding 26, Legendre Holding 27, Legendre Holding 28, Legendre Holding 29 et Legendre Holding 30.</li> <li>▲ Directeur Général de Legendre Holding 25, La Mothe et de Eurazeo Capital Investissement (anciennement Eurazeo Partners).</li> <li>▲ Administrateur délégué de Eurazeo Services Lux (Luxembourg).</li> <li>▲ Gérant d'Eurazeo Italia (Italie).</li> <li>▲ Représentant permanent d'Eurazeo au Conseil d'Administration de SFGI.</li> </ul> <p><b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Vice-Président du Conseil de Surveillance de Groupe B&amp;B Hotels.</li> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance de Ray Acquisition SCA.</li> <li>▲ Directeur Général de Legendre Holding 18 et de Catroux.</li> <li>▲ Président du Conseil d'Administration de France Asie Participations.</li> <li>▲ Administrateur de Legendre Holding 18, de BlueBirds Participations SA (Luxembourg).</li> <li>▲ Président de Rue Impériale Immobilier, Legendre Holding 25, Legendre Holding 11, Legendre Holding 24, RedBirds France, Legendre Holding 12, Legendre Holding 7, Legendre Holding 23.</li> <li>▲ Gérant de Investco 2 Bingen (Société Civile), Legendre Holding 15.</li> <li>▲ Membre de l'Advisory Board de Perpetuum Beteiligungsgesellschaft mbH (devenue APCOA Parking Holdings GmbH) (Allemagne).</li> <li>▲ Managing Director de APCOA Group GmbH (anciennement Perpetuum Holding Management GmbH) (Allemagne).</li> </ul>
<p>Expertise en matière de gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Philippe Audouin a rejoint Eurazeo en 2002.</li> <li>▲ Philippe Audouin a commencé sa carrière en créant et développant sa propre société pendant 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 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 PagesJaunes. D'avril 2000 à février 2002, Philippe Audouin était Directeur Financier de Europ@Web (groupe Arnault). Il a également enseigné pendant 5 ans comme chargé de cours puis Maître de Conférences en 3<sup>e</sup> année à l'école HEC (option : « Entrepreneurs »).</li> <li>▲ Philippe Audouin est membre du Directoire et Directeur Administratif et Financier d'Eurazeo. Il est également Membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier, Président d'Immobilière Bingen, Administrateur d'Europcar Groupe, d'Holdelis (Elis) et Vice-Président du Supervisory Board d'APCOA Parking AG (Allemagne).</li> <li>▲ Philippe Audouin est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales. Il est membre du Comité Consultatif de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) et Vice-Président de la DFCG.</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

<p>Prénom, nom, âge et nationalité</p>	<p><b>Virginie Morgon</b> 42 ans Nationalité Française Directeur des Investissements Membre du Directoire</p>
<p>Date d'échéance du mandat</p>	<p>2014</p>
<p>Mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011</p>	<p><b>Fonctions et mandats exercés dans des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Membre du Directoire d'Eurazeo **.</li> <li>▲ Présidente du Supervisory Board de APCOA Parking AG (Allemagne).</li> <li>▲ Présidente de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne).</li> <li>▲ Managing Director de APCOA Group GmbH (Allemagne).</li> <li>▲ Présidente du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et OFI Private Equity Capital.</li> <li>▲ Directeur Général de LH APCOA.</li> <li>▲ Présidente du Board of Directors de Broletto 1 Srl (Italie).</li> <li>▲ Gérante d'Euraleo (Italie).</li> <li>▲ Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Moncler Srl (Italie).</li> </ul> <p><b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Administrateur de Accor **.</li> <li>▲ Administrateur de Edenred **.</li> <li>▲ Gérante d'Intercos SpA (Italie).</li> <li>▲ Membre du Conseil d'Administration du Women's Forum (WEFCOS).</li> </ul> <p><b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Représentant permanent d'Eurazeo au Conseil d'Administration de LT Participations.</li> <li>▲ Vice-Présidente de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne).</li> <li>▲ Présidente du Conseil de Surveillance de Groupe B&amp;B Hotels.</li> <li>▲ Associé-Gérant de Lazard Frères et Cie.</li> <li>▲ Membre du Conseil d'Administration du Club L-Femmes Forum.</li> </ul>
<p>Expertise en matière de gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Virginie Morgon est membre du Directoire d'Eurazeo depuis janvier 2008. Elle co-dirige l'équipe investissement.</li> <li>▲ Associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris de 2000 à 2007, après avoir exercé son métier de banquier conseil à New-York et Londres, Virginie Morgon était notamment responsable du secteur Agroalimentaire, Distribution et Biens de Consommation sur le plan européen.</li> <li>▲ 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.</li> <li>▲ Virginie Morgon est notamment Présidente du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME, Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Moncler Srl, Administrateur de Accor, Edenred, Présidente de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH et du Supervisory Board de APCOA Parking AG et Gérante d'Intercos.</li> <li>▲ Elle est membre du Conseil d'Administration du Women Forum for the Economy &amp; Society (WEFCOS).</li> <li>▲ Elle est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'un mastère d'économie et de management (MIEM) de l'université de Bocconi (Milan, Italie).</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

<b>Prénom, nom, âge et nationalité</b>	<p><b>Luis Marini-Portugal</b></p> <p>41 ans Nationalité Française Directeur des Investissements Membre du Directoire</p>
<b>Date d'échéance du mandat</b>	2014
<b>Mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011</b>	<p><b>Fonctions et mandats exercés dans des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Membre du Directoire d'Eurazeo **.</li> <li>▲ Directeur Général de Ray France Investment.</li> <li>▲ Président du Conseil d'Administration de Holdelis.</li> <li>▲ Gérant d'Investco 5 Bingen (Société Civile) et Investco 4i Bingen (Société Civile).</li> <li>▲ Administrateur A de RES 1 SA (Luxembourg) et RES 2 SA (Luxembourg).</li> <li>▲ Vice-Président du Conseil de Surveillance de Foncia Groupe.</li> <li>▲ Vice-Président du Comité de Surveillance de Foncia Holding.</li> </ul> <p><b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Gérant B de Ray Investment S.à.r.l. (Luxembourg).</li> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance de Rexel **.</li> <li>▲ Administrateur de Passerelles &amp; Compétences (Association).</li> <li>▲ Administrateur de T&amp;F (Association).</li> </ul> <p><b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Président du Conseil de Surveillance de Groupe B&amp;B Hotels.</li> <li>▲ Gérant de Eurazeo Entertainment Lux Sarl (Luxembourg).</li> <li>▲ Administrateur de Arabelle et de RedBirds Participations.</li> <li>▲ Représentant de BlueBirds II Participations Sarl au Conseil d'Administration d'Eutelsat Communications et d'Eutelsat.</li> </ul>
<b>Expertise en matière de gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Luis Marini-Portugal est membre du Directoire d'Eurazeo depuis 2008. Il co-dirige l'équipe investissement.</li> <li>▲ Il a rejoint Eurazeo en 1999 et a travaillé sur de nombreux investissements dont notamment B&amp;B Hotels, Elis, Eutelsat, Foncia, Ipsos, Rexel et Terreal.</li> <li>▲ Avant de rejoindre Eurazeo, Luis Marini-Portugal a travaillé pour JP Morgan à New-York, Londres et Paris de 1993 à 1999 sur les marchés de capitaux, dettes et actions ainsi que les financements structurés.</li> <li>▲ Luis Marini-Portugal est Vice-Président du Conseil de Surveillance de Foncia Groupe, membre du Conseil de Surveillance de Rexel, membre du Conseil de Gérance de Ray Investment S.à.r.l. et également Président du Conseil d'Administration de Holdelis (Elis).</li> <li>▲ Il est diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC) à Paris et du Program of International Management de UC Berkeley.</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

Prénom, nom, âge et nationalité	<p><b>Fabrice de Gaudemar</b></p> <p>38 ans Nationalité Française Directeur des Investissements Membre du Directoire</p>
Date d'échéance du mandat	2014
Mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<p><b>Fonctions et mandats exercés dans des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Membre du Directoire d'Eurazeo **.</li> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier ** et de OFI Private Equity Capital.</li> <li>▲ Représentant permanent d'Eurazeo au Conseil d'Administration d'Europcar Groupe.</li> <li>▲ Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME.</li> <li>▲ Président du Conseil de Surveillance de 3S Photonics.</li> <li>▲ Gérant d'Investco 5 Bingen (Société civile).</li> <li>▲ Président de Legendre Holding 25 et de Legendre Holding 23.</li> <li>▲ Membre du Comité Stratégique de Fonroche Énergie SAS.</li> </ul> <p><b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance de Tag Technologies SAS.</li> </ul> <p><b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Gérant d'Eurazeo Entertainment Lux Sarl (Luxembourg).</li> <li>▲ Administrateur de RedBirds Participations et de Legendre Holding 18.</li> <li>▲ Gérant d'ECIP Elis Sarl (Luxembourg), ECIP Agree Sarl (Luxembourg).</li> <li>▲ Administrateur d'Eurazeo Management Lux (Luxembourg).</li> </ul>
Expertise en matière de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Fabrice de Gaudemar est membre du Directoire d'Eurazeo depuis 2010 et co-responsable de l'équipe investissement.</li> <li>▲ Il a lancé et gère Eurazeo Croissance, activité dédiée à l'accompagnement des sociétés à fort potentiel et ayant besoin de capitaux pour accélérer leur croissance.</li> <li>▲ Il a rejoint Eurazeo en 2000 et a participé à la réalisation ou au suivi des investissements dans Eutelsat, Cegid, Rexel, Europcar, APCOA, Elis et OFI Private Equity (devenue Eurazeo PME), ainsi que Fonroche et 3S Photonics dans le cadre d'Eurazeo Croissance.</li> <li>▲ Avant de rejoindre Eurazeo, Fabrice de Gaudemar était ingénieur dans le domaine des télécommunications.</li> <li>▲ Fabrice de Gaudemar est notamment Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME, Président du Conseil de Surveillance de 3S Photonics et représentant permanent d'Eurazeo au Conseil d'Administration d'Europcar Groupe.</li> <li>▲ Ancien élève de l'École Polytechnique, il est également diplômé de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications.</li> </ul>

\* Article L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

### 3.1.3 CONSEIL DE SURVEILLANCE

#### 3.1.3.1 COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2011

Il est rappelé que le Conseil de Surveillance du 17 juin 2010 a adopté une disposition de son règlement intérieur prévoyant un renouvellement échelonné de ses membres et il a procédé le 30 août 2010 à un tirage au sort afin de déterminer les membres dont le mandat devra être renouvelé en premier.

Pour mémoire, le résultat de ce tirage est le suivant :

- ▲ Les membres du Conseil de Surveillance suivants mettront fin à leur mandat à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 11 mai 2012 :
  - ▲ M. Georges Pauget,
  - ▲ M. Richard Goblet d'Alviella,

- ▲ M. Antoine Bernheim,
- ▲ M. Roland du Luart.
- ▲ Les membres du Conseil de Surveillance suivants mettront fin à leur mandat à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2013 :
  - ▲ M. Kristen van Riel,
  - ▲ M. Jean Laurent,
  - ▲ M. Jean Gandois,
  - ▲ M. Jacques Veyrat.
- ▲ Les membres du Conseil de Surveillance suivants conserveront leur mandat jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2014 :
  - ▲ M. Olivier Merveilleux du Vignaux,
  - ▲ Mme Anne Lalou,
  - ▲ M. Bertrand Badré,
  - ▲ M. Michel David-Weill.

## COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2011

Prénom	Nom	Adresse professionnelle	Fonction chez Eurazeo	Indépendant*
<b>Membres du Conseil de Surveillance</b>				
Michel	David-Weill	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris	Président	
Jean	Laurent	Foncière des Régions 30, avenue Kléber – 75208 Paris Cedex 16	Vice-Président	X
Bertrand	Badré <sup>(1)</sup>	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris		
Antoine	Bernheim <sup>(2)</sup>	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris		
Jean	Gandois	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris		X
Richard	Goblet d'Alviella <sup>(3)</sup>	SOFINA SA Rue de l'Industrie, 31 – B -1040 Bruxelles Belgique		X
Anne	Lalou	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris		X
Roland	du Luart <sup>(3)</sup>	Sénat Palais du Luxembourg – 75291 Paris Cedex 06		X
Olivier	Merveilleux du Vignaux	MVM Avenue Franklin Roosevelt, 6 – B – 1050 Bruxelles Belgique		
Georges	Pauget <sup>(3)</sup>	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris		
Kristen	van Riel	IRR France SAS 17, avenue Georges V – 75008 Paris		
Jacques	Veyrat	IMPALA SAS 7, rue Képler – 75116 Paris		X
<b>Censeurs</b>				
Jean-Pierre	Richardson	Richardson 2, place Gantès – BP 41917 13225 Marseille Cedex 02		n/a
Bruno	Roger	Lazard Frères 121, boulevard Haussmann – 75008 Paris		n/a
Marcel	Roulet	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris		n/a

(1) Membre démissionnaire au 15 mars 2012.

(2) Membre dont le renouvellement du mandat n'est pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

(3) Membres dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

(\*) Tel que revu par le Conseil de Surveillance du 24 mars 2011.

**COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE APRÈS L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 11 MAI 2012 (SOUS RÉSERVE DE L'ADOPTION DES RÉOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE).**

Prénom	Nom	Adresse professionnelle	Fonction chez Eurazeo	Indépendant
<b>Membres du Conseil de Surveillance</b>				
Michel	David-Weill	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris	Président	
Jean	Laurent	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris	Vice-Président	X
Jean	Gandois	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris		X
Richard	Goblet d'Alviella <sup>(1)</sup>	SOFINA SA Rue de l'Industrie, 31 – B -1040 Bruxelles Belgique		X
Anne	Lalou	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris		
Roland	du Luart <sup>(1)</sup>	Sénat Palais du Luxembourg – 75291 Paris Cedex 06		X
Victoire	de Margerie <sup>(2)</sup>	C/o Rondol Technology Ltd Innovation Way Stoke on Trent - ST64 BF United Kingdom		X
Olivier	Merveilleux du Vignaux	MVM Avenue Franklin Roosevelt, 6 – B – 1050 Bruxelles, Belgique		
Michel	Mathieu <sup>(3)</sup>	Crédit Agricole SA 53, rue Maurice Arnoux – 92127 Montrouge Cedex		
Georges	Pauget <sup>(1)</sup>	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris		X
Kristen	van Riel	IRR France SAS 17, avenue Georges V – 75008 Paris		
Jacques	Veyrat	IMPALA SAS 7, rue Képler – 75116 Paris		X
<b>Censeurs</b>				
Jean-Pierre	Richardson	Richardson 2, place Gantès – BP 41917 13225 Marseille Cedex 02		n/a
Bruno	Roger	Lazard Frères 121, boulevard Haussmann – 75008 Paris		n/a
Marcel	Roulet	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris		n/a

(1) Membres dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

(2) Membre dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

(3) Membre coopté par le Conseil de Surveillance du 15 mars 2012 et dont la nomination est soumise à la ratification de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

Le Conseil de Surveillance du 15 mars 2012 a revu l'indépendance de ses membres. Il a retenu l'application de l'ensemble des critères recommandés par le Code AFEP/MEDEF pour apprécier l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance, à l'exception du critère « ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans ».

Est donc considéré comme indépendant tout membre du Conseil de Surveillance qui remplit les critères suivants :

⚡ ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle

consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;

⚡ ne pas être mandataire social 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 mandataire social 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 auditeur de l'entreprise au cours des cinq dernières années précédentes.

Par ailleurs, pour les actionnaires importants, au-delà d'un seuil de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société, le Code AFEP/MEDEF indique qu'« il convient que 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 ». Le Conseil de Surveillance a tenu compte de cette recommandation.

L'application de l'ensemble de ces critères a conduit le Conseil de Surveillance à retenir comme membres indépendants :

- ▲ Jean Laurent ;
- ▲ Jean Gandois ;
- ▲ Richard Goblet d'Alviella ;
- ▲ Roland du Luart ;
- ▲ Victoire de Margerie ;
- ▲ Georges Pauget ;
- ▲ Jacques Veyrat.

Les membres du Conseil de Surveillance doivent détenir un minimum de 250 actions.

Au 31 décembre 2011, les membres du Conseil de Surveillance et les Censeurs détiennent ensemble 54 804 actions soit 0,09 % du capital et 0,14 % des droits de vote.

### 3.1.3.2 MANDATS ET FONCTIONS – EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

#### MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2011

<b>Prénom, nom, âge et nationalité</b>	<b>Michel David-Weill</b> 79 ans Nationalité Française Président du Conseil de Surveillance
<b>Date de première nomination</b>	15 mai 2002
<b>Date d'échéance du mandat</b>	2014
<b>Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo</b>	Administrateur de sociétés.
<b>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011</b>	<p><b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Vice-Président à titre honoraire du Conseil d'Administration de Groupe Danone **.</li> <li>▲ Administrateur de Gruppo Banca Leonardo SpA.</li> <li>▲ Gérant de Parteman (SNC).</li> </ul> <p><b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Administrateur et Président du Comité de Nomination et de Rémunération de Groupe Danone.</li> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe.</li> <li>▲ Administrateur de Fonds Partenaires-Gestion.</li> <li>▲ Gérant puis Liquidateur de BCNA SNC.</li> <li>▲ Membre du Comité d'Audit de Publicis Groupe.</li> <li>▲ Associé Commandité et Gérant de Partena (Société en commandite simple).</li> </ul>
<b>Expertise en matière de gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Jusqu'en mai 2005 Chairman de Lazard LLC, Monsieur Michel David-Weill a été Président et Directeur Général de Lazard Frères Banque, Président et Associé-Gérant de Maison Lazard SAS.</li> <li>▲ Monsieur Michel David-Weill est reconnu comme l'un des banquiers d'investissement de renommée internationale. Il assume également des fonctions d'Administrateur au sein de Gruppo Banca Leonardo SpA et il est Vice-Président à titre honoraire du Conseil d'Administration de Groupe Danone.</li> <li>▲ 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), Président du Conseil Artistique des Musées Nationaux, et occupe différentes fonctions au sein de diverses institutions artistiques et culturelles.</li> <li>▲ Monsieur Michel David-Weill est diplômé du Lycée Français de New York et de l'Institut des Sciences Politiques.</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

<b>Prénom, nom, âge et nationalité</b>	<b>Jean Laurent</b> 67 ans Nationalité Française Vice-Président du Conseil de Surveillance
<b>Date de première nomination</b>	5 mai 2004
<b>Date d'échéance du mandat</b>	2013
<b>Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo</b>	Président du Conseil d'Administration de Foncière des Régions.
<b>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011</b>	<p><b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Président du Conseil d'Administration de Foncière des Régions.</li> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance de M6 Télévision.</li> <li>▲ Administrateur, Président du Comité de Responsabilité Sociale et Président du Comité de Nomination et de Rémunération de Groupe Danone **.</li> <li>▲ Président du Conseil d'Administration d'Institut Europlace de Finance.</li> <li>▲ Administrateur de Crédit Agricole Egypt SAE.</li> <li>▲ Administrateur de Beni Stabili **.</li> <li>▲ Administrateur d'Unigrains.</li> </ul> <p><b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Président du Pôle de Compétitivité Finance Innovation.</li> <li>▲ Président du Conseil d'Administration de Calyon.</li> </ul>
<b>Expertise en matière de gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Jean Laurent a fait toute sa carrière dans le groupe Crédit Agricole, d'abord dans les caisses du Crédit Agricole de Toulouse, puis du Loiret et de l'Île de France où il a exercé ou supervisé différents métiers de la banque de détail.</li> <li>▲ Il a ensuite rejoint la Caisse Nationale du Crédit Agricole, d'abord comme Directeur Général Adjoint (1993-1999), puis comme Directeur Général (1999-2005). À ce titre, il a assumé la mise sur le marché de Crédit Agricole SA (2001), puis l'acquisition et l'intégration du Crédit Lyonnais dans le groupe Crédit Agricole.</li> <li>▲ Administrateur de sociétés, il est Président du Conseil d'Administration de Foncière des Régions.</li> <li>▲ Jean Laurent est diplômé de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique (1967) et titulaire du Master of Sciences de Wichita State University.</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

Prénom, nom, âge et nationalité	<b>Bertrand Badré</b> <sup>(1)</sup> 44 ans Nationalité Française
Date de première nomination	7 mai 2010
Date d'échéance du mandat	2014
Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo	Directeur Financier du groupe Société Générale.
Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<p><b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Administrateur Indépendant de Haulotte Group **, Sofiouest et de Sipa.</li> </ul> <p><b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Associé-Gérant de Lazard Frères Banque.</li> <li>▲ Administrateur de Amundi (ex-Crédit Agricole Asset Management), Newedge Group, CACEIS, Crédit Agricole Assurances, Crédit Agricole Covered Bonds et de Emporiki Bank.</li> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance de CACEIS.</li> <li>▲ Administrateur – Vice-Président de SFEF.</li> <li>▲ Membre du Comité de Direction de Crédit Agricole S.A.</li> <li>▲ Directeur Finances Groupe de Crédit Agricole S.A.</li> <li>▲ Membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole S.A.</li> </ul>
Expertise en matière de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Bertrand Badré a commencé sa carrière en 1989, comme Assistant Group Controller de BFI-Ibexsa, entreprise franco-américaine de distribution de composants électroniques. À sa sortie de l'ENA en 1995, il a rejoint l'Inspection Générale des Finances où il a été notamment en charge du rapport qui a conduit à la réforme des Caisses d'Épargne (1997-1998), lui donnant une connaissance approfondie du secteur bancaire français.</li> <li>▲ En 1999, il a été recruté par Lazard, d'abord à Londres où il passe 18 mois en tant qu'Assistant Director, puis à New York où il est nommé Vice-Président, puis Director au département Fusions Acquisitions avec une spécialisation sur le secteur des institutions financières.</li> <li>▲ Début 2003, Bertrand Badré a intégré la cellule diplomatique de la Présidence de la République, auprès de Michel Camdessus (ancien Directeur Général du FMI), comme représentant personnel adjoint du Président de la République pour l'Afrique dans le cadre du G8. Il y a notamment préparé le sommet d'Evian et été rapporteur général du groupe de travail sur les nouvelles contributions financières internationales (rapport Landau).</li> <li>▲ En 2004, il a intégré Lazard à Paris, en tant qu'Associé-Gérant au sein du département Affaires Financières. Il est en particulier en charge de la restructuration d'Eurotunnel.</li> <li>▲ En juillet 2007, Bertrand Badré a été nommé Directeur Finances Groupe de Crédit Agricole SA.</li> <li>▲ Il est nommé Directeur Financier Groupe Société Générale en janvier 2012.</li> <li>▲ Il est ancien élève de l'ENA, diplômé d'HEC et de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise d'histoire de la Sorbonne.</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

(1) Membre ayant démissionné de ses fonctions le 15 mars 2012.

Prénom, nom, âge et nationalité	<b>Antoine Bernheim</b> <sup>(2)</sup> 87 ans Nationalité Française
Date de première nomination	15 mai 2002
Date d'échéance du mandat	2012
Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo	Administrateur de sociétés.
Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<p><b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Vice-Président et Administrateur de LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton) **, de LVMH Fashion Group et LVMH Finance.</li> <li>▲ Vice-Président et Membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon.</li> <li>▲ Vice-Président d'Alleanza Toro (Italie) **.</li> <li>▲ Administrateur de EUROPACORP, BSI : Banca della Svizzera Italiana (Suisse), Christian Dior SA **, Christian Dior Couture, Generali España Holding (Espagne), Generali Holding Vienna (Autriche), Generali Deutschland Holding AG (Allemagne), Ciments Français **, Graafschap Holland (Pays-Bas), LVMH Inc. (États-Unis).</li> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance de Le Monde SA et de Société Éditrice du Monde.</li> <li>▲ Directeur Général de Société Française Générale Immobilière (SFGI).</li> </ul> <p><b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Vice-Président et Administrateur de Bolloré.</li> <li>▲ Vice-Président du Conseil de Surveillance de Intesa Sanpaolo (Italie).</li> <li>▲ Président d'Assicurazioni Generali SpA (Italie).</li> <li>▲ Vice-Président d'Alleanza Assicurazioni (Italie).</li> <li>▲ Vice-Président et Administrateur de Bolloré Investissement.</li> <li>▲ Administrateur de Compagnie Monégasque de Banque, Banca Intesa SpA (Italie), Generali France, Havas, Mediobanca (Italie).</li> <li>▲ Associé commanditaire de Partena.</li> <li>▲ Associé de Lazard LLC (États-Unis).</li> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance de Mediobanca (Italie).</li> <li>▲ Représentant de Assicurazioni Generali SpA, en qualité d'administrateur au sein de Banco Santander.</li> </ul>
Expertise en matière de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ De 1973 à 2010, Antoine Bernheim a été Administrateur d'Assicurazioni Generali SpA, Vice-Président (1990-1995 et 2001-2002) et Président (juin 1995-avril 1999 et 2002-2010).</li> <li>▲ Il a été Senior Partner de Lazard Frères (1967-1999), Associé de Lazard LLC (2000-2005), Président-Directeur Général de La France (1972-1997) et Président-Directeur Général d'Euromarché (1981-1991).</li> <li>▲ Il est Grand' Croix de la Légion d'Honneur Française, Commandeur des Arts et Lettres, Cavaliere de la Grand' Croix du Mérite de la République Italienne, Commandeur de l'Ordre Cruzeiro do Sul du Brésil.</li> <li>▲ Antoine Bernheim est licencié ès sciences, licencié en droit, diplômé d'études supérieures de droit privé et de droit public.</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

(2) Membre dont le renouvellement du mandat n'est pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

Prénom, nom, âge et nationalité	<b>Jean Gandois</b> 82 ans Nationalité Française
Date de première nomination	15 mai 2002
Date d'échéance du mandat	2013
Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo	Membre du Conseil d'Administration de l'Institut Curie et Vigeo.
Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b> ▲ Membre du Conseil d'Administration de l'Institut Curie et Vigeo. <b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b> ▲ Administrateur de Suez, Groupe Danone. ▲ Membre du Conseil d'Administration de Suez Tractebel (Belgique).
Expertise en matière de gestion	▲ Jean Gandois a été Président du CNPF (Medef) de 1994 à 1997. ▲ Il a été Président-Directeur Général de plusieurs sociétés françaises cotées en bourse, notamment Rhône Poulenc et Pechiney (1986-1994). Il a été Président du Conseil de Surveillance de Suez, membre des Conseils d'Administration ou des Conseils de Surveillance de BNP, Paribas, PSA, Schneider Electric, Groupe Danone en France, de Siemens AG en Allemagne, d'Akzo-Nobel et de Rodamco aux Pays-Bas, de Cockerill Sambre (Président du Conseil d'Administration) en Belgique. ▲ Il a été pendant plusieurs années et jusqu'en 2005 Président du Comité d'Audit de Groupe Danone.

Prénom, nom, âge et nationalité	<b>Richard Goblet d'Alviella <sup>(3)</sup></b> 63 ans Nationalité Belge
Date de première nomination	15 mai 2002
Date d'échéance du mandat	2012
Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo	Président Exécutif de Sofina SA.
Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b> ▲ Président Exécutif de Sofina SA (Belgique) **. ▲ Administrateur délégué de Union Financière Boël SA (Belgique), Société de Participations Industrielles SA (Belgique). ▲ Administrateur et Membre du Comité d'Audit de Groupe Danone **, Caledonia Investments (UK) **. ▲ Administrateur de Henex (Belgique) **. ▲ Censeur du Conseil d'Administration de GDF/Suez (France) **. <b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b> ▲ Administrateur de Société Européenne des Satellites (Luxembourg), ADSB Telecommunications NV/ Belgacom (Pays-Bas), Tractebel (Belgique), Glaces de Moustier sur Sambre (Belgique), Suez (France) et de Finasucré (Belgique). ▲ Administrateur et Membre du Comité des Rémunérations de Delhaize Group (Belgique).
Expertise en matière de gestion	▲ Richard Goblet d'Alviella est Président Exécutif de Sofina SA, Administrateur d'un certain nombre de sociétés cotées dans lesquelles le groupe Sofina possède des participations, telles que Danone <sup>(a)</sup> (France) et Caledonia Investments <sup>(a)</sup> (Grande-Bretagne). ▲ Il est également Administrateur délégué de Union Financière Boël (Belgique), Société de Participations Industrielles (Belgique), Administrateur de Henex (Belgique) et Censeur du Conseil d'Administration de GDF/Suez (France). ▲ Richard Goblet d'Alviella est ingénieur commercial de l'Université Libre de Bruxelles et titulaire d'un Master of Business Administration de la Harvard Business School (1974).

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

(3) Membre dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

(a) Membre du Comité d'Audit.

Prénom, nom, âge et nationalité	<b>Anne Lalou</b> 48 ans Nationalité Française
Date de première nomination	7 mai 2010
Date d'échéance du mandat	2014
Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo	Senior Advisor chez Kea & Partners.
Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<p><b>Fonctions et mandats exercés dans des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Membre du Comité de Surveillance de Foncia Holding.</li> </ul> <p><b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Directeur Général de SAS Nexity Solutions.</li> </ul> <p><b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Administrateur de SAS Neximmo 39, SA Guy Hoquet L'Immobilier, SAS Financière Guy Hoquet L'Immobilier et SAS Naxos.</li> <li>▲ Membre du Directoire de SAS Neximmo 39.</li> <li>▲ Vice-Présidente et Membre du Conseil de Surveillance de SA Financière de la Baste.</li> <li>▲ Présidente et membre du Conseil de Surveillance de SAS Parcoval.</li> <li>▲ Co-gérant de Sarl FDC Holdings.</li> <li>▲ Mandataire ad hoc de Sarl FDC Holdings.</li> <li>▲ Présidente de SAS Nexity Solutions.</li> <li>▲ Représentant permanent de Nexity Franchises au Conseil d'Administration de Guy Hoquet L'Immobilier SA.</li> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance de SAS Century 21 France.</li> </ul>
Expertise en matière de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Anne Lalou, Senior Advisor chez Kea &amp; Partners, consultants en stratégie et en management, a débuté en tant que fondé de pouvoir puis sous-directeur au sein du département fusions-acquisitions de Lazard à Londres puis Paris, pour ensuite prendre la responsabilité de Directeur de la Prospective et du Développement chez Havas.</li> <li>▲ Elle a été Président-Directeur Général de Havas Édition Électronique avant d'intégrer Rothschild &amp; Cie en tant que Gérant.</li> <li>▲ Elle rejoint Nexity en 2002 où elle occupe les fonctions de Secrétaire général et Directeur du Développement avant de prendre en 2006 la Direction Générale de Nexity-Franchises puis la Direction Générale déléguée du Pôle Distribution jusqu'en 2011.</li> <li>▲ Elle est diplômée de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC).</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

Prénom, nom, âge et nationalité	<b>Roland du Luart</b> <sup>(3)</sup> 72 ans Nationalité Française
Date de première nomination	5 mai 2004
Date d'échéance du mandat	2012
Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo	Sénateur.
Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<p><b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Sénateur de la Sarthe.</li> <li>▲ Vice-Président de la Commission des Finances.</li> <li>▲ Membre de la délégation sénatoriale à l'Outre-mer.</li> <li>▲ Membre de la Commission spéciale chargée du contrôle des comptes et de l'évaluation interne (Sénat).</li> <li>▲ Membre du Comité Consultatif du Secteur Financier.</li> <li>▲ Membre de la Commission nationale d'évaluation des politiques de l'État d'Outre-mer.</li> <li>▲ Membre du Conseil de l'Immobilier de l'État.</li> <li>▲ Adjoint au Maire du Luart.</li> <li>▲ Président du Syndicat du Pays du Perche Sarthois.</li> <li>▲ Administrateur de l'Automobile Club de l'Ouest.</li> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance de la banque JPh Hottinguer &amp; Cie.</li> </ul> <p><b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Vice-Président du Sénat.</li> <li>▲ Membre Titulaire (au titre du Sénat) du Conseil d'Administration de l'Établissement Public de Financement et de Restructuration.</li> <li>▲ Président du Conseil Général de la Sarthe.</li> <li>▲ Président du Syndicat mixte du Parc d'Activités départemental du Pays de l'Huisne Sarthoise (SMPAD PHS) et du Syndicat Mixte du Circuit des 24 Heures du Mans.</li> </ul>
Expertise en matière de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Roland du Luart est Sénateur (UMP) de la Sarthe, 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.</li> <li>▲ Il est également Président du Groupe Interparlementaire d'Amitié France-États-Unis et Maire-Adjoint du Luart.</li> <li>▲ Il a été Maire du Luart (1965-2001), Président du Conseil Général de la Sarthe (1998-mars 2011), Conseiller Général du Canton de Tuffé (1979-mars 2011), Président de la Fédération des Chasseurs de la Sarthe (1976-1998), 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).</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(3) Membre dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

Prénom, nom, âge et nationalité	<b>Olivier Merveilleux du Vignaux</b> 55 ans Nationalité Française
Date de première nomination	5 mai 2004
Date d'échéance du mandat	2014
Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo	Gérant de MVM Search Belgium.
Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b> ▲ Gérant de MVM Search Belgium. <b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b> ▲ Gérant de MVM – Merveilleux du Vignaux Michaux. <b>Autre information :</b> ▲ Monsieur du Vignaux est gendre de M. Michel David-Weill.
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.

Prénom, nom, âge et nationalité	<b>Georges Pauget <sup>(3)</sup></b> 64 ans Nationalité Française
Date de première nomination	7 mai 2010
Date d'échéance du mandat	2012
Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo	Président de la SAS Économie Finance et Stratégie.
Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b> ▲ Président du Conseil d'Administration de Viel & Cie. ▲ Administrateur de Danone Communities, Club Med et de Valeo **. ▲ Représentant de Crédit Agricole S.A. au sein du Club des Partenaires de TSE. ▲ Président de Insead OEE data service, de la SAS Économie Finance et Stratégie, du Pôle de Compétitivité Finance Innovation (Europlace), de l'IEFP (Institut pour l'Education Financière du Public), du Projet Monnet de carte bancaire européenne. ▲ Président d'honneur de LCL. ▲ Président de l'Observatoire de la Finance Durable. <b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b> ▲ Président du Conseil d'Administration d'Amundi Group. ▲ Président de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank. ▲ Administrateur de Banca Intesa. ▲ Directeur Général de Crédit Agricole SA. ▲ Directeur Général, puis Président de Crédit Lyonnais. ▲ Président de la Fédération Bancaire Française.
Expertise en matière de gestion	▲ 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 septembre 2005 à février 2010, Directeur Général du groupe Crédit Agricole SA, Président de LCL (Crédit Lyonnais) et de Crédit Agricole CIB (de mai 2007 à février 2010). ▲ Georges Pauget est aujourd'hui Président de la SAS Économie Finance et Stratégie et Président d'honneur de LCL. ▲ Il est Docteur d'État en sciences économiques, dispense des cours à l'Université Paris Dauphine, à l'Institut d'Études Politiques et à l'Université de Pékin en qualité de Professeur associé. Il est Administrateur de la Chaire de recherche en management de l'Université de Paris Dauphine. Il a reçu le prix Turgot du meilleur livre d'économie financière de l'année 2010 pour son ouvrage « La banque de l'après crise ».

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

(3) Membre dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

Prénom, nom, âge et nationalité	<b>Kristen van Riel</b> 61 ans Nationalité Française
Date de première nomination	7 mai 2010
Date d'échéance du mandat	2013
Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo	Président de IRR France SAS et de Edouard Family Trust Company, Inc.
Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Président de Edouard Family Trust Company, Inc. et de IRR France SAS.</li> <li>▲ Manager de Montreux LLC, Lakonia Management LLC, IRR K LLC, SHY LLC et Mainz Holdings LLC.</li> <li>▲ Director de HF Investments Ltd, Finance &amp; Trading Ltd, Investor International Ltd.</li> </ul> <b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b> Néant.
Expertise en matière de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Kristen van Riel a été avocat associé, fondateur du cabinet Salans Hertzfeld Heilbronn &amp; van Riel de 1979 à 1989 puis il a rejoint le cabinet Willkie Farr &amp; Gallagher, en qualité d'avocat associé, de 1989 à 1997.</li> <li>▲ Il a été Directeur Général de Sotheby's France de 1997 à 1998.</li> <li>▲ Depuis 1999, Kristen van Riel est Président d'IRR France SAS et depuis 2005, le Chairman de la Société EFTC Ltd.</li> <li>▲ Il est membre de la Fondation Pierre Gianadda, Martigny (en Suisse), Vice-Président de la Fondation Henri Cartier Bresson, Administrateur du Musée des Arts Décoratifs, Administrateur de l'AROP.</li> <li>▲ Kristen van Riel est licencié en droit, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'un Master of Law de l'Université de New York.</li> </ul>

Prénom, nom, âge et nationalité	<b>Jacques Veyrat</b> 49 ans Nationalité Française
Date de première nomination	14 mai 2008
Date d'échéance du mandat	2013
Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo	Président de IMPALA SAS.
Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Administrateur de Direct Énergie SA, POWEO **, IMERYS **, HSBC France, NEOEN, ID LOGISTICS, EIFFEL INVESTMENT GROUP.</li> <li>▲ Président de IMPALA SAS.</li> </ul> <b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Président-Directeur Général de Neuf Cegetel.</li> <li>▲ Président de Louis Dreyfus Holding BV.</li> <li>▲ Président-Directeur Général de Louis Dreyfus SAS.</li> </ul>
Expertise en matière de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Avant de rejoindre le groupe Louis Dreyfus, Jacques Veyrat a été en poste à la Direction du Trésor au Ministère des Finances de 1989 à 1993, puis au cabinet du Ministre de l'Équipement de 1993 à 1995.</li> <li>▲ À partir de 1995, il a exercé différentes fonctions de direction dans les sociétés du groupe Louis Dreyfus, notamment Directeur Général de Louis-Dreyfus Armateurs SNC.</li> <li>▲ En 1998 il crée LDCOM, rebaptisé Neuf Telecom en 2004, puis Neuf Cegetel en 2005. Il préside Neuf Cegetel jusqu'en avril 2008.</li> <li>▲ Jacques Veyrat a été ensuite Président-Directeur Général du groupe Louis Dreyfus de 2008 à 2011.</li> <li>▲ Depuis juillet 2011, il est Président de IMPALA SAS.</li> <li>▲ Jacques Veyrat est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Ponts et Chaussées de Paris.</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

## CENSEURS AU 31 DÉCEMBRE 2011

Prénom, nom, âge et nationalité	<b>Jean-Pierre Richardson</b> 73 ans Nationalité Française
Date de première nomination	14 mai 2008
Date d'échéance du mandat	2014
Fonction principale exercée en dehors d'Eurazéo	Président-Directeur Général de SA Joliette Matériel.
Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<p><b>Fonctions et mandats exercés dans des sociétés contrôlées * par Eurazéo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier **.</li> </ul> <p><b>Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazéo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Président-Directeur Général de S.A. Joliette Matériel.</li> </ul> <p><b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazéo.</li> </ul>
Expertise en matière de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Jean-Pierre Richardson est Président-Directeur Général de la SA Joliette Matériel, holding familial de contrôle et présidente de la SAS Richardson.</li> <li>▲ Il a rejoint en 1962 la société éponyme, à l'époque filiale à 51 % de la société d'Escaut et Meuse, par la suite fusionnée dans Eurazéo. Il en a assuré la Direction opérationnelle de 1969 à 2003.</li> <li>▲ Il a été juge au Tribunal de Commerce de Marseille de 1971 à 1979.</li> <li>▲ Il est diplômé de l'École Polytechnique (promotion 58).</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

<b>Prénom, nom, âge et nationalité</b>	<p><b>Bruno Roger</b></p> <p>78 ans Nationalité Française Président d'Honneur d'Eurazeo</p>
<b>Date de première nomination</b>	5 mai 2004
<b>Date d'échéance du mandat</b>	2014
<b>Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo</b>	Président de Lazard Frères (SAS) et de Compagnie Financière Lazard Frères (SAS) et Président-Directeur Général de Lazard Frères Banque.
<b>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011</b>	<p><b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Président de Lazard Frères (SAS) et de Compagnie Financière Lazard Frères (SAS).</li> <li>▲ Président-Directeur Général de Lazard Frères Banque.</li> <li>▲ Associé-Gérant de Lazard Frères et de Maison Lazard et Compagnie.</li> <li>▲ Chairman of Global Investment Banking de Lazard **.</li> <li>▲ Membre du Comité Exécutif de Lazard Frères Group **.</li> <li>▲ Managing Director de Lazard Frères Group **.</li> <li>▲ Administrateur de Cap Gemini **.</li> </ul> <p><b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b></p> <p>Néant.</p>
<b>Expertise en matière de gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Bruno Roger a été notamment Gérant de Lazard (1973), puis Associé-Gérant (1978), Vice-Président-Directeur Exécutif (2000-2001) et Président (depuis 2002).</li> <li>▲ 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). Il est Président de Lazard Frères SAS et de Compagnie Financière Lazard Frères SAS (depuis 2002), Président-Directeur Général de Lazard Frères Banque (depuis 2009), Chairman of Global Investment Banking de Lazard (depuis 2005), Managing Director et Membre du Comité Exécutif de Lazard Frères Group.</li> <li>▲ 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).</li> <li>▲ 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), de Sidel (1993-2001). Il est Administrateur de Cap Gemini (depuis 1983).</li> <li>▲ Il est Président d'Honneur de la Société Française des Analystes Financiers.</li> <li>▲ Il est Président du festival international d'art lyrique d'Aix-en-Provence.</li> <li>▲ Bruno Roger est diplômé de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Paris.</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

Prénom, nom, âge et nationalité	<b>Marcel Roulet</b> 79 ans Nationalité Française
Date de première nomination	7 mai 2010
Date d'échéance du mandat	2014
Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo	Administrateur de sociétés.
Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Administrateur de HSBC France.</li> <li>▲ Président du Conseil de Surveillance de GIMAR Finance et Cie SCA.</li> </ul> <b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo.</li> <li>▲ Censeur de Cap Gemini et Technicolor (ex Thomson).</li> <li>▲ Administrateur de Thomson, Thalès (représentant permanent de TSA) et de France Telecom.</li> </ul>
Expertise en matière de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Marcel Roulet a été Président-Directeur Général de THOMSON-CSF (1996-1998) et de THOMSON SA (1996-1997), Président de France Telecom (1991-1995), Directeur Général des Télécommunications (1986-1990), Directeur Général des Postes (1984-1986), Directeur Général Adjoint des Télécommunications et Directeur des Programmes et Affaires Financières (1981-1984), Chef du service des Programmes et Affaires Financières à la Direction Générale des Télécommunications (1978-1981), Directeur Régional des Télécommunications à Clermont-Ferrand (1975-1977), Directeur opérationnel des Télécommunications à Annecy (1973-1975), Ingénieur en Chef à la Direction Régionale des Télécommunications de Lyon (1969-1973), Chargé de mission au Secrétariat d'État chargé de la Coopération (1968-1969), Directeur des Télécommunications de Côte d'Ivoire (1962-1964) et du Sénégal (1964-1968).</li> <li>▲ Il est diplômé de l'École Polytechnique (promotion 1954), ancien élève de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications (promotion 1959).</li> </ul>

**MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DONT LA RATIFICATION OU LA NOMINATION EST PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 11 MAI 2012.**

Prénom, nom, âge et nationalité	<b>Victoire de Margerie <sup>(4)</sup></b> 49 ans Nationalité Française
Date de première nomination	11 mai 2012
Date d'échéance du mandat	2016
Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo	Principal actionnaire et Directeur Général de Rondol Technology
Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Directeur Général de Rondol Technology.</li> <li>▲ Administrateur de Éco Emballages, Ciments Français ** et Groupe Flo.</li> </ul> <b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Administrateur de Bourbon et de Outokumpu.</li> </ul>
Expertise en matière de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Victoire de Margerie est le principal actionnaire et dirige la PME britannique de micromécanique Rondol Technology depuis 2009. Elle a auparavant occupé des fonctions industrielles opérationnelles en Allemagne, en France et au États-Unis chez Arkéma, Carnaud MetalBox et Péchiney.</li> <li>▲ Entre 2002 et 2011, elle a aussi enseigné la Stratégie et le Management Technologique à l'École de Management de Grenoble.</li> <li>▲ Elle a occupé des fonctions d'Administrateur de sociétés cotées au sein de Baccarat (1999-2006), Groupe du Louvre (2002-2005), Ipsos (2004-2006), Bourbon (2004-2007) et Outokumpu (2007-2011).</li> <li>▲ Victoire de Margerie est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales de Paris (1983), de l'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 2 Panthéon Assas (2007).</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

(4) Membre dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

Prénom, nom, âge et nationalité	<b>Michel Mathieu</b> <sup>(5)</sup> 53 ans Nationalité Française
Date de première nomination	11 mai 2012
Date d'échéance du mandat	2014
Fonction principale exercée en dehors d'Eurazeo	Directeur Général Délégué de Crédit Agricole
Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au 31 décembre 2011	<p><b>Fonctions et mandats exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Administrateur de Amundi Group, Banco Espirito Santo, Bespar, CA Assurances, CACEIS, CACI, CARIPARMA, LCL – Le Crédit Lyonnais.</li> <li>▲ Président et membre du Conseil de Surveillance de CAPE.</li> <li>▲ Membre du Comité de Direction Générale et membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole **.</li> <li>▲ Président de LESICA.</li> <li>▲ Représentant permanent de Crédit Agricole en qualité d'Administrateur de PACIFICA.</li> <li>▲ Administrateur et Vice-Président du Conseil d'Administration de PREDICA.</li> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance de SILCA.</li> <li>▲ Membre de la Commission Mixte « Cadres Dirigeants » de FNCA.</li> </ul> <p><b>Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Administrateur de Banca Popolare Friuladria SpA, Centre Monétique Méditerranéen (GIE), Crédit Agricole, Deltager, Friuladria SpA et IFCAM.</li> <li>▲ Membre du Conseil de Surveillance de Sofilaro et de CA Titres (SNC).</li> <li>▲ Membre du bureau fédéral de FNCA.</li> <li>▲ Représentant permanent de Crédit Agricole Languedoc en qualité d'Administrateur de GIE Exa.</li> <li>▲ Directeur Général de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Languedoc.</li> </ul>
Expertise en matière de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Michel Mathieu, nommé Directeur Général Délégué de Crédit Agricole SA, déjà responsable des activités Finances, Ressources Humaines, Juridique et Conformité, Informatique, Stratégie, Études Économiques et Ressources Internes depuis le 1<sup>er</sup> avril 2010, a dorénavant en charge les activités Assurances, Gestion d'Actifs, Immobilier et Private Equity (CAPE) depuis le 16 décembre 2010. Il demeure responsable de la Conformité.</li> <li>▲ Michel Mathieu a commencé sa carrière au Crédit Agricole en 1983, à la Caisse régionale du Gard, comme analyste puis responsable juridique. Il devient Directeur des Engagements en 1990 avant de rejoindre en 1995 la Caisse Régionale du Midi en qualité de Directeur Général Adjoint. En 1999, il est nommé Directeur Général de la Caisse régionale du Gard et également, à partir de 2005, de la Caisse régionale du Midi, dans la perspective de la fusion des deux Caisses régionales. Cette fusion, réalisée en 2007, donnera naissance à la Caisse régionale du Languedoc dont Michel Mathieu est depuis Directeur Général.</li> <li>▲ Michel Mathieu a été notamment administrateur de Crédit Agricole SA depuis 2008. Il est également administrateur de Cariparma.</li> <li>▲ Il est docteur en droit des affaires.</li> </ul>

\* Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

\*\* Société cotée.

(5) Membre coopté par le Conseil de Surveillance du 15 mars 2012 et dont la nomination est soumise à ratification de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

### 3.1.3.3 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/ou 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 d'Eurazeo 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 de la Société 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 de la Société, 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 des membres du Directoire issues de la levée des options ou des attributions gratuites qui sont soumises à des conditions de conservation mentionnées en section 8.1 et des obligations résultant du Pacte (décrites dans la section 7.5) pour les

membres du Conseil de Surveillance qui y sont partie, 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, sous réserve du respect des périodes d'abstention conformément à la recommandation AMF n°2010-07.

### 3.1.4 COMITÉS SPÉCIALISÉS

Trois 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 d'un membre d'un comité. Les missions et règles de fonctionnement des trois comités sont définies par des chartes dont les principes sont repris ci-après. 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 2 censeurs.

Le Comité d'Audit est présidé par M. Jean Laurent. Outre son Président, le Comité réunit Messieurs Jean Gandois, Richard Goblet d'Alviella, Marcel Roulet <sup>(1)</sup>, Jean-Pierre Richardson <sup>(1)</sup> et Bertrand Badré <sup>(2)</sup>.

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.

Le Comité se réunit sur convocation de son Président. Il se réunit également à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire.

Durant l'exercice 2011, le Comité d'Audit s'est réuni 6 fois. Le taux moyen de présence au sein de ce Comité a été de 94 %.

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 sociaux annuels et des comptes consolidés annuels clos le 31 décembre 2010 (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 2011 et 30 septembre 2011, examen des comptes semestriels sociaux et consolidés arrêtés au 30 juin 2011, revue du calendrier et des options de clôture des comptes consolidés annuels 2011,

- ✚ examen de la méthode de détermination de l'ANR, des valorisations des participations et des conclusions de l'évaluateur indépendant,
- ✚ examen et suivi du projet de réduction de clôture des comptes,
- ✚ examen de la situation de trésorerie et de financement à la date de chaque séance du Comité,
- ✚ examen des projets de communiqués relatifs aux comptes annuels 2010, et aux résultats semestriels 2011 ;
- ✚ gestion des risques et contrôle interne :
  - ✚ revue du projet de Rapport 2011 du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques,
  - ✚ revue de la présentation des risques et des litiges,
  - ✚ revue de la cartographie des risques d'Eurazeo,
  - ✚ revue du plan d'Audit interne 2011, revue des conclusions des missions réalisées par l'Audit interne,
  - ✚ revue du dispositif d'autoévaluation du contrôle interne mis en place dans les participations, et des conclusions des travaux ;
- ✚ activité du Comité d'Audit :
  - ✚ examen et approbation du Rapport d'Activité 2011 du Comité d'Audit publié dans le Document de référence,
  - ✚ audition de l'équipe financière et de l'Audit interne ;
- ✚ intervention et points d'attention des Commissaires aux comptes :
  - ✚ audition des Commissaires aux comptes à chaque séance, revue des honoraires budgétés au titre de l'année 2011,
  - ✚ revue et validation du processus d'appel d'offres dans le cadre de la sélection d'un Commissaire aux comptes,
  - ✚ recommandation de la nomination d'un Commissaire aux comptes dans le cadre du processus d'appel d'offres.

(1) En qualité de censeur.

(2) Remplacé par Monsieur Michel Mathieu depuis le 15 mars 2012 sous réserve de la ratification de sa nomination en qualité de membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

Le montant des jetons de présence attribués aux membres de ce Comité au titre de l'exercice 2011 au prorata de la présence effective aux séances de ce Comité s'est élevé à 61 667 euros (dont 15 000 euros pour le Président).

## COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DE SÉLECTION

Composition : 4 membres dont 3 indépendants.

Le Comité des Rémunérations et de Sélection, présidé par Monsieur Jean Gandois, est également composé de Monsieur Olivier Merveilleux du Vignaux, M. Richard Goblet d'Alviella et M. Georges Pauget.

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 et les attributions d'options de souscription ou d'achat 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.

L'attribution individuelle de stock-options aux membres du Directoire et l'attribution globale de stock-options aux salariés d'Eurazeo font également l'objet d'un examen par ce Comité. Dans le cadre d'une politique de fidélisation des principaux cadres de la Société, Eurazeo a mis en place une politique d'attribution régulière de stock-options. Valorisé selon les normes IFRS, le montant attribué par personne ne doit pas dépasser 2 fois la rémunération annuelle.

Des références aux pratiques du marché sont également utilisées.

Le Comité formule en outre des recommandations pour la nomination, le renouvellement, ou la révocation des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire. Il est informé des recrutements et des rémunérations des principaux cadres de la Société.

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 s'est réuni 3 fois au cours de l'exercice 2011 et a notamment été consulté sur la mise en place du plan d'attribution de stock-options pour l'année 2011, la détermination des variables de base et des critères quantitatifs et qualitatifs en vue de la fixation de la partie variable de la rémunération des membres du Directoire pour 2011, la qualification d'administrateur indépendant de chaque membre du Conseil, le fonctionnement des réunions du Conseil et des comités spécialisés, et sur la rémunération fixe des membres du Directoire pour 2012. Le taux de présence à ce Comité a été de 92 %.

Le montant total des jetons de présence attribués aux membres de ce Comité au titre de l'exercice 2011 au prorata de leur présence effective aux séances s'est élevé à 25 000 euros (dont 9 000 euros pour le Président).

## COMITÉ FINANCIER

Composition : 9 membres (dont 3 indépendants) et 2 censeurs.

Le Comité Financier, présidé par Monsieur Michel David-Weill, est en outre composé de Madame Anne Lalou et de Messieurs Jean Gandois, Jean Laurent, Jacques Veyrat, Bertrand Badré <sup>(1)</sup>, Kristen van Riel, Marcel Roulet et Bruno Roger, ces deux derniers ayant la qualité de censeur.

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 175 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 175 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 quatre fois au cours de l'exercice 2011. Le taux de présence à ce Comité a été de 86 %.

Le montant des jetons de présence attribués aux membres de ce Comité au titre de l'exercice 2011 au prorata de la présence effective aux séances s'élève à 49 500 euros (dont 9 000 euros pour le Président).

(1) Remplacé par Monsieur Michel Mathieu depuis le 15 mars 2012 sous réserve de la ratification de sa nomination en qualité de membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

## 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, peut être modifié à tout moment par une délibération du Conseil de Surveillance.

#### ARTICLE 1<sup>ER</sup> : COMPOSITION ET RENOUELEMENT 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

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. 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, mandataire social ou salarié de la Société, ou d'une société qu'elle consolide ;
- ✘ n'est pas, et n'a pas été au cours des cinq derniers exercices, mandataire social d'une société dans laquelle la Société, ou un de ses préposés désigné en tant que tel, détient ou a détenu un mandat d'administrateur ;
- ✘ 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'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'a pas de lien familial proche avec un mandataire social de la Société.

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.

#### 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, télégramme, 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.

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, télégramme, 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. 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.
2. 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 175 000 000,00 euros et 350 000 000,00 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.

3. 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 175 000 000,00 euros.
4. 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.
5. 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 6 de l'article 14 des statuts, le Conseil de Surveillance décide de créer en son sein un Comité d'Audit, un Comité Financier, et un Comité des Rémunérations et de Sélection. Ces trois comités spécialisés sont permanents. Leurs missions et leurs règles particulières de fonctionnement sont définies par leurs chartes.
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 et aux membres des Comités sont répartis à concurrence de moitié de manière uniforme et pour l'autre à proportion de leurs présences effectives aux séances du Conseil et 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.
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 cinq 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 exclusive et collective des membres du Conseil de Surveillance d'Eurazeo, a pour mission générale d'assister le Conseil de Surveillance dans le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Sa mission consiste plus particulièrement 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.

Le Comité doit également émettre une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale.

Il rend compte régulièrement au Conseil de Surveillance de l'exercice de ses missions et 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 ;
- ▲ 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, et sur le montant des honoraires qu'Eurazeo se propose de leur verser ;
- ▲ indépendance des Commissaires aux comptes.

### ARTICLE 3 : RÉUNIONS

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.

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.

#### 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 175 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 175 millions d'euros.

Pour l'appréciation du seuil de 175 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) est présente. Les recommandations émises par le Comité Financier sont adoptées à la majorité simple des membres présents. 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 engagements concernés ne soient mis 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 de 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

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.

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.

## 3.2 Rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux

### 3.2.1 PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La politique de rémunération des membres du Directoire d'Eurazeo est fixée par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection.

La rémunération des membres du Directoire repose sur les grands principes suivants :

- ▲ elle se compose d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable, d'avantages en nature liés à leur fonction, de stock-options ou d'attributions gratuites d'actions ;
- ▲ les rémunérations fixes ont été arrêtées pour :
  - ✦ l'année 2011 lors du Conseil de Surveillance du 15 décembre 2010, sur proposition du Comité des Rémunérations du 6 décembre 2010,
  - ✦ l'année 2012, lors du Conseil de Surveillance du 14 décembre 2011 sur proposition du Comité des Rémunérations du 6 décembre 2011 ;
- ▲ les rémunérations variables dues au titre de :
  - ✦ l'exercice 2010 ont été arrêtées lors du Conseil de Surveillance du 24 mars 2011, sur proposition du Comité des Rémunérations du 16 mars 2011,
  - ✦ l'exercice 2011 ont été arrêtées lors du Conseil de Surveillance du 15 mars 2012, sur proposition du Comité des Rémunérations du 8 mars 2012.

Cette rémunération variable 2011 – détermination de la partie variable de base et choix des critères quantitatifs et qualitatifs applicables pour 2011 arrêtés lors du Conseil de Surveillance du 16 juin 2011 sur proposition du Comité des Rémunérations du 14 juin 2011 – a été déterminée en fonction des éléments suivants :

- ▲ une partie variable de base fixée individuellement par membre du Directoire selon sa fonction et sa responsabilité ;
- ▲ des critères quantitatifs liés à la performance d'Eurazeo : évolution de l'ANR (actif net réévalué) et de l'EBIT des sociétés consolidées et mises en équivalence, pouvant représenter entre 0 % et 120 % de la partie variable de base ;
- ▲ l'atteinte de critères individuels, pouvant représenter entre 0 % et 25 % de la partie variable de base ;
- ▲ l'appréciation discrétionnaire du Président du Directoire, pouvant représenter entre 0 % et 15 % de la partie variable de base ;
- ▲ en ce qui concerne le Président du Directoire, la partie variable se rapportant aux critères qualitatifs et à l'appréciation discrétionnaire a été fixée par le Comité des Rémunérations et de Sélection.

La partie variable ainsi déterminée est, en tout état de cause, toujours limitée à 150 % de la partie variable de base assignée à chacun des membres du Directoire.

En moyenne, les parties variables réelles de l'ensemble des membres du Directoire - dues au titre de l'année 2011 et versées en 2012 - qui sont détaillées dans les tableaux 2 ci-après correspondent à 59 % des parties variables de base et 39 % des parties variables maximum autorisées. Les parties variables réelles 2011 sont en baisse de 45,6 % par rapport à celles de 2010.

#### STOCK-OPTIONS

Le Comité des Rémunérations et de Sélection détermine également chaque année l'enveloppe globale de stock-options à attribuer aux membres du Directoire et au personnel bénéficiaire. Il fixe, pour chacun des membres du Directoire le nombre de stock-options qui leur seront attribués.

Les options ne sont définitivement acquises que par tiers sous réserve de la présence du bénéficiaire à l'expiration de chaque période d'acquisition concernée. Le 1<sup>er</sup> tiers n'est acquis qu'à l'issue de la deuxième année après l'octroi des stock-options.

Le 2<sup>ème</sup> tiers n'est acquis qu'à l'issue de la troisième année après l'octroi des stock-options.

Le 3<sup>ème</sup> tiers n'est acquis qu'à l'issue de la quatrième année après l'octroi des stock-options.

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 où il justifiera de quatre années d'ancienneté.

Par ailleurs, l'acquisition définitive de la troisième tranche est subordonnée à une condition de performance boursière d'Eurazeo décrite dans le Rapport Spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions (section 8.1).

Les attributions d'options d'achat d'actions sont effectuées chaque année à la même période calendaire et sans décote.

Pour l'ensemble des Plans d'options d'achat d'actions mis en place (hors le plan 2008/1), le Directoire a procédé à l'attribution des dites options au cours de la séance qui a suivi l'Assemblée Générale.

Il est précisé que les options valorisées selon les normes IFRS, ne pourront pas dépasser deux fois la rémunération totale (fixe + variable) de chaque personne. Le recours à des instruments de couverture est strictement interdit.

## ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS DANS LE CADRE DU PLAN DE STOCK- OPTIONS

Depuis le plan 2009, le Comité des Rémunérations a autorisé les membres du Directoire et les salariés cadres optionnaires qui le souhaitent, à convertir une partie de leur attribution de stock-options en attribution gratuite d'actions aux conditions suivantes :

- ▲ 1 action gratuite pour 4 stock-options ;
- ▲ ce choix est limité à 50 % de l'attribution totale de stock-options pour les membres du Directoire ;
- ▲ période d'acquisition de deux ans soumise aux conditions de performance décrites dans la section 8.2.2 ;
- ▲ période de conservation de deux ans pour les actions gratuites non soumises à conditions de performance et de 3 ans pour les actions gratuites soumises à condition de performance.

## ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS AUX SALARIÉS

En 2007, le Directoire a décidé de procéder à l'attribution gratuite d'actions aux salariés ne bénéficiant pas de stock-options représentant l'équivalent d'un mois de salaire.

Depuis 2008, cette attribution gratuite d'actions représente l'équivalent de deux mois de salaire pour les salariés ne bénéficiant pas d'attribution de stock-options.

Afin de permettre aux salariés qui le souhaitent de verser celle-ci dans le Plan d'Epargne Entreprise, l'attribution gratuite d'actions a été étendue aux membres du Directoire et aux salariés bénéficiant de l'attribution de stock-options. Par contre, cette attribution gratuite d'actions est limitée à l'équivalent de 7,5 % du plafond de la sécurité sociale.

La période d'acquisition de ces actions est de deux ans et la période de conservation de deux ans également (section 8.2.1).

## PÉRIODES DE FENÊTRES NÉGATIVES (OU DE BLACK OUT)

Conformément à la charte de déontologie boursière mise à jour lors du Conseil de Surveillance du 24 mars 2011, tout mandataire social s'abstient de réaliser, directement ou indirectement, pour son propre compte ou pour le compte d'autrui, une quelconque transaction sur titres :

- ▲ pendant la période de 30 jours calendaires précédant la date à laquelle les comptes annuels ou semestriels sont rendus publics ;
- ▲ pendant la période de 15 jours calendaires précédant la publication de l'information trimestrielle ;

- ▲ 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 mandataires sociaux ne pourront réaliser une transaction sur titres que le lendemain de la publication des informations concernées.

## POLITIQUE DE DÉTENTION D' ACTIONS POUR LES DIRIGEANTS

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 nombre minimum d'actions issues de la levée des options correspondant à une contre-valeur égale à trente-six mois de salaire (fixe + variable) pour le Président du Directoire et à vingt-quatre mois de salaire (fixe + variable) pour les autres membres du Directoire. Ces niveaux de détention doivent être atteints dans le délai d'un an pour le Président du Directoire et de cinq ans pour les autres membres du Directoire, à compter de la date de la 1<sup>ère</sup> levée d'options après leur nomination au Directoire. Cette quantité sera calculée sur la base du cours de bourse au jour de la levée.

## RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE À PRESTATIONS DÉFINIES

Les membres du Directoire bénéficient, au même titre que les cadres hors classe de la société Eurazeo, 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.

Ce complément est fonction de la rémunération et de l'ancienneté acquise au moment du départ en retraite.

Le montant global du complément de retraite attribué au bénéficiaire, réunissant l'ensemble des conditions du règlement de retraite, est égal à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté (avec un maximum de 24 ans). L'octroi de cet avantage est conditionné à l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise. Cependant, les membres du Directoire et cadres hors classes 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.

Les membres du Directoire ont été autorisés à bénéficier de cet avantage, dans les mêmes conditions que les cadres hors classe.

Dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations AFEP/MEDEF, le régime collectif applicable à l'ensemble des cadres hors classe de la société Eurazeo a été modifié lors du Conseil de Surveillance du 9 décembre 2008 afin de prévoir une condition supplémentaire d'ancienneté de quatre ans dans l'entreprise et la prise en compte, s'agissant de la rémunération de référence pour le calcul de la pension de retraite, de la rémunération brute

moyenne (part fixe et variable) des 36 derniers mois, selon les modalités prévues par le règlement de retraite.

La rémunération de référence retenue pour le calcul de l'assiette des droits, comprend les éléments suivants à l'exclusion de tout autre : le salaire annuel brut et la rémunération variable. Cette rémunération de référence prise en compte pour le calcul de la rente est, en tout état de cause, plafonnée à deux fois le salaire fixe.

À l'occasion du renouvellement des mandats des membres du Directoire, le Conseil de Surveillance, lors de sa séance du 19 mars 2010, a autorisé à nouveau chaque membre du Directoire à titre individuel à bénéficier de ce régime de retraite.

Sur avis du Comité des Rémunérations et de Sélection, le Conseil de Surveillance du 24 mars 2011 a pris la décision de fermer ce régime à tout nouvel arrivant potentiel. Les engagements de la Société seront cependant respectés vis-à-vis des personnes qui en sont

déjà bénéficiaires, et ceci dans le cadre du respect du règlement actuellement en vigueur.

### AUTRES CONTRATS

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 d'un régime de retraite à cotisations définies, comme l'ensemble du personnel de la Société, dans les mêmes conditions de cotisations que celles applicables à la catégorie des cadres dirigeants à laquelle ils sont assimilés.

## 3.2.2 TABLEAUX REQUIS EN APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF

### TABLEAU N° 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(En euros)	2011	2010
<b>PATRICK SAYER - Président du Directoire</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 239 278	1 458 730
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	1 634 779	1 302 914
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 bis)	2 562	2 507
<b>TOTAL</b>	<b>2 876 619</b>	<b>2 764 151</b>

(En euros)	2011	2010
<b>BRUNO KELLER - Directeur Général</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées et commentées au tableau 2)	949 760	994 089
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4 - voir commentaires)	434 058	427 046
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 bis)	2 562	2 507
<b>TOTAL</b>	<b>1 386 380</b>	<b>1 423 642</b>

(En euros)	2011	2010
<b>PHILIPPE AUDOUIN - Directeur Administratif et Financier - Membre du Directoire</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	530 661	691 545
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	180 405	285 341
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 bis)	188 318	2 507
<b>TOTAL</b>	<b>899 384</b>	<b>979 393</b>

(En euros)	2011	2010
<b>VIRGINIE MORGON - Directeur des Investissements - Membre du Directoire</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	885 728	1 102 870
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4 - voir commentaires)	270 230	445 435
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 bis)	280 840	2 507
<b>TOTAL</b>	<b>1 436 798</b>	<b>1 550 812</b>

(En euros)	2011	2010
<b>LUIS MARINI PORTUGAL - Directeur des Investissements - Membre du Directoire</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	743 014	954 711
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4 - voir commentaires)	463 439	368 550
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 bis)	2 562	2 507
<b>TOTAL</b>	<b>1 209 015</b>	<b>1 325 768</b>

(En euros)	2011	2010
<b>FABRICE DE GAUDEMAR - Directeur des Investissements - Membre du Directoire</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	518 085	579 502
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	300 943	224 644
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 bis)	2 562	2 507
<b>TOTAL</b>	<b>821 590</b>	<b>806 653</b>

## TABLEAU N° 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Montants au titre de l'exercice 2011		Montants au titre de l'exercice 2010	
	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>
<b>PATRICK SAYER</b>				
Rémunération Fixe	800 000	800 000	700 000	700 000
Rémunération Variable	427 392	746 676	746 676	842 640
Rémunération Exceptionnelle				
Jetons de Présence				
Avantages en nature (voiture)	11 886	11 886	12 054	12 054
<b>TOTAL</b>	<b>1 239 278</b>	<b>1 558 562</b>	<b>1 458 730</b>	<b>1 554 694</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.

	Montants au titre de l'exercice 2011		Montants au titre de l'exercice 2010	
	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>
<b>BRUNO KELLER</b>				
Rémunération Fixe	550 000	550 000	500 000	500 000
Rémunération Variable Eurazeo <sup>(3)</sup>	100 140	490 032	490 032	421 320
Rémunération Variable ANF Immobilier <sup>(3)</sup>	295 324			
Rémunération Exceptionnelle <sup>(1)</sup>				
Jetons de Présence				
Avantages en nature (voiture)	4 296	4 296	4 057	4 057
<b>TOTAL</b>	<b>949 760</b>	<b>1 044 328</b>	<b>994 089</b>	<b>925 377</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) Il est rappelé que, sur proposition des Comités des Rémunérations d'EURAZEO et d'ANF Immobilier, les Conseils de Surveillance de ces 2 sociétés ont décidé de ne plus procéder à la refacturation à ANF Immobilier d'une quote-part de la rémunération de M. Bruno Keller. Ils ont souhaité que chacune de ces deux sociétés détermine elle-même l'évolution des parties fixe et variable de sa rémunération, et ce, à partir de critères quantitatifs et qualitatifs spécifiques à chacune d'elle. Cette décision est applicable à compter des rémunérations versées en 2012. En conséquence, la rémunération variable due en 2011 et versée en 2012 a été calculée par chaque société. Dans un souci de meilleure lecture des tableaux et des évolutions salariales de M. Bruno Keller, il a été rajouté une ligne supplémentaire de rémunération variable qui correspond à la rémunération variable qui lui a été versée en 2012 par ANF Immobilier.

	Montants au titre de l'exercice 2011		Montants au titre de l'exercice 2010	
	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>
<b>PHILIPPE AUDOUIN</b>				
Rémunération Fixe	375 000	375 000	325 000	325 000
Rémunération Variable <sup>(3)</sup>	150 570	361 548	361 548	338 325
Rémunération Exceptionnelle				
Jetons de Présence				
Avantages en nature (voiture)	5 091	5 091	4 997	4 997
<b>TOTAL</b>	<b>530 661</b>	<b>741 639</b>	<b>691 545</b>	<b>668 322</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) M. Philippe Audouin avait bénéficié, pour le calcul de ses rémunérations variables dues et versées au titre de 2010, d'une rémunération variable complémentaire de 75 000 €.

	Montants au titre de l'exercice 2011		Montants au titre de l'exercice 2010	
	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>
<b>VIRGINIE MORGON</b>				
Rémunération Fixe	550 000	550 000	500 000	500 000
Rémunération Variable	331 980	597 600	597 600	702 200
Rémunération Exceptionnelle				
Jetons de Présence				
Avantages en nature (voiture)	3 748	3 748	5 270	5 270
<b>TOTAL</b>	<b>885 728</b>	<b>1 151 348</b>	<b>1 102 870</b>	<b>1 207 470</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.

LUIS MARINI PORTUGAL	Montants au titre de l'exercice 2011		Montants au titre de l'exercice 2010	
	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>
Rémunération Fixe	466 667	466 667	433 333	433 333
Rémunération Variable	272 348	517 522	517 522	561 760
Rémunération Exceptionnelle				
Jetons de Présence				
Avantages en nature (voiture)	3 999	3 999	3 856	3 856
<b>TOTAL</b>	<b>743 014</b>	<b>988 188</b>	<b>954 711</b>	<b>998 949</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.

FABRICE DE GAUDEMAR	Montants au titre de l'exercice 2011		Montants au titre de l'exercice 2010	
	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>	dus <sup>(1)</sup>	versés <sup>(2)</sup>
Rémunération Fixe	325 000	325 000	265 000	265 000
Rémunération Variable	189 670	314 078	314 078	341 550
Rémunération Exceptionnelle				
Jetons de Présence				
Avantages en nature (voiture)	3 415	3 415	424	424
<b>TOTAL</b>	<b>518 085</b>	<b>642 493</b>	<b>579 502</b>	<b>606 974</b>

Monsieur Fabrice de Gaudemar, directeur Investissements, est entré au Directoire le 22 mars 2010.

Les rémunérations indiquées pour 2010 concernent l'ensemble de l'année (avant et après nomination au Directoire).

(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.

## 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 2011	Montants en euros versés en 2010
Michel David-Weill	Jetons de présence	69 000	51 000
	Autres rémunérations	400 000	300 000
Jean Laurent	Jetons de présence	62 250	57 000
	Autres rémunérations	-	-
Antoine Bernheim	Jetons de présence	22 500	24 000
	Autres rémunérations	-	-
Noël Dupuy <sup>(1)</sup>	Jetons de présence	-	4 500
	Autres rémunérations	-	-
Jean Gandois	Jetons de présence	55 000	44 500
	Autres rémunérations	-	-
Richard Goblet d'Alviella	Jetons de présence	44 000	33 850
	Autres rémunérations	-	-
Roland du Luart de Montsaunin	Jetons de présence	25 000	24 000
	Autres rémunérations	-	-
Olivier Merveilleux du Vignaux	Jetons de présence	36 000	27 000
	Autres rémunérations	-	-
Jean-Pierre Rosso <sup>(1)</sup>	Jetons de présence	-	6 900
	Autres rémunérations	-	-

(1) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'au 7 mai 2010.

Membres du Conseil de Surveillance		Montants en euros versés en 2011	Montants en euros versés en 2010
Henri Saint Olive <sup>(1)</sup>	Jetons de présence	-	6 900
	Jetons de présence versés par ANF *	-	11 500
	Autres rémunérations	-	-
Béatrice Stern <sup>(1)</sup>	Jetons de présence	-	2 500
	Autres rémunérations	-	-
Jacques Veyrat	Jetons de présence	30 500	30 000
	Autres rémunérations	-	-
Théodore Zarifi <sup>(1)</sup>	Jetons de présence	-	6 900
	Jetons de présence versés par ANF *	-	12 500
	Autres rémunérations	-	-
Bertrand Badré <sup>(2)</sup>	Jetons de présence	39 667	19 100
	Autres rémunérations	-	-
Anne Lalou <sup>(2)</sup>	Jetons de présence	36 000	17 100
	Autres rémunérations	-	-
Georges Pauget <sup>(2)</sup>	Jetons de présence	33 500	17 850
	Autres rémunérations	-	-
Kristen van Riel <sup>(3)</sup>	Jetons de présence	36 000	21 500
	Autres rémunérations	-	-

(1) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'au 7 mai 2010.

(2) Membre du Conseil de Surveillance à compter du 7 mai 2010.

(3) Monsieur Kristen van Riel a été coopté le 19 mars 2010.

Censeurs		Montants en euros versés en 2011	Montants en euros versés en 2010
Bruno Roger	Jetons de présence	31 000	25 600
	Autres rémunérations	-	-
Georges Ralli <sup>(1)</sup>	Jetons de présence	-	6 900
	Autres rémunérations	-	-
Marcel Roulet <sup>(2)</sup>	Jetons de présence	42 000	40 000
	Autres rémunérations <sup>(4)</sup>	98 761	91 164
Jean-Philippe Thierry <sup>(3)</sup>	Jetons de présence	-	2 500
	Autres rémunérations	-	-
Jean-Pierre Richardson	Jetons de présence	40 000	34 000
	Jetons de présence versés par ANF *	10 000	10 000
	Autres rémunérations	-	-

(1) Censeur jusqu'au 7 mai 2010.

(2) Censeur à compter du 7 mai 2010.

(3) Monsieur Jean-Philippe Thierry a démissionné de ses fonctions le 10 mars 2010.

(4) Rémunérations versées au titre d'un contrat de consultant avec Eurazeo résilié au 31 décembre 2011.

\* Société contrôlée par Eurazeo au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

## TABLEAU N° 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Options attribuées à chaque dirigeant mandataire social	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>(1)</sup>	Période d'exercice <sup>(3)</sup>
Patrick Sayer	31/05/2011 - Plan 2011	Options d'achat	1 634 779	132 274	53,07 €	31/05/2013 - 31/05/2021
Bruno Keller	31/05/2011 - Plan 2011	Options d'achat	268 636	21 736	53,07 €	31/05/2013 - 31/05/2021
Bruno Keller <sup>(2)</sup>	22/12/2011	Options d'achat	165 422	85 269	27,54 €	22/12/2013 - 22/12/2021
Philippe Audouin	31/05/2011 - Plan 2011	Options d'achat	180 405	14 597	53,07 €	31/05/2013 - 31/05/2021
Virginie Morgon	31/05/2011 - Plan 2011	Options d'achat	270 230	21 865	53,07 €	31/05/2013 - 31/05/2021
Luis Marini-Portugal	31/05/2011 - Plan 2011	Options d'achat	463 439	37 498	53,07 €	31/05/2013 - 31/05/2021
Fabrice De Gaudemar	31/05/2011 - Plan 2011	Options d'achat	300 943	24 350	53,07 €	31/05/2013 - 31/05/2021

(1) Options d'achat ajustées des opérations sur le capital.

(2) Attribution d'options d'achat d'actions ANF Immobilier, au titre des fonctions de Président du Directoire d'ANF Immobilier.

(3) Acquisition et point de départ d'exercice progressif par tranche d'un tiers en 2013, un tiers en 2014 et un tiers en 2015.

## 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	-	-	-	-
Bruno Keller	-	-	-	-
Philippe Audouin	-	-	-	-
Virginie Morgon	-	-	-	-
Luis Marini-Portugal <sup>(1)</sup>	Plan 2002	13 409	34,28	2002
Fabrice De Gaudemar	-	-	-	-

(1) Options levées avant l'attribution gratuite d'une action nouvelle pour vingt anciennes et la distribution exceptionnelle d'actions d'ANF Immobilier réalisées le 26 mai 2011.

## TABLEAU N° 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Actions de Performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Néant					

## TABLEAU N° 6 BIS – ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Options attribuées à chaque dirigeant mandataire social <sup>(1)</sup>	Plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice <sup>(2)</sup>	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition <sup>(3)</sup>	Date de disponibilité
Patrick Sayer	2011	52	2 562	28/01/2013	28/01/2015
Bruno Keller	2011	52	2 562	28/01/2013	28/01/2015
Philippe Audouin	2011	52	2 562	28/01/2013	28/01/2015
Philippe Audouin	2011	3 648	185 756	31/05/2013	<sup>(4)</sup>
Virginie Morgon	2011	52	2 562	28/01/2013	28/01/2015
Virginie Morgon	2011	5 465	278 278	31/05/2013	<sup>(4)</sup>
Luis Marini-Portugal	2011	52	2 562	28/01/2013	28/01/2015
Fabrice de Gaudemar	2011	52	2 562	28/01/2013	28/01/2015

(1) Attribution gratuite d'actions à l'ensemble du personnel y compris les mandataires sociaux de façon à pouvoir les affecter au Plan d'Épargne Entreprise.

(2) Nombre ajusté des opérations sur le capital.

(3) Après une période d'acquisition de 2 ans.

(4) Ces actions sont issues de la possibilité, pour chaque membre du Directoire, de convertir une partie de leur attribution de stock-options en attribution gratuite d'actions. Leur période de conservation est de deux ans pour les actions non soumises aux conditions de performance soit une disponibilité au 31/05/2015, et de trois ans pour les actions soumises aux conditions de performance soit une disponibilité au 31/05/2016.

## TABLEAU N° 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Actions de performance devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'attribution
Néant				

## TABLEAU N° 8 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS (MEMBRES DU DIRECTOIRE UNIQUEMENT)

Plans	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006	Plan 2007	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011
Date du Directoire	01/07/2002	03/06/2003	25/06/2004	05/07/2005	27/06/2006	04/06/2007	05/02/2008	20/05/2008	02/06/2009	10/05/2010	31/05/2011
Nombre total d'actions pouvant être achetées ou souscrites	615 255	71 619	52 646	40 680	147 468	138 712	59 018	219 862	255 669	288 010	252 320
dont nombre pouvant être acheté ou souscrit par											
Monsieur Patrick Sayer	546 893	-	-	-	96 700	88 893	-	131 709	132 381	132 099	132 274
Monsieur Bruno Keller	68 362	71 619	52 646	40 680	34 651	35 558	-	21 077	10 860	21 678	21 736
Monsieur Philippe Audouin	-	-	-	-	16 117	14 261	-	28 051	28 994	28 930	14 597
Madame Virginie Morgon	-	-	-	-	-	-	59 018	39 025	44 965	45 161	21 865
Monsieur Luis Marini-Portugal	-	-	-	-	-	-	-	-	38 469	37 366	37 498
Monsieur Fabrice de Gaudemar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22 776	24 350
Point de départ d'exercice des options	01/07/2006	03/06/2007	25/06/2008	06/07/2009	28/06/2010	(2)	05/02/2010	(3)	(4)	(5)	(6)
Date d'expiration	30/06/2012	03/06/2013	25/06/2014	06/07/2015	27/06/2016	04/06/2017	05/02/2018	20/05/2018	01/06/2019	10/05/2020	31/05/2011
Prix d'achat	32,02	27,95	33,20	50,46	62,05	93,58	63,39	71,72	29,09	45,59	53,07
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(1)	-	-	-	-	(2)	-	(3)	(4)	(5)	(6)
Nombre d'actions achetées ou souscrites au 31/12/2011	615 255	71 619	52 646	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat annulées ou caduques	-	-	-	-	-	(5 127)	-	-	-	-	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	-	-	-	40 680	147 468	133 585	59 018	219 862	255 669	288 010	252 320

(1) Options attribuées définitivement, par tranches égales de 1/4, au premier juillet 2002, 2003, 2004 et 2005.

(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.

## 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	51 028	53,07	Plan 2011
Options levées durant l'exercice	-	-	-

## TABLEAU N° 10 – RÉCAPITULATIF DE CERTAINES INFORMATIONS REQUISES DANS LE CADRE DES RECOMMANDATIONS AFEP/MEDEF

Dirigeants mandataires sociaux	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>Patrick Sayer</b> Président du Directoire Début de mandat : 2010 Fin de mandat : 2014		X	X		X			X
<b>Bruno Keller</b> <sup>(1)</sup> Directeur Général Membre du Directoire Début de mandat : 2010 Fin de mandat : 2014	X		X		X		X	
<b>Philippe Audouin</b> Directeur Administratif et Financier Membre du Directoire Début de mandat : 2010 Fin de mandat : 2014	X		X		X		X	
<b>Virginie Morgon</b> Directeur des Investissements Membre du Directoire Début de mandat : 2010 Fin de mandat : 2014	X		X		X		X	
<b>Luis Marini-Portugal</b> Directeur des Investissements Membre du Directoire Début de mandat : 2010 Fin de mandat : 2014	X		X		X		X	
<b>Fabrice de Gaudemar</b> Directeur des Investissements Membre du Directoire Début de mandat : 2010 Fin de mandat : 2014	X		X		X		X	

(1) Il est rappelé que Monsieur Bruno Keller était titulaire en qualité de Directeur Général Adjoint salarié d'un contrat de travail à durée indéterminée avec la Société conclu le 25 avril 2001. Il est également rappelé que la nomination de Monsieur Bruno Keller comme membre du Directoire et Directeur Général de la Société a eu pour effet la suspension du contrat de travail avec la Société jusqu'à la date de cessation des fonctions de membre du Directoire de Monsieur Bruno Keller.

Les conditions de rémunération et les avantages et indemnités de Monsieur Bruno Keller en qualité de membre du Directoire de la Société s'appliqueront au contrat de travail de Monsieur Bruno Keller avec la Société à la date à laquelle ledit contrat de travail entrera à nouveau en vigueur, c'est-à-dire à la date à laquelle Monsieur Bruno Keller cessera d'exercer la fonction de membre du Directoire de la Société. Il est également précisé qu'à cette même date la clause de non-concurrence figurant actuellement dans l'avenant n° 1 au contrat de travail de Monsieur Bruno Keller redeviendra applicable.

## 3.2.3 INDEMNITÉS EN CAS DE CESSATION FORCÉE DES FONCTIONS OU DE RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL

### 3.2.3.1 CRITÈRES D'APPLICATION DES INDEMNITÉS EN CAS DE CESSATION FORCÉE DES FONCTIONS, OU EN CAS DE RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL

Les critères d'application des indemnités de cessation forcée des fonctions, ou de rupture du contrat de travail, décrites ci-après pour chacun des membres du Directoire, ont été déterminés par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2010 afin que ces indemnités soient en conformité avec l'article L. 225-90-1 du Code de commerce.

Le critère retenu permet de subordonner le versement de ces indemnités aux performances du bénéficiaire, appréciées au regard de celles de la Société.

Ces indemnités prévues pour chacun des membres du Directoire ne seront versées que si le cours de bourse d'Eurazeo comparé à l'indice LPX évolue de la manière suivante entre la date de dernière nomination de l'intéressé et la date de fin de son mandat :

- ▲ si l'évolution du cours de bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 % le membre du Directoire percevra 100 % de l'indemnité ;
- ▲ si l'évolution du cours de bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX 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.

### 3.2.3.2 MONSIEUR PATRICK SAYER, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Il est rappelé que Monsieur Patrick Sayer n'est pas lié à la Société par un contrat de travail.

En cas de cessation forcée de ses fonctions ou de départ contraint avant l'expiration de son mandat, Monsieur Patrick Sayer aura droit à une indemnité égale à deux (2) ans de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des douze derniers mois. Le versement de cette indemnité est subordonné à l'application des critères indiqués ci-dessus au paragraphe 3.2.3.1.

De par sa nature, son versement 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 à brève échéance ses droits à la retraite.

Monsieur Patrick Sayer ne sera assujéti à aucune obligation de non-concurrence, non-sollicitation ou de quelque autre ordre que ce soit au titre de son activité future.

Il est, en outre, convenu, que les options non levées accordées à Monsieur Patrick Sayer, dans le cadre d'options d'achat ou de souscription d'actions, deviendraient exerçables par anticipation à la date de cessation forcée de ses fonctions, en appliquant les conditions de performance indiquées dans le règlement des stock-options.

### 3.2.3.3 MONSIEUR BRUNO KELLER, DIRECTEUR GÉNÉRAL

Il est rappelé que Monsieur Bruno Keller est titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée, en qualité de Directeur Général Adjoint, conclu le 25 avril 2001.

En application des dispositions d'ordre public du droit du travail, l'ancienneté au 19 novembre 1990 dont il bénéficiait au titre de son contrat de travail avec la Société Azeo, a été reprise par la société Eurazeo.

La nomination de Monsieur Bruno Keller en qualité de membre du Directoire le 15 mai 2002, a eu pour effet de suspendre son contrat de travail avec la Société jusqu'à la date de cessation de ses fonctions de membre du Directoire.

Il est également rappelé que Monsieur Bruno Keller, en sa qualité de Directeur Général, n'est pas concerné par la recommandation AFEP/MEDEF d'octobre 2008 « mettre un terme au contrat de travail en cas de mandat social » car celle-ci ne vise que dans les sociétés à Directoire et Conseil de Surveillance le Président du Directoire ou le Directeur Général Unique.

En cas de cessation forcée de ses fonctions ou de départ contraint avant l'expiration de son mandat, Monsieur Bruno Keller aura droit à une indemnité égale à dix-huit (18) mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des douze derniers mois. Le versement de cette indemnité est subordonné à l'application des critères indiqués ci-dessus au paragraphe 3.2.3.1.

De par sa nature, son versement est exclu en cas de faute.

Il est toutefois entendu que cette indemnité inclura et sera au moins égale aux indemnités conventionnelles qui seraient dues en cas de rupture du contrat de travail de Monsieur Bruno Keller, postérieurement à la cessation de son mandat.

Le versement de cette indemnité, en cas de cessation forcée de ses fonctions de membre du Directoire, est 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 à brève échéance ses droits à la retraite.

En cas de démission avant le 20 mars 2014, Monsieur Bruno Keller sera assujéti à une obligation de non-concurrence d'une durée de six (6) mois, dont les termes figurent dans son contrat de travail, et ce dès la date à laquelle celui-ci sera de nouveau applicable. Pendant toute la durée d'application de cette interdiction, il sera versé une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant

à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail.

Il sera également assujéti à une obligation de non-sollicitation pendant une durée de un (1) an à compter de la cessation de son contrat de travail.

Il est, en outre, convenu, que les options non levées accordées à Monsieur Bruno Keller, dans le cadre d'options d'achat ou de souscription d'actions, deviendraient exerçables par anticipation à la date de cessation forcée de ses fonctions, en appliquant les conditions de performance indiquées dans le règlement des stock-options.

### 3.2.3.4 MONSIEUR PHILIPPE AUDOUIN

En cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde avant l'expiration de son mandat, Monsieur Philippe Audouin aura droit à une indemnité égale à dix-huit (18) mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des douze derniers mois. Le versement de cette indemnité est subordonné à l'application des critères indiqués ci-dessus au paragraphe 3.2.3.1.

Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail.

Le versement de cette indemnité est 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 à brève échéance ses droits à la retraite.

En cas de démission avant le 20 mars 2014, Monsieur Philippe Audouin sera assujéti à une obligation de non-concurrence d'une durée de six (6) mois, dont les termes figurent dans son contrat de travail. Pendant toute la durée d'application de cette interdiction, il sera versé une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail.

Il sera également assujéti à une obligation de non-sollicitation pendant une durée de un (1) an à compter de la cessation de son contrat de travail.

Il est, en outre, convenu, que les options non levées accordées à Monsieur Philippe Audouin, dans le cadre d'options d'achat ou de souscription d'actions, deviendraient exerçables par anticipation à la date de cessation forcée de ses fonctions, en appliquant les conditions de performance indiquées dans le règlement des stock-options.

### 3.2.3.5 MADAME VIRGINIE MORGON

En cas de démission (étant entendu que le départ au titre de la survenance d'un changement de contrôle ne sera pas assimilé à une démission), Madame Virginie Morgon sera assujéti à une obligation de non-concurrence d'une durée de six (6) mois au titre de son activité future, dont les termes figurent dans son contrat de travail. Cette interdiction s'applique sur le territoire de l'Union européenne, la Suisse et les Îles Anglo-Normandes.

Pendant toute la période d'application de cette obligation, Madame Virginie Morgon bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute

mensuelle correspondant à 33 % de sa rémunération moyenne mensuelle fixe et variable des douze (12) derniers mois. La Société aura la possibilité de se libérer de cette obligation et délier Madame Virginie Morgon de cette obligation de non-concurrence dans les quinze jours de la notification de la rupture.

Madame Virginie Morgon est par ailleurs soumise à une obligation de non-sollicitation d'une durée d'un (1) an, en cas de cessation de son contrat de travail.

Ces obligations s'appliqueront pendant une durée de quatre (4) ans à compter de la signature du contrat de travail.

Sauf en cas de licenciement pour faute grave ou lourde, dans l'hypothèse où Madame Virginie Morgon ferait l'objet d'un licenciement, elle aura le droit au versement d'une indemnité compensatoire égale à dix-huit (18) mois de rémunération (fixe + variable) ayant pour assiette la rémunération versée au titre des douze derniers mois précédant la cessation du contrat de travail. Le versement de cette indemnité est subordonné à l'application des critères indiqués ci-dessus au paragraphe 3.2.3.1.

Elle comprend les indemnités légales et conventionnelles qui pourraient lui être dues en tenant compte de la reprise de son ancienneté depuis le 1<sup>er</sup> février 1992 et sera au moins égale à ces indemnités légales et conventionnelles.

Il est, en outre, convenu, que les options non levées accordées à Madame Virginie Morgon, dans le cadre d'options d'achat ou de souscription d'actions, deviendraient exerçables par anticipation à la date de cessation forcée de ses fonctions, en appliquant les conditions de performance indiquées dans le règlement des stock-options.

Pour le cas où viendrait à intervenir dans les quatre (4) ans à compter de l'entrée en fonctions de Madame Virginie Morgon un changement de contrôle, elle pourrait demander, pendant une période de six (6) mois à compter du changement effectif de contrôle, à ce que la Société mette un terme au présent contrat selon les modalités précisées dans son contrat de travail (voir section 7.7 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat).

### 3.2.3.6 MONSIEUR LUIS MARINI-PORTUGAL

En cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde avant l'expiration de son mandat, Monsieur Luis Marini-Portugal aura droit à une indemnité égale à dix-huit (18) mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des douze derniers mois. Le versement de cette indemnité est subordonné à l'application des critères indiqués ci-dessus au paragraphe 3.2.3.1.

Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail.

Le versement de cette indemnité est 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 à brève échéance ses droits à la retraite.

En cas de démission avant le 20 mars 2014, Monsieur Luis Marini-Portugal sera assujéti à une obligation de non-concurrence d'une

durée de six (6) mois, dont les termes figurent dans son contrat de travail. Pendant toute la durée d'application de cette interdiction, il sera versé une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail.

Il sera également assujéti à une obligation de non-sollicitation pendant une durée de un (1) an à compter de la cessation de son contrat de travail.

Il est, en outre, convenu, que les options non levées accordées à Monsieur Luis Marini-Portugal, dans le cadre d'options d'achat ou de souscription d'actions, deviendraient exerçables par anticipation à la date de cessation forcée de ses fonctions, en appliquant les conditions de performance indiquées dans le règlement des stock-options.

### 3.2.3.7 MONSIEUR FABRICE DE GAUDEMAR

En cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde avant l'expiration de son mandat, Monsieur Fabrice de Gaudemar aura droit à une indemnité égale à dix-huit (18) mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des douze derniers mois. Le versement de cette indemnité est subordonné à l'application des critères indiqués ci-dessus au paragraphe 3.2.3.1.

Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail.

Le versement de cette indemnité est 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 à brève échéance ses droits à la retraite.

En cas de démission avant le 20 mars 2014, Monsieur Fabrice de Gaudemar sera assujéti à une obligation de non-concurrence d'une durée de six (6) mois, dont les termes figurent dans son contrat de travail. Pendant toute la durée d'application de cette interdiction, il sera versé une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze (12) derniers mois précédant la rupture du contrat de travail.

Il sera également assujéti à une obligation de non-sollicitation pendant une durée de un (1) an à compter de la cessation de son contrat de travail.

Il est, en outre, convenu, que les options non levées accordées à Monsieur Fabrice de Gaudemar, dans le cadre d'options d'achat ou de souscription d'actions, deviendraient exerçables par anticipation à la date de cessation forcée de ses fonctions, en appliquant les conditions de performance indiquées dans le règlement des stock-options.

## 3.2.4 AUTRES INFORMATIONS SUR LES AVANTAGES

Le montant total des engagements au titre du contrat de retraite à prestations définies entièrement externalisé pour les membres du Directoire s'élève à 23 969 milliers d'euros hors taxes de 30 % au 31 décembre 2011.

Les membres du Directoire bénéficient chacun d'une voiture de fonction. Le montant figurant sur la ligne « Avantages en nature » du tableau n° 2 ci-avant pour chaque membre du Directoire se rapporte exclusivement à l'utilisation d'une voiture de fonction.

Messieurs Patrick Sayer et Bruno Keller continuent à bénéficier d'une couverture de type garantie sociale des chefs d'entreprises (dite « GSC ») à laquelle la Société continue à cotiser pour leur compte.

Monsieur Patrick Sayer bénéficie également de tous autres droits et avantages appropriés compte tenu de ses fonctions de Président du Directoire de la Société et notamment d'une assurance responsabilité civile couvrant ses actes accomplis en qualité de Président du Directoire pendant toute la durée de ses fonctions au sein d'Eurazeo.

Monsieur Bruno Keller continue à bénéficier également de tous autres droits et avantages appropriés compte tenu de ses fonctions de membre du Directoire et de Directeur Général d'Eurazeo et notamment d'une assurance responsabilité civile couvrant ses actes accomplis en qualité de Directeur Général pendant toute la durée de ses fonctions au sein d'Eurazeo.

Madame Virginie Morgon, Membre du Directoire, est susceptible de percevoir une prime exceptionnelle d'un montant net variable correspondant à la différence entre 1 million d'euros et le montant qui pourrait être dû à Madame Virginie Morgon au titre du programme de co-investissement qui sera débouclé au plus tard le 31 décembre 2014.

Cette prime ne pourrait être versée à Madame Virginie Morgon que si, à la date du 31 décembre 2014, cette dernière est encore salariée ou mandataire social de la Société, sauf en cas de cessation de ses fonctions due à un changement de contrôle ou en cas de licenciement autre que pour faute grave ou faute lourde.

Cet engagement de la Société a été autorisé, au titre de l'article L. 225-86 du Code du commerce et après avis du Comité des Rémunérations et de Sélection, par le Conseil de Surveillance dans sa séance en date du 19 mars 2010, les Commissaires aux comptes de la Société ayant été informés.

## 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 2011

Nom	Total actions	En % du capital	Total droits de vote	En % des droits de vote
<b>Membres du Conseil de Surveillance</b>				
M. Michel David-Weill	45 243	0,0717 %	90 486	0,115 %
M. Antoine Bernheim	3 106	0,0049 %	6 212	0,008 %
M. Bertrand Badré	330	0,0005 %	330	0,000 %
M. Jean Gandois	421	0,0007 %	842	0,001 %
M. Richard Goblet d'Alviella	452	0,0007 %	895	0,001 %
M. Jean Laurent	420	0,0007 %	840	0,001 %
M. Roland du Luart	1 157	0,0018 %	2 040	0,003 %
M. Olivier Merveilleux du Vignaux	370	0,0006 %	691	0,001 %
M. Georges Pauget	262	0,0004 %	262	0,000 %
M. Kristen van Riel	262	0,0004 %	262	0,000 %
Mme Anne Lalou	1 275	0,0020 %	1 275	0,002 %
M. Jacques Veyrat (*)	250	0,0004 %	250	0,000 %
<b>TOTAL</b>	<b>53 548</b>	<b>0,0848 %</b>	<b>104 385</b>	<b>0,132 %</b>
<b>Censeurs</b>				
M. Marcel Roulet	589	0,0009 %	1 112	0,001 %
M. Jean-Pierre Richardson	459	0,0007 %	459	0,001 %
M. Bruno Roger	208	0,0003 %	416	0,001 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 256</b>	<b>0,0020 %</b>	<b>1 987</b>	<b>0,003 %</b>
<b>Membres du Directoire</b>				
M. Patrick Sayer <sup>(1)</sup>	316 345	0,5010 %	600 449	0,761 %
M. Bruno Keller <sup>(2)</sup>	108 268	0,1715 %	195 493	0,248 %
M. Philippe Audouin <sup>(3)</sup>	19 630	0,0311 %	30 375	0,038 %
M. Luis Marini-Portugal	18 130	0,0287 %	18 137	0,023 %
Mme Virginie Morgon	1 863	0,0030 %	3 585	0,005 %
M. Fabrice de Gaudemar <sup>(4)</sup>	4 611	0,0073 %	4 622	0,006 %
<b>TOTAL</b>	<b>468 847</b>	<b>0,7425 %</b>	<b>852 661</b>	<b>1,080 %</b>

(\*) Au 8 février 2012.

(1) Dont 119 717 actions détenues par les personnes étroitement liées au sens de l'Instruction de l'AMF du 28 septembre 2006.

(2) Dont 94 105 actions détenues par les personnes étroitement liées au sens de l'Instruction de l'AMF du 28 septembre 2006.

(3) Dont 10 745 actions détenues par les personnes étroitement liées au sens de l'Instruction de l'AMF du 28 septembre 2006.

(4) Dont 829 actions détenues par les personnes étroitement liées au sens de l'Instruction de l'AMF du 28 septembre 2006.

### 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
Patrick Sayer, Président du Directoire	Actions*	Cession*	30 128
Bruno Keller, Directeur Général	Actions	Cession	171
Luis Marini-Portugal, Membre du Directoire	Actions	Exercice de Stock-options	13 409**
Luis Marini-Portugal, Membre du Directoire	Actions*	Cession*	13 409**
Anne Lalou, Membre du Conseil de Surveillance	Actions	Achat	1 000

\* Y compris les opérations effectuées par des personnes étroitement liées au sens de l'instruction de l'AMF du 28 septembre 2006.

\*\* Non ajusté de l'attribution gratuite d'une action nouvelle pour vingt anciennes et de la distribution exceptionnelle de titres ANF Immobilier réalisées le 26 mars 2011.

## 3.4 Gestion des risques – Facteurs de risques et assurances

La Société procède de manière continue à une revue de ses risques. Le processus de gestion des risques s'appuie notamment sur la formalisation de la présentation des risques majeurs au travers de la cartographie des risques d'Eurazeo, celle-ci est associée à la mise en œuvre et au suivi d'un plan d'actions prioritaires.

Les risques présentés ci-après sont ceux qui peuvent être susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'activité, la situation financière ou les perspectives de la Société. Sont successivement exposés les facteurs de risques spécifiques :

- ▲ au secteur d'activité d'Eurazeo, l'investissement en capital : les facteurs de risques liés à l'environnement macroéconomique, à l'instruction des projets d'investissement, au marché de la dette bancaire, à la concurrence des autres acteurs du marché, et à l'environnement juridique et fiscal ;
- ▲ au portefeuille d'Eurazeo : les facteurs de risques liés à la valorisation et à la liquidité des actifs non cotés, aux stratégies de co-investissement, et les risques de marché ;

- ▲ à son mode de fonctionnement : la capacité d'investissement, la dépendance vis-à-vis de personnes clés, et le risque de contrepartie ;
- ▲ aux principales participations contrôlées : le risque de crédit, la dépendance vis-à-vis de personnes clés dans les participations, les risques liés à l'environnement économique, les risques environnementaux, les risques sanitaires et les risques juridiques.

Cette présentation est complétée par un exposé sur les litiges auxquels la Société doit faire face, et sur les principales polices d'assurance souscrites par Eurazeo et ses principales participations majoritaires.

### 3.4.1 FACTEURS DE RISQUES INHÉRENTS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ D'EURAZEO, L'INVESTISSEMENT EN CAPITAL

Dans le cadre de ses activités, Eurazeo investit ses propres fonds ; elle est donc exposée à un certain nombre de facteurs de risques spécifiques à toute activité d'investissement en capital.

#### 3.4.1.1 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT MACROÉCONOMIQUE

Une évolution défavorable de l'environnement économique et une dégradation de la conjoncture économique peuvent altérer les conditions d'investissement, de cession, et de valorisation des participations d'Eurazeo. Dans certains cas, une baisse de la valorisation des participations peut se traduire par un impact négatif dans les comptes sociaux ou consolidés d'Eurazeo.

D'une façon générale, Eurazeo vise à réduire sa sensibilité à ce facteur de risques par une diversification de ses actifs. Ainsi, les participations d'Eurazeo interviennent dans des secteurs aussi divers que : la location de véhicules, la distribution de matériel électrique, l'hôtellerie, la location-entretien de linge, la gestion de parkings, l'administration de biens et le luxe. Également, au travers d'Eurazeo Croissance, Eurazeo investit dans des PME françaises à fort potentiel de croissance, moins sensibles à la conjoncture. Par ailleurs, la Société veille à l'équilibre de la pondération des différents actifs dans son portefeuille ; en effet, sauf exception, elle n'engage pas plus de 15 % de son actif net réévalué dans un nouvel investissement.

En termes de présence géographique, les participations sont majoritairement actives en Europe, aussi leur performance est plus particulièrement exposée à la conjoncture économique de cette région. Certaines participations, à l'image de Rexel, Accor, Edenred et Moncler, ont développé une présence mondiale et tirent aussi parti de la croissance des pays émergents. Également, 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 leurs participations à la conjoncture. Globalement, la position de leader de la majorité des participations sur leurs marchés respectifs et leur capacité à réagir de manière proactive dans un contexte plus difficile sont des gages de la résilience du modèle d'Eurazeo face à l'adversité d'une conjoncture défavorable.

#### 3.4.1.2 RISQUES LIÉS À L'INSTRUCTION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT

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, du fait par exemple :
  - ▲ de la capacité insuffisante de l'entreprise cible et de son management à mener à bien les objectifs du 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,
- ▲ de la non-détection 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 litiges et contentieux susceptibles de survenir avec les vendeurs ou les tiers : ceux-ci pouvant être liés par exemple à la non-solvabilité 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).

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 des due diligences pointues, dans les domaines stratégiques, opérationnels, juridiques et fiscaux. Ces due diligences approfondies réalisées par des tiers s'étendent bien au-delà des sujets traditionnels, elles couvrent généralement des volets sociaux, environnementaux et de gouvernance. Au cas par cas, les risques identifiés peuvent être couverts par une garantie négociée avec les vendeurs. En parallèle, dans l'analyse des dossiers, Eurazeo s'attache en priorité 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 hebdomadaire par le Comité d'Investissement et le Comité de Direction.

### 3.4.1.3 RISQUES LIÉS AU MARCHÉ DE LA DETTE BANCAIRE

Le métier d'investisseur en capital conduit Eurazeo à financer une partie de ses opérations d'acquisition notamment par de la dette bancaire. Un manque d'efficience des marchés de capitaux et un durcissement des conditions de marché peuvent conduire durablement à une dégradation structurelle des performances moyennes sur les transactions, et sont également susceptibles d'altérer la capacité des participations à refinancer leurs dettes.

Dans les conditions de marché actuelles, les équipes d'Eurazeo travaillent en amont à 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...).

Également, dans le cadre de son développement, Eurazeo cherche notamment à financer ses acquisitions avec un endettement raisonnable sur des sociétés recelant un fort potentiel de transformation, à l'instar de Foncia et Moncler.

### 3.4.1.4 RISQUES LIÉS À LA CONCURRENCE DES AUTRES ACTEURS DU MARCHÉ

L'existence d'un nombre important d'acteurs du capital investissement place la Société sur un marché concurrentiel. La concurrence peut conduire à engager du temps et des dépenses conséquentes sur des dossiers pour lesquels l'offre d'Eurazeo pourrait ne pas être retenue.

Dans les conditions de marché actuelles, le positionnement d'acteur majeur sur le marché français confère à Eurazeo un avantage concurrentiel sur bon nombre de participants, ce qui peut lui permettre de saisir de bonnes opportunités d'investissement. Par ailleurs, depuis 2010, Eurazeo a su élargir ses opportunités d'investissement aux marchés des PME françaises : aussi bien les PME solidement positionnées sur leur marché que les PME à fort potentiel de croissance. Ainsi, les investissements majeurs réalisés en 2011 par Eurazeo confirment son positionnement d'investisseur de référence sur ses différents marchés : sociétés à fort potentiel de croissance (3S Photonics), LBO primaire (Foncia), sociétés tirant profit de leur croissance à l'international (Moncler, Dessange au travers d'Eurazeo PME).

### 3.4.1.5 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET FISCAL

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. À titre d'illustration, un renforcement des règles prudentielles dans le domaine bancaire est susceptible de réduire la disponibilité des financements pour les opérations d'investissement en capital. De même, les opérations de "buyout" pourraient perdre de leur attrait en cas d'évolution fiscale défavorable, notamment en matière de déductibilité des intérêts portant sur la dette d'acquisition ou encore de taxation des plus-values de cession.

Dans les participations, le durcissement envisagé de la fiscalité des sociétés dans certains pays de l'Union européenne pourrait altérer les performances des filiales des pays concernés.

## 3.4.2 FACTEURS DE RISQUES RELATIFS AU PORTEFEUILLE D'EURAZEO

### 3.4.2.1 RISQUES LIÉS À LA VALORISATION DES ACTIFS NON COTÉS

En valeur, les investissements d'Eurazeo sont constitués majoritairement de participations non cotées. Dans le cadre de la détermination de l'Actif Net Réévalué (ANR) de la Société, ces investissements sont évalués deux fois par an à leur juste valeur selon les recommandations de l'IPEV (International Private Equity Valuation Guidelines). Ces actifs 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 très sensibles à l'évolution du marché financier et à la conjoncture. 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, les évaluations suivent un processus interne méthodique et 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 complément, les Commissaires aux comptes émettent une attestation sur l'ANR de la Société suite à la réalisation de diligences portant sur la concordance des données comptables utilisées, ainsi que sur la correcte application de la méthode de détermination de l'ANR retenue.

### 3.4.2.2 RISQUES LIÉS À LA LIQUIDITÉ DES ACTIFS NON COTÉS

Le portefeuille des participations non cotées présente un risque spécifique à ce type de titres, celui de l'existence d'un marché moins liquide que celui des participations cotées.

En fonction des conditions de marché (nombre d'acteurs, d'intermédiaires, disponibilité des financements...), il peut être plus ou moins difficile de céder une participation dans une société non cotée, ceci rendant plus complexe l'estimation de sa valeur et pouvant avoir une incidence négative sur la durée de détention et la cession de l'actif à des conditions favorables.

Aussi, le moment venu les équipes d'Eurazeo travaillent en amont pour chacun des investissements sur les différentes options et perspectives de sorties en vue d'optimiser la réalisation des cessions en fonction des scénarii disponibles (introduction en bourse, cessions partielles ou totales auprès d'acquéreurs privés, industriels ou financiers...).

### 3.4.2.3 RISQUES DE MARCHÉ LIÉS AU PORTEFEUILLE

Eurazeo est exposée au risque de marché, notamment au niveau de la gestion du coût de la dette, et de la valeur de ses actifs.

Les informations sur les risques de marché viennent en complément des Notes 14, 15 et 23 aux états financiers consolidés au titre des informations requises par IFRS 7 (p. 192 à 201 et p. 213) et sont couvertes par l'opinion des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés.

#### 3.4.2.3.1 RISQUES SUR MARCHÉS ACTIONS

Eurazeo est exposée de façon directe aux risques des marchés actions à hauteur du prix de revient de son portefeuille de participations cotées, soit 2 244 millions d'euros au 31 décembre 2011 (voir tableau en page suivante).

À noter que l'émission de l'emprunt obligataire échangeable en actions Danone a été analysée comptablement comme un instrument composé d'une dette et d'un dérivé. La variation du cours de l'action Danone a une incidence sur la juste valeur de ce dérivé. Là encore, il ne s'agit que de traduire un coût d'opportunité, le prix d'exercice (42,59 euros) étant inférieur au cours de bourse à la clôture (48,57 euros), mais très au-dessus du coût d'acquisition des titres.

Les plus-values latentes (sur la base des comptes consolidés) sur les actifs cotés représentent 47 % de leur coût d'acquisition. Le portefeuille d'Eurazeo fait l'objet d'un suivi permanent et des procédures d'évaluation et d'alertes aux fluctuations ont été mises en place.

(en milliers d'euros)

	Valeur au bilan consolidé 31/12/2011	Valeur sur la base du cours au 31/12/2011	Coût d'acquisition	Variation des capitaux propres consolidés (cumul)		Effet (avant impôt) d'une variation de -10% sur le cours de bourse	
				en K€	%	en K€	Commentaires
Danone	798 169	798 169	641 615	156 554	24 %	(79 817)	Impact sur la variation de la réserve de juste valeur : une baisse du cours de 10% ne ramène pas la JV en dessous du coût d'acquisition.
<b>Actifs disponibles à la vente</b>	<b>798 169</b>	<b>798 169</b>	<b>641 615</b>	<b>156 554</b>	<b>24 %</b>	<b>(79 817)</b>	
Accor	779 748	451 655	676 466	103 282	15 %		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.
Edenred	192 469	438 626	404 521	(212 052)	(52 %)		
Ray Investment / Rexel	945 530	804 747	484 363	461 167	95 %		
<b>Titres mis en équivalence</b>	<b>1 917 747</b>	<b>1 695 028</b>	<b>1 565 350</b>	<b>352 397</b>	<b>23 %</b>		
ANF Immobilier	592 894	399 283	37 393	555 501	1486 %		Pas d'impact direct sur les comptes. La juste valeur des immeubles est justifiée par un rapport de deux experts indépendants.
<b>Filiale cotée</b>	<b>592 894</b>	<b>399 283</b>	<b>37 393</b>	<b>555 501</b>	<b>1486 %</b>		
<b>TOTAL ACTIFS CÔTÉS</b>	<b>3 308 810</b>	<b>2 892 480</b>	<b>2 244 358</b>	<b>1 064 452</b>	<b>47 %</b>		
Dérivé associé à l'OEA Danone	(126 978)	(126 978)	-	(126 978)		45 906	Impact sur le résultat consolidé. Ces dérivés ne font que refléter un coût d'opportunité.
Autres dérivés sur actions	(6 651)	(6 651)	-	(6 651)		(2 160)	
<b>TOTAL DÉRIVÉS SUR ACTIONS</b>	<b>(133 629)</b>	<b>(133 629)</b>	<b>-</b>	<b>(133 629)</b>		<b>43 746</b>	

Par ailleurs, la Société est également susceptible d'être affectée indirectement par les évolutions à la baisse des marchés actions. D'une part, en fonction de la magnitude des baisses éventuelles des cours sur les titres Accor et Edenred, la Société peut être amenée à effectuer des versements temporaires en numéraire afin de soutenir les financements des investissements. D'autre part, les fluctuations des marchés actions ayant un impact sur les comparables boursiers retenus pour valoriser les participations non cotées (voir section 3.4.2.1 en p.90) sont susceptibles d'impacter négativement l'Actif Net Réévalué de la Société.

### 3.4.2.3.2 RISQUES DE TAUX

L'exposition du groupe Eurazeo 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. Dans ce cadre, le Groupe a contracté un certain nombre de swaps, aux termes desquels Eurazeo s'est engagée à échanger à échéances données, la différence entre taux fixe et taux variable, sur la base d'un notionnel donné.

Ainsi, au travers de cette politique de gestion du risque de taux, Eurazeo privilégie la couverture du risque de flux futurs de trésorerie. A contrario, la Société fait le choix de ne pas couvrir le risque de variation de juste valeur sur l'endettement net à taux fixe ; les passifs financiers sont maintenus à la valeur initiale en cas de fluctuation des taux d'intérêt (i. e. risque de coût d'opportunité en cas de baisse des taux).

Au 31 décembre 2011, la dette consolidée peut s'analyser comme suit :

(En millions d'euros)

		31/12/11	Taux Variable		Échéances des dettes
			Taux Fixe	couvert	
Eurazeo	Emprunt	110,3	110,3	-	2013
	Obligations échangeables	664,7	664,7	-	2014
Autres	Autres dettes et intérêts	6,9	6,9	-	-
<b>S/Total Holding</b>		<b>781,9</b>	<b>781,9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
ANF Immobilier	Emprunt	516,1	-	497,4	2014/2015
	Autres dettes et intérêts	3,8	-	3,8	
<b>S/Total Immobilier</b>		<b>520,0</b>	<b>0,0</b>	<b>497,4</b>	<b>22,6</b>
Legendre Holding 19	Emprunt	568,5	-	503,9	2015
APCOA	Emprunt	637,1	-	466,7	2014
Elis	Emprunt	1 916,4	-	1 500,0	2014-2017
Europcar	Obligations	1 178,9	756,8	422,1	2013-2018
	Flotte de véhicules	938,6	-	480,0	2012-2014
3S Photonics	Emprunts	15,7	13,0	1,5	2015-2017
Eurazeo PME	Emprunts	110,3	-	70,9	2015-2017
	Obligations	146,7	20,9	11,0	2017-2018
Autres	Autres dettes et intérêts	176,2	108,4	59,2	8,6
<b>S/Total Industrie-Services</b>		<b>5 688,5</b>	<b>899,2</b>	<b>3 515,4</b>	<b>1 273,9</b>
<b>TOTAL DETTE CONSOLIDÉE</b>		<b>6 990,4</b>	<b>1 681,1</b>	<b>4 012,8</b>	<b>1 296,5</b>

La dette consolidée d'Eurazeo est couverte ou à taux fixe pour 81 % (78 % pour l'activité d'« Industrie et services » et 96 % pour l'activité « Immobilier »).

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 15 de l'annexe aux comptes consolidés (p. 201). Cette analyse reflète la qualité de la stratégie de couverture mise en place par le Groupe :

- ▲ si les taux d'intérêt avaient été de 100 points de base supérieurs aux taux constatés au cours de l'exercice, l'incidence aurait été : une augmentation de 1,5 % des capitaux propres (y compris intérêts minoritaires) et une augmentation de 0,3 % du coût de l'endettement net.
- ▲ si les taux d'intérêt avaient été de 100 points de base inférieurs aux taux constatés au cours de l'exercice, l'incidence aurait été : une diminution de 1,6 % des capitaux propres (y compris intérêts minoritaires) et une diminution de 0,3 % du coût de l'endettement net.

Le Groupe ne détient pas d'actifs significatifs portant intérêt.

### 3.4.2.3.3 RISQUES DE CHANGE

Le risque de change se limite essentiellement à l'existence de filiales d'Europcar, d'APCOA et de 3S Photonics en dehors de la zone euro (Royaume-Uni, Scandinavie, Canada, Australie) ainsi qu'aux activités en dehors de la zone euro des groupes mis en équivalence (notamment Accor, Edenred, Rexel, Moncler et

Interco). La monnaie de fonctionnement des sociétés du Groupe est exclusivement la monnaie locale.

Pour Europcar, APCOA et 3S Photonics, le Groupe limite son exposition au risque de change en finançant pour partie ses activités locales en devise locale (voir répartition des emprunts en devises en Note 14 de l'annexe aux comptes consolidés p. 192).

### 3.4.2.4 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 et de la diversification des ressources.

Au cours de l'exercice 2011, la Société a renouvelé par anticipation sa ligne de crédit syndiqué de 1 milliard d'euros dont l'échéance était mi 2012 pour 125 millions d'euros et mi 2013 pour 875 millions d'euros. Même s'il n'a pas vocation à être tiré de façon permanente, ce nouveau crédit, dont l'échéance est désormais juillet 2016, permet à Eurazeo de garder une importante flexibilité financière. Au 31 décembre 2011, cette ligne de crédit n'est pas tirée. 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.

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, au titre des contrats de prêt, que les dettes des filiales sont sans recours sur le bilan d'Eurazeo. Cependant, dans le cadre de procédures collectives, il arrive que les créanciers tentent de mettre en cause la responsabilité de la société mère, tête de groupe. Eurazeo suit de manière très rigoureuse le respect des covenants bancaires, en anticipant notamment différents scénarii au travers de « stress tests ».

Les échéances de refinancement pour la majorité de nos investissements s'étalent de 2012 à 2018, 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 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.

Ces informations sur le risque de liquidité viennent en complément de la Note 14 aux états financiers consolidés au titre des

informations requises par IFRS 7 (p. 192), couverte par l'opinion des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés.

### 3.4.2.5 RISQUES LIÉS AUX STRATÉGIES DE CO-INVESTISSEMENT

Dans le cadre de sa stratégie d'investissement, la Société privilégie une position forte au capital ou une influence significative. Le portefeuille d'actifs est ainsi principalement constitué de sociétés dans lesquelles Eurazeo est actionnaire majoritaire ou de référence.

Pour certains investissements, Eurazeo agit de concert avec d'autres actionnaires dans le cadre de stratégies de co-investissement. Afin de protéger ses intérêts dans ces types d'investissement, la Société a mis en place des pactes d'actionnaires (notamment Accor, Edenred, Rexel, Foncia, 3S Photonics, Moncler, Intercos, Fonroche) qui fixent les termes de la mise en œuvre de la stratégie de co-investissement et des options de sortie de l'investissement.

## 3.4.3 FACTEURS DE RISQUES INHÉRENTS AU MODE DE FONCTIONNEMENT DE LA SOCIÉTÉ

### 3.4.3.1 RISQUES LIÉS À LA CAPACITÉ D'INVESTISSEMENT

L'investissement en fonds propres requiert de disposer de ressources propres. Aussi, pour conduire sa stratégie de création de valeur en saisissant les bonnes opportunités d'investissement, la Société a besoin de maintenir une capacité d'investissement adéquate.

Pour pouvoir continuer à investir dans les années à venir et être créatrice de valeur, Eurazeo doit être capable de disposer des ressources nécessaires. Eurazeo dispose notamment d'une ligne de crédit syndiqué de 1 milliard d'euros, intégralement disponible au 31 décembre 2011, avec une maturité en juillet 2016.

### 3.4.3.2 RISQUE DE DÉPENDANCE VIS-À-VIS DE PERSONNES CLÉS

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 des 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 partenaires.

### 3.4.3.3 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. En 2011, 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, au travers d'un outil informatique spécifique. Elle utilise principalement pour ses placements de trésorerie des Titres de Créances Négociables pouvant être « swappés », des parts de Sicav ou Fonds Communs de Placement, et des Comptes à Terme.

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, composé notamment de trois membres du Directoire) ;
- ▲ supports de placement autorisés ;
- ▲ liquidité des placements.

## 3.4.4 FACTEURS DE RISQUES PROPRES AUX PRINCIPALES PARTICIPATIONS CONTRÔLÉES

Les risques encourus spécifiquement par les sociétés contrôlées exposent Eurazeo indirectement en tant qu'actionnaire majoritaire. Sont exposés ci-après les principaux risques dans la mesure où ils peuvent avoir un impact sur la monétisation des investissements concernés.

### 3.4.4.1 RISQUE DE CRÉDIT

Chacune des filiales du groupe Eurazeo a développé un système de suivi des encours clients adapté à son organisation et à son activité. Certaines filiales restent peu exposées au risque de crédit. Les autres filiales ont couramment recours à des sociétés d'assurance reconnues afin de réduire ce risque.

Les principaux encours de créances clients sont relatifs à Europcar (74 % des créances clients et autres débiteurs consolidés) et Elis (21 %).

#### EUROPCAR

Europcar a essentiellement deux types de créances clients : les constructeurs automobiles dans le cadre de leur engagement de « buy-back » et les créances issues de l'activité de location de véhicules. Europcar a mis en place une procédure spécifique de suivi du risque de crédit lié aux constructeurs automobiles.

#### ELIS

Elis assure son risque clients en France auprès d'une compagnie d'assurance reconnue. Les encours clients sont gérés de façon décentralisée selon les principes de délégation et de subsidiarité, et font partie du système de reporting mensuel.

#### ANF IMMOBILIER

La quasi-totalité du chiffre d'affaires d'ANF Immobilier est générée par la location à des tiers de ses actifs immobiliers et la rentabilité de l'activité locative de la société dépend de la solvabilité de ses locataires. Dès lors, les difficultés financières des locataires pourraient causer des retards de paiement, voire des défauts de paiement des loyers qui seraient susceptibles d'affecter les résultats d'ANF Immobilier. Dans ce contexte, ANF Immobilier a mis en place une veille hebdomadaire des encours clients et un suivi au cas par cas des éventuels impayés.

Globalement, parmi ces illustrations, seul le défaut d'un ou plusieurs constructeurs automobiles majeurs pour Europcar est susceptible de constituer un risque significatif pour Eurazeo.

Les informations sur le risque de crédit viennent en complément de la Note 8 aux états financiers consolidés au titre des informations requises par IFRS 7 (p. 185), couverte par l'opinion des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés.

### 3.4.4.2 RISQUES LIÉS À LA DÉPENDANCE VIS À-VIS DE PERSONNES CLÉS DANS LES PARTICIPATIONS

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.

Aussi, le départ, l'indisponibilité ou la perte de confiance de personnes clés d'une équipe dirigeante, quel qu'en soit le motif, pourraient avoir des impacts sur la conduite des opérations et la poursuite de la stratégie de la participation. Afin de minimiser ce risque, Eurazeo fait de l'alignement des intérêts entre l'actionnaire et le management un facteur clé de la continuité des équipes dirigeantes et de la création de valeur. 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.

### 3.4.4.3 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

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. 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 exemple, Europcar, en tant que loueur de véhicules de tourisme et d'utilitaires, peut être directement affecté par une diminution de la demande liée à un ralentissement économique. Un des facteurs clés de succès pour compenser les effets des conjonctures est de disposer d'une capacité d'adaptation rapide des ressources aux conditions de marché. En effet, en période de crise économique, il faut savoir ajuster la taille de la flotte à la demande, et en période de redémarrage, il faut être capable de rapidement fournir la flotte demandée par la clientèle. Europcar a la capacité de limiter les effets d'une baisse de la demande sur ses résultats en conduisant rapidement des actions d'amélioration du mix clients, d'ajustement de la taille de sa flotte, et de réduction des coûts.

De la même manière, dans le cadre d'une conjoncture économique défavorable, une baisse de la demande sur certains marchés peut être pénalisante pour les activités de certaines autres participations majoritaires. À titre d'illustration : Elis est susceptible d'être affectée

par une baisse de la demande sur le marché de l'Hôtellerie-Restauration ; les performances d'APCOA seraient sensibles à une forte baisse du trafic passagers dans les aéroports ; l'évolution de la valeur du patrimoine immobilier d'ANF Immobilier déterminée par des experts est fortement corrélée à l'évolution du marché immobilier et à nombre de facteurs économiques (conjoncture, niveau des taux d'intérêt...). Les participations à fort potentiel de croissance, à l'instar de 3S Photonics, peuvent tirer profit des relais de croissance pour compenser les effets négatifs éventuels de la conjoncture européenne.

#### 3.4.4.4 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Au cours de l'analyse des opportunités d'investissement, les équipes procèdent à des diligences approfondies en matière d'environnement. L'identification d'un risque significatif pourrait remettre en cause l'un de ces investissements.

Les principales participations contrôlées d'Eurazeo concernées par les risques environnementaux sont : Europcar et Elis.

#### EUROPCAR

Les implications environnementales de l'activité d'Europcar sont nombreuses et nécessitent des efforts constants en matière de protection de l'environnement.

Ainsi, la réglementation et la législation environnementales applicables à Europcar se réfèrent notamment :

- ♣ à l'exploitation et à l'entretien de ses voitures, camions et autres types de véhicules tels que les bus et minibus ;
- ♣ à l'utilisation des réservoirs pour le stockage des produits pétroliers y compris l'essence, le diesel et le carburant usagé ;
- ♣ à l'utilisation, au stockage et à la manutention de substances dangereuses, y compris des carburants et lubrifiants ;
- ♣ à la régénération, au stockage, au transport et à la destruction de déchets, y compris des carburants usagés, produits de vidange, déchets de produits et d'eau de lavage et autres produits dangereux, et ;
- ♣ à la propriété et l'exploitation des immeubles où Europcar opère.

Europcar veille à mettre en œuvre les mesures nécessaires pour être en conformité avec la réglementation environnementale.

L'utilisation des voitures et autres véhicules est sujette à de multiples réglementations gouvernementales visant à limiter des dégâts environnementaux, y compris les dégâts créés par le bruit et les émissions de CO<sub>2</sub>. En règle générale, ces obligations sont sous la responsabilité du fabricant, à l'exception de la maintenance et de la défaillance mécanique nécessitant la réparation par Europcar.

La législation et la réglementation environnementales ainsi que les obligations administratives ont changé rapidement au cours de ces dernières années. Il est fort probable que les obligations résultant des textes en vigueur, ainsi que leur application deviennent plus rigoureuses et que les frais d'exploitation augmentent en conséquence. Europcar peut également être poursuivi par des agences gouvernementales ou par des institutions privées relevant de l'environnement. Bien qu'Europcar soit à ce jour en conformité

avec la réglementation et les lois environnementales, maintenir cette conformité pourrait devenir plus onéreux à l'avenir et avoir un impact matériel sur les états financiers, le résultat opérationnel et les flux de trésorerie.

Europcar a obtenu le certificat ISO 14001 pour son système de management environnemental pour le siège international d'Europcar Groupe ainsi que pour l'ensemble des filiales européennes.

En particulier, chaque filiale a établi un programme d'enregistrement, de conformité de l'entretien et du remplacement des réservoirs d'essence par rapport à la législation locale. Malgré ces précautions, Europcar ne peut avoir l'assurance à tout moment de l'absence de fuite ou d'une mauvaise utilisation des installations.

#### ELIS

Les sites de production français d'Elis sont des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE), encadrés selon leur volume de production par un Arrêté Préfectoral d'Autorisation ou un Récépissé de Déclaration (pour les plus petits sites).

Les blanchisseries industrielles traditionnelles d'Elis présentent un risque de pollution chronique ou accidentelle limité du fait des faibles quantités de produits à risques utilisées ou stockées :

- ♣ depuis le premier trimestre de 2008, tous les sites utilisent le gaz naturel pour leur production de vapeur en remplacement du fioul lourd ;
- ♣ les effluents industriels de l'activité de blanchisserie (principal impact de l'activité) sont qualitativement comparables à des effluents domestiques et les sites sont à ce titre raccordés aux réseaux collectifs d'assainissement.

Dans le cadre du programme de recherche et réduction des Rejets de Substances Dangereuses dans l'Eau (RSDE), la circulaire ministérielle du 5 janvier 2009, découlant de la Directive Cadre Européenne sur l'Eau transposée en droit français, impose aux blanchisseries industrielles soumises à Autorisation de suivre un programme d'analyses de leurs effluents à partir de 2010. Ces analyses concernent une liste de 22 à 25 substances établie pour l'activité de blanchisserie industrielle à l'issue d'une première étape d'application de ce programme RSDE, tenue entre 2003 et 2007. Une trentaine de sites Elis a démarré ce programme en exécution d'arrêtés préfectoraux complémentaires RSDE.

Certains sites Elis ont pu exercer dans le passé des activités à risque de pollution utilisant des hydrocarbures ou des solvants, notamment dans le cadre d'une activité de nettoyage à sec avec des solvants chlorés (Tetrachloroéthylène). Ces anciennes activités étant susceptibles d'avoir engendré des pollutions des sols ou des nappes, des précautions particulières sont prises lors des opérations de cessation d'activité ou de cession. L'arrêt d'activité d'un site est réalisé en coordination avec les autorités administratives compétentes.

Elis est soumis à la Directive REACH en sa qualité de distributeur, importateur ou utilisateur de substances chimiques. En conséquence, Elis s'assure auprès de ses fournisseurs du respect de l'ensemble des obligations mises en œuvre par cette réglementation spécifique.

### 3.4.4.5 RISQUES SANITAIRES

#### ANF IMMOBILIER

Les immeubles d'ANF Immobilier peuvent être exposés à des problèmes liés à la santé publique ou à la sécurité, notamment l'amiante, la légionelle, les termites ou le plomb. En sa qualité de propriétaire de ses constructions, installations ou terrains, ANF Immobilier pourrait être engagée en cas de manquement à son obligation de surveillance et de contrôle des installations. Une telle mise en jeu de la responsabilité d'ANF Immobilier pourrait avoir un impact négatif sur son activité, ses perspectives et sa notoriété. Afin de limiter ces risques, ANF Immobilier respecte scrupuleusement la réglementation applicable en la matière et adopte une politique préventive consistant à faire des diagnostics et, le cas échéant, des travaux de mises en conformité.

#### RISQUES LIÉS À L'AMIANTE

La fabrication, l'importation et la mise en vente de produits contenant de l'amiante, ont été interdites par le décret n° 96-1133 du 2 décembre 1996. ANF Immobilier est tenue de procéder à la recherche de la présence d'amiante et, le cas échéant, aux travaux de désamiantage. Dans tous les immeubles ayant fait l'objet de travaux de rénovation, ANF Immobilier a fait procéder à la recherche d'amiante.

#### RISQUES LIÉS AU TRAITEMENT DE L'EAU

ANF Immobilier est tenue de respecter la réglementation sur l'eau pour l'utilisation et les rejets à l'eau, et notamment l'obligation de traitement des eaux usées conformément aux dispositions du Code de la santé publique et du Code général des collectivités territoriales, ainsi que la gestion qualitative et quantitative des eaux pluviales (Loi sur l'eau de janvier 1992).

#### RISQUES NATURELS OU TECHNOLOGIQUES

Les actifs immobiliers de la Société peuvent également être exposés à des risques naturels ou technologiques, ou faire l'objet d'avis défavorables de commissions de sécurité. De tels événements pourraient entraîner la fermeture totale ou partielle des locaux concernés et avoir un effet défavorable sur l'attractivité des actifs de la Société, son activité et ses résultats.

#### ELIS

Elis a fait réaliser pour chacun de ses bâtiments un Dossier Technique Amiante (DTA) conformément à la réglementation.

Depuis la mise en évidence du risque de légionellose généré par l'utilisation de tours aérorefrigerants, Elis a démantelé cinq de ses tours. Six blanchisseries sont encore équipées d'une tour, toutes déclarées ou autorisées par la préfecture. Les tours aérorefrigerantes font l'objet d'un entretien préventif systématique et de contrôles mensuels ou trimestriels de l'effluent.

Certains services d'Elis relèvent d'une activité sanitaire, en particulier le linge santé, certains vêtements classés Équipement de Protection Individuelle (EPI), les vêtements dits Ultra Propre (départiculés), et l'activité Boisson avec les fontaines à eau et les machines à café. Le suivi et la maîtrise de la conformité du service sont assurés et

contrôlés au travers de Systèmes de Management de la Qualité (SMQ) certifiés ISO 9001 pour les vêtements et notamment les vêtements EPI et Ultra propre, et pour l'activité Fontaines à bonbonnes et fontaines réseau.

Elis a développé depuis 3 ans une activité de collecte de déchets médicaux, permettant aux professionnels du secteur de la santé de se libérer des contraintes liées à ce type de déchet. Les DASRI (Déchets d'Activités de Soins à Risques Infectieux) sont pris en charge à une fréquence régulière, adaptée aux besoins, en respect des délais imposés selon le volume à éliminer, puis dirigés vers des points de regroupement sur des sites Elis, avant évacuation vers des centres d'élimination, selon la réglementation en vigueur.

#### LEON DE BRUXELLES

Les risques alimentaires liés à la consommation des moules sont de deux ordres : risques à manifestation rapide provenant de phycotoxines (toxines d'algues), de bactéries ou virus pathogènes, et risques à manifestation différée d'origine physique ou chimique par participation à l'effet toxique cumulatif des métaux lourds (plomb, cadmium, nickel) ou des hydrocarbures.

Pour réduire ces risques, Léon de Bruxelles s'appuie sur une filière très encadrée :

- ♣ le produit est contrôlé par des organismes officiels tels que l'IFREMER en France et des organisations équivalentes à l'étranger, ainsi que par les services vétérinaires ;
- ♣ le grossiste chargé de l'approvisionnement ne peut se fournir qu'auprès de fournisseurs respectant un cahier des charges très strict, mis au point par Léon de Bruxelles avec l'aide de spécialistes extérieurs au groupe, et audité par un laboratoire certificateur ;
- ♣ une traçabilité complète du produit est assurée :
  - ♣ des contrôles sont réalisés à chaque livraison, et des tests quotidiens sont mis en oeuvre sur chaque lot servi au consommateur ;
  - ♣ les moules sont cuites juste avant d'être servies, ce qui est un élément de sécurité sanitaire supplémentaire.

Bien que Léon de Bruxelles exerce un strict suivi de ces risques, la survenance de risques sanitaires ou alimentaires ne peut être écartée et serait susceptible d'avoir un impact défavorable sur son activité.

### 3.4.4.6 AUTRES RISQUES DE NATURE JURIDIQUE ET RÉGLEMENTAIRE

Les participations contrôlées sont implantées mondialement et sont tenues au respect des législations et réglementations nationales et régionales, variables selon les pays d'implantation. Dans le cadre de leurs différentes activités, elles sont susceptibles d'être impliquées dans des litiges et procédures judiciaires, arbitrales et administratives. Toutes mettent en oeuvre des dispositifs pour limiter ce risque.

Parallèlement, l'évolution des lois et règlements en vigueur y compris en matière fiscale peut altérer les espérances de développement de certaines activités.

### 3.4.5 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. L'instruction pénale est en cours et 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. Le magistrat instructeur a en outre fait diligenter une expertise comptable dont le rapport attendu en 2011, n'a pas encore été déposé.

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.

#### 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.

Par jugement du 26 novembre 2009, le Président du Tribunal de Commerce de Paris a prononcé le sursis à statuer dans l'attente de la décision pénale à intervenir.

Dès lors le Tribunal de Commerce de Paris ne sera appelé à examiner la recevabilité et le bien fondé de la demande de Monsieur TOTI et du liquidateur de la société TPH, qu'après qu'ait été rendue une décision pénale définitive sur les faits objet de la plainte ANF Immobilier.

#### 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 couvrira que les demandes formulées par l'acquéreur du Groupe B&B Hotels avant le 31 mars 2012. Au cours de l'exercice 2011, les appels en garantie à l'encontre d'Eurazeo ont donné lieu au versement de sommes représentant un total de 343 milliers d'euros.

#### APCOA

Eurazeo et la société qui a réalisé l'acquisition d'APCOA ont entamé des procédures à l'encontre des sociétés du groupe Investcorp visant à obtenir l'indemnisation du préjudice subi, du fait de l'excès de prix payé pour l'acquisition d'APCOA en raison de la surestimation de la situation financière de la société APCOA UK dans les informations financières fournies et de la non-révélation de certains faits, lors des due diligences. Une requête en arbitrage a été déposée le 18 décembre 2009 à l'encontre de la société hollandaise du groupe Investcorp qui a cédé APCOA (en vertu du contrat de cession qui contient une clause d'arbitrage) et une assignation devant les juridictions allemandes a été déposée le même jour à l'encontre notamment de la société tête du groupe à Bahreïn. Compte tenu de la sentence arbitrale défavorable à Eurazeo et sa filiale rendue le 26 mai 2011, il a été décidé de mettre fin aux procédures arbitrales et judiciaires intentées en Allemagne.

## 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. Les écritures en demande de Monsieur Gilbert Saada sont attendues pour la fin du premier semestre 2012.

## REMARQUES GÉNÉRALES

---

À l'exception du dossier Groupe B&B Hotels, les litiges ci-dessus ne font pas l'objet de provisions dans les comptes d'Eurazeo au 31 décembre 2011. 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.

## 3.4.6 ASSURANCES

### EURAZEO

---

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 ;
- ▲ police « tous risques sauf » couvrant les locaux d'exploitation ;
- ▲ la responsabilité civile liée à l'exploitation ;
- ▲ le déplacement des personnes salariées de l'entreprise (contrat « individuelle accident »).

### FILIALES ET PARTICIPATIONS

---

Chaque filiale et participation d'Eurazeo souscrit les assurances pertinentes pour son domaine d'activités et le profil de ses actifs et risques.

## 3.5 Rapport du Président du Conseil de Surveillance

### rendant compte de la composition <sup>(1)</sup>, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Eurazeo

En application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le présent Rapport a pour objet de rendre compte de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Eurazeo. Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiées dans le Document de référence 2011 d'Eurazeo (section « 7.7 - Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique », p. 299). Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont précisées à l'article 23 des statuts d'Eurazeo (section 7.2 du Document de référence 2011 d'Eurazeo, p. 273).

Les travaux ayant sous-tendu la rédaction du Rapport ont été animés et coordonnés par l'Audit interne d'Eurazeo, et ont reposé sur la contribution de l'ensemble des directions et services, acteurs du contrôle interne d'Eurazeo (une description des rôles de ces acteurs fait l'objet d'un développement dans la section 2 du Rapport).

La structuration et la rédaction du Rapport se sont appuyées sur des référentiels de place en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne. La première partie du Rapport (section 1) consacrée aux travaux du Conseil de Surveillance a été rédigée en référence au « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » publié en avril 2010 par le MEDEF et l'AFEP (appelé ci-après « Code AFEP/MEDEF »), disponible sur le site internet dédié à l'adresse suivante <http://www.code-afep-medef.com/>. La seconde partie, dédiée au dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, a été structurée en s'appuyant sur le Cadre de référence de l'AMF <sup>(2)</sup> (Cadre AMF), et sur son Guide d'application relatif à la gestion des risques et au contrôle interne de l'information comptable et financière. Enfin, d'une manière générale, les diligences conduites ont veillé à tenir compte des rapports et recommandations formulées par l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, le Comité d'Audit, la gestion des risques et le contrôle interne.

Un projet de rapport a été examiné par les membres du Comité d'Audit le 12 mars 2012. Le Rapport définitif a été approuvé par le Conseil de Surveillance, lors de sa séance du 15 mars 2012.

## SECTION 1 LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

### A. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion d'Eurazeo par le Directoire. Il rassemble des personnalités de premier plan dans différents secteurs de l'économie. Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance détermine ses règles de fonctionnement et traite plus particulièrement de la participation au Conseil, des critères d'indépendance, de la tenue des réunions, des communications au Conseil, des autorisations préalables du Conseil pour certaines opérations, de la création des comités, de la rémunération des membres du Conseil et de la déontologie. Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance est reproduit en section 3.1.5 du Document de référence (p. 67).

À toute époque de l'année, le Conseil 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 Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt d'Eurazeo l'exige et au moins une fois par trimestre. En 2011, le Conseil de Surveillance s'est réuni 6 fois (5 fois en 2010). Le taux de présence moyen a été de 89 % (97 % en 2010).

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 d'Eurazeo.

Conformément aux statuts, le Directoire présente au Conseil de Surveillance un rapport une fois par trimestre au moins, retraçant les principaux actes ou faits de la gestion d'Eurazeo, avec tous les éléments permettant au Conseil d'être éclairé sur l'évolution de l'activité sociale, ainsi que les comptes sociaux trimestriels et les comptes sociaux et consolidés semestriels et annuels.

(1) Y compris de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein.

(2) Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : Cadre de référence. 22 juillet 2010.

Après la clôture de chaque exercice, dans les délais réglementaires, le Directoire lui présente, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes sociaux, 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.

La composition du Conseil de Surveillance est détaillée dans le tableau de la section « 3.1.3 Conseil de Surveillance » du Document de référence (p. 49) qui fait partie intégrante du présent Rapport.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires du 11 mai 2012 de la résolution n° 9 relative à la nomination de Madame Victoire de Margerie en qualité de membre du Conseil de Surveillance, le Conseil de Surveillance d'Eurazeo sera composé de douze membres, dont deux femmes, à l'issue de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012. Les échéances de mandats en 2013 ou 2014 seront l'opportunité pour Eurazeo d'augmenter à nouveau le nombre de femmes au Conseil, et ainsi atteindre une proportion de femmes d'au moins 20 % à l'issue de la première Assemblée Générale suivant le 1er janvier 2014 afin d'être en conformité avec la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance.

## B. LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Trois comités ont été créés au sein du Conseil de Surveillance : le Comité Financier, le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et de Sélection. Ces trois comités spécialisés sont permanents. 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 d'un membre d'un comité. Les missions et règles de fonctionnement des trois comités sont définies par des chartes qui font partie intégrante du règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

Un exposé de l'activité, de la composition et du nombre de réunions de ces comités au cours de l'année 2011, ainsi que des principes de détermination des rémunérations des mandataires sociaux est détaillé dans le Document de référence aux sections « 3.1.4 - Comités spécialisés » (p. 65) et « 3.2.1 - Principes de rémunération des mandataires sociaux » (p. 72), qui sont considérées comme faisant partie intégrante du présent Rapport.

La charte du Comité d'Audit a été actualisée en 2009 pour intégrer plus précisément les missions conduites par les membres de ce comité, notamment celles attribuées aux comités spécialisés par l'Ordonnance du 8 décembre 2008. L'AMF a publié en juillet 2010 un rapport sur le Comité d'Audit <sup>(1)</sup>. Ce rapport apporte notamment des éléments d'analyse sur les missions fixées par l'Ordonnance du 8 décembre 2008 et des recommandations sur sa mise en œuvre. Dans le cadre de la mise en œuvre de l'Ordonnance, Eurazeo applique les principes formulés par le groupe de travail de l'AMF, notamment au niveau de l'analyse, du champ d'application et de la mise en œuvre des missions, et au niveau de la composition du Comité d'Audit.

## C. LES PRINCIPES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE APPLIQUÉS PAR EURAZEO

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.

L'analyse des pratiques de gouvernement d'entreprise d'Eurazeo au regard des principes et recommandations du Code AFEP/MEDEF fait ressortir qu'Eurazeo se conforme avec les principes du Code, à l'exception du critère de l'ancienneté dans le cadre de la qualification de l'indépendance des membres du Conseil (i.e. « ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans »).

Dans le cadre de l'application continue des principes de gouvernement d'entreprise d'Eurazeo conformes au Code AFEP/MEDEF, les dispositions suivantes ont été mises en œuvre :

- ▲ une évaluation formalisée de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance a été réalisée fin 2009 avec l'assistance d'un consultant externe indépendant. Une évaluation formalisée du Conseil de Surveillance sera à nouveau effectuée fin 2012 conformément aux préconisations du Code AFEP/MEDEF. Par ailleurs, un point de l'ordre du jour du Conseil est consacré chaque année à un débat sur le fonctionnement du Conseil (ce point sera traité en 2012 lors de la réunion du Conseil prévue le 20 juin 2012) ;
- ▲ le Comité des Rémunérations et de Sélection du 8 mars 2012 a débattu de la qualification d'administrateur indépendant de chaque membre du Conseil, cette qualification (telle qu'elle figure dans le tableau de la section « 3.1.3 - Conseil de Surveillance » du Document de référence, p. 49) a été examinée par le Conseil lors de sa séance du 15 mars 2012 ;
- ▲ le Code établit que la durée du mandat des administrateurs « ne doit pas excéder quatre ans », et que « l'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs ». L'Assemblée Générale du 7 mai 2010 a modifié la durée des mandats des membres du Conseil de Surveillance ; elle est désormais de quatre ans. En outre, lors de sa réunion du 17 juin 2010, le Conseil de Surveillance a adopté une disposition de son règlement intérieur prévoyant un renouvellement échelonné de ses membres. Lors de la séance du 30 août 2010, le Conseil a procédé à un tirage au sort afin de déterminer les membres dont le mandat sera renouvelé en premier. En conséquence, le Conseil sera renouvelé par tiers successivement en 2012, 2013 et 2014.

(1) Rapport sur le Comité d'Audit – Groupe de travail présidé par Olivier Poupart-Lafarge, membre du Collège de l'AMF. 22 juillet 2010.

## SECTION 2 LES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

L'activité d'investissement par prise de participation dans des sociétés le plus souvent non cotées est l'activité principale d'Eurazeo. Dans le cadre de la conduite et de la pérennisation de cette activité, Eurazeo définit et poursuit un certain nombre d'objectifs stratégiques et opérationnels. Afin de prévenir ou de limiter l'impact négatif de certains risques internes ou externes sur l'atteinte de ces objectifs, la Société, sous la responsabilité du Directoire, conçoit et adapte ses dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques :

- ▲ qui s'inscrivent dans une démarche de progrès continu ; et
- ▲ qui s'intègrent aux processus métier et au « business model » propres à l'organisation.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne 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, dépassant les limites acceptables fixées par la société, sont traités et le cas échéant, font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles, un transfert des conséquences financières (mécanisme d'assurance ou équivalent) ou une adaptation de l'organisation. Les contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne. Ainsi, ce dernier concourt au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de la Société ;
- ▲ de son côté, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- ▲ en outre, le dispositif de gestion des risques doit lui-même intégrer des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne, destiné à sécuriser son bon fonctionnement.

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment : la culture du risque et du contrôle propres à la Société et les valeurs éthiques de la Société.

### A. DÉFINITION, OBJECTIFS, LIMITES ET PÉRIMÈTRE

#### DÉFINITION ET OBJECTIFS

Le contrôle interne s'entend d'un dispositif de la Société, conçu sous la responsabilité du Directoire et mis en œuvre par le personnel sous l'impulsion du Directoire.

À l'instar des principes généraux du Cadre AMF, le dispositif de contrôle interne d'Eurazeo vise 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 ;

- ▲ la fiabilité des informations financières.

D'une façon générale, il contribue à la maîtrise des activités en prévenant et en maîtrisant les risques significatifs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la Société, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. En outre, il concourt à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources.

#### PÉRIMÈTRE

Le dispositif de contrôle interne mis en place par Eurazeo couvre l'ensemble des opérations effectuées au sein d'un périmètre qui comprend la société Eurazeo en tant que société d'investissement, ainsi que les holdings et les véhicules d'investissement directement contrôlés.

De façon autonome, chaque participation opérationnelle consolidée conçoit et met en œuvre son propre dispositif de contrôle interne adapté à son contexte et à son activité. Les observations issues 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 des Comités d'Audit de chacune des participations, dans lesquels Eurazeo est systématiquement représentée.

#### LIMITES

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société. Les limites du dispositif trouvent leurs origines dans différents facteurs inhérents à tout dispositif de contrôle interne, parmi lesquels :

- ▲ les dispositifs s'appuient sur des hommes et l'exercice de leur faculté de jugement ;
- ▲ la conception du dispositif de contrôle interne et le choix de traitements d'un risque tiennent compte du rapport coût/bénéfice qui permet de déterminer le juste équilibre entre le coût des contrôles et des traitements mis en place et un niveau de risque résiduel acceptable ;
- ▲ la faible prédictibilité d'un certain nombre d'événements extérieurs qui peuvent menacer l'atteinte des objectifs de l'organisation.

### B. L'ARTICULATION DES DISPOSITIFS

Le dispositif de contrôle interne ne se limite pas à un ensemble de procédures et ne couvre pas uniquement les processus comptables et financiers. Il comprend en effet un ensemble organisé de moyens, d'échanges, de principes, de procédures et de comportements adaptés aux caractéristiques propres de l'organisation.

En référence au Cadre de l'AMF, le dispositif de contrôle interne d'Eurazeo s'articule autour de cinq composantes étroitement liées, décrites ci-après (parties A. à E.).

### A. UN ENVIRONNEMENT ET UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE APPROPRIÉS

Le dispositif de contrôle interne se fonde sur un environnement favorisant des comportements intègres et éthiques, et un cadre organisationnel dédié à la réalisation des objectifs. La structure organisationnelle s'appuie sur une répartition appropriée des fonctions et des responsabilités entre les différents acteurs, sur une gestion adéquate des ressources et compétences, et sur la mise en place de systèmes d'informations et de modes opératoires adaptés.

#### RÈGLES DE CONDUITE ET INTÉGRITÉ

##### Règlement intérieur

Le règlement intérieur en vigueur dans l'entreprise impose aux salariés certaines règles concernant notamment le respect de certains usages commerciaux (notamment le montant des cadeaux reçus de l'extérieur), la gestion des conflits d'intérêts et la confidentialité.

Par ailleurs une note de service est remise à chaque nouveau collaborateur pour l'informer de son inscription sur la liste des initiés permanents et lui rappeler les dispositions légales relatives à la détention d'informations privilégiées.

##### Charte déontologique

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.

##### Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme

Dans le périmètre des filiales luxembourgeoises, un dispositif de procédures formalisées et détaillées de prévention du blanchiment d'argent et de lutte contre le financement du terrorisme est en place, et est rigoureusement suivi. En application de la législation luxembourgeoise, un réviseur d'entreprise revoit annuellement le respect de ces procédures au regard des exigences fixées par le régulateur, la Commission de Surveillance du Secteur Financier.

#### LES ACTEURS ET LES RESPONSABILITÉS FONCTIONNELLES

L'ensemble des 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.

##### Le Conseil de Surveillance

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. 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.

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 175 000 000 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 Eurazeo supérieur à 175 000 000 euros ;
- ♣ tout accord d'endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse 175 000 000 euros.

Par ailleurs, en vertu du Règlement intérieur du Conseil de Surveillance, par délégation du Conseil de Surveillance et sur avis conforme du Comité Financier, le Président du Conseil de Surveillance peut, entre deux séances du Conseil de Surveillance et en cas d'urgence, autoriser le Directoire à réaliser les opérations décrites ci-dessus, seulement lorsque leur montant est compris entre 175 000 000 euros et 350 000 000 euros pour les opérations de prise de participation et d'endettement.

Conformément aux dispositions légales, les statuts prévoient que la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties doivent faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de Surveillance. Le Conseil de Surveillance du 15 décembre 2010 a autorisé, pour une durée d'un an, le Directoire à consentir des cautions, avals et garanties, pour un montant maximum de 175 000 000 euros et à constituer des sûretés pour un montant maximum de 175 000 000 euros et pour un montant maximum de 100 000 000 euros par opération. Ces autorisations ont été renouvelées pour une durée d'un an par le Conseil de Surveillance du 14 décembre 2011. L'utilisation de ces autorisations fait l'objet d'un suivi par le service juridique.

Enfin, certaines opérations qui ne concernent pas particulièrement l'activité investissement mais qui concernent la structure même d'Eurazeo sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, en vertu des statuts d'Eurazeo :

- ♣ 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 d'Eurazeo ;
- ♣ 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.

##### Le Directoire et le Comité de Direction

Le Directoire est composé de 6 membres. Il se réunit au moins une fois par mois et aussi souvent que l'intérêt d'Eurazeo l'exige. Les décisions du Directoire, notamment en matière d'investissement, sont prises de manière collégiale.

Le Comité de Direction est composé des membres du Directoire, de deux Directeurs d'Investissement et du Directeur Juridique. Il se réunit trois fois par mois. Il coordonne la mise en œuvre de la stratégie, et s'assure de l'adéquation de l'organisation face aux évolutions de l'environnement, ce qui comprend notamment la définition des responsabilités et du système de délégations qui en découle. Des délégations sont en place, d'une part, pour autoriser les factures, et d'autre part, pour signer les règlements.

### 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 : la Direction Comptable et Fiscale, le service Consolidation, le service Trésorerie, et le département 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, les membres du Comité de Direction. La description du contrôle interne de l'information comptable et financière est développée dans la section 2.C (p. 106).

### L'équipe d'investissement

Sous la responsabilité des membres du Directoire chargés du suivi des investissements, les membres de l'équipe d'investissement 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.

### La Direction Juridique

La Direction Juridique assiste l'équipe d'investissement dans l'étude et la réalisation des opérations d'investissement et dans le suivi des sociétés dans lesquelles Eurazeo investit. Elle centralise les contrats et autres documents relatifs aux investissements et à leur suivi juridique.

D'une manière générale, elle pilote l'application des législations et règlements dans les pays où Eurazeo et ses holdings sont implantées (France, Italie et Luxembourg), effectue le suivi de la vie juridique d'Eurazeo et des sociétés du périmètre des holdings, et coordonne la veille juridique. Chaque participation a son propre service juridique.

### L'Audit interne

Le Responsable de l'Audit Interne a pour mission d'évaluer les processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise d'Eurazeo et de faire des propositions pour en renforcer l'efficacité.

Son plan d'audit annuel est approuvé par le Directoire et revu par le Comité d'Audit, auprès duquel il rend compte des résultats de ses travaux. Il entretient un lien fonctionnel avec les responsables des fonctions d'Audit Interne et des Directions Financières des participations consolidées, notamment dans le cadre du processus d'autoévaluation du contrôle interne par les participations, de l'élaboration de leur plan d'audit interne et du suivi des missions, et de la préparation de la cartographie des risques et du suivi des plans d'actions.

### Les participations consolidées

Dans les participations, les dirigeants et le personnel mettent en œuvre, de façon autonome, un dispositif de contrôle interne adapté à leurs spécificités et leurs contraintes.

### LA TRANSVERSALITÉ DE L'ORGANISATION AU TRAVERS DES COMITÉS

En complément des activités fonctionnelles de contrôle, 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 d'Investissement

Le Comité d'Investissement est composé des membres du Directoire, des membres de l'équipe d'investissement, ainsi que de certains responsables des fonctions « corporate ». Il se réunit une fois par semaine.

Il a pour fonction, sur une base collégiale, d'étudier les opportunités d'investissement présentées par les membres de l'équipe investissement, de discuter des développements relatifs aux dossiers en cours et d'assurer le suivi des investissements réalisés.

### Le Comité de Gestion

Le Comité de Gestion réunit, sous l'égide du Directeur Général et du Directeur Administratif et Financier, l'ensemble des responsables des fonctions « corporate » d'Eurazeo. Il se réunit 2 fois par mois. Il traite des sujets d'actualité et des projets en cours qui touchent Eurazeo de manière transversale. À titre d'exemple, il constitue un comité de pilotage dans le cadre de la préparation de l'arrêté des comptes et du Document de référence.

### Le Comité de Trésorerie

Le Comité de Trésorerie est composé du Directeur du service Trésorerie, du Président du Directoire, du Directeur Général et du Directeur Administratif et Financier. 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.

### Le Comité de Veille réglementaire

Le Comité de Veille réglementaire est composé du Directeur Financier, du Responsable de l'Audit Interne, et des membres du service Communication financière et Relations investisseurs, du service juridique, et de la Direction Comptable. Il se réunit en moyenne une fois par trimestre pour traiter de la prise en compte des évolutions de l'environnement réglementaire de la Société, eu égard plus particulièrement aux impacts sur la production de l'information comptable et financière, et de l'information réglementée.

### SYSTEMES D'INFORMATION

Aussi bien au niveau d'Eurazeo que de ses participations opérationnelles, l'organisation repose sur des systèmes d'information adaptés aux objectifs et conçus de façon à pouvoir supporter ses objectifs futurs. Les systèmes en place visent à répondre à différents objectifs de contrôle interne qui peuvent être illustrés comme suit :

- ▲ *conformité* – La Direction Juridique d'Eurazeo est dotée d'un outil informatique qui permet d'assurer le suivi des engagements contractuels d'Eurazeo. Par exemple, il permet de s'assurer

de la conformité aux règles légales en matière de cumul de mandats ;

- ▲ *fiabilité des informations financières* – Un outil de consolidation unique accessible par les différents consolideurs des participations facilite l'harmonisation et le traitement des différentes données comptables et financières produites par les systèmes d'information propres aux différentes participations. Également, un outil a été développé pour contrôler la correcte reprise des données comptables dans le calcul de l'Actif Net Réévalué de la Société ;
- ▲ *maîtrise des risques inhérents aux différentes activités des participations, et utilisation efficiente des ressources* – Les différentes participations du portefeuille ont développé des systèmes d'information métiers adaptés à leur modèle économique et à leurs processus métiers notamment en termes de capture du chiffre d'affaires, de suivi de la performance, et de validation des investissements et des dépenses.

Au niveau d'Eurazeo, la sécurité physique et logique des systèmes et des données informatiques repose sur l'existence d'un dispositif stratégique de sauvegarde et d'archivage, et d'un mode opératoire formalisé.

### DES STANDARDS ET DES PROCÉDURES FORMALISÉES

Les modes opératoires formalisés sont contenus dans le cahier des procédures d'Eurazeo, qui traite notamment de l'élaboration de l'information comptable, de la revue de la valeur du portefeuille, des engagements de dépenses, de la sécurité informatique et de la communication financière.

Dans les participations, les différentes fonctions ont développé des procédures formalisées et des guides qui peuvent couvrir les domaines comptables et opérationnels ou encore l'autoévaluation du contrôle interne et la conformité.

## B. LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

### DÉFINITION ET OBJECTIFS

Un recensement précoce et une gestion adéquate des risques identifiables sont primordiaux pour le succès des activités d'Eurazeo. La gestion des risques concerne les différentes typologies de risques (stratégiques, opérationnels, financiers, réglementaires), qu'ils soient quantifiables ou non.

Eurazeo définit le risque comme un événement futur et incertain dans sa réalisation, pouvant impacter négativement la création de valeur de la Société (ce qui inclut les pertes d'opportunités).

La gestion des risques est un dispositif qui contribue à :

- ▲ créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- ▲ sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- ▲ favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- ▲ mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

### ORGANISATION

Les risques majeurs identifiés auxquels Eurazeo est exposée font l'objet de modalités de gestion, qui sont adaptées en fonction de l'évolution du niveau de risque. L'identification, l'analyse et le traitement des principaux risques susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'Eurazeo sont placés sous la responsabilité du Directoire.

La méthodologie de cartographie des risques est validée par le Directoire, elle permet d'arrêter l'approche d'identification et d'analyse des risques. Elle s'appuie sur un univers de facteurs de risques propre à Eurazeo qui constitue pour les différents contributeurs le point de départ pour l'identification des risques.

Pour assurer la cohérence de l'examen des différents risques, des matrices d'analyse de la probabilité d'occurrence et des conséquences potentielles ont été développées. La probabilité que chaque risque survienne est analysée dans un horizon de temps défini sur la base des causes à l'origine du risque. Les impacts potentiels des risques sont considérés d'un point de vue financier, mais également au regard des conséquences qu'ils pourraient avoir notamment vis-à-vis de l'image, du capital humain et de l'environnement de la Société. Dans le cadre de l'analyse, les risques sont cartographiés en fonction de leur typologie (catégorie de risques, niveau de priorité...). La cartographie des risques de la Société ainsi que celles des participations contrôlées sont présentées au Comité d'Audit, qui peut se réunir le cas échéant pour traiter uniquement de ce thème.

Des informations complémentaires sont détaillées dans la section « 3.4 - Facteurs de risques et assurances » du Document de référence (p. 88). Elles présentent notamment les typologies de risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'activité, la situation financière ou les perspectives de la Société. Sont successivement exposés les facteurs de risque spécifiques : au secteur d'activité d'Eurazeo (l'investissement en capital), au portefeuille d'Eurazeo, à son mode de fonctionnement, et aux participations contrôlées.

### SURVEILLANCE DES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES DES PARTICIPATIONS MAJORITAIRES

L'ensemble des participations majoritaires ont mis en place depuis 2009 un processus formalisé d'identification, d'analyse et de traitements des risques. Ces processus sont et doivent rester spécifiques à chaque participation ; toutefois dans un souci d'amélioration de ces processus, des travaux d'harmonisation des approches d'identification et de formalisation ont été entrepris. Ces travaux sont coordonnés par l'Audit interne d'Eurazeo dans le cadre de la revue des dispositifs de participations.

En séance de leur Comité d'Audit, les Directions financières présentent une mise à jour de leur cartographie des risques, et des modes de traitement sélectionnés pour réduire ces risques à un niveau acceptable. Ce processus s'inscrit dans la gouvernance d'Eurazeo, et 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.

## C. LA DIFFUSION EN INTERNE D'INFORMATIONS PERTINENTES ET FIABLES

Les différents acteurs de la Société disposent de moyens leur permettant d'obtenir en temps opportun les informations pertinentes et fiables nécessaires à l'exercice de leur responsabilité. Ces moyens sont constitués notamment :

- ▲ des systèmes d'information internes, comme les outils informatiques, et les espaces de partage de données informatiques ;
- ▲ de la documentation préparatoire aux différents comités transverses, la tenue des réunions, et le suivi des décisions ;
- ▲ de la communication en interne des données de gestion : les supports de reporting internes relatifs à la valeur du portefeuille, la trésorerie, ou encore la comptabilité de gestion ;
- ▲ du reporting mensuel des participations à destination des membres de l'équipe d'investissement et du Directoire.

## D. LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE PROPORTIONNÉES AUX ENJEUX PROPRES À CHAQUE PROCESSUS

Les activités de contrôle sont conçues pour répondre de façon proportionnée aux enjeux spécifiques à chaque processus de l'organisation. Les différentes mesures en place au sein des processus, qu'elles soient détectives, préventives, manuelles ou informatiques, sont destinées à maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs d'Eurazeo.

### LES PROCESSUS MÉTIERS D'EURAZEO : INVESTISSEMENT/DÉVELOPPEMENT/ DÉINVESTISSEMENT

Chaque nouvelle opportunité d'investissement est instruite par un ou plusieurs membres de l'équipe d'investissement selon des procédures définies sous la responsabilité d'un ou plusieurs membres du Directoire. Aux différents stades de l'étude, leurs analyses et conclusions sont présentées au Comité d'Investissement qui décide s'il est souhaitable de poursuivre l'analyse du dossier. Les risques relatifs à chaque opportunité d'investissement sont revus et réévalués chaque semaine en Comité d'Investissement, ils sont documentés dans une scorecard et sont discutés en Comité de Direction.

Les développements relatifs aux dossiers pour lesquels le processus d'investissement est en cours (période entre le moment où la décision d'investir a été prise par le Directoire et le moment où la transaction est effectivement réalisée) et aux investissements réalisés font également l'objet d'un suivi hebdomadaire par le Comité d'Investissement.

Le suivi de chaque dossier, qu'il concerne la réalisation d'un nouvel investissement, le suivi d'un investissement réalisé ou la cession d'un investissement, est confié à un ou plusieurs membres du Directoire qui s'assurent que les décisions prises ou les orientations données par le Comité de Direction et le Directoire sont mises en œuvre par les équipes. Les décisions d'effectuer un investissement ou une cession sont prises collégialement par le Directoire (dans les limites des délégations).

En phase de développement, le management de chaque participation produit à l'attention de l'équipe en charge du suivi de l'investissement un reporting qui est présenté dans le cadre d'une réunion mensuelle. Le ou les membres du Directoire impliqués rapportent au Directoire l'évolution du suivi des participations de leur périmètre.

### LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

Le contrôle quotidien des opérations de trésorerie est placé sous la responsabilité du Directeur du service Trésorerie. Les activités de contrôle s'inscrivent dans le respect de la politique et des règles prudentielles définies par le Comité de Trésorerie. Elles couvrent notamment l'application rigoureuse des délégations de signatures, le suivi de la performance des placements, le suivi des indicateurs de performance des marchés, la rationalisation des variations de trésorerie, l'établissement de prévisions de trésorerie, et la formulation d'alertes et recommandations à l'attention du Comité de Trésorerie.

### LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE (VOIR 2.C, p. 106)

### DES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE PROPRES AUX ACTIVITÉS DES PARTICIPATIONS

Dans les participations, des activités de contrôle ont été conçues et sont mises en œuvre par les dirigeants. Elles sont adaptées aux particularités des métiers et du modèle économique de chaque société. Ces spécificités concernent aussi bien la capture du chiffre d'affaires, que le pilotage de la qualité des prestations, la gestion des systèmes d'information métiers ou encore le suivi des investissements et des dépenses.

## E. LA SURVEILLANCE DU DISPOSITIF

Le dispositif de contrôle interne fait l'objet d'une surveillance afin de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la Société. Cette surveillance s'appuie sur des activités permanentes et des travaux périodiques.

### LA SURVEILLANCE PERMANENTE

Dans le cadre de la surveillance permanente, les différents acteurs du contrôle interne contribuent à leur niveau. Ils prennent en compte l'analyse des principaux incidents constatés pour définir des mesures correctrices. Le suivi de la mise en œuvre d'actions correctives s'inscrit notamment à l'ordre du jour des réunions du Comité de Gestion et du Comité de Direction. Ce pilotage permanent du dispositif repose également sur la prise en compte des observations et recommandations formulées par les Commissaires aux comptes.

### LA SURVEILLANCE PÉRIODIQUE PAR L'AUDIT INTERNE

La fonction Audit interne d'Eurazeo assure la surveillance périodique du dispositif au travers de son plan d'audit annuel, des missions ponctuelles réalisées à la demande du Directoire et de sa revue des activités des fonctions d'audit interne des participations.

Au travers de sa représentation dans les Comités d'Audit, Eurazeo contribue au suivi des dispositifs de contrôle interne de ses

participations. Ce suivi peut être nourri par les travaux de la fonction Audit Interne lorsqu'il en existe une, comme c'est le cas dans des groupes où la taille peut le justifier, à l'instar d'Europcar, d'Elis et d'APCOA :

### Europcar

Une équipe d'Audit Interne intervient dans l'ensemble du groupe Europcar dans le cadre d'un plan annuel. Elle couvre à la fois des thèmes opérationnels et financiers. Elle est par ailleurs en charge du pilotage du projet d'autoévaluation du contrôle interne mis en œuvre depuis 2008. Une partie des missions du plan d'audit interne est consacrée à la revue des autoévaluations produites par les filiales.

### Elis

Une équipe d'Audit Interne est en place pour vérifier l'application, dans les centres, des procédures opérationnelles clés définies par Elis. Ses travaux s'organisent autour d'un plan d'audit pluriannuel qui permet de couvrir l'ensemble des centres sur la base d'une approche par les risques.

### APCOA

Une fonction d'Audit interne est en place depuis 2010. Le responsable de l'Audit interne d'APCOA a développé un plan d'Audit interne sur la base d'une approche par les risques. Ce plan est approuvé par le Comité d'Audit ; les missions du plan sont réalisées en collaboration avec un cabinet externe.

D'une manière générale, les plans d'audit interne des participations sont élaborés en prenant en compte : les risques issus de la cartographie des risques, la couverture dans le temps des processus significatifs et du périmètre géographique de chaque organisation, les incidents et défaillances identifiés par les opérationnels ou l'Audit interne, et les demandes spécifiques du management. Le cas échéant, les missions sont réalisées conjointement avec des ressources de cabinets externes. L'approche d'élaboration des plans d'audit interne et les observations issues des missions sont revues par l'Audit interne d'Eurazeo.

Les fonctions d'Audit interne des participations sont responsables du suivi dans le temps de la réalisation des plans de traitement des risques, et de la résolution des points identifiés au cours des missions d'audit interne.

## LE SUIVI DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES DES PARTICIPATIONS MAJORITAIRES

Depuis 2009, Eurazeo a renforcé son dispositif en matière de suivi du contrôle interne et des risques de ses participations ; les évolutions observées vont dans le sens d'une consolidation de sa gouvernance en tant que société d'investissement et actionnaire responsable.

### Les Comités d'Audit des participations

La constitution d'un Comité d'Audit dans chacune de nos participations (hors participations d'Eurazeo PME et Eurazeo Croissance) constitue, depuis plusieurs années, une des fondations de l'organisation de cette gouvernance. Ces comités se réunissent une fois par trimestre en moyenne ; y sont systématiquement présents le Directeur Financier d'Eurazeo, un membre de l'équipe d'investissement, le Directeur Comptable, le Responsable de la Consolidation, et le Responsable de l'Audit interne d'Eurazeo. Ils assurent un rôle important en matière de supervision de l'efficacité des dispositifs de contrôle des opérations, et de la gestion des risques.

### Les outils d'autoévaluation du contrôle interne

Afin notamment de répondre au mieux au besoin d'information de ces comités sur le niveau de contrôle interne des participations, Eurazeo bâtit progressivement un dispositif d'évaluation du contrôle interne. Depuis 2009, l'accent a été mis sur l'autoévaluation du contrôle interne par nos participations. La Société a développé un outil qui permet à nos 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. Cette démarche tient également compte des remarques formulées par les Commissaires aux comptes, dans le cadre de leurs diligences relatives à l'environnement de contrôle interne de la Société. Ils constituent, en outre, un vecteur de remontée d'informations sur la qualité du contrôle interne des processus opérationnels et comptables des participations, précisément dans celles dépourvues de services d'audit interne. En parallèle, Eurazeo veille à renforcer l'efficacité du fonctionnement des activités d'Audit interne de ses participations majoritaires aussi bien en matière de pertinence des plans d'audit interne que de ressources pour réaliser les missions.

En 2011, Eurazeo a renforcé ce dispositif en développant un outil d'autoévaluation du contrôle interne comptable et financier. Cet outil a été développé sur la base des objectifs de contrôle définis dans le Guide d'application du Cadre de référence de l'AMF. Dans le cadre d'une campagne d'autoévaluation, il a été déployé dans les participations contrôlées suivantes : Europcar, ANF, Apcoa et Elis. Les résultats des évaluations sont présentés en Comité d'Audit des différentes participations, avec le cas échéant les opportunités d'amélioration identifiées.

## C. LE CONTRÔLE INTERNE DE L'INFORMATION COMPTABLE ET 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 IAS/IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne à la date de clôture.

En tant que société consolidante, Eurazeo SA 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 la Responsable Consolidation. La responsabilité de la production des comptes sociaux des filiales et des comptes retraités pour les besoins de la consolidation incombe aux Directeurs Administratifs et Financiers des filiales, sous le contrôle de leurs mandataires sociaux.

Le Directoire arrête les comptes sociaux 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 informations relatives aux options de clôture, aux situations et jugements comptables déterminants, aux changements de méthode comptable, les résultats des travaux des Commissaires aux comptes, ou encore l'explication de la formation du résultat et de la présentation du bilan, 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, les observations de l'Audit Interne et les résultats des travaux d'évaluation du contrôle interne des participations. 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

### L'ORGANISATION DU PROCESSUS

Le processus d'élaboration et de traitement des comptes consolidés est animé et coordonné par le service Consolidation. Il établit les comptes, les annexes et le tableau de flux de trésorerie consolidés sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier.

En matière de collecte et de traitement des données, la production des comptes consolidés s'appuie sur une application informatique de consolidation, accessible par les différents utilisateurs au travers d'un portail internet sécurisé. Cet outil dispose ainsi d'un plan de compte unique adapté à toutes les entités consolidées par intégration globale. La remontée des données retraitées dans l'outil est organisée sous forme de liasse.

Les instructions détaillées de consolidation constituent le support incontournable à la préparation dans le temps de l'arrêté des comptes consolidés. Elles sont établies par le service Consolidation pour chaque clôture semestrielle et annuelle, et sont destinées aux Directions Financières des différents sous-groupes opérationnels consolidés. Ces instructions, envoyées plusieurs semaines avant la date de clôture, sont destinées à informer les différents destinataires des attentes qui pèsent sur eux en tant que contributeurs à l'information consolidée. Elles couvrent notamment les thèmes suivants :

- ▲ l'échéancier des dates de soumission des différents états à préparer (constituant le reporting de consolidation) ;
- ▲ les diligences génériques à effectuer dans le cadre de la production des différents états ;
- ▲ les diligences spécifiques à accomplir sur les zones de risques ayant un impact potentiellement significatif sur l'information consolidée : les estimations et jugements comptables

déterminants, la comptabilité de couverture, les impôts, les instruments financiers... ;

- ▲ le niveau de granularité des informations qualitatives requises dans le cadre de l'explication des comptes ;
- ▲ les principes et méthodes comptables applicables, notamment les nouveautés qui doivent faire l'objet de diligences et d'une vigilance particulières.

Dans le cadre d'un projet de raccourcissement des délais de clôture, le processus de clôture d'Eurazeo et des participations contrôlées a fait l'objet d'une revue approfondie et d'aménagements en vue d'améliorer la fiabilité de la production des comptes dans un temps réduit.

### LES POINTS SAILLANTS 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 société, des mesures sont prises pour aider la Société à respecter au mieux le calendrier fixé.

Par ailleurs, les dates de l'échéancier tiennent notamment compte des périodes d'audit des Commissaires aux comptes ce qui permet de s'assurer que les liasses remontées par les participations ont été auditées lorsqu'elles sont intégrées à l'outil.

#### 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 le service juridique d'Eurazeo.

#### Les instructions : un cadre de référence conceptuel et pratique

Les instructions constituent un cadre de référence pour les équipes financières, notamment celles des sociétés nouvelles dans le périmètre de consolidation. Ce cadre formalise par ailleurs l'identification des zones à risques qui nécessitent une vigilance particulière, et apporte des réponses pratiques au travers d'illustrations sur les difficultés techniques.

#### 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 Commissaires aux comptes effectuent une revue des liasses des paliers de consolidation à chaque clôture. Leurs remarques et demandes de correction 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.

### Revue des écritures de consolidation centralisées dans un journal spécifique

L'ensemble des écritures de retraitement et d'élimination font l'objet d'une analyse par le service Consolidation.

Les retraitements manuels sont rationalisés et expliqués.

### Un ensemble de contrôles de rapprochement clés

Le processus d'élaboration de l'information comptable consolidée s'appuie sur un certain nombre de contrôles de rapprochement fondamentaux :

- ▲ rapprochement des comptes sociaux des filiales avec les comptes retraités intégrés en consolidation ;
- ▲ rapprochement des données de gestion des participations avec les comptes retraités intégrés en consolidation ;
- ▲ rationalisation des variations issues du tableau de flux de trésorerie ;
- ▲ rationalisation des variations de la situation nette consolidée.

### Les tests de perte de valeur s'inscrivent dans un processus encadré

Les hypothèses retenues et les résultats obtenus dans le cadre des tests d'impairment réalisés par les participations consolidées doivent être validés successivement par les membres de l'équipe d'investissement (en charge du suivi de la participation) et par le service Consolidation, puis présentés au Directoire, avant d'en tenir compte pour justifier la valeur des actifs correspondants dans les comptes retraités.

### ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE RELATIVES À LA PRÉPARATION DES LIASSES DANS LES PARTICIPATIONS

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.

Par ailleurs, dans le cadre de la campagne d'autoévaluation du contrôle interne comptable et financier, l'outil développé par Eurazeo aborde les contrôles clés attendus des participations contrôlées pour la clôture des comptes et de la préparation des liasses de consolidation.

## C. LE PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE TRAITEMENT DES COMPTES SOCIAUX

### DES PRINCIPES GÉNÉRAUX QUI PRÉVALENT POUR L'ÉLABORATION DES COMPTES SOCIAUX

Une cohérence d'ensemble au niveau du processus est assurée par le respect de certains principes généraux, notamment :

- ▲ la séparation des fonctions incompatibles : le dispositif est organisé de telle sorte que les tâches et fonctions relevant de l'exercice de pouvoirs d'engagement de la Société (typiquement pouvoirs bancaires ou autorisation d'engagement de dépenses) soient dissociées des activités d'enregistrement comptable.

À titre d'exemple, au sein du service comptabilité d'Eurazeo, les tâches relatives, d'une part, à la comptabilité Fournisseur et, d'autre part, à la comptabilité Investissement/Trésorerie sont attribuées à des collaborateurs distincts ;

- ▲ le contrôle des niveaux d'approbation : les noms des personnes habilitées à engager la Société et les différents niveaux d'approbation requis selon le type d'engagement (validation des dépenses et autorisation de paiement) sont définis et mis à la disposition des personnes chargées de l'enregistrement comptable afin de leur permettre de s'assurer que les opérations ont été correctement approuvées ;
- ▲ la capture exhaustive des transactions par les services comptables ;
- ▲ la revue à intervalle régulier des actifs (immobilisations, stocks, créances, disponibilités) ;
- ▲ la conformité aux principes comptables applicables et aux méthodes comptables retenues.

### LES PRINCIPALES MESURES MISES EN PLACE POUR ASSURER LA QUALITÉ DES COMPTES SOCIAUX D'EURAZEO ET DE SES HOLDINGS

#### Les opérations d'investissement et de trésorerie

D'amont en aval des événements économiques, le traitement comptable exhaustif et adéquat des opérations d'investissement et de trésorerie repose sur l'interaction de trois fonctions complémentaires : le service juridique, la trésorerie et le service comptabilité. L'exhaustivité de la capture des opérations s'appuie sur le rapprochement entre les opérations identifiées par le service comptabilité, les éléments d'informations collectés par le service juridique, et les flux reconnus par la trésorerie. Le traitement comptable retenu par la Chef Comptable fait l'objet d'une revue par le Directeur Comptable et Fiscal.

L'évaluation des participations est réalisée en cohérence avec les résultats des tests de perte de valeur réalisés dans le cadre de l'élaboration des comptes consolidés.

#### Trésorerie

Les éléments composant la trésorerie font l'objet d'un suivi dans un outil informatique dédié. Il existe une interface entre le logiciel de trésorerie et le logiciel comptable. Le correct rapprochement des données interfacées fait l'objet d'un contrôle manuel par le service comptabilité.

#### Les données comptables prévisionnelles

Les données du tableau de financement prévisionnel et du compte de résultat prévisionnel sont rapprochées des prévisions de flux de trésorerie réalisées par le responsable de la trésorerie, et des données d'analyse budgétaire relatives aux frais de fonctionnement.

#### Procédure d'inventaire et de suivi des engagements hors bilan

Les contrats conclus par Eurazeo sont revus par le service juridique qui répertorie les engagements qui en résultent. À partir des informations recensées, le service juridique 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 le département Communication Financière et Relations Investisseurs, qui veille 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. Tout communiqué de presse est validé au préalable par les membres du Directoire. En complément, 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 ad hoc, 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.

Avant l'annonce des résultats semestriels, annuels et des informations trimestrielles, Eurazeo s'astreint à une « quiet period » de deux semaines pendant laquelle la Société s'abstient de contacts avec les analystes et les investisseurs.

## D. PERSPECTIVES 2012

---

L'accent a été mis depuis 2009 sur le suivi du contrôle interne des participations au travers de la cartographie des risques, de campagnes d'autoévaluation du contrôle interne et d'une approche stratégique de la couverture des missions des fonctions d'Audit interne. Des plans de traitement des faiblesses et des dysfonctionnements identifiés ont été mis en place, ils font l'objet d'un suivi. En 2012, cette démarche continue à se poursuivre avec l'ambition d'y intégrer progressivement les sociétés récemment acquises.

Ces efforts s'inscrivent dans une approche qui vise à apporter aux membres du Comité d'Audit d'Eurazeo le niveau d'information nécessaire pour remplir leurs missions, notamment au regard des recommandations de place.

## 3.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance

Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du conseil de Surveillance de la société Eurazeo SA

(Exercice clos le 31 décembre 2011)

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Eurazeo et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de Surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil de Surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil de Surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.225-68 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 6 avril 2012

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Rémi Didier

Mazars

Isabelle Massa

Guillaume Potel

## 3.7 Engagements au titre des programmes de co-investissement

Conformément aux décisions validées par le Conseil de Surveillance, le co-investissement du management et des équipes d'Eurazeo est organisé par programmes pluriannuels et non pas investissement par investissement. Ce co-investissement personnel du management et des équipes est cependant payé comptant à

Eurazeo lors de chaque investissement. Le premier programme, couvrant les investissements réalisés en 2003-2004, a été liquidé en 2007 comme indiqué dans le Document de référence 2007. Au titre des programmes subséquents, les équipes d'Eurazeo ont investi 13 125 milliers d'euros, dont 6 801 milliers d'euros pour le Directoire.

Montants investis en euros	Fonction	2005-2008	2009-2011	TOTAL
Patrick Sayer	Président du Directoire	2 237 446	208 893	2 446 339
Bruno Keller	Directeur Général	756 679	58 751	815 430
<b>Sous-total</b>		<b>2 994 125</b>	<b>267 644</b>	<b>3 261 769</b>
Autres membres du Directoire		3 010 636	528 186	3 538 822
<b>Sous-total membres du Directoire</b>		<b>6 004 761</b>	<b>795 830</b>	<b>6 800 591</b>
Autres bénéficiaires		5 809 879	514 596	6 324 475
<b>TOTAL</b>		<b>11 814 640</b>	<b>1 310 426</b>	<b>13 125 066</b>

Compte tenu des termes et conditions des contrats de co-investissement dont les principales caractéristiques sont rappelées en note 18 des comptes sociaux du présent Document de référence, il y a lieu de considérer que les droits souscrits précités n'ont pas de valeur, sur la base des valorisations retenues dans l'Actif Net Réévalué au 31 décembre 2011.



# COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

# 4

<b>4.1 Opérations réalisées et faits marquants</b>	<b>114</b>	<b>4.6 Actif Net Réévalué</b>	<b>132</b>
		4.6.1 Actif net Réévalué au 31 décembre 2011	132
<b>4.2 Franchissements de seuils (Article L. 223-6 du code de commerce)</b>	<b>120</b>	4.6.2 Comparaison par rapport au 30 juin 2011 et au 31 décembre 2010	133
		4.6.3 Méthodologie	133
<b>4.3 Résultats consolidés d'Eurazeo</b>	<b>122</b>	4.6.4 Attestation des Commissaires aux comptes relative à l'Actif Net Réévalué d'Eurazeo au 31 décembre 2011	135
4.3.1 Présentation analytique du Résultat	123	<b>4.7 Activité des principales filiales et participations</b>	<b>136</b>
4.3.2 Présentation IFRS du Résultat	125	4.7.1 Les participations d'Eurazeo	137
4.3.3 Structure financière	127	4.7.2 Les participations d'Eurazeo croissance	143
<b>4.4 Résultats sociaux d'Eurazeo</b>	<b>129</b>	4.7.3 Les participations d'Eurazeo PME	144
4.4.1 Informations sur les délais de règlements fournisseurs	130	<b>4.8 Événements postérieurs à la clôture</b>	<b>145</b>
<b>4.5 Dividendes versés au titre des trois derniers exercices</b>	<b>130</b>	<b>4.9 Changements significatifs de la situation financière</b>	<b>146</b>
4.5.1 Politique de distribution de dividendes	130	<b>4.10 Investissements en cours de réalisation</b>	<b>146</b>
4.5.2 Évolution de la distribution	131	<b>4.11 Perspectives</b>	<b>146</b>
4.5.3 Tableau des distributions de dividende des 3 derniers exercices	131		

### 4.1 Opérations réalisées et faits marquants

L'exercice 2011 a été marqué à la fois par une bonne progression des sociétés du Groupe dans une année marquée par le retournement des marchés à l'été, et par une activité d'investissement soutenue.

S'agissant de **l'activité d'investissement**, Eurazeo a conclu les opérations suivantes :

#### ▲ l'acquisition du groupe OFI Private Equity Capital

Eurazeo a pris le contrôle d'OFI Private Equity Capital <sup>(1)</sup> par voie d'apport rémunéré en titres Eurazeo auprès des principaux actionnaires du groupe en juin 2011 et a acquis le solde des titres par le biais de deux Offres Publiques, une Offre Publique d'Échange Simplifiée en juillet 2011 et une Offre Alternative Simplifiée d'Achat ou d'Échange suivie d'un Retrait Obligatoire en novembre et décembre 2011.

Cette acquisition permet à Eurazeo d'être active sur le segment des PME avec une équipe dédiée. OFI Private Equity (société de gestion) a été renommée Eurazeo PME ;

#### ▲ l'acquisition de Foncia

Eurazeo a annoncé l'acquisition du groupe Foncia en partenariat avec Bridgepoint.

Foncia, premier gestionnaire de biens immobiliers en France bénéficie d'une activité très récurrente et peu exposée au cycle de l'économie.

Cette acquisition, d'un montant total de 199,4 millions d'euros pour Eurazeo (soit 196,7 millions d'euros directement et 2,7 millions d'euros indirectement au travers d'Eurazeo Partners) a été finalisée le 26 juillet 2011 ;

#### ▲ l'acquisition de Moncler

Eurazeo est devenue le premier actionnaire de cette société en octobre 2011 et détient 32,3 % du capital, soit un investissement de 305,4 millions d'euros (soit 301,2 millions d'euros directement

et 4,2 millions d'euros indirectement au travers d'Eurazeo Partners).

Une part de cet investissement a été syndiquée à des partenaires en complément de la part prise par Eurazeo Partners. De ce fait, le pourcentage de contrôle d'Eurazeo dans Moncler se monte à 45 %.

Cet investissement permet à Eurazeo de prendre une position dans le secteur du luxe, secteur très résilient et à forte croissance ;

#### ▲ l'acquisition de 3S Photonics

Eurazeo est devenue le premier actionnaire de cette société en octobre 2011 et contrôle 84,5 % du capital, pour un investissement de 33,5 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Le groupe 3S Photonics est le leader industriel des composants et modules optiques pour les marchés des télécoms, des capteurs et les lasers.

Deux cessions ont en outre été réalisées au cours de l'exercice :

▲ la cession de la participation indirecte dans la société Ipsos (au travers de sa holding LT Participations) qui a généré un multiple de près de 3 fois l'investissement initial. La plus-value réalisée s'élève à 35,9 millions d'euros ;

▲ la cession de DNCA Finance par Gruppo Banca Leonardo, le produit de cette cession ayant été distribué aux actionnaires de Gruppo Banca Leonardo.

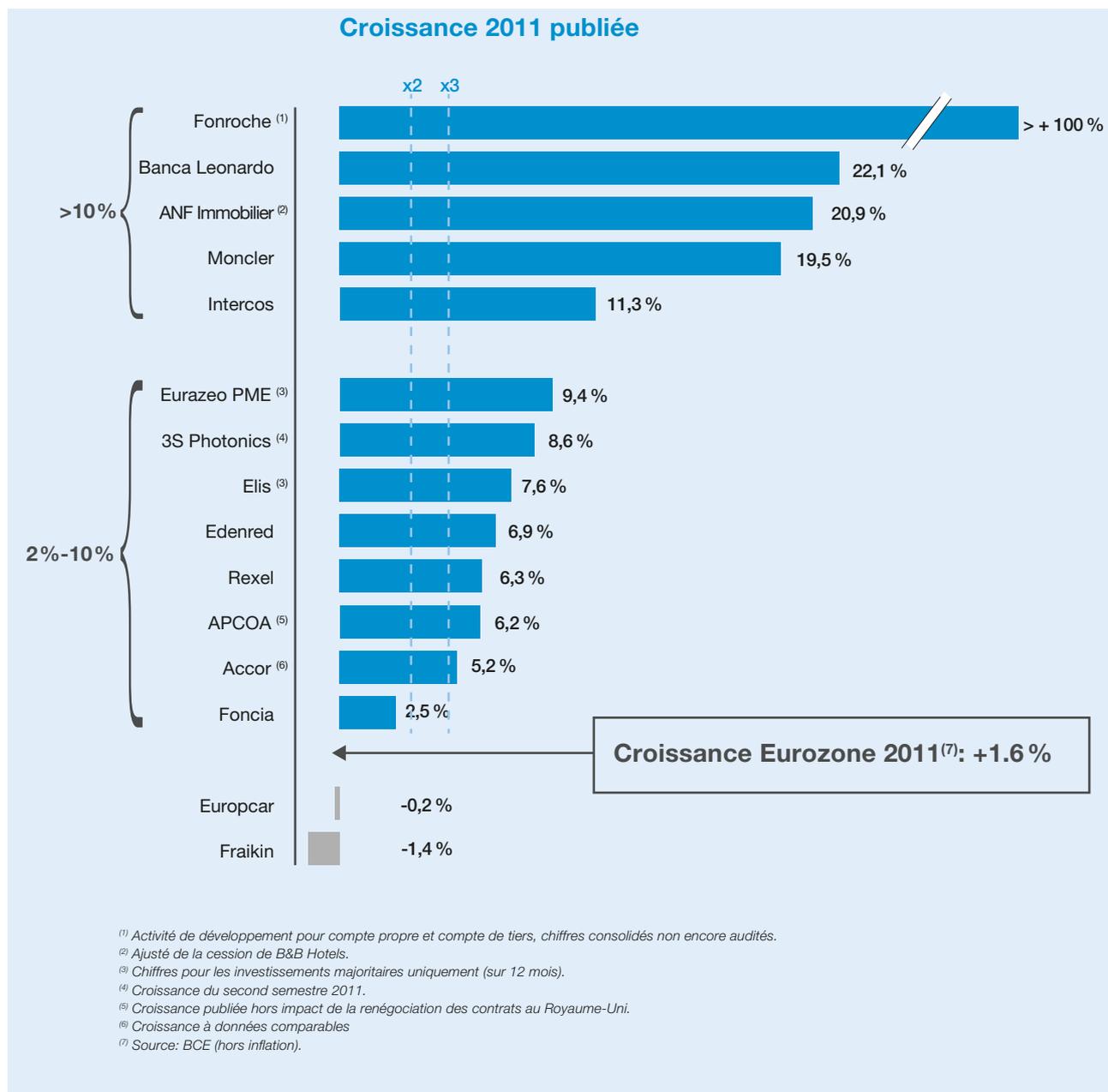
**L'activité des sociétés du groupe Eurazeo** témoigne d'une forte croissance en 2011, avec une hausse de 4,3 % <sup>(2)</sup> en publié en dépit de la stagnation du chiffre d'affaires du groupe Europcar.

Le chiffre d'affaires économique, qui inclut les sociétés consolidées par intégration globale et les sociétés consolidées par mise en équivalence progresse quant à lui de 5,3 % par rapport à 2010.

(1) Les données présentées sous l'intitulé Eurazeo PME sont celles du palier de consolidation OFI Private Equity Capital (gérée par Eurazeo PME).

(2) Retraité des effets de la cession de B&B Hotels et de l'acquisition du Groupe OFI Private Equity Capital (Eurazeo PME).

UNE CROISSANCE SIGNIFICATIVEMENT SUPÉRIEURE À CELLE DE LA ZONE EURO



Le résultat avant dépréciations et amortissements – part du Groupe s'élève à 23,9 millions d'euros contre 264,9 millions d'euros pro forma en 2010, exercice qui avait bénéficié des cessions de titres Danone et B&B Hotels.

en millions d'euros	2011	2010*	Variation
EBIT ajusté des sociétés intégrées	559,0	526,7	+6,1 %
Coût de l'endettement financier net des sociétés intégrées	(507,3)	(484,0)	+4,8 %
Résultat des sociétés mises en équivalence net du coût de financement	38,0	(21,2)	
<b>Contribution des sociétés nette du coût de l'endettement</b>	<b>89,6</b>	<b>21,5</b>	<b>x 4</b>
Variation de valeur des immeubles de placement	41,0	35,9	+14,2 %
Plus ou moins-values réalisées	36,5	370,8	(90,2 %)
Financement holding, frais généraux et impôts	(107,6)	(157,3)	(31,6 %)
<b>Résultat avant dépréciations et amortissements</b>	<b>59,5</b>	<b>270,9</b>	
<b>Résultat avant dépréciations et amortissements - part du Groupe</b>	<b>23,9</b>	<b>264,9</b>	
Dépréciations et amortissements	(142,9)	(161,9)	
<b>Résultat net total</b>	<b>(83,5)</b>	<b>109,0</b>	
<b>RÉSULTAT NET - PART GROUPE</b>	<b>(97,5)</b>	<b>134,6</b>	

\* 2010 pro forma : déconsolidation de B&B hotels ou 1<sup>er</sup> janvier 2010 et consolidation d'Eurazeo PME, Foncia et Moncler. Non audité.

Le résultat des participations net du coût de financement est en forte progression à 89,6 millions d'euros contre 21,5 millions d'euros pro forma au 31 décembre 2010, reflétant la bonne performance des sociétés du Groupe. Cette contribution était négative à -59,2 millions d'euros en 2009.

S'agissant d'Eurazeo S.A., la Société a dégagé un résultat net de 49,3 millions d'euros en 2011. Par ailleurs, Eurazeo a refinancé par anticipation et dans de bonnes conditions, sa ligne de crédit

syndiqué d'un milliard d'euros, dont la maturité a été ainsi repoussée à juillet 2016.

Enfin Eurazeo a réalisé une distribution exceptionnelle sous forme d'actions ANF Immobilier. Cette distribution a bénéficié à tous les actionnaires de la société et s'est ajoutée à la distribution du dividende ordinaire.

À cette occasion, la maison mère d'ANF Immobilier, Immobilière Bingen, s'est totalement désendettée.

## FAITS MARQUANTS

### ACQUISITION D'OFI PRIVATE EQUITY CAPITAL

Eurazeo et OFI Private Equity Capital ont annoncé le 26 avril 2011, la conclusion d'un accord définitif en vue de l'acquisition par Eurazeo d'OFI Private Equity Capital, société d'investissement française spécialisée dans l'investissement majoritaire dans les PME, cotée sur NYSE Euronext.

Aux termes de cet accord, la MACIF, Olivier Millet et les autres principaux actionnaires d'OFI Private Equity Capital ont apporté, le 16 juin 2011, la totalité de leurs participations détenues dans OFI Private Equity Capital (représentant 75 % des actions et 79 % des bons de souscription d'actions – BSA), sa société de gestion et son associé commandité en contrepartie de la remise de 1 837 668 actions nouvelles Eurazeo.

Eurazeo a déposé le 5 juillet 2011 une note d'information relative à l'offre publique d'échange simplifiée d'Eurazeo sur OFI Private Equity Capital visée par l'AMF le 5 juillet 2011, sous le numéro 11-288, en application d'une décision de conformité en date du 5 juillet 2011.

Eurazeo a déposé le 3 novembre 2011 une note d'information relative à l'offre publique alternative simplifiée d'Eurazeo sur OFI Private Equity Capital visée par l'AMF le 3 novembre 2011, sous le numéro 11-497, en application d'une décision de conformité en date du 3 novembre 2011.

Par courrier en date du 6 décembre 2011 CM-CIC Securities, agissant en qualité d'établissement présentateur au nom et pour le compte d'Eurazeo, a informé l'AMF de la décision d'Eurazeo de mettre en œuvre une procédure de retrait obligatoire portant sur les actions et les BSAs d'OFI Private Equity Capital non apportés à l'offre alternative simplifiée en contrepartie d'une indemnité en espèces. À cet égard, l'AMF a publié le 6 décembre 2011 un avis relatif à la date de mise en œuvre du retrait obligatoire indiquant que ce dernier interviendrait le 12 décembre 2011 (décision et Information 211C2197 du 6 décembre 2011).

À l'issue de toutes ces opérations, Eurazeo détient directement et indirectement, la totalité des actions et des bons de souscription d'actions de la société OFI Private Equity Capital. Eurazeo a émis 2 237 508 actions nouvelles en rémunération des titres apportés et versé 5,8 millions d'euros en rémunération des titres cédés.

OFI Private Equity, rebaptisée Eurazeo PME, investit de façon majoritaire dans des PME dont la valeur d'entreprise est inférieure à 150/200 millions d'euros. La société détient un portefeuille de 8 sociétés, solidement positionnées sur leurs marchés et animées par des équipes de management expérimentées. En quelques années, OFI Private Equity est devenu un acteur dynamique du marché de l'investissement dans les PME, et joue un rôle d'actionnaire de long terme dans le développement de chacune de ses participations (Dessange, Léon de Bruxelles, FDS Group, Mors Smitt, Gault & Frémont, Fondis, IMV Technologies, BFR Groupe).

Avec cette acquisition, Eurazeo affirme sa volonté d'être un acteur incontournable de l'investissement dans des entreprises au potentiel de transformations significatif. Elle lui permet de consolider sa position sur le marché du capital investissement en France et en Europe et d'en couvrir dorénavant presque tous les segments.

Le Groupe OFI Private Equity Capital est entré dans le périmètre consolidé d'Eurazeo le 1<sup>er</sup> juillet 2011.

## ACQUISITION DE FONCIA

Eurazeo, Bridgepoint et BPCE ont annoncé le 26 juillet 2011, la réalisation effective de l'acquisition de 98,11 % du capital du groupe Foncia pour une valeur d'entreprise de 1,017 milliard d'euros, conformément aux termes annoncés le 12 mai 2011. La réalisation de cette transaction a eu lieu après obtention des autorisations des Autorités européennes de la concurrence.

Afin de financer cette acquisition, Eurazeo et Bridgepoint ont investi chacun 236 <sup>(1)</sup> millions d'euros, tandis que BPCE a réinvesti 200 millions d'euros. La dette d'acquisition représente 395 millions d'euros et la société disposera par ailleurs de 90 millions d'euros de financement disponible pour accompagner son développement.

Leader européen des services immobiliers résidentiels, Foncia dispose d'un réseau de plus de 600 agences immobilières, animées par près de 7 000 collaborateurs. Présent en France, en Suisse, en Allemagne et en Belgique, le Groupe propose une offre globale de services sur le marché de l'immobilier résidentiel : gestion locative, gestion de copropriété, conseil à la vente, recherche de financement, assurance ou diagnostics techniques. Foncia a réalisé un chiffre d'affaires de 580 millions d'euros en 2010, après une croissance soutenue sur les 10 dernières années.

Eurazeo et Bridgepoint souhaitent faire de Foncia l'acteur de référence européen des métiers d'administration de biens résidentiels. Pour cela, ils encourageront la mise en œuvre d'un projet industriel ambitieux qui a pour objectif de poursuivre la redynamisation commerciale du Groupe en s'appuyant sur une politique de ressources humaines misant sur la formation et sur la satisfaction clients et sur des investissements marketing importants. En outre, dans un marché encore très fragmenté, Foncia aura la possibilité de continuer à jouer pleinement son rôle de consolidateur à travers une politique d'acquisitions sélective.

La société RES1, holding d'acquisition du groupe Foncia est entrée dans le périmètre de consolidation le 1<sup>er</sup> juillet 2011.

## ACQUISITION DE MONCLER

Eurazeo, M. Remo Ruffini, Carlyle et Brands Partner 2 (Mittel) ont annoncé le 6 juin 2011, la signature d'un accord d'acquisition par Eurazeo de 45 % des parts du groupe de luxe Moncler, pour un montant de 418 millions d'euros.

M. Remo Ruffini, Président et Directeur Artistique, conserve 32 % du capital, Carlyle 18 % et Brands Partners 2 (Mittel), 5 %.

Eurazeo a annoncé le 12 octobre 2011, l'acquisition de Moncler selon les termes annoncés le 6 juin 2011. Cette transaction a eu lieu après obtention des autorisations des Autorités européennes de la concurrence.

Outre Moncler, le groupe possède également les marques Henry Cotton's, Marina Yachting, Coast Weber & Ahaus, et exploite une licence 18CRR81 Cerruti. Fondée en 1952 à Grenoble, Moncler, à l'origine spécialisée dans les vêtements techniques fourrés en duvet, est aujourd'hui un leader dans le segment des vêtements de luxe. La marque Moncler est distribuée via un réseau de 60 magasins en propre au 31 décembre 2011 en Europe, en Asie et, en Amérique du Nord, et des magasins multimarques. Fort d'une croissance soutenue au cours des quatre dernières années, le Groupe a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 429 millions d'euros et emploie plus de 1000 salariés.

La valeur d'entreprise du groupe Moncler ressort à 1,2 milliard d'euros. Cette valeur d'entreprise correspond à un multiple d'acquisition de 9,8x l'EBITDA 2011.

L'investissement direct en fonds propres d'Eurazeo s'établit à 301 millions d'euros après syndication à des investisseurs privés et institutionnels – dont Eurazeo Partners et des fonds IDG-Accel China Capital et Cathay Capital qui apporteront leur expérience et leur soutien sur le marché chinois. À cette occasion la Société a renouvelé ses financements en obtenant un crédit syndiqué de 225 millions d'euros auprès d'un pool de banques italiennes et internationales.

La société ECIP M, véhicule d'acquisition du groupe Moncler est entrée dans le périmètre de consolidation le 1<sup>er</sup> octobre 2011 et contrôle 45 % du capital de Moncler.

## REFINANCEMENT DE LA LIGNE DE CRÉDIT SYNDIQUÉ D'EURAZEO

Eurazeo a renouvelé par anticipation sa ligne de crédit syndiqué d'un milliard d'euros dont l'échéance était mi-2012 pour 125 millions d'euros et mi 2013 pour 875 millions d'euros. Ce nouveau crédit, dont l'échéance est désormais repoussée à juillet 2016, permet à Eurazeo de conserver une flexibilité financière importante. Le succès de cette opération, qui a été sursouscrite une fois et demie dans des conditions attractives, constitue un témoignage de confiance dans les perspectives et la solidité de la société. Le pool bancaire a de plus été élargi, passant de 9 à 14 banques.

(1) Avant investissement des managers, Eurazeo a investi 197 millions d'euros de fonds propres et Eurazeo Partners 39 millions d'euros.

### DISTRIBUTION EXCEPTIONNELLE EN NATURE D'ACTIONS ANF IMMOBILIER

Eurazeo a procédé le 26 mai 2011 à la distribution exceptionnelle en nature à concurrence d'une (1) action ANF Immobilier pour trente (30) actions Eurazeo <sup>(1)</sup>, soit un nombre total de 1 871 337 actions ANF Immobilier représentant 6,75 % du capital et 6,74 % des droits de vote d'ANF Immobilier au 30 juin 2011.

Cette distribution a permis d'améliorer la liquidité du titre ANF Immobilier et d'élargir de manière importante le flottant, qui représente désormais 32,9 % du capital et 33,2 % des droits de vote contre 26,3 % du capital et 26,5 % des droits de vote au 31 décembre 2010. Par ailleurs, cette opération de distribution en nature d'actions ANF Immobilier a permis de faire bénéficier

directement les actionnaires d'Eurazeo d'une quote-part des actifs d'Eurazeo.

Au 31 décembre 2011, Immobilière Bingen filiale à 100 % d'Eurazeo, détient 14 337 178 actions ANF Immobilier, soit 51,62 % du capital d'ANF Immobilier.

### REMBOURSEMENT DE LA DETTE D'IMMOBILIÈRE BINGEN

En parallèle à la distribution exceptionnelle en nature d'actions ANF Immobilier, Immobilière Bingen, qui détient la participation dans ANF Immobilier, a procédé au remboursement total anticipé de l'emprunt d'un montant en principal de 100 millions d'euros au 31 mars 2011.

## AUTRES FAITS MARQUANTS

### CESSION DE LA PARTICIPATION DANS LT PARTICIPATIONS (IPSOS)

Eurazeo a finalisé le 29 août 2011 la cession de l'intégralité des actions détenues par Eurazeo dans la société LT Participations (holding de contrôle détenant 26,97 % du capital d'Ipsos) à Sofina, soit 11 808 actions représentant 24,98 % du capital et des droits de vote de LT Participations. Eurazeo, qui a accompagné depuis 1999 le développement d'Ipsos, réalise ainsi un taux de rendement interne d'environ 10 % par an et un multiple de près de 3 fois son investissement initial. La plus-value réalisée s'élève à 35,9 millions d'euros.

Le règlement-livraison des Obligations Additionnelles a eu lieu le 13 mai 2011.

Europcar a l'intention d'utiliser le produit des Obligations Additionnelles pour financer les achats de flotte de véhicules et rembourser une partie de la tranche subordonnée due au titre du Nouveau Contrat de Financement d'Actifs Revolving Senior (New Senior Asset Revolving Facility).

À travers l'émission des Obligations Additionnelles, Europcar souhaite encore augmenter la flexibilité de sa structure de financement de sa flotte de véhicules.

### EUROPCAR : PLACEMENT D'UNE ÉMISSION ADDITIONNELLE DE 100 MILLIONS D'EUROS

Europcar Groupe S.A. (« Europcar »), a annoncé le 10 mai 2011, le placement par EC Finance plc (l'« Émetteur »), un véhicule de financement ad hoc qui ne lui est pas affilié, d'une émission d'obligations portant intérêt à 9¾ % dues en 2017 et bénéficiant de sûretés pour un montant total en principal de 100 millions d'euros et à un prix d'émission de 109,75 % (les « Obligations Additionnelles »). Les Obligations Additionnelles ont été émises au titre d'une augmentation de l'émission obligataire en vertu de laquelle des obligations portant intérêt à 9¾ % dues en 2017 et bénéficiant de sûretés avaient été émises pour un montant de 250 millions d'euros (les « Obligations Existantes ») au titre d'un contrat d'émission en date du 2 juillet 2010 (le « Contrat d'Émission »).

Le rendement effectif de ces obligations (équivalent au prix payé par Europcar) ressort ainsi à 7,74 %.

### FONROCHE : AUGMENTATION DE CAPITAL DE 10 MILLIONS D'EUROS

Fonroche Energie, l'un des leaders de la production énergétique d'origine renouvelable en France, poursuit son développement dans le secteur des énergies renouvelables, et notamment dans l'industrie photovoltaïque. Dans ce domaine, Fonroche a notamment obtenu une facilité de 52 millions d'euros avec un pool de banques mené par le Crédit Agricole lui permettant de construire 20 MW de panneaux photovoltaïques adaptés sur des serres agricoles, lesquelles vont, en plus de produire de l'énergie solaire, contribuer à créer des emplois agricoles.

Fonroche négocie également la construction de centrales photovoltaïques dans plusieurs autres pays, lui permettant de poursuivre un développement soutenu malgré le coup de frein réglementaire donné à la filière en France. Par ailleurs, Fonroche a déjà signé plusieurs projets de construction de centrales électriques à base de biogaz, lui permettant ainsi d'étendre sa gamme d'énergies produites.

(1) Voir Note d'opération n° 11-143 en date du 5 mai 2011.

Après un premier investissement de 25 millions d'euros en avril 2010, Eurazeo a donné ainsi à Fonroche des moyens supplémentaires pour poursuivre son développement en lui apportant une deuxième tranche de 10 millions d'euros de fonds propres le 16 juin 2011.

Une avance complémentaire de 15 millions d'euros a été effectuée le 27 décembre 2011. Cette avance devrait être capitalisée en 2012.

## **EURAZEO REAL ESTATE LUX « EREL »**

Eurazeo a consenti une avance à sa filiale à 100 % EREL d'un montant total de 10,2 millions d'euros sur l'exercice 2011 correspondant aux appels de fonds de Colyzeo 2 notamment au titre des investissements dans Molitor et But.

## **ACQUISITION DU GROUPE 3S PHOTONICS, DEUXIÈME INVESTISSEMENT D'EURAZEO CROISSANCE**

Eurazeo est devenue le premier actionnaire de cette société en octobre 2011 et contrôle 84,5 % du capital au 31 décembre 2011, pour un investissement de 33,5 millions d'euros au travers de LH23.

Le groupe 3S Photonics est le leader industriel des composants et modules optiques pour les marchés des Télécoms, des Capteurs et les Lasers.

Le groupe conçoit, développe et commercialise des composants et modules optiques actifs et passifs haute fiabilité.

3S Photonics a par ailleurs relocalisé en région parisienne, une ligne de production précédemment installée en Thaïlande et a procédé à

l'acquisition de 100 % des actions de la société Manlight S.A.S, en novembre 2011 pour un montant de 2,0 millions d'euros.

## **RACHAT DE LA PARTICIPATION DE GBL DANS EURALEO**

Dans la continuité du désengagement de la banque Gruppo Banca Leonardo dans l'activité de Private Equity, Eurazeo a acquis les 50 % du capital non détenus de la société Euraleo pour un montant de 3,8 millions d'euros fin juillet 2011. Cette acquisition permet à Eurazeo de renforcer sa participation dans la société italienne Intercos, le pourcentage d'intérêt d'Eurazeo après syndication à Eurazeo Partners passant de 25,1 % à 33,6 %.

## **EURAZEO PME RENFORCE SA PARTICIPATION AU CAPITAL DE FDS GROUP**

Eurazeo PME, société de gestion des investissements réalisés par OFI Private Equity Capital, a annoncé le 22 novembre 2011 sa première opération depuis son intégration en juillet 2011 dans le groupe Eurazeo.

Eurazeo PME a procédé au rachat des parts des actionnaires minoritaires de FDS Group, ainsi qu'au refinancement intégral du bilan de l'entreprise et à l'ajout de moyens supplémentaires pour son développement.

À l'issue de cette opération, Eurazeo PME détient 69,2 % du capital de FDS Group.

## 4.2 Franchissements de seuils (Article L. 223-6 du code de commerce)

En vertu de l'article L. 233-6 du Code de commerce, le Rapport du Directoire présenté à l'Assemblée Générale annuelle 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 (ou des droits de vote) de cette société et (ii) toute prise de contrôle d'une telle société.

▲ Par courrier du 7 juin 2011, la société Eurazeo a déclaré avoir franchi individuellement en hausse, le 25 mai 2011, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société ANF Immobilier et détenir individuellement, à cette date, 1 871 337 actions ANF Immobilier représentant autant de droits de vote, soit 6,81 % du capital et 6,80 % des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuils résulte d'une acquisition d'actions ANF Immobilier hors marché dans le cadre d'une opération de réduction du capital de la société Immobilière Bingen, contrôlée par Eurazeo, lors de laquelle celle-ci a apporté des actions de la société Immobilière Bingen et a été rémunérée en nature par l'attribution de 1 440 438 actions ANF Immobilier. La société Eurazeo a précisé n'avoir franchi indirectement, par l'intermédiaire de la société Immobilière Bingen qu'elle contrôle, aucun seuil et détenir, au 25 mai 2011, 16 208 228 actions ANF Immobilier représentant 16 209 040 droits de vote, soit 59,02 % du capital et 58,93 % des droits de vote de cette société.

Par courrier du 6 juin 2011, la société Eurazeo a déclaré avoir franchi individuellement en baisse, le 31 mai 2011, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société ANF Immobilier et détenir, à cette date, 1 338 964 actions ANF Immobilier représentant autant de droits de vote, soit 4,86 % du capital et 4,85 % des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuils résulte de la distribution exceptionnelle en nature d'actions ANF Immobilier détenues en portefeuille par la société Eurazeo. La société Eurazeo a précisé n'avoir franchi indirectement, par l'intermédiaire de la société Immobilière Bingen qu'elle contrôle, aucun seuil et détenir, au 31 mai 2011, 15 675 855 actions ANF Immobilier représentant 15 676 667 droits de vote, soit 56,92 % du capital et 56,83 % des droits de vote de cette société.

La participation indirecte d'Eurazeo dans ANF Immobilier au 31 décembre 2011 est précisée à la section 1.4 du présent Document de référence.

- ▲ Le 14 juin 2011, Eurazeo a souscrit à une augmentation de capital de Fonroche Énergie à l'issue de laquelle elle détient, par l'intermédiaire de sa filiale Legendre Holding 25, 5 959 853 actions Fonroche Énergie représentant 28,42 % du capital et des droits de vote de cette société.
- ▲ Par courrier du 20 juin 2011, la société Eurazeo a déclaré avoir franchi en hausse, le 16 juin 2011, directement les seuils de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 1/3, 50 % et 2/3 du capital et des droits de vote de la société OFI Private Equity Capital (ci-après dénommée « OFI PEC ») et détenir, directement et indirectement par l'intermédiaire de la société OFI PE Commandité qu'elle contrôle, 7 943 938 actions OFI PEC représentant autant de droits de vote, soit 75,32 % du capital et des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuils résulte de l'apport en nature de titres OFI PEC à la société Eurazeo.
- ▲ Par courrier du 5 août 2011, la société Eurazeo a déclaré avoir franchi en hausse, le 4 août 2011, les seuils de 90 % du capital et des droits de vote de la société OFI PEC et détenir, directement et indirectement par l'intermédiaire de la société OFI PE Commandité qu'elle contrôle, 9 911 598 actions OFI PEC représentant autant de droits de vote, soit 93,93 % du capital et des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuils résulte de l'acquisition d'actions OFI PEC par la société Eurazeo dans le cadre de l'offre publique qu'elle a initiée sur les titres de cette société (cf. notamment D&I 211C1185 du 7 juillet 2011 et D&I 211C1447 du 4 août 2011).
- ▲ Par courrier du 6 décembre 2011, la société Eurazeo a déclaré avoir franchi en hausse, le 5 décembre 2011, les seuils de 95 % du capital et des droits de vote de la société OFI PEC et détenir, directement et indirectement par l'intermédiaire de la société OFI PE Commandité qu'elle contrôle, 10 295 436 actions OFI PEC représentant autant de droits de vote, soit 97,57 % du capital et des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuils résulte de l'acquisition d'actions OFI PEC par la société Eurazeo dans le cadre de l'offre publique qu'elle a initiée sur les titres de cette société (cf. notamment D&I 211C2185 du 5 décembre 2011).
- ▲ Le 26 juillet 2011, la société Eurazeo a annoncé la réalisation de l'acquisition, aux côtés de Bridgepoint et de BPCE de 98,11 % du capital de Foncia Groupe. Au 31 décembre 2011, Eurazeo détient indirectement 34,50 % de Foncia Groupe.

- ♣ Le 13 octobre 2011, la société Eurazeo a annoncé l'acquisition de 3S Photonics. À l'issue de plusieurs augmentations de capital de la société 3S Photonics souscrites par Eurazeo et réalisées les 20 décembre 2011 et 9 janvier 2012, Eurazeo détient, par l'intermédiaire de sa filiale Legendre Holding 23, 25 569 326 actions 3S Photonics représentant 81,23 % du capital et des droits de vote de cette société.
- ♣ En 2011, la société Eurazeo a constitué les sociétés suivantes qu'elle contrôle :
  - ♣ Legendre Holding 26, détenue à 100 % par la société Eurazeo,
  - ♣ Legendre Holding 27, détenue à 100 % par la société Eurazeo,
  - ♣ Legendre Holding 28, détenue à 100 % par la société Eurazeo,
  - ♣ Legendre Holding 29, détenue à 100 % par la société Eurazeo,
  - ♣ Legendre Holding 30, détenue à 100 % par la société Eurazeo.

## 4.3 Résultats consolidés d'Eurazeo

Les comptes consolidés annuels du groupe Eurazeo ont été établis selon les mêmes règles et principes comptables que ceux de l'exercice 2010. L'adoption par l'Union européenne des nouvelles normes ou d'autres amendements de normes n'a pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du groupe Eurazeo.

Les principales options de clôture ont concerné, comme les exercices précédents, la valorisation des actifs financiers et les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée :

- ▲ écarts d'acquisition et incorporels à durée de vie indéterminée : des tests de dépréciation ont été menés par les différentes participations consolidées concernées en général sur la base de la valeur d'utilité fondée sur une estimation de la valeur actuelle des cash-flows futurs ;
- ▲ immeubles de placement : comme à chaque arrêté, une expertise basée sur une approche multicritère a été menée par deux cabinets spécialisés ;
- ▲ titres mis en équivalence – essentiellement Rexel et Accor : les tests de dépréciation ont reposé sur une estimation de la valeur recouvrable de ces actifs elle-même basée sur une estimation de la valeur actuelle des cash-flows futurs. Aucun test n'a été effectué lorsque le cours de bourse était supérieur à la valeur comptable (Edenred) ;
- ▲ actifs disponibles à la vente – essentiellement Danone et les fonds Colyzeo I et Colyzeo II : l'évaluation a été basée sur le cours de bourse pour les actifs cotés (Danone) ou sur des données externes (Colyzeo I et Colyzeo II).

Pour la détermination des valeurs actuelles des cash-flows futurs utilisées pour les tests de dépréciation des titres mis en équivalence, des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée, la construction des hypothèses a été menée de la manière suivante :

- ▲ taux d'actualisation (WACC) : actualisation de la méthodologie Groupe de détermination du WACC sur la base des données de marché 2011. Les paramètres de calcul du WACC figurent en note 1 de l'annexe consolidée ;
- ▲ flux de trésorerie : principalement basés sur des plans d'affaires à cinq ans, établis par la Direction de chaque UGT et validés par la Direction de la société mère de la participation testée et revus par les équipes d'investissement d'Eurazeo. Les projections des flux de trésorerie futurs sont réalisées avec des hypothèses de croissance jugées prudentes ;
- ▲ valeur terminale : la valeur a été calculée sur la base de données normatives capitalisées par le taux de croissance à l'infini ;
- ▲ taux de croissance à l'infini : un taux de 2,0 % a généralement été retenu.

Une analyse de la sensibilité de ces différents paramètres (WACC, taux de croissance à l'infini) figure dans l'annexe aux comptes consolidés.

Sur la base des méthodologies décrites ci-dessus, les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée ont abouti à la comptabilisation de 79,7 millions d'euros de pertes de valeur :

- ▲ 40,6 millions d'euros sur les UGT Australie et Royaume-Uni d'Europcar ;
- ▲ 33,0 millions d'euros sur les UGT Portugal, Espagne et Le Jacquart Français d'Elis ;
- ▲ 6,2 millions d'euros sur les UGT Espagne et Irlande d'APCOA.

Il convient de noter que les règles comptables ne permettent pas, au sein d'une même société consolidée par intégration globale, de compenser un pays dont les performances seraient en retard par un pays dont les performances seraient en avance. En ce qui concerne Europcar et Elis, une dépréciation a été constatée sur certains pays alors même que la somme des valeurs d'utilité des autres pays reste supérieure à la somme des écarts d'acquisition et autres actifs alloués.

Les immeubles de placement d'ANF Immobilier ont été valorisés, comme à chaque arrêté, par deux experts indépendants Jones Lang LaSalle et BNP Paribas Real Estate sur la base d'une approche multicritères :

- ▲ capitalisation des revenus locatifs pour les immeubles de Lyon et Marseille ;
- ▲ comparaison par rapport au marché des prix au m<sup>2</sup> pour les patrimoines haussmanniens de Lyon et Marseille ;
- ▲ bilan promoteur pour les terrains ;
- ▲ méthode par les revenus pour le patrimoine hôtelier.

La valeur du patrimoine d'ANF Immobilier ressort à 1 647,1 millions d'euros, enregistrant une variation positive de 41,0 millions d'euros sur l'exercice.

En ce qui concerne les titres mis en équivalence et en particulier les participations dans Rexel, Accor et Edenred, les valeurs recouvrables ressortent sensiblement au-dessus des prix de revient sociaux et consolidés de ces participations.

Au niveau des titres disponibles à la vente, un complément de dépréciation durable a été constaté sur Colyzeo pour un montant de 12,3 millions d'euros.

Au total, le montant des pertes de valeur passées au titre de l'exercice (APCOA – Europcar – Elis – Colyzeo – Fraikin) s'élève à 97,8 millions d'euros en 2011 à comparer à une perte de 97,7 millions d'euros en 2010 et 262,3 millions d'euros en 2009.

### 4.3.1 PRÉSENTATION ANALYTIQUE DU RÉSULTAT

Le résultat net comptable consolidé part du Groupe s'établit à - 97,5 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 115,0 millions d'euros en données publiées au 31 décembre 2010 et 134,6 millions d'euros au 31 décembre 2010 pro forma des effets de périmètre, sortie de la participation dans B&B Hotels et entrées des sociétés OFI Private Equity Capital (Eurazeo PME), Foncia et Moncler.

(En millions d'euros)	2011	2010 PF *	2010	2009
Europcar	234,6	242,7	242,7	213,0
Elis	192,7	180,0	180,0	170,9
APCOA	40,9	32,6	32,6	36,6
Eurazeo PME	21,7	19,0	-	-
B&B Hotels	-	-	12,5	27,4
ANF	69,1	52,3	44,6	36,7
<b>EBIT ajusté <sup>(1)</sup></b>	<b>559,0</b>	<b>526,7</b>	<b>512,4</b>	<b>484,6</b>
Coût de l'endettement financier net des sociétés ci-dessus <sup>(2)</sup>	(507,3)	(484,0)	(475,8)	(463,3)
<b>EBIT ajusté net du coût de financement</b>	<b>51,6</b>	<b>42,7</b>	<b>36,6</b>	<b>21,3</b>
<b>Résultat des sociétés mises en équivalence</b>	<b>73,7</b>	<b>14,9</b>	<b>6,4</b>	<b>(39,4)</b>
Coût de l'endettement financier net Accor/Edenred (LH19) <sup>(3)</sup>	(35,7)	(36,0)	(36,0)	(41,0)
<b>Résultat des sociétés mises en équivalence net du coût de financement</b>	<b>38,0</b>	<b>(21,2)</b>	<b>(29,6)</b>	<b>(80,4)</b>
<b>Contribution des sociétés nette du coût de l'endettement</b>	<b>89,6</b>	<b>21,5</b>	<b>7,0</b>	<b>(59,2)</b>
<b>Variation de valeur des immeubles de placement</b>	<b>41,0</b>	<b>35,9</b>	<b>32,7</b>	<b>(70,5)</b>
<b>Plus ou moins-values réalisées</b>	<b>36,5</b>	<b>370,8</b>	<b>370,8</b>	<b>217,6</b>
Chiffre d'affaires du secteur holding	64,1	32,4	32,4	44,4
Coût de l'endettement financier net du secteur holding <sup>(3)</sup>	(53,8)	(45,9)	(45,9)	(38,3)
Frais de fonctionnement du secteur holding	(41,2)	(44,5)	(44,5)	(44,3)
Variation des dérivés (taux et actions)	(1,2)	2,1	2,1	(74,6)
Autres produits et charges	(45,6)	(98,1)	(109,9)	(99,1)
Charge d'impôt	(29,8)	(3,4)	(4,0)	107,8
<b>Résultat avant dépréciations et amortissements <sup>(4)</sup></b>	<b>59,5</b>	<b>270,9</b>	<b>240,8</b>	<b>(16,1)</b>
<b>PART DU GROUPE</b>	<b>23,9</b>	<b>264,9</b>	<b>244,4</b>	<b>31,1</b>
Part des Minoritaires	35,6	6,0	(3,6)	(47,2)
Dépréciations et amortissements	(142,9)	(161,9)	(160,4)	(302,6)
<b>Résultat consolidé IFRS</b>	<b>(83,5)</b>	<b>109,0</b>	<b>80,4</b>	<b>(318,7)</b>
<b>PART DU GROUPE</b>	<b>(97,5)</b>	<b>134,6</b>	<b>115,0</b>	<b>(199,3)</b>
Part des Minoritaires	14,1	(25,5)	(34,6)	(119,4)

\* 2010 pro forma : déconsolidation de B&B Hotels au 1<sup>er</sup> janvier 2010 et consolidation d'Eurazeo PME, Foncia et Moncler (données non auditées).

(1) Avant variation de juste valeur des immeubles de placement, dotations aux amortissements et dépréciations passées sur les incorporels, les titres disponibles à la vente et les sociétés mises en équivalence ainsi que les amortissements sur les écarts d'acquisition affectés.

(2) Hors impact des dérivés et effet one-off lié au refinancement par anticipation de la dette Europcar pour 42,0 millions d'euros en 2010.

(3) Hors impact des dérivés.

(4) Avant dotations aux amortissements et dépréciations passées sur les incorporels, les titres disponibles à la vente et les sociétés mises en équivalence ainsi que les amortissements sur les écarts d'acquisition affectés.

Ce résultat comprend notamment 559,0 millions d'euros d'EBIT ajusté des sociétés opérationnelles intégrées (ANF Immobilier, APCOA, Elis, Eurazeo PME et Europcar) contre 526,7 millions d'euros pro forma au 31 décembre 2010, soit une progression de 6,1 % qui souligne la bonne performance globale des participations du Groupe. APCOA enregistre une amélioration significative de sa rentabilité avec un EBIT ajusté qui s'établit à 40,9 millions d'euros en 2011 contre 32,6 millions d'euros en 2010.

L'EBIT ajusté d'ANF Immobilier augmente également très fortement, passant de 52,3 millions d'euros à 69,1 millions d'euros d'EBIT en raison de la progression des loyers et de la comptabilisation sur le 1<sup>er</sup> semestre 2011 des arriérés de loyer des locaux occupés par le Printemps pour un montant de 7,8 millions d'euros. Retraité de cet élément, l'EBIT ajusté des sociétés s'établit à 551,2 millions d'euros en progression de 4,6 %.

Le coût de l'endettement financier net de ces sociétés s'établit à 507,3 millions d'euros contre 484,0 millions d'euros pro forma en décembre 2010. Le coût de la dette d'Europcar subit une augmentation du fait de la hausse de la marge consécutive au refinancement de la dette de flotte à l'été 2010 conjuguée au coût des anciens swaps de taux mis en place en 2006. De nouveaux swaps ont été renégociés et sont entrés en vigueur en janvier 2012. Ils généreront une économie annuelle de plus de 25 millions d'euros à compter de l'exercice 2012.

Le résultat des sociétés mises en équivalence s'élève à 73,7 millions d'euros contre 14,9 millions d'euros pro forma au 31 décembre 2010. Ce chiffre traduit notamment les bonnes performances opérationnelles des sociétés Rexel, Accor et Edenred sur l'exercice 2011 :

- ▲ le résultat net part du groupe de Rexel a augmenté de 39,3 %, s'établissant à 318,3 millions d'euros (contre 228,5 millions d'euros en 2010) ;
- ▲ le résultat net part du groupe d'Edenred ressort à 194 millions d'euros en 2011 contre 68 millions d'euros en 2010 ;
- ▲ le résultat net part du groupe d'Accor s'établit à 27 millions d'euros contre 3 600 millions d'euros en 2010 qui avait enregistré une plus-value de 4 044 millions d'euros suite à la scission de l'activité « Services ». Conformément aux normes comptables, Eurazeo n'avait pas reconnu sa quote-part de plus-value dans les comptes 2010.

Au total, la contribution des sociétés nette du coût de l'endettement a continué à progresser de manière soutenue, passant de - 59,2 millions d'euros en 2009 à 21,5 millions d'euros en 2010 (pro forma) et 89,6 millions d'euros en 2011. Cette progression traduit une évolution du modèle Eurazeo avec une part de plus en plus importante de la composante la plus récurrente du résultat.

La variation de juste valeur des immeubles de placement (ANF Immobilier) est en progression à 41,0 millions d'euros à comparer à une variation de 35,9 millions d'euros en 2010, retraitée des effets de la sortie de B&B Hotels.

Les plus-values de cession s'élèvent à 36,5 millions d'euros en 2011 et concernent principalement la cession de la participation dans LT Participations (Ipsos). Les plus-values réalisées par Eurazeo en 2010 s'élevaient à 370,8 millions d'euros et correspondaient d'une part aux cessions des titres Danone réalisées pour un montant de 292,3 millions d'euros (cession du solde de la ligne Danone non nantie au bénéfice de l'obligation échangeable) et d'autre part la plus-value enregistrée lors de la cession de la participation dans B&B Hotels pour 75,2 millions d'euros.

Les autres postes d'écart par rapport au 31 décembre 2010 pro forma sont les suivants (pour 100 %) :

- ▲ le chiffre d'affaires du secteur holding s'élève à 64,1 millions d'euros contre 32,4 millions d'euros en 2010. La progression s'explique principalement par l'encaissement de dividendes de Gruppo Banca Leonardo d'un montant total de 21,2 millions d'euros dont un acompte sur dividende de 15,2 millions d'euros consécutif à la cession de la participation DNCA ;
- ▲ les impôts s'établissent à - 29,8 millions d'euros contre - 3,4 millions d'euros en 2010.

Au global, le résultat net part du Groupe avant dépréciations passées sur les incorporels, les titres disponibles à la vente et les amortissements sur les écarts d'acquisition affectés, s'établit à 23,9 millions d'euros contre 264,9 millions d'euros en part du Groupe au 31 décembre 2010 pro forma. Les dépréciations et amortissements de goodwill se montent à 142,9 millions d'euros, dont 97,6 millions d'euros d'éléments non récurrents (avant impôt).

## 4.3.2 PRÉSENTATION IFRS DU RÉSULTAT

(En millions d'euros)	Résultat des participations « Holding »	Résultat des participations « Immobilier »	Résultat des participations « Industrie-Services »	Total 2011	Total 2010	Total 2009
Produits de l'activité ordinaire	64,1	83,6	4 035,5	4 183,2	3 920,6	3 785,4
Plus-values réalisées	36,5	-	-	36,5	370,8	217,6
Variation de la juste valeur des immeubles	-	41,0	-	41,0	32,7	(70,5)
Charges courantes	(40,1)	(21,2)	(3 386,3)	(3 447,6)	(3 270,1)	(3 166,7)
Dotations/reprises	(0,6)	7,1	(251,8)	(245,3)	(251,3)	(251,3)
Autres éléments d'exploitation	(12,1)	(9,0)	37,6	16,5	(10,2)	(22,8)
<b>Résultat opérationnel avant autres produits et charges</b>	<b>47,8</b>	<b>101,6</b>	<b>435,0</b>	<b>584,4</b>	<b>792,5</b>	<b>491,7</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence	-	-	73,7	73,7	6,4	(39,4)
Dépréciation des titres disponibles à la vente	-	12,3	5,5	17,8	11,8	3,8
Autres éléments opérationnels	(4,5)	(1,4)	(20,8)	(26,7)	(7,9)	(2,5)
<b>Résultat opérationnel *</b>	<b>43,3</b>	<b>112,5</b>	<b>493,3</b>	<b>649,2</b>	<b>802,8</b>	<b>453,7</b>
Coût de l'endettement financier brut	(81,8)	(21,6)	(448,7)	(552,0)	(566,9)	(507,4)
Autres produits et charges financiers	32,7	(0,5)	(40,1)	(7,9)	8,9	(70,2)
Impôts	1,3	(12,5)	(18,6)	(29,8)	(4,0)	107,8
<b>Résultat avant dépréciations et amortissements *</b>	<b>(4,5)</b>	<b>78,0</b>	<b>(14,0)</b>	<b>59,5</b>	<b>240,8</b>	<b>(16,1)</b>
<b>PART DU GROUPE</b>	<b>(0,7)</b>	<b>32,9</b>	<b>(8,3)</b>	<b>23,9</b>	<b>244,4</b>	<b>31,1</b>
Part des Minoritaires	(3,7)	45,1	(5,7)	35,6	(3,6)	(47,2)
Amortissement des contrats commerciaux APCOA	-	-	(7,1)	(7,1)	(37,5)	(15,5)
Amortissement des contrats commerciaux Elis	-	-	(60,3)	(60,3)	(58,1)	(57,9)
Amortissement des contrats commerciaux Eurazeo PME	-	-	(1,8)	(1,8)	-	-
Dépréciation de l'écart d'acquisition d'APCOA	-	-	(6,2)	(6,2)	(1,8)	(60,3)
Dépréciation de l'écart d'acquisition d'Europcar	-	-	(40,6)	(40,6)	(53,8)	(98,5)
Dépréciation de l'écart d'acquisition d'Elis	-	-	(33,0)	(33,0)	-	-
Ajustement du prix d'acquisition de Bétacar	-	-	-	-	-	7,9
Dépréciation Sirti	-	-	-	-	(0,4)	(63,9)
Dépréciation Intercos	-	-	-	-	(29,9)	(35,8)
Dépréciation Fraikin	-	-	(5,5)	(5,5)	-	-
Dépréciation Station Casinos	-	-	-	-	-	(1,4)
Dépréciation Colyzeo I et Colyzeo II	-	(12,3)	-	(12,3)	(11,8)	(2,4)
Impôts sur retraitements	-	-	23,8	23,8	32,9	25,3
Total des retraitements	-	(12,3)	(130,6)	(142,9)	(160,4)	(302,6)
<b>Résultat consolidé IFRS</b>	<b>(4,5)</b>	<b>65,6</b>	<b>(144,6)</b>	<b>(83,5)</b>	<b>80,4</b>	<b>(318,7)</b>
<b>PART DU GROUPE</b>	<b>(0,7)</b>	<b>20,6</b>	<b>(117,4)</b>	<b>(97,5)</b>	<b>115,0</b>	<b>(199,3)</b>
Part des Minoritaires	(3,7)	45,1	(27,2)	14,1	(34,6)	(119,4)

\* Avant dépréciations passées sur les incorporels, les titres disponibles à la vente et les sociétés mises en équivalence ainsi que les amortissements sur les écarts d'acquisition affectés.

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe Eurazeo s'est établi à 4 183,2 millions d'euros pour l'exercice 2011, en augmentation de 4,3 % en publié, retraité de la cession de B&B Hotels intervenue en juillet 2010 et des acquisitions du groupe OFI Private Equity Capital (Eurazeo PME), Foncia et Moncler. L'évolution détaillée de l'activité des sociétés du Groupe est analysée en section 4.7 du présent document.

Le résultat net – part du Groupe ressort à - 97,5 millions d'euros soit - 1,7 euro par action au 31 décembre 2011 contre 115,0 millions d'euros, soit 2,0 euros ajustés par action au 31 décembre 2010.

L'activité « Holding » contribue au résultat net – part du Groupe à hauteur de - 0,7 million d'euros.

L'activité « Immobilier » contribue au résultat net – part du Groupe pour 20,6 millions d'euros. Ce résultat prend notamment en compte une variation positive de la valeur des immeubles de placement d'ANF Immobilier de 21,4 millions d'euros et une dépréciation passée sur le fonds Colyzeo pour - 12,3 millions d'euros.

Enfin, l'activité « Industrie-Services » contribue à hauteur de - 117,4 millions d'euros et intègre notamment les pertes de valeur de - 66,9 millions d'euros et les amortissements des contrats commerciaux reconnus à l'occasion de l'affectation des écarts d'acquisition pour - 37,6 millions d'euros nets d'impôts.

Le résultat net comptable consolidé, y compris la part des minoritaires et des intérêts relatifs au fonds de « Limited Partnership », s'élève à - 83,5 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre + 80,4 millions d'euros en 2010.

Les principaux indicateurs relatifs aux comptes consolidés sont les suivants :

(En millions d'euros)	2011				2010				2009			
	Holding	Immo- bilier	Industrie- Services	Total	Holding	Immo- bilier	Industrie- Services	Total	Holding	Immo- bilier	Industrie- Services	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>												
Chiffre d'affaires publié	64,1	83,6	4 035,5	4 183,2	32,1	52,9	3 835,6	3 920,6	44,5	33,6	3 707,3	3 785,4
Chiffre d'affaires retraité <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	32,1	69,1	3 909,5	4 010,8	44,5	49,3	3 688,8	3 782,6
<b>Résultat</b>												
Résultat opérationnel	43,3	100,2	265,3	408,8	351,0	68,9	183,2	603,0	232,8	(41,0)	(26,6)	165,2
Résultat opérationnel - part du Groupe	55,1	46,8	224,6	326,5	364,6	36,9	158,4	559,8	242,4	(29,9)	(0,6)	211,9
Résultat net	(4,5)	65,6	(144,6)	(83,5)	332,3	40,2	(292,1)	80,4	234,5	(64,5)	(488,7)	(318,7)
Résultat net - part du Groupe	(0,7)	20,6	(117,4)	(97,5)	337,7	14,9	(237,6)	115,0	239,7	(49,5)	(389,6)	(199,3)
<b>Capitaux propres</b>												
Capitaux propres	4 278,4	954,0	(821,9)	4 410,5	4 177,1	905,3	(810,5)	4 272,0	3 987,8	842,8	(623,7)	4 206,9
Capitaux propres - part du Groupe	3 746,7	414,2	(725,3)	3 435,6	3 803,3	465,0	(661,0)	3 607,2	3 608,5	422,1	(527,7)	3 502,9
<b>Données par action</b> (en euros)												
Résultat opérationnel - part du Groupe <sup>(2)</sup>	0,9	0,8	3,8	5,6	6,2	0,6	2,7	9,5	4,1	(0,5)	0,0	3,6
Résultat net - part du Groupe <sup>(2)</sup>	0,0	0,3	(2,0)	(1,7)	5,7	0,3	(4,0)	2,0	4,1	(0,8)	(6,6)	(3,4)
Capitaux propres - part du Groupe <sup>(3)</sup>	61,5	6,8	(11,9)	56,4	62,5	7,6	(10,9)	59,2	59,3	6,9	(8,7)	57,5
Dividende ordinaire <sup>(4)</sup>				1,2				1,2				1,2

(1) Chiffre d'affaires pro forma en 2009.

(2) Sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation en 2011, soit 58 822 841 actions.

(3) Sur la base de 60 883 009 actions en circulation au 31 décembre 2011.

(4) Dividende 2011 proposé à l'Assemblée Générale.

### 4.3.3. STRUCTURE FINANCIÈRE

#### CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Les capitaux propres part du Groupe consolidés s'établissent à 3 435,6 millions d'euros soit 56,4 euros par action au 31 décembre 2011 contre 3 607,2 millions d'euros, soit 59,2 euros ajustés par action au 31 décembre 2010. La diminution constatée de 2,8 euros par action s'explique principalement par :

- ▲ les distributions effectuées au cours de l'exercice de 2011 pour un montant cumulé de 140,8 millions d'euros et qui correspond d'une part au dividende ordinaire de 1,2 euro par action et d'autre part à la distribution exceptionnelle en titres ANF Immobilier sur la base de la valeur d'ANF Immobilier dans les comptes consolidés. Sur la base du cours d'ANF Immobilier au jour de la distribution exceptionnelle de 34,16 euros, la distribution unitaire est de 1,14 euro par action ;
- ▲ l'augmentation de capital en rémunération des apports de titres OFI Private Equity Capital pour un montant total de 106,8 millions d'euros ;
- ▲ et la perte de l'exercice de 97,5 millions d'euros.

Les capitaux propres consolidés, intérêts minoritaires, intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement et résultat de l'exercice inclus, s'élèvent au 31 décembre 2011 à 4 410,5 millions d'euros, soit 72,4 euros par action contre 4 272,0 millions d'euros au 31 décembre 2010, soit 70,2 euros ajustés par action.

#### CAPITAUX PROPRES SOCIAUX

Les capitaux propres sociaux s'établissent à 3 529,4 millions d'euros soit 56,3 euros par action au 31 décembre 2011 contre 3 493,8 millions d'euros, soit 55,7 euros ajustés par action au 31 décembre 2010.

#### STRUCTURE DE FINANCEMENT ET SOURCE DE FINANCEMENT

La trésorerie nette consolidée du groupe Eurazeo est passée de 1 145,3 millions d'euros au 31 décembre 2010 à 590,8 millions d'euros au 31 décembre 2011.

La bonne maîtrise des **flux de l'activité** a permis de générer 988,1 millions d'euros de trésorerie en 2011 contre 634,9 millions d'euros en 2010. Pour Europcar, l'augmentation de la part des

véhicules exploités dans le cadre de la location opérationnelle depuis 2010 a un impact significatif sur les flux d'acquisitions/cessions de flotte (incidence de la dé-comptabilisation des véhicules au bilan). Retraités du besoin en fonds de roulement lié à la flotte de véhicules, les flux générés par l'activité progressent de 36 % par rapport à 2010 du fait de la bonne performance des participations et d'une forte amélioration de la gestion du BFR hors flotte d'Europcar.

**Les flux liés aux opérations d'investissement et de désinvestissement** se sont élevés à - 742,3 millions d'euros sur l'exercice 2011 contre un flux positif de 345,3 millions d'euros en 2010, les cessions de titres Danone avaient généré une augmentation de la trésorerie de 457,2 millions d'euros. Les flux d'investissement en 2011 concernent essentiellement les prises de participations dans Foncia pour un montant de 222,7 millions d'euros et dans Moncler pour un montant de 422,6 millions d'euros. Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement prennent également en compte la cession de titres LT Participations/IPSOS, pour un total de 54,9 millions d'euros.

Enfin **les flux liés aux opérations de financement** ont eu un impact sur la trésorerie en 2011 pour un montant de - 789,2 millions d'euros, qui correspond principalement aux intérêts versés en 2011 pour un montant de - 505,9 millions d'euros, au remboursement de la dette d'Immobilière Bingen pour un montant en principal de 100,0 millions d'euros et aux versements des Limited Partners d'Eurazeo Partners pour 156,6 millions d'euros dans le cadre des investissements dans Foncia et Moncler. Sur l'exercice 2010, les flux net de trésorerie liés aux opérations de financement s'étaient élevés à - 687,0 millions d'euros.

Le tableau de flux de trésorerie figure à la section 5.5 du présent document.

La dette brute consolidée du groupe Eurazeo a légèrement baissé, passant de 7 001,1 millions d'euros au 31 décembre 2010 à 6 990,4 millions d'euros au 31 décembre 2011.

La dette nette consolidée du groupe Eurazeo est passée de 5 598,7 millions d'euros au 31 décembre 2010 à 6 307,4 millions d'euros au 31 décembre 2011.

La ventilation de l'endettement du groupe Eurazeo, les engagements liés à la dette consolidée et les risques de liquidité figurent à la note 14 de l'annexe aux comptes consolidés.

L'évolution de la situation financière du groupe Eurazeo est présentée dans le tableau ci-après :

(En millions d'euros)	2011				2010				2009			
	Holding	Immo- bilier	Industrie- Services	Total	Holding	Immo- bilier	Industrie- Services	Total	Holding	Immo- bilier	Industrie- Services	Total
Actifs de trésorerie	2,1	0,0	168,9	171,1	196,4	0,0	48,3	244,8	0,0	0,0	43,0	43,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	100,1	37,8	374,0	512,0	694,1	26,7	436,8	1 157,6	472,0	18,7	376,6	867,3
<b>Trésorerie</b>	<b>102,2</b>	<b>37,8</b>	<b>543,0</b>	<b>683,0</b>	<b>890,5</b>	<b>26,7</b>	<b>485,2</b>	<b>1 402,4</b>	<b>472,0</b>	<b>18,7</b>	<b>419,5</b>	<b>910,3</b>
Emprunts et dettes financières à plus d'un an	781,9	518,5	4 471,5	5 771,9	802,7	583,1	4 128,0	5 513,8	974,5	550,3	3 450,8	4 975,6
Concours bancaires et emprunts à moins d'un an	0,0	1,5	1 217,1	1 218,5	-	5,0	1 482,3	1 487,3	96,3	2,1	2 142,3	2 240,7
<b>Dettes financières</b>	<b>781,9</b>	<b>520,0</b>	<b>5 688,5</b>	<b>6 990,4</b>	<b>802,7</b>	<b>588,1</b>	<b>5 610,2</b>	<b>7 001,1</b>	<b>1 070,8</b>	<b>552,5</b>	<b>5 593,1</b>	<b>7 216,3</b>
Produits de trésorerie <sup>(1)</sup>	29,7	(1,5)	(28,7)	(0,4)	45,7	(1,8)	(36,3)	7,6	(36,0)	(1,6)	(27,2)	(64,9)
Coût de l'endettement financier brut	(81,8)	(21,6)	(448,7)	(552,0)	(89,4)	(21,8)	(455,7)	(566,9)	(73,3)	(22,2)	(411,8)	(507,4)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(52,0)</b>	<b>(23,0)</b>	<b>(477,3)</b>	<b>(552,4)</b>	<b>(43,7)</b>	<b>(23,6)</b>	<b>(492,0)</b>	<b>(559,3)</b>	<b>(109,3)</b>	<b>(23,8)</b>	<b>(439,1)</b>	<b>(572,3)</b>

(1) Y compris produits et charges résultant de la négociation de dérivés.

Les dettes au niveau des sociétés sont sans recours sur Eurazeo. Eurazeo elle-même n'a pas de dette qui ne soit pas adossée à un actif conservé en vue du remboursement, à l'exception de la dette issue de l'investissement dans Station Casinos, d'un montant de 110,3 millions d'euros au 31 décembre 2011.

## ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DE FINANCEMENT D'EURAZEO SA

Au 31 décembre 2011, Eurazeo dispose d'une trésorerie de 138,0 millions d'euros. En tenant compte de la dette non affectée à un actif d'un montant de 110,3 millions d'euros, les ressources nettes disponibles s'élèvent à 27,6 millions d'euros.

L'évolution depuis le 31 décembre 2010 est la suivante :

(En millions d'euros)	31/12/2011	30/06/2011	31/12/2010
<b>Trésorerie immédiatement disponible <sup>(1)</sup></b>	<b>84,5</b>	<b>684,1</b>	<b>880,6</b>
Intérêts courus sur Obligations échangeables en actions Danone	(24,5)	(2,4)	(24,6)
Divers actifs - passifs <sup>(1)(2)</sup>	78,0	87,8	52,9
<b>Trésorerie</b>	<b>138,0</b>	<b>769,4</b>	<b>909,0</b>
Dette non affectée	(110,3)	(110,3)	(110,3)
<b>Trésorerie nette</b>	<b>27,6</b>	<b>659,1</b>	<b>798,7</b>

(1) Reclassement du contrat de liquidité et de la trésorerie des filiales non détenues à 100 % au poste « divers actifs-passifs ».

(2) Reclassement au 30 juin 2011 des actifs d'impôt au poste « divers actifs - passifs » suite à l'option de « carry-back » exercée par le groupe fiscal Eurazeo en avril 2011.

La Société dispose en outre de sa ligne de crédit syndiqué non tirée d'un milliard d'euros qui est disponible jusqu'à juillet 2016.

Après prise en compte de la cession d'un bloc de titres Rexel par Ray Investment SARL, annoncée le 1<sup>er</sup> mars 2012, la trésorerie ressort au 8 mars à 218 millions d'euros.

La réconciliation de la trésorerie avec le bilan social d'Eurazeo est la suivante :

(En millions d'euros)	31/12/2011	30/06/2011	31/12/2010
Valeurs mobilières de placement (hors actions propres)	22,5	536,9	735,6
Contrat de liquidité classé en immobilisations financières	-	-	-
Disponibilités	64,1	149,8	151,0
<b>Sous-total données bilantielles</b>	<b>86,6</b>	<b>686,7</b>	<b>886,6</b>
Contrat de liquidité classé en valeurs mobilières de placement	(2,1)	(3,9)	(6,0)
Plus-value latente sur Sicav	0,0	1,2	0,1
Produits constatés d'avance sur instrument de trésorerie	0,0	0,0	(0,2)
<b>Trésorerie immédiatement disponible</b>	<b>84,5</b>	<b>684,1</b>	<b>880,6</b>

## 4.4 Résultats sociaux d'Eurazeo

Le résultat comptable de la société mère ressort à 49,3 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 65,5 millions d'euros en 2010 et comprend :

- ▲ un résultat net des opérations de gestion de - 38,8 millions d'euros contre - 37,2 millions d'euros au 31 décembre 2010. Sur la période un dividende exceptionnel de Banca Leonardo a été enregistré pour 15,1 millions d'euros, ainsi que des commissions à hauteur de 6 millions d'euros pour le refinancement de la ligne de crédit syndiqué ;
- ▲ un résultat net des opérations financières et exceptionnelles de 88,1 millions d'euros contre 102,6 millions d'euros en 2010 qui comprend essentiellement :
  - ▲ la plus value de cession de la participation dans LT Participations (IPSOS) de 35,9 millions d'euros et le revenu mobilier présenté en plus-values pour un montant de 47,0 millions d'euros consécutif au rachat par Immobilière Bingen de ses propres actions payé en titres ANF Immobilier,
  - ▲ des dépréciations complémentaires dans Financière Truck Investissement pour 19,3 millions d'euros, dans

Eurazeo Real Estate Lux et Legendre Holding 8 portant les investissements dans Colyzeo et Colyzeo 2 pour 17,0 millions d'euros, Banca Leonardo pour 10,3 millions d'euros et une reprise de provision sur les titres Legendre Holding 22 (investissement dans Danone) pour 24,6 millions d'euros,

- ▲ un produit d'impôt de 37,9 millions d'euros consécutif à l'option complémentaire réalisée en 2011 pour le « carry back ».

Le résultat net 2010 avait enregistré d'une part la cession de la participation dans le groupe B&B Hôtels, y compris les participations dans Dirinvest 1 et 2, dégageant une plus value de 134,0 millions d'euros, et d'autre part les dotations aux provisions sur les participations de LH APCOA pour 109,2 millions d'euros, Financière Truck Investissement pour 7,2 millions d'euros Euraleo et Eurazeo Italia portant les investissements dans Sirti et Intercos d'un montant de 18,5 millions d'euros et la reprise de provision sur les titres Legendre Holding 22 (investissement dans Danone) pour 11,6 millions d'euros, ainsi qu'un produit d'impôt de 91,0 millions d'euros représentant l'option réalisée pour le « carry back ».

Les principaux indicateurs relatifs aux comptes sociaux d'Eurazeo sont présentés dans le tableau suivant :

(En millions d'euros)	2011	2010	2009
<b>Chiffre d'affaires</b>			
Produits courants	64,9	59,7	102,8
<b>Résultat</b>			
Résultat de gestion	(38,8)	(37,2)	32,1
Résultat net	49,3	65,5	5,9
<b>Capitaux propres</b>			
Capitaux propres	3 529,4	3 493,8	3 489,7
<b>Données par action (en euros) <sup>(1)</sup></b>			
Résultat de gestion	(0,6)	(0,6)	0,5
Résultat net	0,8	1,0	0,1
Capitaux propres	55,9	55,3	55,3
Dividende ordinaire <sup>(2)</sup>	1,2	1,2	1,2

(1) Sur la base de 63 143 126 actions composant le capital social.

(2) Dividende 2011 proposé à l'Assemblée Générale.

### 4.4.1. INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE RÈGLEMENTS FOURNISSEURS

Les factures fournisseurs sont réglées pour la majorité, dès réception après un processus de validation de la facture, dans le respect des délais convenus entre les parties.

À la clôture de l'exercice, les dettes fournisseurs se détaillent de la manière suivante :

(En milliers d'euros)

Délais de règlements	< Durée légale de 30 jours	Délai convenu < à 60 jours	> 60 jours
Solde fournisseurs 31 décembre 2011	500	99	711
Solde fournisseurs 31 décembre 2010	380	188	404

## 4.5 Dividendes versés au titre des trois derniers exercices

### 4.5.1 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Le Directoire a le souci de proposer une distribution attractive pour ses actionnaires et compatible avec les performances de la Société. Ainsi, le Directoire d'Eurazeo proposera, lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle, de maintenir le dividende à 1,20 euro par action.

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.

Le dividende sera mis en paiement exclusivement en numéraire le 21 mai 2012.

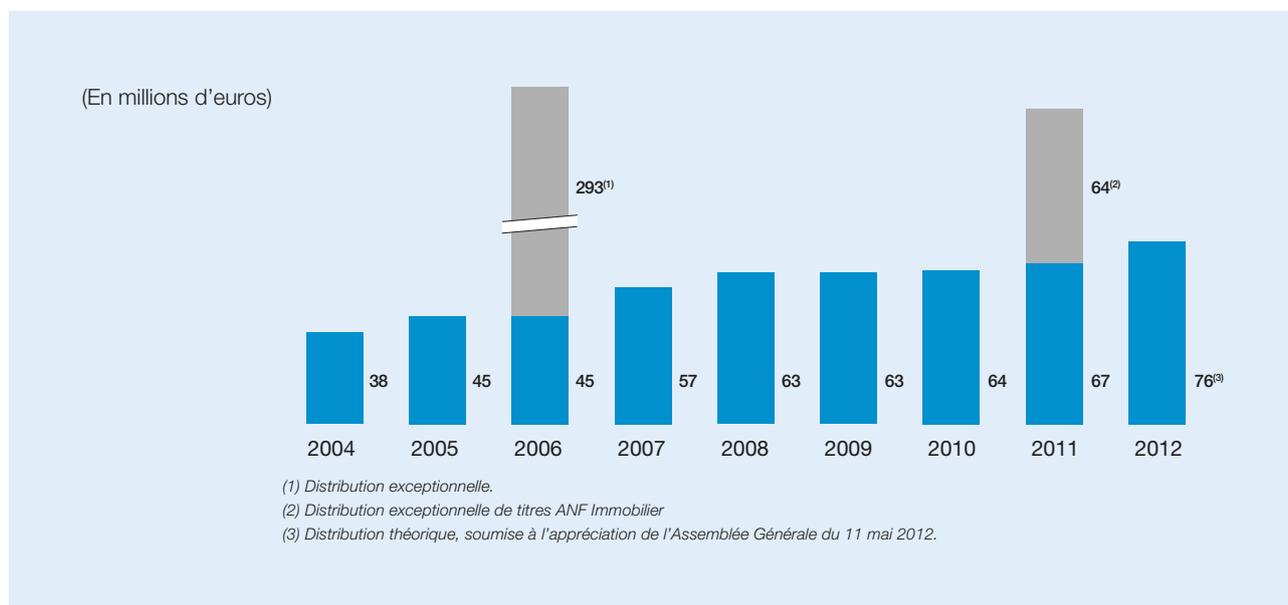
Si, au moment du paiement du dividende ordinaire et exceptionnel, Eurazeo vient à détenir ses propres actions, le montant du dividende correspondant à ces actions viendra automatiquement majorer le poste « Réserve Générale ».

### AFFECTATION DU RÉSULTAT

Le Directoire propose d'affecter de la manière suivante :

Résultat de l'exercice de	49 285 443,64 euros
Majoré du prélèvement sur le poste réserve générale	26 490 397,26 euros
<b>Soit un total de</b>	<b>75 775 840,90 euros</b>
à la dotation à la réserve légale pour au versement d'un dividende de 1,20 euro par action pour	4 089,70 euros
Poste report à nouveau	75 771 751,20 euros
	0,00 euros
<b>Soit un total de</b>	<b>75 775 840,90 euros</b>

## 4.5.2 ÉVOLUTION DE LA DISTRIBUTION



Le Conseil a approuvé la proposition d'un dividende de 1,20 euro par action et l'attribution gratuite d'une action Eurazeo pour 20 détenues. Depuis 2004, la distribution du dividende ordinaire est en progression annuelle moyenne de 9 %.

## 4.5.3 TABLEAU DES DISTRIBUTIONS DE DIVIDENDE DES 3 DERNIERS EXERCICES

Exercice clos le	Nombre d'actions	Dividende net (En euros)	Dividende ajusté <sup>(3)</sup> (En euros)
31/12/2009	53 383 088	1,20	1,09
31/12/2010	56 140 106	<sup>(4)</sup> 1,20	1,14
31/12/2011 (y compris actions propres) <sup>(2)</sup>	63 143 126	<sup>(1)</sup> 1,20	-

(1) Distribution ordinaire proposée à l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

(2) Nombre de titres composant le capital social au 31 décembre 2011.

(3) Dividende ajusté des distributions gratuites d'actions.

(4) Hors distribution exceptionnelle.

## 4.6 Actif Net Réévalué

### 4.6.1 ACTIF NET RÉÉVALUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2011

	% dét.	Nb titres	Cours (En euros)	ANR au 31 décembre 2011 (En millions d'euros)	avec ANF à son ANR ANF @ 42,2 €
<b>Investissements non cotés</b>				<b>1 733,1</b>	
<b>Investissements cotés</b>				<b>995,0</b>	
<i>Rexel</i>	21,5 %	57 923 503	12,59	729,2	
<i>Accor</i>	8,8 %	20 101 821	19,14	384,7	
<i>Edenred</i>	8,9 %	20 101 821	18,72	376,2	
Dette nette Accor/Edenred				(495,2)	
Accor/Edenred net * (2)				265,8	
<b>Immobilier</b>				<b>475,2</b>	<b>685,4</b>
ANF Immobilier	51,6 %	14 337 178	27,54	394,9	605,0
Colyzeo et Colyzeo 2 (2)				80,3	
<b>Autres Titres cotés</b>					
<i>Danone (nantis OEA)</i>	2,6 %	16 433 370	42,60	700,0	
<i>Dette Danone (OEA)</i>				(700,0)	
Danone net					
<b>Autres Titres</b>				<b>16,0</b>	
Autres (SFGI...)				16,0	
<b>Trésorerie</b>				<b>138,0</b>	
<b>Dette non affectée</b>				<b>(110,3)</b>	
<b>Impôts sur les plus-values latentes</b>				<b>(70,2)</b>	<b>(111,4)</b>
<b>Autocontrôle</b>	<b>3,6 %</b>	<b>2 260 117</b>		<b>61,2</b>	
<b>Valeur totale des actifs après IS</b>				<b>3 238,0</b>	<b>3 406,9</b>
<b>ANR par action (en euros)</b>				<b>51,3</b>	<b>54,0</b>
<b>Nombre d'actions</b>				<b>63 143 126</b>	<b>63 143 126</b>

\* Net des dettes affectées.

(1) Les actions OFI PEC sont valorisées sur la base de l'ANR communiqué par OFI PEC.

(2) Les titres Accor détenus indirectement au travers des fonds Colyzeo sont classés sur la ligne relative à ces fonds.

L'Actif Net Réévalué d'Eurazeo au 31 décembre 2011 ressort à 51,3 euros par action, contre 70,1 euros au 30 juin 2011. Cette variation s'explique pour moitié par le recul de la valorisation boursière des titres cotés et pour l'autre moitié par la baisse de la valorisation des actifs non cotés, essentiellement au niveau d'Europcar dont la valorisation a été revue à la baisse pour tenir

compte de sa sous-performance relative et de la contraction des multiples de marché au 2<sup>nd</sup> semestre.

En prenant ANF Immobilier à sa quote-part d'actif net réévalué et non à son cours de bourse, l'ANR au 31 décembre 2011 serait de 54,0 euros par action.

## 4.6.2. COMPARAISON PAR RAPPORT AU 30 JUIN 2011 ET AU 31 DÉCEMBRE 2010

(En millions d'euros)	31/12/2011		30/06/2011		31/12/2010	
	ANR	ANR avec ANF a son ANR	ANR	ANR avec ANF a son ANR	ANR	ANR avec ANF a son ANR
Investissements non cotés	1 733	1 733	1 650	1 650	1 464	1 464
Investissements cotés <sup>(1)</sup>	995	995	1 513	1 513	1 519	1 519
Immobilier <sup>(1)</sup>	475	685	563	661	512	635
Autres Titres cotés	-	-	-	-	-	-
Autres Titres non cotés	16	16	24	24	22	22
Trésorerie	138	138	769	769	909	909
Dette non affectée	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)
Autocontrôle	61	61	94	94	90	90
Impôts sur les plus-values latentes	(70)	(111)	(105)	(124)	(67)	(91)
<b>ANR</b>	<b>3 238</b>	<b>3 407</b>	<b>4 398</b>	<b>4 477</b>	<b>4 340</b>	<b>4 438</b>
Nombre d'actions	63,1	63,1	62,7	62,7	58,0	58,0
<b>ANR par action</b>	<b>51,3</b>	<b>54,0</b>	<b>70,1</b>	<b>71,4</b>	<b>74,8</b>	<b>76,5</b>
Nombre d'actions ajusté <sup>(2)</sup>	63,1	63,1	62,7	62,7	60,9	60,9
<b>ANR par action ajusté</b>	<b>51,3</b>	<b>54,0</b>	<b>70,1</b>	<b>71,4</b>	<b>71,2</b>	<b>72,9</b>
Distribution exceptionnelle <sup>(3)</sup>	-	-	-	-	(59)	(73)
<b>ANR pro forma</b>	<b>3 238</b>	<b>3 407</b>	<b>4 398</b>	<b>4 477</b>	<b>4 281</b>	<b>4 365</b>
Nombre d'actions	63,1	63,1	62,7	62,7	58,0	58,0
<b>ANR pro forma par action</b>	<b>51,3</b>	<b>54,0</b>	<b>70,1</b>	<b>71,4</b>	<b>73,8</b>	<b>75,3</b>
Nombre d'actions ajusté <sup>(2)</sup>	63,1	63,1	62,7	62,7	60,9	60,9
<b>ANR pro forma par action ajusté</b>	<b>51,3</b>	<b>54,0</b>	<b>70,1</b>	<b>71,4</b>	<b>70,3</b>	<b>71,7</b>

(1) Les titres Accor détenus indirectement au travers des fonds Colyzeo sont classés sur la ligne relative à ces fonds.

(2) Nombre d'actions en circulation retraité des augmentations de capital en rémunération des apports du Groupe OFI.

(3) Distribution exceptionnelle de 1 871 337 actions ANF Immobilier en mai 2011 aux actionnaires d'Eurazeo (cf. note d'opération AMF n° 11-143).

## 4.6.3 MÉTHODOLOGIE

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 faites par 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 ;

(1) Y compris, par transparence jusqu'au niveau des sociétés opérationnelles, les actifs et passifs des holdings et fonds intermédiaires contrôlés par Eurazeo.

(2) Ces recommandations sont reconnues par la plupart des associations de capital investissement dans le monde, notamment par l'AFIC en France, et appliquées par de nombreux fonds. Elles sont disponibles sur le site <http://www.privateequityvaluation.com/>.

- ▲ 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>(1)</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 ;
- ▲ 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.

**Eurazeo PME (ex-OFI Private Equity Capital)** est évaluée sur la base de son ANR audité au 31/12/2011. La juste valeur des investissements, selon les recommandations IPEV, est essentiellement fonction de transactions récentes sur l'investissement et de multiples de comparables boursiers ou de transactions. Ces valorisations ont été revues par les Commissaires aux comptes d'Eurazeo PME.

Au 31 décembre 2011, les valeurs retenues pour APCOA, Elis, Europcar Groupe, Gruppo Banca Leonardo, Fraikin, Intercos et Fonroche, ont fait l'objet d'une revue détaillée effectuée par un évaluateur professionnel indépendant, Accuracy <sup>(2)</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 (Foncia, Moncler et 3S Photonics) sont valorisés à leur coût d'acquisition.

**Les investissements cotés** <sup>(3)</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 d'ANF Immobilier, de manière analogue aux investissements cotés, c'est-à-dire sur la base de son cours de bourse (moyenne 20 jours des moyennes quotidiennes pondérées), (ii) dans le cas des fonds (Colyzeo et Colyzeo 2), sur la base des derniers éléments communiqués par les gérants.

La **trésorerie nette** <sup>(4)</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 revenants, le cas échéant, 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) Comptes consolidés de chaque participation utilisés pour l'établissement des comptes consolidés IFRS d'Eurazeo avant dépréciation des écarts d'acquisition et amortissement des incorporels reconnus dans les regroupements d'entreprise. Ces données sont retraitées, le cas échéant, d'éléments non récurrents.

(2) Conformément à la définition de sa mission, Accuracy 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 Accuracy 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.

(3) Les participations du secteur « Industrie-Services » cotées 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 actifs cotés.

(4) Trésorerie nette des divers actifs circulants et passifs d'exploitation d'Eurazeo retenus à leur valeur nette comptable.

#### 4.6.4 ATTESTATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVE À L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ D'EURAZEO AU 31 DÉCEMBRE 2011

Au Président du Directoire,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Eurazeo et en réponse à votre demande, nous avons procédé à la vérification des informations financières relatives à l'Actif Net Réévalué au 31 décembre 2011 (ci-après « l'Actif Net Réévalué ») de la société Eurazeo figurant dans le Document de référence 2011 (ci-après « le Document de référence »).

L'Actif Net Réévalué a été établi sous la responsabilité du Directoire à partir des livres comptables d'Eurazeo et des filiales consolidées par intégration globale, ainsi que d'informations de marché connues au 31 décembre 2011. La méthode d'élaboration de l'Actif Net Réévalué et les hypothèses retenues sont précisées dans la partie 4.6 du Document de référence.

Il nous appartient de nous prononcer sur la concordance des informations comptables utilisées lors de l'élaboration de l'Actif Net Réévalué avec la comptabilité et sur la conformité de leur établissement avec la méthodologie telle que décrite dans la partie 4.6 du Document de référence. 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'Eurazeo 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'Eurazeo au 31 décembre 2011.

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 diligences ont été effectuées conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France. Pour les besoins de cette attestation, nos travaux ont consisté à :

- prendre connaissance des procédures mises en place par votre société pour produire l'information relative à l'Actif Net Réévalué ;
- comparer les modalités appliquées pour le calcul de l'Actif Net Réévalué avec celles décrites dans la partie 4.6.3 du Document de référence ;
- vérifier la concordance de la situation nette comptable issue des comptes individuels d'Eurazeo et de ses filiales portant les investissements qui font l'objet du calcul de l'Actif Net Réévalué avec les comptes annuels d'Eurazeo au 31 décembre 2011 ;
- 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'Eurazeo au 31 décembre 2011 ;
  - dans les situations où la juste valeur a été déterminée par l'application de multiples à des agrégats issus de la comptabilité, vérifier la concordance de ces agrégats avec la comptabilité,
  - 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, rapprocher ces agrégats prévisionnels avec les éléments utilisés par Eurazeo 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.

Les travaux décrits ci-dessus ne constituent ni un audit ni un examen limité effectué selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. En conséquence, nous n'exprimons pas d'opinion ni de conclusion sur le montant de l'Actif Net Réévalué présenté dans la partie 4.6 du Document de référence.

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'Eurazeo avec la comptabilité et sur la conformité de leur établissement avec la méthodologie telle que décrite dans la partie 4.6.3 du Document de référence.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 6 avril 2012

Les Commissaires aux comptes,

PricewaterhouseCoopers Audit

Rémi Didier

Mazars

Isabelle Massa

Guillaume Potel

## 4.7 Activité des principales filiales et participations

### CHIFFRE D'AFFAIRES

	Premier semestre			Deuxième semestre			Exercice		
	2011	2010 publié *	Variation 2011/2010 publié *	2011	2010 publié *	Variation 2011/2010 publié *	2011	2010 publié *	Variation 2011/2010 publié *
<b>Holding</b>	<b>34,4</b>	<b>25,1</b>	<b>36,9 %</b>	<b>29,7</b>	<b>7,0</b>	<b>323,8 %</b>	<b>64,1</b>	<b>32,1</b>	<b>99,5 %</b>
Eurazeo	12,6	3,2	295,0 %	21,3	6,5	228,7 %	33,9	9,7	250,5 %
Autres	21,8	21,9	-0,6 %	8,4	0,5	N/A	30,2	22,5	34,5 %
<b>Immobilier</b>	<b>45,2</b>	<b>34,0</b>	<b>33,0 %</b>	<b>38,3</b>	<b>35,1</b>	<b>9,1 %</b>	<b>83,6</b>	<b>69,1</b>	<b>20,9 %</b>
ANF Immobilier	45,2	34,0	33,0 %	38,3	35,1	9,1 %	83,6	69,1	20,9 %
Autres (EREL)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Industrie-Services</b>	<b>1 828,1</b>	<b>1 755,3</b>	<b>4,1 %</b>	<b>2 207,4</b>	<b>2 154,2</b>	<b>2,5 %</b>	<b>4 035,5</b>	<b>3 909,5</b>	<b>3,2 %</b>
APCOA	359,5	329,6	9,1 %	371,5	370,2	0,4 %	731,0	699,7	4,5 %
ELIS	559,0	522,0	7,1 %	589,7	545,6	8,1 %	1 148,8	1 067,6	7,6 %
Europcar	909,6	903,5	0,7 %	1 059,7	1 069,6	-0,9 %	1 969,2	1 973,1	-0,2 %
OFI Private Equity Capital **	-	-	-	186,5	168,8	10,5 %	186,5	168,8	10,5 %
Autres	0,0	0,2	N/A	-	0,1	N/A	0,0	0,3	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>1 907,7</b>	<b>1 814,4</b>	<b>5,1 %</b>	<b>2 275,5</b>	<b>2 196,4</b>	<b>3,6 %</b>	<b>4 183,2</b>	<b>4 010,8</b>	<b>4,3 %</b>

\* Retraité des effets de la cession de B&B Hotels et de l'acquisition d'OFI Private Equity Capital.

\*\* Eurazeo PME.

Le chiffre d'affaires du groupe Eurazeo s'établit à 4 183,2 millions d'euros à fin décembre 2011, en hausse de 6,7 % à données publiées et + 4,3 % à données publiées retraitées de la cession de la participation dans B&B Hotels et y compris le chiffre d'affaires pro forma d'Eurazeo PME.

Le chiffre d'affaires de l'activité « Holding » a doublé à données publiées, à 64,1 millions d'euros, ce qui résulte principalement de l'encaissement de dividendes de Gruppo Banca Leonardo d'un montant total de 21,2 millions d'euros dont un acompte sur dividende de 15,2 millions d'euros consécutif à la cession de la participation de Gruppo Banca Leonardo dans DNCA.

Le chiffre d'affaires de l'activité « Immobilier » progresse fortement en 2011, à 83,6 millions d'euros (+ 58,1 % à données publiées et + 20,9 % à données retraitées) sous l'effet de la poursuite de la progression soutenue des loyers et de la prise en compte des loyers de B&B Hotels reçus, qui étaient considérés comme des revenus intra-groupe au 1<sup>er</sup> semestre 2010.

Le chiffre d'affaires consolidé de l'activité « Industrie-Services » en 2011 ressort à 4 035,5 millions d'euros. Il progresse de 5,2 % à données publiées et de + 3,2 % à données publiées retraitées de la cession de B&B Hotels.

## CHIFFRE D'AFFAIRES ÉCONOMIQUE

	2011			2010			Variation
	CA publié	% d'intérêt	CA consolidé	CA publié	% d'intérêt	CA consolidé	
<b>Sociétés consolidées par intégration globale</b>							
ANF Immobilier			83,6			69,1	+ 20,9%
APCOA			731,0			699,7	+ 4,5%
Elis			1 148,8			1 067,6	+ 7,6%
Europcar			1 969,2			1 973,1	- 0,2%
OFI Private Equity Capital (Eurazeo PME)			186,5			168,8	+ 10,5%
Autres entités consolidées			64,1			32,4	+ 97,7%
<b>Sous-total</b>			<b>4 183,2</b>			<b>4 010,8</b>	<b>+ 4,3%</b>
<b>Sociétés consolidées par mise en équivalence</b>							
Accor	6 100,0	10,1 %	619,0	5 948,0	10,1 %	603,6	+ 2,6 %
Edenred	1 032,0	10,2 %	105,5	965,0	10,2 %	98,7	+ 6,9 %
Rexel	12 717,1	22,7 %	2 884,1	11 960,1	22,7 %	2 712,4	+ 6,3 %
Fonroche	130,5	28,4 %	37,1	44,8	28,4 %	12,7	+ 191,4 %
Moncler (3 mois)	116,4	45,0 %	52,4	81,9	45,0 %	36,8	+ 42,1 %
Foncia (6 mois)	297,5	40,8 %	121,5	295,1	40,8 %	120,5	+ 0,8 %
Intercos	270,8	39,6 %	107,3	243,3	39,6 %	96,4	+ 11,3 %
Fraikin	684,2	15,7 %	107,1	693,6	15,7 %	108,6	- 1,4 %
<b>Sous-total</b>			<b>4 034,0</b>			<b>3 789,7</b>	<b>+ 6,4%</b>
<b>TOTAL</b>			<b>8 217,2</b>			<b>7 800,5</b>	<b>+ 5,3%</b>

Le chiffre d'affaires économique correspond au chiffre d'affaires des sociétés consolidées par intégration globale ajouté au chiffre d'affaires des sociétés mises en équivalence au prorata du pourcentage de contrôle d'Eurazeo.

## 4.7.1 LES PARTICIPATIONS D'EURAZEO

## ACCOR

## ACTIVITÉ

Le chiffre d'affaires réalisé par Accor s'établit à 6,1 milliards d'euros en 2011, en hausse de 5,2 % à données comparables. La poursuite d'une croissance soutenue sur tous les segments, grâce à une hausse combinée de la demande et des prix, a marqué l'exercice. La demande a continué d'être solide sur les principaux marchés contributeurs européens et reste forte dans les pays émergents ainsi qu'aux États-Unis. La performance opérationnelle du Groupe, en nette amélioration, reflète à la fois la très bonne dynamique de l'activité notamment sur le segment économique, les efforts continus de maîtrise des coûts et la transformation du modèle économique d'Accor en « asset light ». Le résultat d'exploitation progresse de 32,6 % en données comparables pour atteindre 530 millions d'euros.

## UNE SITUATION FINANCIÈRE SOLIDE ET RENFORCÉE

Par ailleurs, Accor a réduit significativement sa dette nette qui s'établit à 226 millions d'euros fin 2011 contre 730 millions d'euros fin 2010. Cette baisse est liée notamment au recentrage du Groupe sur l'hôtellerie, à la mise en oeuvre du plan de cessions d'actifs immobiliers et à une forte génération de cash-flow opérationnel. Le Groupe dispose en outre de 1,8 milliard d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

## DÉVELOPPEMENT RECORD

L'année 2011 a marqué un tournant dans le rythme de développement du Groupe qui a ouvert 38 700 chambres, dépassant largement les objectifs fixés. Cette performance record est le fruit d'une stratégie de croissance organique et externe dynamique, axée sur la franchise et le management (89 % des ouvertures de chambres).

### POURSUITE ACTIVE DU PLAN D'ASSET MANAGEMENT

Dans le cadre de sa stratégie de gestion d'actifs immobiliers, Accor a refinancé 129 hôtels (15 000 chambres) en 2011, avec une réduction de la dette nette retraitée de 533 millions d'euros et un impact cash de 394 millions d'euros.

### PERSPECTIVES

Malgré un contexte macroéconomique incertain, l'activité d'Accor reste solide en ce début d'année 2012, dans la lignée de la reprise observée depuis 2010. Le Groupe aborde 2012 avec confiance. Aidé par des événements porteurs en Europe, comme les Jeux Olympiques de Londres, le calendrier favorable des foires en Allemagne, l'Euro 2012 de football en Ukraine et Pologne, le Groupe bénéficiera également de la forte demande en Amérique Latine et Asie-Pacifique.

## ANF IMMOBILIER

### ACTIVITÉ

En 2011, ANF Immobilier a bénéficié des effets de la revalorisation locative sur ses baux tertiaires à Lyon et à Marseille et les loyers de commerces ont progressé de 27,9 % à périmètre constant (40,4 % à Lyon et 13,9 % à Marseille). A Lyon, les loyers prime de marché restent orientés à la hausse à 2 500 €/m<sup>2</sup> HT en commerces et 260 €/m<sup>2</sup> HT en bureaux. En matière commerciale, le bail du Printemps à Lyon a été renouvelé à un loyer de 2,4 millions d'euros annuels (0,4 million d'euros précédemment, soit une multiplication par 6 du loyer).

A Marseille, les loyers de marché atteignent respectivement 600 €/m<sup>2</sup> HT et 220 €/m<sup>2</sup> HT en commerces et en bureaux. La livraison fin 2010 du projet de bureaux Fauchier dans le quartier de la place de la Joliette a produit son plein impact dans les loyers de 2011. Ainsi, les loyers de bureaux de patrimoine de centre-ville progressent de 29 % à périmètre constant.

Les loyers payés par B&B pour la location des murs d'hôtels représentent 44 % des loyers récurrents et présentent la caractéristique d'être de long terme (2019), fixes, indexés et sécurisés par un locataire de premier plan de l'hôtellerie économique. Les loyers sont indexés à la date du 1er novembre sur l'Indice des Loyers Commerciaux (ILC) du 2e trimestre. La dernière variation de cet indice était de 2,25 % ; cette augmentation s'appliquera donc sur les loyers des dix premiers mois de l'année 2012, jusqu'à la nouvelle parution de l'indice.

Durant l'année 2011, ANF Immobilier a réalisé deux nouvelles opérations permettant de rééquilibrer le portefeuille vers des actifs tertiaires : le MilkyWay à Lyon et le Nautilus à Bordeaux. Ces acquisitions s'inscrivent dans la stratégie de développement dans des métropoles régionales très dynamiques disposant d'infrastructures de grande qualité. ANF Immobilier choisit d'investir dans des nouveaux quartiers dotés d'un fort potentiel de valorisation. Ces investissements ont représenté 13,4 millions d'euros en 2011 sur un engagement total de 44,2 millions d'euros, et porte sur 17 000 m<sup>2</sup> de bureaux.

### PERSPECTIVES

En 2012, ANF Immobilier envisage de faire progresser son chiffre d'affaires à plus de 78 millions d'euros, soit une progression de 6 % à périmètre constant, dont 8 % à périmètre constant sur le patrimoine de centre-ville. A moyen terme, la société a revu ses perspectives de loyers à la hausse et prévoit désormais de porter ses loyers récurrents à plus de 120 millions d'euros à l'horizon 2016. Cette forte croissance repose sur les leviers de croissance déjà identifiés que sont la réduction de la vacance en habitation à Marseille, la réversion locative et la livraison de projets. S'ajoutent à ces éléments le programme d'arbitrage d'actif, permettant un meilleur redéploiement des ressources sur des actifs à plus fort rendement, ainsi que la prise en compte d'une indexation comprise entre 2,0 et 2,5 %.

## APCOA

### ACTIVITÉ

2011 aura été une année de retournement pour APCOA. Malgré des conditions de marché toujours difficiles, le chiffre d'affaires a repris un rythme de progression soutenu, pour atteindre 731 millions d'euros (+4,5 %). L'EBITDA atteint 60,7 millions d'euros, soit 19 % d'augmentation par rapport à l'année précédente, grâce en particulier aux initiatives visant à optimiser le portefeuille de contrats historiques et à une approche plus sélective sur les nouveaux contrats.

Ces résultats sont relativement homogènes dans toute l'Europe avec de très bonnes performances dans les principaux pays du groupe. En Allemagne, APCOA a remporté le contrat de gestion de parkings du nouvel aéroport de Berlin Brandebourg, d'une capacité de 27 millions de passagers. Avec ce contrat qui commencera mi-2012, APCOA gèrera 15 000 places de parking de plus à Berlin, confortant sa position de leader européen de la gestion de parkings d'aéroports (30 aéroports en Europe).

Au Royaume-Uni, APCOA a renforcé ses positions grâce au succès de la négociation des principaux contrats historiques déficitaires. En Europe du Nord, APCOA a fortement développé son activité, consolidant sa place de leader. Au Bénélux, les résultats sont tout aussi solides, notamment aux Pays-Bas. Malgré un environnement économique difficile, l'Italie maintient le cap d'une croissance soutenue.

2011 aura aussi été marquée par des étapes majeures dans l'amélioration structurelle du groupe. Nécessitée par le repositionnement stratégique d'APCOA, l'organisation décentralisée avec des unités locales opérationnelles et une holding financière a été remplacée par une nouvelle organisation. Cette réorganisation s'est notamment traduite par la fusion de la filiale allemande avec la holding, la création de fonctions transversales au niveau du groupe, et une vraie autorité donnée à la holding pour déterminer des lignes directrices à destination des pays. Ces mesures entreront pleinement en vigueur en 2012.

### PERSPECTIVES

APCOA peut compter sur l'expertise managériale de ses nouvelles recrues pour mener à bien sa transformation d'un simple opérateur à

un leader européen en matière de solutions de gestion de parkings. En 2012, APCOA mettra l'accent sur une croissance durable et profitable. Visant le leadership sur tous les marchés dans lesquels elle opère, APCOA veut gagner en qualité à tous les niveaux, gagner des parts de marché supplémentaires et s'appuyer sur une communication efficace pour dynamiser sa marque.

## EDENRED

### ACTIVITÉ

Le volume d'émission réalisé en 2011 s'établit à 15,2 milliards d'euros, en croissance organique de 9,7 %, en ligne avec l'objectif normatif annuel fixé, compris entre +6 % et +14 %. Cette forte croissance est portée par le dynamisme des pays émergents (+17,8 % à données comparables), représentant 58 % du volume d'émission.

La croissance des pays développés, plus modérée (+2,7 %), reflète une bonne performance commerciale dans un environnement économique difficile. L'activité a bénéficié cette année du succès combiné des équipes de vente avec la conquête de 1,7 million de nouveaux bénéficiaires, des efforts d'innovation avec le lancement de nouvelles solutions comme Ticket Restaurant® au Mexique, et de la hausse de la valeur faciale des titres, en partie liée à l'inflation en Amérique latine.

Le chiffre d'affaires à 1 milliard d'euros, progresse de 9,7 % en croissance organique, en ligne avec la croissance du volume d'émission. Le résultat d'exploitation courant atteint 355 millions d'euros, dans la fourchette haute de l'objectif fixé entre 340 et 360 millions d'euros, en hausse de 11,2 % à données comparables. A fin 2011, le Groupe bénéficie d'une position nette de trésorerie de 74 millions d'euros.

Le modèle économique d'Edenred fortement générateur de trésorerie permet d'atteindre une marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) de 257 millions d'euros, en progression de 20,8 % à données comparables, très supérieure à l'objectif de croissance normative fixé par le Groupe (plus de 10 % par an).

Compte tenu d'un résultat courant après impôts en hausse de 23,1 % et d'un taux de distribution atteignant près de 80 % contre 68 % en 2010, le dividende proposé au titre de l'exercice 2011 s'élève à 0,70 euro par action, en hausse de 40 % par rapport à 2010.

### PERSPECTIVES

Edenred aborde 2012 avec confiance et optimisme et confirme ses objectifs de croissance organique normative du volume d'émission (entre +6 % et +14 %) et de la marge brute d'autofinancement (plus de 10 %).

L'activité devrait bénéficier de la dynamique soutenue des pays d'Amérique latine. La croissance en Europe devrait refléter un environnement économique plus difficile. L'année 2012 sera révélatrice de la montée en puissance progressive des nouvelles solutions lancées et de l'expansion géographique avec l'ouverture prévue de 1 à 2 nouveaux pays. Enfin, dans le cadre de sa stratégie de transition numérique, le Groupe confirme son objectif de 50 % de volume dématérialisé à fin 2012.

## ELIS

### ACTIVITÉ

L'année 2011 a été marquée par deux phénomènes. D'une part, un rebond de l'activité dans l'ensemble des segments, en particulier en Hôtellerie et Restauration, et d'autre part, par une forte hausse des prix du coton et du polyester entraînant un renchérissement des achats de textile.

La croissance organique a été de 3,2 % tandis que le chiffre publié a crû de 7,6 %, porté par les acquisitions réalisées fin 2010, principalement en Espagne et en Suisse. L'Hôtellerie-Restauration a été dynamisée par les hausses des taux d'occupation et par la répercussion des hausses des prix du textile. Le bilan de l'activité santé a été également très positif avec une croissance soutenue en France, portée par la signature de grands contrats, qui démontrent la capacité de la société à continuer à ouvrir son marché. En Industrie, Commerce et Services, l'activité vêtement de travail, soutenue par une activité commerciale intense dans l'ensemble des pays, a été très satisfaisante, tandis que l'activité Hygiène et Bien-être a montré deux faces, d'une part une forte croissance en tapis et boissons et d'autre part une évolution stable en sanitaire.

La société est parvenue à maintenir une rentabilité élevée dans un contexte de hausse des coûts grâce à des actions de productivité sur l'ensemble de la chaîne de valeur et en dépit d'un mix défavorable (fort développement de l'activité linge plat, traditionnellement moins profitable que les activités vêtements et Hygiène Bien-être et développement plus fort hors de France où les marges sont inférieures à celles de la France).

### PERSPECTIVES

L'année qui s'annonce est complexe à prévoir compte tenu du contexte économique en Europe, en particulier en Espagne et au Portugal. Dans cet environnement, la société anticipe une croissance faible de ses marchés et ce seront donc les efforts commerciaux qui seront la clé des résultats de 2012. Des renouvellements de gamme, des lancements de nouveaux produits animeront l'année. Dans le même temps, l'ensemble des coûts sera contenu rigoureusement. L'intégration des sociétés acquises en fin d'exercice et les éventuelles acquisitions réalisées sur 2012 permettront également de soutenir la croissance du groupe.

## EUROPCAR

### ACTIVITÉ

En 2011, le chiffre d'affaires consolidé est resté stable par rapport à 2010. Europcar a réussi à maintenir son chiffre d'affaires moyen par jour de location, en dépit d'une concurrence accrue de la part des autres acteurs de la location de véhicules en Europe, notamment sur le segment « Loisirs » et dans les pays du Sud de l'Europe. Par ailleurs, le taux d'utilisation de la flotte s'est amélioré, passant de 73,6 % à 74 %.

Durant l'année 2011, Europcar a été reconduit par l'intégralité de ses grands comptes « corporate » dont les contrats étaient en cours de renégociation, et a en outre gagné de nouveaux comptes, tels que Vodafone, Lafarge, Faurecia, Rio Tinto, ou encore Heineken.

De nouveaux produits et services ont été lancés, tels que Privilège, un programme de fidélisation des clients, ou encore « e-ready », permettant aux clients d'accéder au comptoir sans attente. En matière d'image de la marque, une importante campagne de communication a été lancée pour Autoliberté, une formule d'abonnement mensuelle. La campagne de publicité lancée au Royaume-Uni pour Freedeliver, un service de livraison à domicile, a également eu un impact notable. Enfin, le Tour de France a permis une forte exposition de la marque Europcar à l'échelle mondiale, grâce aux résultats sportifs du Team Europcar.

## PERSPECTIVES

De nombreuses initiatives sont actuellement lancées, tant à court terme pour optimiser la marge opérationnelle et la génération de trésorerie, qu'à long terme pour permettre le développement du chiffre d'affaires. En tenant compte de l'environnement macro-économique actuel, ces initiatives ont pour objectif d'assurer à terme une croissance du chiffre d'affaires supérieure à 3 % par an en moyenne, tout en conservant un niveau de dette nette stable.

## FONCIA

### ACTIVITÉ

Le chiffre d'affaires 2011 de Foncia s'est établi à 595,1 millions d'euros, en hausse de 2,5 % à données publiées et quasiment stable à données comparables (-0,7 %) par rapport à 2010. L'administration de biens en France, qui regroupe les activités de gestion locative, location et copropriété, avec un chiffre d'affaires de 399,1 millions d'euros a connu une croissance de 2,6 %. Les autres activités ont généré un chiffre d'affaires de 196 millions d'euros, en hausse de 2,5 % par rapport à 2010, grâce à la croissance de l'international et des produits mandants qui viennent compenser la baisse, attendue, des transactions.

La croissance du chiffre d'affaires conjuguée à une maîtrise des coûts rigoureuse a permis une amélioration de la rentabilité avec un EBITDA en croissance de 8,7 % à 87,1 millions d'euros (+5,6 % à données comparables).

La dette nette ressort à 377,8 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit un levier modéré de 4,3x l'EBITDA (en baisse de 0,4x depuis la réalisation de l'opération).

Le plan à 100 jours initié en septembre 2011 et axé sur 10 chantiers principaux (ressources humaines, informatique, achats, fidélisation clients, etc.), a permis d'identifier 26 mesures pratiques qui seront progressivement mises en œuvre en 2012 avec l'ambition d'affirmer Foncia comme le leader en qualité de service sous la direction de François Davy, nouveau Directeur Général, et Jacques Lenormand, Président du Conseil de Surveillance.

### PERSPECTIVES

2011 a été marquée par un contexte économique difficile, qui a pesé directement sur les activités commerciales Location et Transaction. L'environnement social et économique international ajouté à la période électorale 2012 devrait renforcer l'attentisme des français en termes de concrétisation de projets immobiliers. L'environnement

de marché des activités Transaction et Location devrait donc rester difficile. En revanche, la gestion locative et la gestion de copropriété étant des activités résilientes, l'objectif de Foncia sera d'assurer une croissance organique sur ces métiers.

## MONCLER

### ACTIVITÉ

Le chiffre d'affaires consolidé 2011 du Groupe Moncler s'est établi à 516 millions d'euros, en hausse de 19,5 % par rapport à 2010. Le Groupe repose principalement sur la marque historique Moncler, qui représente le cœur de son activité et plus de 70 % de son chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires de la marque Moncler ressort à 364 millions d'euros, en progression de 28 %, principalement tiré par le développement soutenu de son réseau de magasins (+ 82 % en 2011) et par une très bonne dynamique en Asie. Moncler a ouvert 22 magasins en propre en 2011, dont six boutiques en Chine et quatre au Japon. À fin décembre 2011, Moncler compte 60 magasins en propre, dont 22 en Chine et au Japon, et les ventes retail dans cette région représentent 41 % des ventes retail de la marque dans le monde.

Par l'effet combiné du développement international et d'une stratégie de distribution plus sélective, le poids de l'Italie s'est considérablement réduit et son chiffre d'affaires n'a représenté en 2011 que 34 % du chiffre d'affaires total (contre 43 % en 2010).

La division Sportswear, incluant les marques Henry Cotton's, Marina Yachting, Coast Weber & Ahaus et la licence 18CRR81 Cerruti, davantage exposée à l'Italie, a souffert du contexte macroéconomique défavorable en Europe. En 2011, cette division a réalisé un chiffre d'affaires en croissance de 2 %. Dans un environnement difficile, la stratégie adoptée vise à maintenir les parts de marché et à améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.

L'EBITDA consolidé s'élève à 123 millions d'euros contre 102 millions d'euros en 2010, soit une hausse de 20,1 %. La marge progresse légèrement à 23,8 %. Le bénéfice pour l'année 2011 ressort à 57,5 millions d'euros (52,2 millions d'euros en 2010).

Au 31 décembre 2011, la dette du Groupe atteint 272 millions d'euros et le ratio dette nette sur EBITDA ressort à 2,2x.

### PERSPECTIVES

En capitalisant notamment sur l'identité de la marque et sa forte réputation, Moncler souhaite accroître davantage son prestige et s'installer fermement sur le segment de l'habillement de luxe. Pour mieux bénéficier du fort potentiel de développement existant en Chine et de la réputation de la marque Moncler au Japon, la structure managériale de la division retail en Asie a été récemment renforcée. Grâce aux moyens disponibles, à la notoriété de marque et aux actions mises en place pour faire face aux difficultés du contexte macroéconomique, le Groupe est bien positionné pour développer ses marques et remporter de nouveaux succès.

## REXEL

### ACTIVITÉ

Rexel a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 12,7 milliards d'euros, en hausse de 6,2 % à données comparables et à nombre de jours constants. Le Groupe a enregistré une progression de ses ventes dans toutes les zones géographiques, tirée notamment par le secteur industriel, tandis que les marchés finaux résidentiels et commerciaux ont montré des signes de reprise tout en restant à des niveaux encore faibles.

La croissance de Rexel a été portée à la fois par une croissance organique supérieure à la croissance économique des pays dans lesquels opère le Groupe, et par les acquisitions. En 2011, Rexel a réalisé dix acquisitions, dont huit sur des marchés à forte croissance qui ont permis au Groupe de renforcer ses positions en Chine et d'entrer dans trois nouveaux marchés : le Brésil, l'Inde et le Pérou.

#### Une rentabilité supérieure aux objectifs

La croissance des ventes s'est accompagnée d'une amélioration de la rentabilité. A données comparables et ajustées du prix du cuivre, le Groupe affiche un EBITA de 720 millions d'euros, à un niveau historiquement élevé de 5,7 % du chiffre d'affaires, supérieur à l'objectif annoncé. Le résultat net est en hausse de 39,2 % à 319 millions d'euros.

#### Poursuite du désendettement

En parallèle, Rexel a amélioré sa structure financière grâce à une génération de cash-flow de 601 millions d'euros avant intérêts et impôts, supérieure à l'objectif affiché. Rexel a poursuivi son désendettement, réduisant sa dette nette à moins de 2,1 milliards d'euros, soit une baisse de 195 millions d'euros sur l'année. Le ratio dette nette/EBITDA du Groupe est ainsi passé de 3,19x à fin 2010 à 2,40x à fin 2011. La bonne performance de Rexel en 2012 permet au Groupe de proposer à ses actionnaires un dividende de 0,65 euro par action.

### PERSPECTIVES

En 2012, Rexel entend poursuivre sa croissance rentable et conforter ses positions de leader mondial. Rexel poursuivra sa stratégie combinant croissance organique et acquisitions, notamment dans les pays à forte croissance, tout en intensifiant ses efforts dans ses domaines prioritaires : efficacité énergétique, énergies renouvelables et grands projets internationaux.

Rexel est confiant dans sa capacité à afficher une croissance organique supérieure à la croissance pondérée du PNB des pays où il opère, et s'attend à afficher une marge d'EBITA ajusté au moins égale aux 5,7 % réalisés en 2011 et dégager un cash-flow libre avant intérêts et impôts d'environ 600 millions d'euros. Rexel est en bonne voie pour atteindre ses objectifs 2013 : une marge d'EBITA ajusté proche de 6,5 % et un retour sur capitaux employés proche de 14 %.

## FRAIKIN

### ACTIVITÉ

La reprise de l'activité, nettement perceptible au cours du premier semestre 2011, a été contrariée par la crise financière à partir de la fin de l'été. Faute de visibilité, de nombreux clients et prospects, peu enclins à s'engager sur plusieurs années, ont préféré privilégier le recours à la location courte durée. Dans ce contexte assez peu favorable, l'activité du groupe Fraikin a légèrement diminué (-1,4 %). La location courte durée (14 % du CA) est en progression de 11 %, la location longue durée (74 % du CA) est en diminution de 3,7 % et les autres facturations (régie, gestion de flotte,...) sont stables (+0,3 %).

Les ventes de véhicules d'occasion ont dégagé des plus-values de cession à un niveau nettement supérieur à celui de 2010 et le marché reste bien orienté. Les efforts de diversification des canaux de distribution de ces véhicules d'occasion ont été poursuivis avec succès. La rentabilité opérationnelle hors plus-values de cession a continué à progresser tant rapportée au chiffre d'affaires qu'à la valeur nette moyenne de la flotte. Après une réduction sensible en 2009 et 2010, les investissements ont nettement augmenté (335 millions d'euros contre 174 millions d'euros en 2010) et sont revenus au niveau pré-crise constaté avant 2009.

### PERSPECTIVES

Les principales tendances observées sur le début de l'exercice 2012 sont les suivantes :

- ▲ en location longue durée, le portefeuille d'affaires à l'étude est encourageant et le niveau des investissements reste élevé
- ▲ l'activité de courte durée reste soutenue, notamment en France
- ▲ les ventes de véhicules d'occasion permettent toujours de réaliser des plus-values

L'objectif du groupe est de maintenir ses marges à un niveau élevé et d'être en mesure de s'adapter rapidement aux évolutions de l'activité économique. Le refinancement de la dette de flotte pour la France, le Royaume-Uni et l'Espagne est prévu au cours du premier semestre 2012.

## INTERCOS

### ACTIVITÉ

Intercos est avant tout présent sur le segment du maquillage : les rouges à lèvres, poudres et émulsions de couleur représentent 67 % du chiffre d'affaires total ; les crayons 20 % et les soins pour la peau 13 %.

La société se distingue par sa politique d'innovation et sa capacité à anticiper les tendances des marchés de ses clients. 15 % de l'effectif travaille dans le domaine de la R&D et l'innovation, dans les 9 centres de production de la société (en Europe, en Amérique du Nord et en Asie). La coordination de cette activité se fait depuis le centre de Milan. 25 des 30 premières entreprises mondiales de cosmétique sont clientes d'Intercos, ce qui représente près de 77 % du marché mondial. Intercos emploie environ 2 200 personnes.

En 2011, l'activité est restée très dynamique sur l'ensemble des segments et dans toutes les zones géographiques. La demande a continué d'être soutenue sur les principaux marchés contributeurs, notamment aux États-Unis, ce qui confirme la pertinence de la stratégie de développement à l'international d'Intercos. En 2011, le marché européen a lui aussi affiché un retour à la croissance. Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 272 millions d'euros contre 243 millions\* d'euros en 2010, soit une croissance de 12 %\*. L'EBITDA est lui passé de 33,3 millions d'euros à 38,7 millions\*, en progression de 16 %\*.

### PERSPECTIVES

Après une bonne année 2011 et malgré le contexte actuel d'incertitude macroéconomique en Europe, Intercos bénéficie de bases solides pour poursuivre sa croissance sur le moyen terme, avec des opportunités notamment en Asie dans le soin et au Brésil dans le maquillage.

## GRUPPO BANCA LEONARDO

### ACTIVITÉ

Dans un contexte économique qui reste incertain dans le domaine du conseil bancaire à l'investissement et des marchés boursiers, le Groupe a accéléré sa croissance opérationnelle en réalisant un chiffre d'affaires de 156,7 millions d'euros (+ 22 % à périmètre comparable). En 2011, le Groupe a procédé à la cession de DNCA, société française dédiée à l'activité de gestion de patrimoine, représentant 5,8 milliards d'euros d'actifs sous gestion.

Malgré la persistante crise du marché des fusions-acquisitions et l'absence de reprise économique, particulièrement en Italie, l'activité conseil a réalisé une forte croissance et doublé ses résultats. De son côté, la gestion d'actifs a souffert du retournement des marchés au second semestre, ce qui s'est traduit par un ralentissement de la croissance des montants gérés. Les actifs sous gestion restent cependant stables à 4,8 milliards d'euros.

L'EBIT de Gruppo Banca Leonardo s'élève à 27 millions d'euros, pour un résultat net de 73 millions d'euros, bénéficiant entre autres de la plus-value de cession de DNCA.

Tout en restant très attentive aux coûts, la banque continue à investir dans la croissance future et à recruter. En décembre 2011, la banque a acquis 60 % de Leonardo Midcap à Paris, dans laquelle elle détenait déjà une participation à hauteur de 40 %. En 2011, la banque a aussi cédé les activités non stratégiques de recherche et courtage.

\* Chiffres préliminaires et non audités.

### PERSPECTIVES

Le contexte macroéconomique et de marché reste incertain mais Gruppo Banca Leonardo espère bénéficier en 2012 de l'effet de ses investissements opérationnels tant en gestion d'actifs qu'en conseil, ainsi que de la réduction des coûts déjà entamée et du recentrage sur les métiers stratégiques.

## COLYZEO

### Colyzeo I

Depuis l'origine, Eurazeo a versé un montant total de 129 millions d'euros et reçu 155 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, le portefeuille est composé de 3 investissements : PSG, un portefeuille d'immeubles en Allemagne et des développements immobiliers à Illkirch et Massy, dont le futur siège social de Carrefour. La valeur globale pour Eurazeo ressort à 12 millions d'euros et son engagement résiduel est estimé à 1 million d'euros.

### Colyzeo II

En 2011, Colyzeo II a complété son portefeuille par l'acquisition d'un portefeuille de créances immobilières commerciales situées à Berlin et Frankfurt, avec forte décote, et de Molitor en vue du développement d'un Sofitel et d'un centre de bien être.

Au 31 décembre 2011, le montant total des contributions d'Eurazeo ressort à 140 millions d'euros et son engagement résiduel est estimé à 25 millions d'euros. La valeur du portefeuille est par ailleurs estimée à 69 millions d'euros reflétant essentiellement la dépréciation de l'investissement dans Carrefour.

## EURAZEO PARTNERS

Le fonds Eurazeo Partners permet à Eurazeo d'accroître sa capacité d'investissement de 20 %, de recevoir une commission de gestion annuelle de 2 % et – à terme – une quote-part des plus-values générées par le fonds. Les mécanismes d'Eurazeo Partners sont standards et transparents : le fonds a la possibilité de participer à chaque nouvel investissement de Private Equity d'Eurazeo à hauteur de 16,67 % (20/120e). Selon la taille des opérations, les partenaires du fonds peuvent également effectuer des co-investissements directs. Au 31 décembre 2011, Eurazeo Partners détient 8 investissements. Les partenaires ont par ailleurs participé à 4 co-investissements – Europcar, Elis, Accor Edenred et Moncler – pour près de 60 millions d'euros.

## 4.7.2 LES PARTICIPATIONS D'EURAZEO CROISSANCE

### FONROCHE

#### ACTIVITÉ

En 2011, Fonroche Energie a démontré ses capacités de développeur de centrales photovoltaïques (essentiellement en toitures et serres agricoles photovoltaïques). La société a en effet construit des centrales photovoltaïques et livré des équipements pour 74 MW en France, et ce, dans un contexte très favorable de prix sur les équipements photovoltaïques, lui permettant ainsi de dégager des marges substantielles. A fin 2011, Fonroche Energie est ainsi propriétaire et opérateur de 45 MW. Le chiffre d'affaires sur les activités de développement a été ainsi multiplié par 2 à 250 millions d'euros et la marge d'EBITDA est passée de 20 à 23 % portant l'EBITDA à 57 millions d'euros. En consolidé (après retraitement des centrales développées pour compte propre), le chiffre d'affaires s'élève à 131 millions d'euros versus 49 millions d'euros en 2010, soit une multiplication par près de 3 fois.

Par ailleurs, Fonroche a su entamer la diversification géographique de ses activités. La société a signé à Porto Rico, avec l'autorité électrique locale, un contrat d'achat de l'électricité pour 64 MW et s'est vue attribuer 20 MW de contrat d'achat d'électricité en Inde dans le cadre des appels d'offre nationaux.

Enfin, le Groupe a poursuivi en France son développement dans de nouveaux segments prometteurs des énergies renouvelables : le biogaz, la géothermie électrique et l'éclairage solaire autonome, sur la base d'un modèle d'acquisition de compétences aval et amont verticalement intégrées, lui permettant de répondre de manière structurée à ces segments de marché naissants en France.

#### PERSPECTIVES

Les deux enjeux dans les années à venir pour Fonroche sont la poursuite de l'internationalisation de ses activités de développement de centrales photovoltaïques et la concrétisation en France de sa diversification vers d'autres énergies renouvelables telles que le biogaz et la géothermie.

### 3S PHOTONICS

#### ACTIVITÉ

La société a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 52 millions d'euros, en progression de 64 % par rapport à l'an dernier (+ 44 % à périmètre constant).

Cette forte croissance s'explique principalement par le dynamisme du marché des liaisons sous-marines, secteur d'activité historique de 3SPGroup, ainsi que par des gains de parts de marché dans les liaisons terrestres (10 % de parts de marché mondial contre 7 % en 2010). Par ailleurs, le chiffre d'affaires est réalisé à 95 % hors de France.

L'EBITDA consolidé 2011 s'élève à 6,6 millions d'euros, et le résultat d'exploitation à 3,8 millions d'euros. En dépit d'une forte hausse du chiffre d'affaires, les dépenses de fonctionnement sont restées stables par rapport à 2010. Avec le soutien d'Eurazéo Croissance, le groupe a poursuivi sa stratégie de croissance externe et a réalisé en novembre 2011, l'acquisition de Manlight, société spécialisée dans la fabrication d'amplificateurs et de lasers à fibre, basée à Lannion.

2011 a donc été une belle année portée par les premiers effets de l'intégration opérationnelle des sites français et canadiens et par une forte dynamique commerciale. Le groupe a ainsi conforté sa position internationale et renforcé sa notoriété internationale.

#### PERSPECTIVES

En 2012, 3SPGroup continuera, d'une part, à mettre en œuvre sa politique d'acquisitions ciblées afin de diversifier son portefeuille produits et les marchés adressés et poursuivra, d'autre part, sa stratégie de croissance organique rentable.

### 4.7.3 LES PARTICIPATIONS D'EURAZEO PME

#### DESSANGE INTERNATIONAL

---

Avec environ 400 salons en France et 330 salons dans plus de 40 pays étrangers, Dessange est un acteur mondial et une marque à forte notoriété de la coiffure, du luxe et du « way of life » à la française. L'activité du groupe comprend la gestion de salons de coiffure en franchise (sous les enseignes Dessange Paris et Camille Albane) et la vente de produits capillaires. Le développement international est un axe stratégique majeur. Dessange a fait l'acquisition début 2012 d'un des premiers réseaux américains de franchises Fantastic Sams, avec 1200 salons, ce qui va lui permettre d'accélérer le développement de ses marques et de ses produits sur le premier marché mondial.

#### LEON DE BRUXELLES

---

Léon de Bruxelles est l'une des enseignes de restauration à thème les plus dynamiques du marché français. Léon de Bruxelles accueille plus de 6 millions de clients par an et sert près de 4 millions de tonnes de moules de première qualité. Fort de 65 restaurants détenus en propre et de 1 restaurant franchisé en 2011, le groupe envisage de poursuivre une croissance maîtrisée de 7 à 10 unités par an dans les 5 prochaines années. Les restaurants sont principalement des bâtiments solo au toit vert en périphérie des villes. Le spécialiste des moules frites a de belles perspectives à l'international : un premier restaurant à ouvert à Londres en janvier 2012 et d'autres devraient suivre dans les prochains mois.

#### MORS SMITT

---

Le groupe Mors Smitt conçoit, fabrique et commercialise des relais électromécaniques à destination des trains ou des voies ferrées, ou pour certaines applications industrielles. Le groupe bénéficie d'une présence mondiale avec des filiales en France, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, aux états-Unis et en Chine. Mors Smitt connaît une croissance organique de plus de 10 % par an depuis plus de 5 ans. Les perspectives de développement sont prometteuses, notamment grâce à une récente acquisition au Royaume-Uni. Le groupe a été en 2011 le premier acteur à commercialiser une borne de mesure d'énergie installée sur les trains, matériel obligatoire depuis peu sur les nouvelles constructions et rénovations de trains.

#### FDS GROUP

---

En renforçant sa position de 51 à 75 % au capital en novembre 2011, Eurazeo PME poursuit l'accompagnement du groupe initié en 2006. L'acquisition de la société canadienne AGS en janvier 2012 s'inscrit dans la stratégie de FDS Group de consolider sa position de concepteur de solutions d'étanchéité industrielle à haute valeur ajoutée auprès de ses clients, et d'accélérer la pénétration de ses produits sur l'ensemble des continents.

Avec cette opération, le groupe, qui réalise désormais un chiffre d'affaires de 145 millions d'euros et emploie plus de 900 personnes dans le monde, complète son offre existante de produits dédiés à la maintenance par une offre adaptée aux grands projets d'extraction.

#### GAULT & FREMONT

---

Depuis sa création à Tours en 1850, le groupe Gault & Frémont, 190 salariés, est un partenaire privilégié de l'ensemble de la filière des métiers de bouche, représentés par les artisans boulangers pâtisseries, les traiteurs, les enseignes de grandes surfaces alimentaires et de la restauration rapide, ainsi que les industriels de l'agroalimentaire et les meuniers. Partenaire réactif à niveau élevé de qualité, ses capacités industrielles (plus de 2 500 références produits) et logistiques (site industriel de 40 000 m<sup>2</sup>) et son positionnement d'innovateur (développement de la première gamme de moules de cuisson biodégradables), permettent au Groupe de proposer l'offre de produits et de services la plus large de son marché.

## 4.8 Événements postérieurs à la clôture

### CESSION PARTIELLE DE TITRES REXEL PAR RAY INVESTISSEMENT SÀRL

Eurazeo a annoncé le 1<sup>er</sup> mars 2012, la cession par Ray Investment S.à.r.l. de 30 millions de titres Rexel, représentant environ 11,2 % du capital de Rexel au 31 décembre 2011, pour un montant total d'environ 472 millions d'euros dans le cadre d'un placement accéléré auprès d'investisseurs institutionnels. Eurazeo est, aux côtés de ses co-investisseurs Clayton Dubilier & Rice, MLGPE (qui fait à présent partie du groupe Bank of America – Merrill Lynch) et la Caisse des Dépôts et Consignations du Québec, actionnaire de Ray Investment S.à.r.l. depuis mars 2005. Eurazeo possède, au travers de Ray France Investment S.A.S, société qu'elle détient à hauteur

de 95 %, environ 32 % de Ray Investment S.à.r.l. Ainsi la quote-part du produit de cession de titres Rexel revenant à Eurazeo s'élève à un peu plus de 140 millions d'euros.

Du fait de la cession, de la participation indirecte, le pourcentage d'intérêt d'Eurazeo dans le capital de Rexel a été ramenée de 21,5 % au 1<sup>er</sup> janvier 2012, à 18,1 %.

Ce placement permet d'accroître la liquidité du titre, le flottant progressant de 26 % à 38 %.

### ACQUISITION PAR DESSANGE DE FANTASTIC SAMS <sup>(1)</sup>

Dessange International, présent dans 45 pays sous les marques Dessange Paris et Camille Albane, a annoncé le 18 janvier 2012, le rachat de la totalité du capital du groupe américain Fantastic Sams Franchise Corporation.

Cette opération permet à Dessange International de doubler la taille globale de ses réseaux de franchises. Avec cette acquisition, Dessange International compte désormais 2 000 salons, dont 1 500 salons hors de France.

Fantastic Sams est un leader sur le marché américain de la franchise de coiffure, offrant une large gamme de services et de vente de produits. La société a ouvert son premier salon à Memphis au Tennessee en 1974 et a commencé le développement des

franchises en 1976. À fin 2011, le réseau compte 1 215 salons répartis sur l'ensemble du territoire Nord-américain, premier marché mondial de la coiffure. Fantastic Sams affiche depuis 5 ans un chiffre d'affaires et une rentabilité en forte croissance.

Cette acquisition s'inscrit dans la continuité de la stratégie menée aux Etats-Unis par Dessange International avec le rachat en avril 2011, de sa Master Franchise Nord-américaine pour la marque Dessange Paris. Dessange International compte s'appuyer sur l'organisation et les équipes de Fantastic Sams pour accélérer le développement de ses propres marques de franchises et de produits en Amérique du Nord avec l'objectif d'implanter prioritairement la marque Camille Albane.

### ACQUISITION PAR FDS GROUP DE AGS <sup>(1)</sup>

Le Groupe FDS a annoncé le 20 janvier 2012, l'acquisition de AGS Group, Inc, (AGS), un des leaders dans la fourniture de joints, fixations, supports de tuyauterie sur le marché canadien. Fondée en 1979 et implanté à Edmonton, Calgary, Sarnia, Grand Prairie et à Red Deer, AGS a construit une solide réputation pour mener des solutions d'étanchéité et technologies de pointe pour soutenir les industries du pétrole et du gaz en Alberta et partout au Canada.

L'acquisition d'AGS, désormais rebaptisé AGS Flexitallic, est la prochaine étape dans la stratégie d'expansion de FDS Group à l'acquisition de Sealex au Royaume-Uni en août 2011. Dans AGS Flexitallic, FDS Group emploie plus de 900 employés et vise un chiffre d'affaires total en 2012 de 190 millions de dollars (150 millions d'euros).

(1) Au travers d'Eurazeo PME. Ces acquisitions ont été financées par des avances consenties par Eurazeo pour un montant total de 33,1 millions d'euros.

### 4.9 Changements significatifs de la situation financière

À la connaissance d'Eurazeo, depuis le 31 décembre 2011 et à l'exception des événements postérieurs à la clôture qui figurent dans le présent rapport, il n'est apparu aucun fait exceptionnel

ou événement susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière, l'activité, les résultats ou le patrimoine de la Société et du groupe Eurazeo.

### 4.10 Investissements en cours de réalisation

À ce jour il n'y a pas d'autre engagement ferme d'investissement ou de cession autorisés par le Directoire ou le Conseil de Surveillance à l'exception de la cession de titres Rexel postérieurement à la

clôture. Les engagements donnés à la clôture figurent à la Note 26 de l'annexe aux comptes consolidés.

### 4.11 Perspectives

Les perspectives solides affichées par l'ensemble de nos sociétés en 2011 permettent d'envisager une amélioration significative de la contribution des sociétés nette du coût de financement au résultat 2012. Eurazeo maintient l'objectif de création de valeur de 2 milliards

d'euros par rapport à l'ANR du 31 décembre 2010 qui permettrait d'atteindre un ANR par action de 100 euros à l'horizon 2015, sur la base du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2011.





# COMPTES CONSOLIDÉS

# 5

<b>5.1</b>	<b>État de la situation financière consolidée</b>	<b>150</b>	<b>5.5</b>	<b>Tableau des flux de trésorerie consolidés</b>	<b>157</b>
<b>5.2</b>	<b>État du résultat consolidé</b>	<b>152</b>	5.5.1	Flux nets de trésorerie générés par l'activité	159
<b>5.3</b>	<b>État des produits et des charges comptabilisés</b>	<b>153</b>	5.5.2	Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	159
<b>5.4</b>	<b>État de la variation des capitaux propres consolidés</b>	<b>154</b>	5.5.3	Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	159
5.4.1	Variation des capitaux propres	154	<b>5.6</b>	<b>Annexe aux comptes consolidés</b>	<b>160</b>
5.4.2	Dividendes versés	156	<b>5.7</b>	<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>231</b>
5.4.3	Intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement	156			

## 5.1 État de la situation financière consolidée

### ACTIF

<i>(En milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2011 net	31/12/2010 net
Écarts d'acquisition	1	2 627 717	2 578 068
Immobilisations Incorporelles	2	1 709 424	1 519 382
Immobilisations Corporelles	3	874 974	778 818
Immeubles de Placement	4	1 641 492	1 536 124
Participations dans les entreprises associées	6	2 484 832	1 903 540
Actifs financiers disponibles à la vente	5	1 216 435	1 141 235
Autres actifs non courants	15	50 142	9 314
Actifs d'impôt différé	22	117 080	161 312
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>10 722 096</b>	<b>9 627 793</b>
Stocks		120 920	59 627
Clients et autres débiteurs	8	1 327 398	1 267 192
Actifs d'impôt exigible		152 522	127 157
Actifs financiers disponibles à la vente	5	26 313	5 814
Autres actifs financiers	15	160 646	73 093
Flotte de véhicules	9	1 324 912	1 519 061
Autres actifs courants		61 584	55 130
Actifs financiers de gestion de trésorerie	10	47 188	244 752
Trésorerie à accès restreint	10	100 428	86 572
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10	511 981	1 071 033
<b>Total des actifs courants</b>		<b>3 833 892</b>	<b>4 509 431</b>
<b>Actifs destinés à être cédés</b>	<b>4</b>	<b>5 591</b>	<b>35 863</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>14 561 579</b>	<b>14 173 087</b>

## PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

(En milliers d'euros)	Notes	31/12/2011	31/12/2010
Capital émis		192 587	176 875
Primes		110 143	75
Réserves de juste valeur		207 380	272 396
<i>Réserves de juste valeur liée à un actif destiné à être cédé</i>		-	-
<i>Réserves de juste valeur - Autres</i>		207 380	272 396
Réserves de couverture		(164 619)	(219 208)
Réserves sur paiements en actions		71 927	58 291
Réserves de conversion		(11 275)	(15 441)
Titres d'autocontrôle		(84 423)	(73 503)
Autres réserves		3 113 921	3 407 708
<b>Capitaux propres - part du Groupe</b>		<b>3 435 641</b>	<b>3 607 193</b>
<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>		<b>444 428</b>	<b>335 063</b>
<b>Capitaux propres</b>		<b>3 880 069</b>	<b>3 942 256</b>
<b>Intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement</b>		<b>530 478</b>	<b>329 707</b>
Provisions	12	38 719	31 080
Passifs liés aux avantages au personnel	12-13	125 610	108 553
Emprunts et dettes financières	14	5 771 910	5 513 794
Passifs d'impôt différé	22	565 044	533 334
Autres passifs non courants	15	195 989	190 473
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>6 697 272</b>	<b>6 377 234</b>
Provisions - part à moins d'un an	12	203 191	192 047
Passifs liés aux avantages au personnel - à moins d'un an	12-13	2 100	3 513
Dettes d'impôt exigible		85 987	48 313
Fournisseurs et autres créditeurs	16	1 013 540	1 028 235
Autres passifs		613 631	458 841
Autres passifs financiers	15	316 774	305 657
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	14	1 218 537	1 487 284
<b>Total des passifs courants</b>		<b>3 453 760</b>	<b>3 523 890</b>
<b>Passifs directement liés aux actifs destinés à être cédés</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>14 561 579</b>	<b>14 173 087</b>

## 5.2 État du résultat consolidé

<i>(En milliers d'euros)</i>	Notes	2011	2010
Produits de l'activité ordinaire	19	4 183 217	3 920 566
Autres produits et charges de l'activité	19	64 880	393 718
Achats consommés		(1 499 828)	(1 337 474)
Impôts et taxes		(55 960)	(47 893)
Charges de personnel	20	(1 003 471)	(923 729)
Charges externes		(888 330)	(960 998)
Dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)		(248 404)	(252 530)
Dotations ou reprises de provisions		3 102	1 244
Variation de stocks de produits en cours et de produits finis		1 979	(290)
Autres produits et charges d'exploitation		27 197	(143)
<b>Résultat opérationnel avant autres produits et charges</b>		<b>584 382</b>	<b>792 471</b>
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	2	(69 155)	(95 599)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition/participations dans les entreprises associées	1-6	(79 759)	(85 912)
Autres produits et charges opérationnels	19	(26 697)	(7 923)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>408 771</b>	<b>603 037</b>
Produits et charges de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et autres instruments financiers	21	(399)	7 576
Coût de l'endettement financier brut	21	(551 981)	(566 924)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>21</b>	<b>(552 380)</b>	<b>(559 348)</b>
Autres produits et charges financiers	21	(7 505)	1 363
Quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	6	73 662	6 387
Impôt	22	(6 018)	28 962
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>(83 470)</b>	<b>80 401</b>
Résultat net - Participations ne donnant pas le contrôle		14 054	(34 587)
<b>RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE</b>		<b>(97 524)</b>	<b>114 988</b>
<b>Résultat par action</b>	11	<b>(1,66)</b>	<b>1,99</b>
<b>Résultat dilué par action</b>	11	<b>(1,66)</b>	<b>1,99</b>

## 5.3 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	2011	2010
<b>Résultat net de la période</b>		<b>(83 470)</b>	<b>80 401</b>
Gains (pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	5	(28 291)	149 626
Reclassement de la réserve de juste valeur en compte de résultat	5	(36 709)	(287 687)
<b>Total variation de la réserve de juste valeur recyclable</b>		<b>(65 000)</b>	<b>(138 061)</b>
Effets impôt		1 355	5 274
Changement de destination des immeubles B&B Hotels			107 617
<b>Total variation de la réserve de juste valeur non recyclable</b>			<b>107 617</b>
Effets impôt			(34 053)
<b>Réserve de juste valeur - nette</b>		<b>(63 645)</b>	<b>(59 223)</b>
Gains (pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture	15	59 218	40 273
Reclassement de la réserve de couverture en compte de résultat	21	3 710	18 277
<b>Total variation de la réserve de couverture</b>		<b>62 928</b>	<b>58 550</b>
Effets impôt		(21 082)	(20 254)
<b>Réserve de couverture - nette</b>		<b>41 846</b>	<b>38 296</b>
<b>Reconnaissance des pertes et gains actuariels en capitaux propres (non recyclables)</b>	<b>6 - 13</b>	<b>(8 259)</b>	<b>(9 947)</b>
Effets impôt		2 415	3 222
<b>Pertes et gains actuariels - nets</b>		<b>(5 844)</b>	<b>(6 725)</b>
<b>Réserves de conversion</b>		<b>6 556</b>	<b>115 918</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DIRECTEMENT ENREGISTRÉS DANS LES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>(21 087)</b>	<b>88 266</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS ET DES CHARGES COMPTABILISÉS</b>		<b>(104 557)</b>	<b>168 667</b>
Attribuables aux :			
■ actionnaires d'Eurazeo		(125 963)	163 500
■ participations ne donnant pas le contrôle		21 406	5 167

La variation de la réserve de juste valeur résulte :

- ▲ de la variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente ;
- ▲ du reclassement de la réserve de juste valeur en compte de résultat suite à la cession de titres LT Participations (IPSOS). Cette cession a généré une plus-value de 35,9 millions d'euros.

En 2007, B&B Hotels avait cédé les murs des hôtels français à la foncière ANF Immobilier. Cette transaction intragroupe avait été totalement éliminée et les hôtels avaient été maintenus en immobilisations corporelles, bien qu'ils soient des immeubles de placement pour ANF Immobilier. Suite à la cession du groupe B&B Hotels par Eurazeo, ces hôtels ne sont plus considérés comme des immeubles d'exploitation pour le Groupe mais comme des immeubles de placement.

Conformément à IAS 40, le changement de destination des immeubles s'est accompagné d'une réévaluation à la juste valeur

(488,9 millions d'euros au 1<sup>er</sup> juillet 2010) constatée dans les réserves consolidées (pour 77,0 millions d'euros avant impôts en part Groupe).

La Note 5 détaille la variation de la réserve de juste valeur pour les principales lignes d'actifs financiers disponibles à la vente.

La variation de la réserve de couverture résulte de la variation de la juste valeur des dérivés éligibles à la comptabilité de couverture. Une anticipation de hausse des taux conduit à augmenter la juste valeur des dérivés. La juste valeur des dérivés est détaillée en Note 15.

Eurazeo a opté pour l'imputation directe en capitaux propres des écarts actuariels relatifs à l'évaluation des avantages au personnel. Ces écarts actuariels 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. La Note 13 décrit l'évolution de ces hypothèses.

## 5.4 État de la variation des capitaux propres consolidés

### 5.4.1 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(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 2010</b>	<b>168 290</b>	<b>518</b>	<b>333 427</b>	<b>(273 048)</b>	<b>(117 937)</b>
Augmentations de capital	8 429	(2 879)	-	-	-
Titres d'auto contrôle	-	-	-	-	-
Dividendes versés aux actionnaires	156	2 436	-	-	-
Transactions avec les actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	-
<i>Résultat net de la période</i>	-	-	-	-	-
<i>Gains (pertes) comptabilisés directement en capitaux propres</i>	-	-	(61 031)	53 840	102 496
<b>Total produits et charges comptabilisés</b>	-	-	<b>(61 031)</b>	<b>53 840</b>	<b>102 496</b>
<b>Solde au 31 décembre 2010</b>	<b>176 875</b>	<b>75</b>	<b>272 396</b>	<b>(219 208)</b>	<b>(15 441)</b>
Augmentations de capital	15 712	110 068	-	-	-
Titres d'auto contrôle	-	-	-	-	-
Dividendes versés aux actionnaires	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	-
<i>Résultat net de la période</i>	-	-	-	-	-
<i>Gains (pertes) comptabilisés directement en capitaux propres</i>	-	-	(65 016)	54 589	4 166
<b>Total produits et charges comptabilisés</b>	-	-	<b>(65 016)</b>	<b>54 589</b>	<b>4 166</b>
<b>Solde au 31 décembre 2011</b>	<b>192 587</b>	<b>110 143</b>	<b>207 380</b>	<b>(164 619)</b>	<b>(11 275)</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
49 206	(73 168)	(18 411)	97 239	3 336 796	3 502 912	369 038	3 871 950
-	-	-	-	(5 469)	81	-	81
-	(335)	-	-	(573)	(908)	-	(908)
-	-	-	-	(64 060)	(61 468)	-	(61 468)
-	-	-	-	(297)	(297)	-	(297)
9 085	-	-	-	(5 712)	3 373	(39 142)	(35 769)
-	-	-	-	114 988	114 988	(34 587)	80 401
-	-	(9 186)	(37 607)	-	48 512	39 754	88 266
-	-	(9 186)	(37 607)	114 988	163 500	5 167	168 667
58 291	(73 503)	(27 597)	59 632	3 375 673	3 607 193	335 063	3 942 256
				(18 537)	107 243	5 244	112 487
	(10 920)			(2 348)	(13 268)	-	(13 268)
				(140 757)	(140 757)	(22 356)	(163 113)
				(11 046)	(11 046)	93 398	82 352
13 636				(1 397)	12 239	11 673	23 912
-	-	-	-	(97 524)	(97 524)	14 054	(83 470)
	-	(6 954)	(15 224)		(28 439)	7 352	(21 087)
-	-	(6 954)	(15 224)	(97 524)	(125 963)	21 406	(104 557)
71 927	(84 423)	(34 551)	44 408	3 104 064	3 435 641	444 428	3 880 069
			3 113 921				

## 5.4.2 DIVIDENDES VERSÉS

<i>(En euros)</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Dividende total distribué	140 757 219,15	64 059 705,60
<i>Dividende en numéraire</i>	67 368 127,20	61 468 323,18
<i>Dividende en actions</i>	73 389 091,95	2 591 382,42
<b>Dividende par action en numéraire</b>	<b>1,20</b>	<b>1,20</b>

L'Assemblée Générale du 18 mai 2011 a décidé la distribution d'un dividende de 1,20 euro par action. La distribution ainsi proposée aux actionnaires s'est élevée à 67 368 milliers d'euros.

L'Assemblée Générale a également approuvé la distribution exceptionnelle de réserves sous forme de titres ANF Immobilier, à raison d'une action ANF Immobilier pour 30 actions Eurazeo. Cette distribution a eu un impact de - 73 389,1 milliers d'euros sur les capitaux propres consolidés.

Dans le cadre de l'acquisition d'OFI Private Equity Capital (géré par Eurazeo PME), Eurazeo a émis 2 237 508 actions nouvelles (dont

399 840 dans le cadre de l'offre publique d'échange). L'augmentation de capital correspondante s'est élevée à 118 355 milliers d'euros (dont 14 717 milliers d'euros dans le cadre de l'offre publique d'échange).

L'impact net sur les capitaux propres consolidés de cette opération s'élève à 106,8 millions d'euros, les valeurs d'apport s'appréciant par référence au cours d'Eurazeo au jour de la transaction.

Les autres augmentations de capital résultent de l'exercice de stock-options.

## 5.4.3 INTÉRÊTS RELATIFS AUX PARTICIPATIONS DANS LES FONDS D'INVESTISSEMENT

La variation des intérêts est essentiellement liée aux sommes versées par les Co-investisseurs pour les appels de fonds réalisés dans le cadre des acquisitions des groupes Foncia et Moncler.

## 5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(En milliers d'euros)	Notes	2011	2010
<b>Flux nets de trésorerie liés à l'activité</b>			
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>(83 470)</b>	<b>80 401</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions		401 233	359 206
Pertes de valeur (y compris sur actifs disponibles à la vente)		23 578	95 517
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	4	(41 008)	(32 685)
Paievements en actions		8 970	5 477
Autres produits et charges calculés		(6 416)	(4 964)
Plus et moins-values de cession		(50 610)	(377 946)
Quote-part de résultats liée aux sociétés mises en équivalence	6	(73 662)	(6 387)
Dividendes (hors sociétés du secteur « holding »)		(11)	-
<b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt</b>		<b>178 604</b>	<b>118 619</b>
Coût de l'endettement financier net	21	552 380	559 348
Impôt		6 018	(28 962)
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt</b>		<b>737 002</b>	<b>649 005</b>
Impôts versés		(18 039)	(48 322)
Acquisitions/Cessions de flottes de véhicules		209 585	30 772
Variation du besoin en fonds de roulement (« BFR ») lié à la flotte de véhicules		(26 776)	14 168
Variation du besoin en fonds de roulement (« BFR »)		86 308	(10 677)
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>		<b>988 080</b>	<b>634 946</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>			
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles		(31 568)	(26 375)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles		20	16
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles		(237 846)	(223 032)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles		24 190	44 368
Décassements liés aux acquisitions d'immeubles de placement		(73 321)	(60 763)
Encaissements liés aux cessions d'immeubles de placement		41 492	-
Décassements liés aux acquisitions d'actifs financiers non courants			
■ Titres de participation		(620 271)	(54 133)
■ Actifs financiers disponibles à la vente	5	(203 401)	(13 811)
■ Autres actifs financiers non courants		(27 109)	(1 363)
Encaissements liés aux cessions d'actifs financiers non courants			
■ Titres de participation		3 583	170 984
■ Actifs financiers disponibles à la vente		65 348	524 338
■ Autres actifs financiers non courants		14 635	161 616
Incidence des variations de périmètre		57 057	480
Dividendes des participations associées		26 141	24 214
Variation des actifs financiers de gestion de trésorerie		218 630	(201 756)
Autres flux d'investissement		78	532
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		<b>(742 342)</b>	<b>345 315</b>

<i>(En milliers d'euros)</i>	Notes	2011	2010
<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		460	82
■ versées par les minoritaires des sociétés intégrées		23 130	961
■ versées par les Co-investisseurs d'Eurazeo Partners		156 640	-
Rachats et reventes d'actions propres		(20 019)	928
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice			
■ versés aux actionnaires de la société mère		(67 368)	(61 468)
■ versés aux minoritaires des sociétés intégrées		(22 457)	(5 104)
Encaissements liés aux nouveaux emprunts		626 017	958 567
Remboursement d'emprunts		(979 688)	(1 100 872)
Intérêts financiers nets versés		(505 886)	(480 999)
Autres flux liés aux opérations de financement		(10)	912
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>(789 181)</b>	<b>(686 993)</b>
<b>Variation de trésorerie</b>		<b>(543 443)</b>	<b>293 268</b>
Trésorerie à l'ouverture		1 145 309	848 104
Autres variations		(9 697)	
Incidence de la variation du cours des devises sur la trésorerie		(1 355)	3 937
<b>Trésorerie à la clôture (nette des découverts bancaires)</b>	<b>10</b>	<b>590 814</b>	<b>1 145 309</b>
<i>dont trésorerie à accès restreint</i>		100 428	

## 5.5.1 FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ

L'augmentation de la part des véhicules exploités dans le cadre de la location opérationnelle depuis 2010 a un impact significatif sur les flux d'acquisitions/cessions de flotte (incidence de la décomptabilisation des véhicules au bilan). Retraités du besoin en fonds de roulement lié à la flotte de véhicules, les flux générés

par l'activité progressent de 36 % par rapport à 2010 du fait de la bonne performance des participations (cf. Note 18 – Information Sectorielle) et d'une forte amélioration de la gestion du BFR hors flotte en particulier chez Europcar.

## 5.5.2 FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Les filiales de l'activité « Industrie-Services », notamment Elis, ont poursuivi leur effort d'investissement afin d'assurer leur développement. ANF Immobilier a poursuivi ses investissements notamment dans le cadre de la rénovation du patrimoine (Lyon et Marseille), et d'un projet à Bordeaux, dont la première tranche devrait être livrée en 2012.

Eurazeo a par ailleurs réalisé plusieurs investissements :

- ▲ Moncler pour 422,6 millions d'euros (en titres) dans le secteur du luxe – soit 305,4 millions d'euros après syndication ;
- ▲ Foncia pour 222,7 millions d'euros (en titres et obligations) dans le secteur des services immobiliers – soit 199,4 millions d'euros après syndication ;

- ▲ 3S Photonics pour 27,1 millions d'euros (en titres) dans le secteur des composants optoélectroniques, au sein d'Eurazeo Croissance. Dans le cadre de l'acquisition, une augmentation de capital de 5,0 millions d'euros a également été réalisée.

L'acquisition de la société d'investissement OFI Private Equity Capital s'est essentiellement faite par voie d'échange de titres.

Eurazeo continue d'accompagner Fonroche dans son développement et a réinvesti 25,0 millions d'euros au cours de l'année.

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement prennent également en compte la cession de titres LT Participations/IPSOS, pour un total de 54,9 millions d'euros (soit une plus-value de 35,9 millions d'euros).

## 5.5.3 FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement traduisent la distribution de dividendes pour 67,4 millions d'euros, ainsi que la légère augmentation des intérêts nets versés suite au relèvement des taux d'intérêts (incidence limitée à la part non couverte de la dette) et aux variations du périmètre de consolidation.

Les sommes versées par les Co-investisseurs correspondent aux appels de fonds réalisés dans le cadre des acquisitions des groupes Foncia et Moncler.

## 5.6 Annexe aux comptes consolidés

<b>5.6.1</b>	<b>CONTEXTE GÉNÉRAL ET MODALITÉS D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>161</b>
<b>5.6.2</b>	<b>MÉTHODES COMPTABLES ET NOTES EXPLICATIVES</b>	<b>161</b>
NOTE 1	Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition	171
NOTE 2	Immobilisations incorporelles	175
NOTE 3	Immobilisations corporelles	177
NOTE 4	Immeubles de placement et revenus immobiliers	178
NOTE 5	Actifs financiers disponibles à la vente	180
NOTE 6	Participations dans les entreprises associées	182
NOTE 7	Composantes du besoin en fonds de roulement (« BFR »)	185
NOTE 8	Créances clients et autres débiteurs	185
NOTE 9	Flotte de véhicules, créances et dettes fournisseurs liées à la flotte	186
NOTE 10	Actifs de trésorerie	187
NOTE 11	Informations sur le capital et résultat par action	188
NOTE 12	Provisions	188
NOTE 13	Passifs liés aux avantages au personnel	189
NOTE 14	Dette financière nette	192
NOTE 15	Dérivés et autres actifs et passifs non courants	198
NOTE 16	Fournisseurs et autres créditeurs	202
NOTE 17	Autres actifs et passifs	202
NOTE 18	Information sectorielle	203
NOTE 19	Résultat opérationnel	208
NOTE 20	Frais de personnel et effectifs	209
NOTE 21	Résultat financier	210
NOTE 22	Impôt	211
NOTE 23	Autres informations relatives actifs et passifs financiers	213
NOTE 24	Informations relatives aux parties liées	215
NOTE 25	Filiales et entreprises associées	216
NOTE 26	Autres informations	224

## 5.6.1 CONTEXTE GÉNÉRAL ET MODALITÉS D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Les comptes consolidés du groupe Eurazeo pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 ont été préparés en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Ces comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire d'Eurazeo du 06 mars 2012. Ils ont fait l'objet d'un examen par le Comité d'Audit du 12 mars 2012 ainsi que par le Conseil de Surveillance du 15 mars 2012.

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 qui clôturent 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 mêmes méthodes comptables. Des ajustements sont apportés pour harmoniser les différences de méthodes comptables qui peuvent exister.

## 5.6.2 MÉTHODES COMPTABLES ET NOTES EXPLICATIVES

### I – MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES – MISE EN CONFORMITÉ

#### BASES D'ÉVALUATION UTILISÉES POUR L'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS

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 2011 et disponibles sur le site [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm#adopted-commission](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm#adopted-commission).

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 disponibles à la vente 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 2010 mis à jour de l'adoption des normes suivantes qui sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 et n'ont pas eu d'impact significatif sur l'exercice :

- ▲ l'amendement à la norme IAS 32 « Instruments financiers – Présentation – classement des émissions de droits » adopté en décembre 2009. Cet amendement apporte des précisions sur la manière de comptabiliser certains droits (droits, options ou bons de souscription) lorsque les instruments émis sont libellés dans une autre monnaie que la monnaie fonctionnelle de l'émetteur. Auparavant ces droits étaient comptabilisés comme des instruments dérivés. Cependant cet amendement prévoit que si certaines conditions sont remplies, de tels droits sont comptabilisés dans les capitaux propres quelle que soit la devise dans laquelle le prix d'exercice est libellé ;

- ▲ la norme révisée IAS 24 « Information relative aux parties liées » adoptée en juillet 2010 ;
- ▲ les interprétations IFRIC 14 « Paiement d'avance d'exigences de financement minimal » et IFRIC 19 « Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres » ;
- ▲ les améliorations de mai 2010 clarifient ou apportent de légères modifications à différentes normes et interprétations.

Les principes retenus ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB. Par ailleurs, le Groupe n'a pas anticipé les normes et interprétations suivantes dont l'application n'est pas obligatoire en 2011 :

- ▲ IFRS 7 : Informations à fournir : Transferts d'actifs financiers, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011 ;
- ▲ IAS 12 : Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents, applicable pour les exercices ouverts à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012 ;
- ▲ IFRS 9 et Complément à la norme IFRS 9 : Instruments financiers : classification et évaluation, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 ;
- ▲ IFRS 10 : États financiers consolidés, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 ;
- ▲ IFRS 11 : Partenariats, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 ;
- ▲ IFRS 12 : Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 ;
- ▲ IFRS 13 : Évaluation à la juste valeur, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013.
- ▲ l'amendement à la norme IAS 19 : Avantages du personnel, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 ;
- ▲ les normes révisées IAS 27 : États financiers individuels et IAS 28 : Participations dans des entreprises associées et coentreprises, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

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.

Conformément à la recommandation AMF n° 2011-16 en vue de l'arrêté des comptes 2011, le Groupe a décidé de distinguer, au sein de l'état des produits et des charges comptabilisés, les éléments qui seront susceptibles d'être recyclés en résultat net et les autres (amendement à la norme IAS 1 : Présentation des postes des autres éléments du résultat global (OCI), applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2012)

## ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES DÉTERMINANTS

Pour établir ses comptes consolidés, 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 le Groupe, sur la base des informations existantes à la date de clôture des comptes, en relation avec le contexte économique incertain consécutif notamment à la crise des finances publiques de certains pays de la zone Euro.

## ESTIMATIONS ET HYPOTHÈSES COMPTABLES DÉTERMINANTES

### Valeur recouvrable des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée et des participations dans les entreprises associées

Le Groupe soumet les écarts d'acquisition (2 627,7 millions d'euros au 31 décembre 2011) et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée (marques : 1 059,9 millions d'euros) à un test annuel de dépréciation, conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

Par ailleurs, dans un contexte de fragilité des marchés financiers et de l'activité économique, le Groupe a soumis certaines de ces participations dans les entreprises associées (2 484,8 millions d'euros) à un test de perte de valeur, conformément à la norme IAS 28 « Participations dans les entreprises associées ».

Les valeurs recouvrables des unités génératrices de trésorerie ont été déterminées à partir d'estimations de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des frais de cession. Ces estimations ainsi qu'une analyse de sensibilité des hypothèses sont présentées, selon la nature des actifs testés, dans les notes suivantes :

- ▲ Note 1, Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition ;
- ▲ Note 2, Immobilisations incorporelles ;
- ▲ Note 6, Participations dans les entreprises associées.

Les tests effectués ont conduit à comptabiliser en 2011 un total de 79,8 millions d'euros de pertes de valeur. Elles concernent pour l'essentiel :

- ▲ 40,6 millions d'euros sur les UGT Australie et Royaume-Uni d'Europcar ;
- ▲ 33,0 millions d'euros sur les UGT Portugal, Espagne et Le Jacquart Français d'Elis ;
- ▲ 6,2 millions d'euros sur les UGT Espagne et Irlande d'APCOA.

### Juste valeur des immeubles de placement

La juste valeur des immeubles de placement (1 647,1 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 1 572,0 millions d'euros au 31 décembre 2010) est déterminée à l'aide de rapports d'experts. La méthodologie, les hypothèses retenues par les experts ainsi qu'une analyse de sensibilité des hypothèses sont décrites en Note 4.

## 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.

### Appréciation du caractère significatif ou durable des pertes de valeur sur les actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers disponibles à la vente (1 242,7 millions d'euros) sont dépréciés par contrepartie du résultat lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation durable résultant d'un ou plusieurs événements survenus depuis l'acquisition. Une baisse significative ou prolongée en deçà de la valeur d'acquisition, ainsi qu'une analyse qualitative, constituent une indication objective de dépréciation qui conduit le Groupe à procéder à une dépréciation par le biais du compte de résultat.

En raison du nombre limité de lignes d'actifs disponibles à la vente, le caractère durable d'une dépréciation s'apprécie au cas par cas. Cette analyse est détaillée en Note 5.

### Comptabilisation des intérêts détenus par les co-investisseurs dans le cadre des fonds Eurazeo Partners

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.

### Comptabilisation des actifs relatifs à la location courte durée de véhicules

Comme indiqué dans le paragraphe « Flotte de véhicules donnés en location simple de courte durée », les véhicules couverts par un contrat de rachat avec les constructeurs sont comptabilisés en actifs courants.

## MÉTHODES DE CONSOLIDATION

### SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES EN INTÉGRATION GLOBALE

Les sociétés sont intégralement consolidées lorsque le Groupe en détient le contrôle, généralement en raison d'une participation majoritaire. Cette règle s'applique indépendamment du pourcentage de détention en action. 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 sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur les décisions financières et opérationnelles, sans toutefois en exercer le contrôle, sont prises en compte selon la méthode de la mise en équivalence.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint sont également prises en compte par le biais de la méthode de la mise en équivalence selon l'option offerte par la norme IAS 31.

### REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

#### Regroupements d'entreprises à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010

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 à la part proportionnelle 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.

### CONVERSION DES MONNAIES 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 monnaie étrangère sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change qui en résultent sont inscrites au compte de résultat.

Lors de la consolidation, les actifs et passifs des sociétés du Groupe exprimés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change à la date de clôture. Les postes du compte de résultat sont convertis au cours moyen. Les différences de change sont imputées en capitaux propres et présentées sur une ligne spécifique (« Réserves de conversion »).

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).

### IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (HORS MARQUES)

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 linéaires	Paliers concernés			
	APCOA	Elis	Europcar	Eurazeo PME
Catégories d'immobilisations incorporelles				
Contrats clients et relations clientèles	10 à 30 ans	4 et 11 ans		17 à 22 ans
Brevets et licences	12 mois	12 mois		10 à 15 ans
Logiciels de gestion de la flotte de véhicules *			5 à 10 ans	
Autres logiciels		5 ans	3 ans	1 à 4 ans
Dessins		3 ans		
Droit au bail	28 ans		10 ans	

\* Durées d'amortissement variables selon les composants.

Les amortissements sont constatés à partir de la date à laquelle l'actif est prêt à être mis en service.

## MARQUES

Seules les marques acquises, dont la juste valeur peut être évaluée de manière fiable, identifiables et de notoriété reconnue sont inscrites à l'actif, à la valeur déterminée lors de leur acquisition. Les frais engagés pour créer une marque nouvelle ou développer une marque existante sont enregistrés en charges.

Les marques à durée d'utilité finie sont amorties sur leur durée d'utilité. 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.

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.

## IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles, à l'exception des immeubles de placement détenus par ANF Immobilier et évalués à la juste valeur, 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. En particulier, les travaux d'amélioration ou de rénovation des installations consentis dans le cadre de l'obtention ou du renouvellement de contrats de location de parking sont des éléments constitutifs du coût des agencements et installations.

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 et 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.

Les biens donnés en location pour lesquels les contrats ne transfèrent pas en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur (contrats de location simple) sont inscrits en immobilisations. Pour les autres contrats (opérations de location financement), les actifs sont présentés comme des créances pour un montant égal à l'investissement net dans le contrat de location.

En particulier, les contrats de location-entretien du groupe Elis ont été analysés comme ne transférant pas au preneur, en substance, la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des articles (linges, appareils...) faisant l'objet de contrats de prestations de services. Ces articles sont dès lors comptabilisés en immobilisations.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire en fonction des durées d'utilisation suivantes :

Amortissements linéaires en années	Paliers concernés				
	ANF Immobilier	APCOA	Elis	Europcar	Eurazéo PME
Parkings		50			
Constructions			10 à 30	25 à 50	10 à 25
Gros Œuvre	50 à 75				
Façade - Étanchéité	20				
Installations générales techniques (dont ascenseurs)	15 à 20				
Agencements	10				
Diagnostics amiante, plomb et énergétique	5 à 9				
Matériel de production			10, 15 ou 30		
Matériel et outillage				6 à 12	3 à 15
Articles donnés en location *			2 à 5		
Véhicules		4 à 8	4 à 8		5
Mobilier	3 à 10	2 à 14	5 ou 10	3 à 15	
Matériel informatique, agencements et installations	3 à 10	2 à 14	5	3 à 15	3 à 10

\* Initialement comptabilisés en stock et transférés en immobilisation lors de leur affectation au site qui en assure la location.

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.

## 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.

La valorisation des immeubles de placement est déterminée à partir de rapports d'experts.

## 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.

## FLOTTE DE VÉHICULES DONNÉS EN LOCATION SIMPLE DE COURTE DURÉE (EUROPCAR)

La majorité des véhicules donnés en location de courte durée par le Groupe (contrats de location simple) fait l'objet de contrats avec engagements de rachat de la part des constructeurs (« buy-back »). Ces véhicules sont comptabilisés en tant qu'actif courant dans la mesure où il s'agit en substance de contrats qui courent généralement sur une période inférieure à 12 mois.

La différence entre le paiement initial et le prix de rachat final (obligation du constructeur) est considérée comme une charge constatée d'avance de location simple qui est étalée sur la durée de location de ces véhicules. Les loyers de location simple sont comptabilisés en charge au compte de résultat et sont calculés linéairement sur la durée de location. Un actif correspondant au prix de rachat du véhicule est par ailleurs reconnu.

Lorsque la valeur comptable d'un véhicule est supérieure à sa valeur recouvrable estimée, elle est immédiatement ramenée à sa valeur

recouvrable. La valeur recouvrable correspond au prix de vente net ou la valeur d'utilité, si celle-ci est supérieure. Lors de l'évaluation de la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimés sont actualisés à l'aide d'un coefficient avant impôt qui reflète l'appréciation par le marché de la valeur-temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif. La valeur recouvrable d'un actif qui ne génère pas par lui-même d'entrées de trésorerie importantes, est déterminée au niveau de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif appartient.

## ACTIFS NON COURANTS (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 IAS 39 et IAS 40.

## ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

### COMPTABILISATION INITIALE DES ACTIFS ET DES PASSIFS FINANCIERS

À la date d'entrée au bilan, l'instrument est enregistré à la juste valeur. La juste valeur est déterminée par référence au prix convenu lors de l'opération ou par référence à des prix de marché pour les transactions comparables. En l'absence de prix du marché, la juste valeur est calculée par actualisation des flux futurs de l'opération ou par un modèle. L'actualisation n'est pas nécessaire si son incidence est négligeable. Aussi, les créances et dettes à court terme nées du cycle d'exploitation ne sont pas actualisées.

Les coûts directement liés à la transaction (frais, commissions, honoraires, taxes...) sont ajoutés à la valeur d'entrée des actifs et déduits de celle des passifs.

### COMPTABILISATION DES ACTIFS FINANCIERS

Les actifs financiers sont répartis comptablement en quatre catégories :

- ▲ actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du résultat ;
- ▲ actifs financiers disponibles à la vente ;
- ▲ actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance ;
- ▲ prêts et créances.

La classification dépend des raisons ayant motivé l'acquisition des actifs financiers. Elle est déterminée lors de la comptabilisation initiale.

En cas de cession des actifs financiers, les plus anciens d'une même société sont réputés vendus les premiers.

### Actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du résultat

Les actifs à la juste valeur en contrepartie du résultat sont les actifs financiers détenus à des fins de transaction et désignés comme tels s'ils ont été acquis avec l'intention de les revendre à brève échéance. Les instruments dérivés sont également désignés comme détenus à des fins de transaction, sauf s'ils sont qualifiés d'instrument de couverture. Ces actifs financiers sont classés en actifs courants

À chaque arrêté comptable, ces actifs financiers sont évalués à leur juste valeur dont la variation est portée au compte de résultat.

### Actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers disponibles à la vente sont les instruments non dérivés rattachés à cette catégorie ou ceux qui ne sont rattachés à aucune autre catégorie. Ces actifs financiers sont conservés pour une période non déterminée et peuvent être vendus pour répondre à un besoin de liquidité. Ils sont classés en actifs non courants, à moins que le Groupe n'ait l'intention de les garder moins de douze mois (comptabilisés en actifs courants).

Les titres cotés sont évalués sur la base du dernier cours de bourse à la date de clôture.

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 »). Les valeurs ainsi obtenues tiennent compte des spécificités juridiques des investissements (subordination, engagements...).

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.

Si la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable, les titres sont comptabilisés à leur coût.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées directement en capitaux propres, nettes d'impôt différé.

Dans le cas des instruments de capitaux propres, en cas d'indication objective d'une dépréciation de l'actif financier (notamment baisse significative ou durable de la valeur de l'actif en deçà de son coût d'entrée), une dépréciation est comptabilisée par contrepartie du résultat sur la base d'une analyse individuelle. Cette analyse prend en compte toutes les données observables (cours de bourse, situation économique nationale ou locale, indices sectoriels) ainsi que toute observation spécifique à l'entité concernée. Une dépréciation est constatée par résultat et ne pourra être reprise en produit qu'au moment de la cession de ces titres.

### Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance

Les actifs détenus jusqu'à l'échéance correspondent à des actifs à maturité fixe que le Groupe a acquis avec l'intention et la capacité de les détenir jusqu'à leur échéance. Ils sont classés en actifs non courants (à l'exception des titres arrivant à échéance dans les douze mois qui sont des actifs courants). Ils sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Une provision pour dépréciation au titre du risque de crédit peut, le cas échéant, être constatée.

### Prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiement fixe ou déterminable qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Ils sont inclus dans les actifs courants, hormis ceux dont l'échéance est supérieure à douze mois après la date de clôture. Ces derniers sont classés en actifs non courants.

### COMPTABILISATION DES EMPRUNTS

Les emprunts sont initialement comptabilisés 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 obligataires échangeables en actions sont des instruments financiers composés constitués à la fois d'une composante dette et d'une composante dérivé. Les deux composantes doivent être évaluées à la date d'émission et présentées séparément au bilan.

À la date d'émission, la composante dette figure en dettes financières pour la différence entre la juste valeur de l'émission et la juste valeur de l'instrument dérivé incorporé. À chaque clôture, ce passif financier est ensuite évalué au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le dérivé incorporé est quant à lui évalué à chaque clôture à la juste valeur avec variation en contrepartie du résultat.

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. Lorsqu'un échange de passif a lieu avec un prêteur, et que les termes sont sensiblement différents, un nouveau passif est comptabilisé.

### INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS ET OPÉRATIONS DE COUVERTURE

Qu'ils entrent dans une relation de couverture ou non, les instruments financiers dérivés sont initialement évalués à leur juste valeur à la date de conclusion du contrat de dérivé ; ils sont ensuite réévalués à leur juste valeur, à chaque clôture.

La méthode de comptabilisation du gain ou de la perte afférent dépend de la désignation ou non du dérivé en tant qu'instrument de couverture et, le cas échéant, de la nature de l'élément couvert. Ainsi, le Groupe désigne les dérivés comme :

- ▲ couverture d'un risque spécifique associé à un actif ou un passif comptabilisé ou à une transaction future hautement probable (couverture de flux de trésorerie) ;

- ▲ couverture de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé (couverture de juste valeur) ;
- ▲ instrument dérivé ne satisfaisant pas aux critères de la comptabilité de couverture.

L'impact de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « juste valeur » et des instruments dérivés non qualifiés comptablement de couverture au cours de l'exercice est enregistré en compte de résultat. En revanche, l'impact de la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « flux futurs » est comptabilisé directement en capitaux propres, la part inefficace étant comptabilisée en compte de résultat.

Dès le début de la transaction, 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 politique de couverture. Le Groupe documente également l'évaluation, tant au commencement de l'opération de couverture qu'à titre permanent, du caractère hautement efficace des dérivés utilisés pour compenser les variations de la juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts.

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 détenus à des fins de transaction sont classés en actifs ou en passifs courants.

### 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 à leur juste valeur et à hauteur du risque couvert l'élément 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 NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE

Leurs variations de juste valeur au cours de l'exercice sont enregistrées en compte de résultat.

### 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.

### 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.

Les découverts bancaires figurent au bilan, dans les emprunts, en passifs courants.

### 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 correspondant 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 en résultat de manière étalée sur la durée d'acquisition résiduelle des droits.

### 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 d'actions gratuites). 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. Les conditions d'acquisition des droits qui ne sont pas des conditions de marché 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 d'un modèle binomial.

### RECONNAISSANCE DES PRODUITS

#### CONTRATS DE LOCATION SIMPLE (EN TANT QUE BAILLEUR)

Les revenus au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en produits au compte de résultat de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

#### 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.

### IMPÔTS

#### IMPÔT EXIGIBLE

Les actifs et les passifs d'impôt exigibles au titre de l'exercice et des exercices précédents sont évalués au montant que l'on s'attend à recouvrer ou à payer auprès des administrations fiscales. Les taux d'impôt et les règles fiscales appliqués pour déterminer ces montants, sont ceux qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. L'impôt exigible relatif à des éléments comptabilisés directement en capitaux propres est comptabilisé en capitaux propres et non en résultat.

#### 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 des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan.

Des passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles imposables sauf :

- ▲ lorsque le passif d'impôt différé résulte de la reconnaissance initiale d'un écart d'acquisition ou de 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 ou la perte imposable ; et
- ▲ pour les différences temporelles taxables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées, lorsque la date à laquelle la différence temporelle s'inversera peut être contrôlée et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible, sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés :

- ▲ sauf quand l'actif d'impôt différé lié à la différence temporelle déductible 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, à la date de la transaction, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ou la perte fiscale ; et
- ▲ pour les différences temporelles déductibles liées à des participations dans les filiales, entreprises associées, des actifs 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 qu'il existera un bénéfice imposable sur lequel pourra s'imputer la différence temporelle.

La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque date de clôture et réduite dans la mesure où il n'apparaît plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de cet actif d'impôt différé. Les actifs d'impôt différé non reconnus sont réappréciés à chaque date de clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient probable qu'un bénéfice futur imposable permettra de les recouvrer.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et règles fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les impôts différés relatifs aux éléments reconnus directement en capitaux propres sont comptabilisés en capitaux propres et non en résultat.

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.

## 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.

## INTÉRÊTS RELATIFS AUX PARTICIPATIONS DANS LES FONDS D'INVESTISSEMENT

Dans le cadre du fonds de co-investissement Eurazeo Partners, 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.

## CO-INVESTISSEMENT DES ÉQUIPES DE DIRECTION DES PARTICIPATIONS DU SECTEUR INDUSTRIE ET SERVICES

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'éventuel gain 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. Dans certains cas particuliers ou de départ, il est néanmoins tenu compte de l'éventuel engagement d'Eurazeo de racheter aux dirigeants leurs actions de la société détentrice de ces instruments financiers. Le cas échéant, 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 20 % ou un multiple de fonds propres de 2), la dilution potentielle liée à l'exercice de ces instruments financiers est comprise entre 2 % et 7 % du capital selon les participations, avec une hypothèse d'événement de liquidité dans les 5 ans.

## 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.

## 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 programme de co-investissement au bénéfice des membres du Directoire et des équipes d'investissement.

Aux termes des accords conclus entre Eurazeo et les sociétés regroupant ces personnes, celles-ci pourront bénéficier, au prorata des droits acquis, et au-delà d'une rémunération d'un rendement minimum préférentiel de 6 % par an (« hurdle ») sur la somme des investissements garanti à Eurazeo, de l'éventuelle plus-value

globale nette réalisée sur les investissements concernés lors de la cession du dernier investissement. Les plus-values constatées par Eurazeo sont comptabilisées nettes, par voie de provision, après prise en compte de la part susceptible en l'état de concourir in fine à la formation du droit à plus-value globale qui sera reconnu aux bénéficiaires.

Les modalités de ce programme de co-investissement ont été précisées et approuvées lors du Conseil de Surveillance du 19 février 2006. Les principaux termes du contrat initial (concernant les investissements 2003) et de son avenant (concernant les investissements réalisés en 2004) sont repris pour les investissements d'Eurazeo au titre de la période de quatre ans 2005-2008 :

- ▲ le partage de l'éventuelle plus-value globale n'interviendra qu'après que le bénéfice net réalisé sur les investissements de cette période a garanti à Eurazeo un rendement annuel préférentiel de 6 %. L'admission d'un investissement sur un marché réglementé français ou étranger peut être assimilée à une cession ;
- ▲ le droit sur les plus-values éventuelles sera en tout état de cause liquidé au plus tard le 31 décembre 2014 ou en cas de changement de contrôle d'Eurazeo ;
- ▲ le montant total des promesses de vente consenties par Eurazeo aux membres du Directoire est fixé à un pourcentage représentant au plus 5 % de la participation détenue par Eurazeo. Le montant total des promesses de vente consenties aux équipes d'investissement peut représenter au plus 5 % de cette participation.

Le Conseil de Surveillance du 9 décembre 2008 a autorisé le principe et les modalités d'un programme de co-investissement pour les membres du Directoire et pour les membres des équipes d'investissement, portant sur les investissements qui seront réalisés par Eurazeo entre 2009 et 2011. Les modalités de ce programme ont été précisées par le Conseil de Surveillance du 25 juin 2009 de la manière suivante :

- ▲ les principaux termes du contrat précédent concernant les investissements 2005-2008 sont repris pour les investissements d'Eurazeo au titre de la période de trois ans 2009-2011 avec une clause de sortie à fin 2015, notamment le partage de l'éventuelle plus-value n'interviendra qu'après que le bénéfice net réalisé sur les investissements de cette période a garanti à Eurazeo un rendement annuel préférentiel de 6 % ;
- ▲ un certain nombre de termes du contrat précédent ont été ajustés pour tenir compte notamment des évolutions des pratiques du marché :
  - ▲ le montant total des promesses de vente consenties par Eurazeo aux bénéficiaires reste fixé à un pourcentage représentant au plus 10 % de la participation détenue par Eurazeo et pourrait être porté à 13 % en cas de création de nouveaux bureaux en dehors de Paris ou Milan,
  - ▲ les bénéficiaires pourront récupérer le nominal de leur investissement mais seulement après qu'Eurazeo aura perçu la totalité des montants investis sur la période,
  - ▲ pour chaque investissement, le bénéficiaire acquerra ses droits par tiers, un premier tiers étant acquis lors de l'investissement initial puis aux deux dates anniversaires suivantes, pour autant qu'il soit toujours en fonction à ce moment-là.

## II – NOTES EXPLICATIVES

### NOTE 1

## REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

### PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

#### SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Le périmètre de consolidation est présenté à la Note 25 – Filiales et entreprises associées.

#### SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES

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.

#### VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

##### Acquisition d'OFI Private Equity Capital

Eurazeo a pris le contrôle le 16 juin 2011 du groupe OFI Private Equity Capital, de sa société de gestion et de son associé commandité, en contrepartie d'actions nouvelles Eurazeo. Cette opération s'est poursuivie dans le courant du second semestre 2011 par une offre publique d'échange simplifiée, une offre publique alternative simplifiée d'achat ou d'échange puis une offre publique de retrait obligatoire. À l'issue de ces offres, Eurazeo détient, directement et indirectement, 100 % de la société OFI Private Equity Capital.

Ces opérations se sont traduites par des augmentations de capital successives pour un total de 2 237 508 actions nouvelles, soit 118 355 milliers d'euros.

Les activités d'investissement d'OFI Private Equity présentent l'avantage d'être parfaitement complémentaires de celles d'Eurazeo. Le segment des PME couvert se révèle très attractif au regard du potentiel d'opérations et de plus-values récurrentes pour Eurazeo.

Les travaux d'évaluation de la juste valeur de tous les actifs et passifs identifiables et passifs éventuels ont été achevés. L'affectation du prix d'acquisition concerne essentiellement les marques et les relations clientèles du groupe Eurazeo PME pour un montant global de 211,0 millions d'euros. L'écart d'acquisition résiduel s'élève à 113,4 millions d'euros.

Les données consolidées présentées sous l'intitulé Eurazeo PME sont celles du palier de consolidation OFI Private Equity Capital (géré par Eurazeo PME). Le palier est consolidé au sein du groupe Eurazeo à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011.

Si Eurazeo avait acquis OFI Private Equity à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011, le groupe aurait contribué à hauteur de 361,3 millions d'euros au chiffre d'affaires consolidé. Par ailleurs, l'EBITDA 2011 d'OFI Private Equity s'élève à 54,1 millions d'euros.

##### Acquisition de 3S Photonics

Eurazeo a réalisé le 13 octobre 2011 la prise de contrôle du groupe 3S Photonics, leader français dans les lasers et les composants opto-électroniques. Le prix d'acquisition des titres s'est élevé à 32,1 millions d'euros, incluant une augmentation de capital réalisée en décembre 2011 à hauteur de 5,0 millions d'euros.

Par exception, seul le bilan du groupe 3S Photonics a été consolidé au sein du Groupe au 31 décembre 2011. L'impact de la consolidation du compte de résultat, sur 3 mois, est non matériel pour le Groupe.

L'affectation de l'écart d'acquisition du Groupe 3S Photonics est en cours.

##### Investissements dans Foncia et Moncler

Eurazeo, Eurazeo Partners SCA, Sicar et Eurazeo Partners B SCA, Sicar ont réalisé les investissements suivants :

- ▲ acquisition d'une participation de 40,83 % dans RES 1, holding détenant le contrôle de Foncia, leader européen des services immobiliers résidentiels ;
- ▲ acquisition d'une participation de 45,00 % dans le groupe de luxe Moncler.

Elles sont consolidées par mise en équivalence.

Une information relative à ces variations de périmètre est donnée en Note 6 – Participations associées.

## ÉCARTS D'ACQUISITION

(En milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Valeur brute à l'ouverture	2 880 899	3 200 679
Cumul des pertes de valeur à l'ouverture	(302 831)	(241 813)
<b>Valeur nette comptable à l'ouverture</b>	<b>2 578 068</b>	<b>2 958 866</b>
Acquisitions	120 724	22 114
Ajustements résultant de l'identification ou de changement de la valeur des actifs et passifs identifiables postérieurement à l'acquisition	(3 536)	244
Cessions/Variations de périmètre	1 888	(374 877)
Variations de change	13 147	32 739
<b>Variations sur montant brut</b>	<b>132 223</b>	<b>(319 780)</b>
Pertes de valeur	(79 759)	(55 612)
Variations de change	(2 815)	(5 406)
<b>Variations sur pertes de valeur</b>	<b>(82 574)</b>	<b>(61 018)</b>
<b>Valeur nette comptable à la clôture</b>	<b>2 627 717</b>	<b>2 578 068</b>
Valeur brute à la clôture	3 013 122	2 880 899
Cumul des pertes de valeur à la clôture	(385 405)	(302 831)

## TESTS DE PERTE 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.

### Méthodologie retenue pour la mise en œuvre des tests

#### 1. Niveau de mise en œuvre des tests

Les UGT initialement retenues correspondent généralement à des zones géographiques.

Les tests de perte de valeur sont réalisés au niveau des 8 UGT d'Europcar, des 14 UGT d'APCOA et des 10 UGT d'Elis.

#### 2. Détermination des flux de trésorerie futurs

Le test de dépréciation de ces écarts d'acquisition est réalisé en déterminant pour chaque UGT une valeur d'utilité selon la méthode suivante de calcul des valeurs recouvrables :

- ▲ estimation des flux de trésorerie futurs attendus basés sur les plans d'affaires 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 (contrats long terme permettant la détermination de flux récurrents). Les projections des flux de trésorerie futurs sont réalisées avec des hypothèses de croissance jugées prudentes ;
- ▲ 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 (« Weight Average Capital Cost : WACC »), déterminé en fonction des paramètres financiers de rendement et de risque de nature sectorielle sur les marchés dans lesquels évolue la participation testée.

#### 3. 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 de référence majorée d'une prime spécifique par pays ;
- ▲ « spread » de crédit : moyenne sur une période d'observation comprise entre 2 à 5 ans ;
- ▲ « bêta » endettés des sociétés comparables : « bêta » observés à la date de calcul du WACC (dans la mesure où le « bêta » 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 « bêta » de la Société,
  - ▲ ce « bêta » désendetté est représentatif du secteur d'activité et sera le « bêta » 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.

#### Hypothèses fondamentales des tests de perte de valeur

Les plans d'affaires des participations ont été 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.

Participations	Var.	2011	2010	Commentaires
<b>Europcar</b>				
Chiffre d'affaires	-0,2 %	1 969,2	1 973,1	
EBIT ajusté	-3,4 %	234,6	242,7	
Durée de période explicite du plan d'affaires		5 ans	5 ans	
WACC moyen pondéré		8,1 %	8,1 %	Le plan d'affaires d'Europcar tient compte des effets de la croissance attendue des volumes et de l'amélioration du mix client, ainsi de la pression concurrentielle en Europe.
Taux de croissance à l'infini		2,0 %	2,0 %	
<b>VNC des écarts d'acquisition</b> (en millions d'euros)		<b>432,8</b>	<b>471,4</b>	
dont Allemagne		180,3	180,3	
dont Royaume-Uni		85,0	107,3	
dont France		78,3	78,5	
<b>APCOA</b>				
Chiffre d'affaires	+ 4,5 %	731,0	699,7	
EBITDA ajusté	+ 19,0 %	60,7	51,0	
Durée de période explicite du plan d'affaires		5 ans	12 ans	Le plan d'affaires d'APCOA tient compte de la renégociation des contrats déficitaires au Royaume-Uni, et prévoit une accélération de la croissance grâce à la poursuite de l'effort commercial et une amélioration de la rentabilité grâce au travail d'optimisation du portefeuille réalisé par le management.
WACC moyen pondéré		7,5 %	7,0 %	
Taux de croissance à l'infini		1,5 %	1,5 %	
<b>VNC des écarts d'acquisition</b> (en millions d'euros)		<b>601,4</b>	<b>605,1</b>	
dont Allemagne		233,5	233,5	
dont Norvège		96,6	96,0	
dont Royaume-Uni		55,1	53,7	
<b>Elis</b>				
Chiffre d'affaires	+ 7,6 %	1 148,8	1 067,6	Le plan d'affaires prévoit la poursuite de la croissance d'Elis, notamment soutenue par l'activité commerciale, la poursuite de la reprise du secteur Industrie, Commerce et Services, la croissance sur le marché de la Santé, ainsi que l'amélioration des marges des activités internationales
EBITDA ajusté	+ 7,1 %	371,4	346,8	
Durée de période explicite du plan d'affaires		5 ans	5 ans	
WACC moyen pondéré		7,4 %	6,5 %	
Taux de croissance à l'infini		2,0 %	2,0 %	
<b>VNC des écarts d'acquisition</b> (en millions d'euros)		<b>1 467,8</b>	<b>1 496,8</b>	
dont France		1 373,8	1 373,2	

La variation des WACC entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011 reflète l'évolution des conditions de marché.

### Sensibilité globale des tests au WACC et au taux de croissance à l'infini

La sensibilité des tests de perte de valeur de l'ensemble des participations se détaille comme suit (différence entre la somme des valeurs recouvrables et la somme des valeurs comptables des UGT) :

Elis	(En millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini		
		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	6,85 %	477	718	1 015
	<b>7,35 %</b>	<b>239</b>	<b>435</b>	<b>672</b>
	7,85 %	39	201	394

APCOA	(En millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini		
		1,0 %	1,5 %	2,0 %
WACC	7,00 %	143	214	299
	<b>7,50 %</b>	<b>70</b>	<b>128</b>	<b>198</b>
	8,00 %	7	56	114

### Taux de croissance à l'infini

Europcar	(En millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini		
		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	7,62 %	594	666	752
	<b>8,12 %</b>	<b>516</b>	<b>576</b>	<b>647</b>
	8,62 %	450	500	559

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 pertes de valeurs doivent être évaluées et comptabilisées au niveau de chaque UGT.

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.

### Comptabilisation de pertes de valeur

#### APCOA

L'analyse de sensibilité de la perte de valeur comptabilisée sur l'écart d'acquisition dans le cadre du test de perte de valeur se détaille comme suit :

#### Taux de croissance à l'infini

Espagne	(En millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini				
		1,0 %	1,5 %	2,0 %		
WACC	8,10 %	0,1	0,3	0,5	Écart d'acquisition avant perte de valeur	5,5
	<b>8,60 %</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	Perte de valeur constatée	(2,8)
	9,10 %	(0,3)	(0,2)	0,0	<b>Écart d'acquisition après perte de valeur</b>	<b>2,7</b>

#### Taux de croissance à l'infini

Irlande	(En millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini				
		1,0 %	1,5 %	2,0 %		
WACC	10,64 %	0,1	0,2	0,3	Écart d'acquisition avant perte de valeur	4,2
	<b>11,14 %</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	Perte de valeur constatée	(3,3)
	11,64 %	(0,2)	(0,1)	0,0	<b>Écart d'acquisition après perte de valeur</b>	<b>0,9</b>

#### ELIS

L'analyse de sensibilité de la perte de valeur comptabilisée sur l'écart d'acquisition dans le cadre du test de perte de valeur se détaille comme suit :

#### Taux de croissance à l'infini

Portugal	(En millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini				
		1,5 %	2,0 %	2,5 %		
WACC	9,38 %	0,6	2,8	5,4	Écart d'acquisition avant perte de valeur	28,5
	<b>9,88 %</b>	<b>(1,9)</b>	<b>0,0</b>	<b>2,2</b>	Perte de valeur constatée	(19,1)
	10,38 %	(4,2)	(2,5)	(0,6)	<b>Écart d'acquisition après perte de valeur</b>	<b>9,4</b>

#### Taux de croissance à l'infini

Espagne	(En millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini				
		1,5 %	2,0 %	2,5 %		
WACC	7,91 %	0,4	2,3	4,6	Écart d'acquisition avant perte de valeur	9,0
	<b>8,41 %</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,9</b>	Perte de valeur constatée	(9,0)
	8,91 %	0,0	0,0	0,0	<b>Écart d'acquisition après perte de valeur</b>	<b>0,0</b>

**Taux de croissance à l'infini**

<b>LJF</b>	<i>(En millions d'euros)</i>	<b>1,5 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>2,5 %</b>		
WACC	6,86 %	0,3	2,3	4,7	Écart d'acquisition avant perte de valeur	10,6
	<b>7,36 %</b>	<b>(1,6)</b>	<b>0,0</b>	<b>1,9</b>	Perte de valeur constatée	(4,9)
	7,86%	(3,2)	(1,9)	(0,4)	<b>Écart d'acquisition après perte de valeur</b>	<b>5,7</b>

Concernant l'UGT Espagne, le test de perte de valeur initialement obtenu s'élevait à - 34,2 millions d'euros (pour un écart d'acquisition résiduel de 9,0 millions d'euros), ce qui conduisait à déprécier des actifs incorporels mais aussi des actifs corporels. Un calcul complémentaire basé sur la valeur de vente a conduit à limiter la dépréciation à 17,2 millions d'euros (dont 8,2 millions d'euros sur les contrats clients).

**EUROPCAR**

Du fait de l'environnement et du calcul de sensibilité réalisé, l'écart d'acquisition affecté au Royaume Uni a été déprécié de façon plus prudente que ne le préconisait le test de dépréciation effectué.

L'analyse de sensibilité de la perte de valeur comptabilisée sur l'écart d'acquisition dans le cadre du test de perte de valeur se détaille comme suit :

**Taux de croissance à l'infini**

<b>Australie</b>	<i>(En millions d'euros)</i>	<b>1,5 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>2,5 %</b>		
WACC	9,13 %	(1,7)	0,0	1,9	Écart d'acquisition avant perte de valeur	47,2
	<b>9,63 %</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(2,2)</b>	<b>(0,5)</b>	Perte de valeur constatée	(16,7)
	10,13 %	(5,3)	(4,0)	(2,6)	<b>Écart d'acquisition après perte de valeur</b>	<b>30,5</b>

**Taux de croissance à l'infini**

<b>Royaume-Uni</b>	<i>(En millions d'euros)</i>	<b>1,5 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>2,5 %</b>		
WACC	7,84 %	18,7	28,6	40,4	Écart d'acquisition avant perte de valeur	108,6
	<b>8,34 %</b>	<b>8,1</b>	<b>16,4</b>	<b>26,2</b>	Perte de valeur constatée	(23,6)
	8,84 %	(1,1)	6,0	14,2	<b>Écart d'acquisition après perte de valeur</b>	<b>85,0</b>

**NOTE 2**
**IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

<i>(En milliers d'euros)</i>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>Amortissement</b>
Marque Europcar	674 300	674 300	Non amortie
Marques National/Alamo/Guy Salmon	28 357	32 820	Linéaire 10 ans
Marques Elis	206 500	206 500	Non amorties
Autres Marques du groupe Elis	14 050	14 012	Non amorties
Marques APCOA/EuroPark	27 322	27 300	Non amorties
Marques du groupe Eurazeo PME	137 668	-	Non amorties
Autres Marques	19	19	Non amorties
<b>TOTAL MARQUES</b>	<b>1 088 216</b>	<b>954 951</b>	
Contrats commerciaux et relations clientèles	495 795	462 551	
Autres immobilisations incorporelles	125 413	101 880	
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>1 709 424</b>	<b>1 519 382</b>	

Les contrats commerciaux et relations clientèles sont amortis sur une durée de 4 à 30 ans, selon les portefeuilles concernés.

(En milliers d'euros)	Contrats commerciaux, relations clientèles			Total
	Marques		Autres	
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>976 643</b>	<b>735 762</b>	<b>235 625</b>	<b>1 948 030</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(17 747)</b>	<b>(163 735)</b>	<b>(130 762)</b>	<b>(312 244)</b>
<b>Valeur nette comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>958 896</b>	<b>572 027</b>	<b>104 863</b>	<b>1 635 786</b>
Investissements	204	-	26 171	26 375
Variations du périmètre de consolidation	-	(19 767)	(4 539)	(24 306)
Dotations aux amortissements de l'exercice	(5 634)	(95 599)	(23 636)	(124 869)
Variations de change	1 485	5 918	367	7 770
Autres mouvements	-	(28)	(1 346)	(1 374)
<b>Valeur brute au 31 décembre 2010</b>	<b>978 377</b>	<b>722 675</b>	<b>252 250</b>	<b>1 953 302</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(23 426)</b>	<b>(260 124)</b>	<b>(150 370)</b>	<b>(433 920)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2010</b>	<b>954 951</b>	<b>462 551</b>	<b>101 880</b>	<b>1 519 382</b>
Investissements	264	-	31 304	31 568
Variations du périmètre de consolidation	136 017	98 224	17 369	251 610
Dotations aux amortissements de l'exercice	(5 616)	(69 155)	(27 455)	(102 226)
Variations de change	2 601	4 177	523	7 301
Autres mouvements	(1)	(2)	1 792	1 789
<b>Valeur brute au 31 décembre 2011</b>	<b>1 118 452</b>	<b>842 237</b>	<b>311 854</b>	<b>2 272 543</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(30 236)</b>	<b>(346 442)</b>	<b>(186 441)</b>	<b>(563 119)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2011</b>	<b>1 088 216</b>	<b>495 795</b>	<b>125 413</b>	<b>1 709 424</b>

## TESTS DE PERTE DE VALEUR SUR LES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE

Les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée sont constituées de marques et ont fait l'objet d'un test de perte de valeur à la clôture. Ces marques 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.

En particulier, la marque Europcar n'étant pas affectée aux différentes UGT du Groupe, elle a fait l'objet d'un test de perte de valeur spécifique. Les hypothèses retenues dans le cadre du test de perte de valeur de la marque Europcar sont les suivantes :

	31/12/2011	31/12/2010
Taux d'actualisation	9,4 %	9,5 %
Taux de croissance à l'infini	2,0 %	2,0 %
Taux de redevances après impôt	2,1 %	2,1 %

La sensibilité de l'excédent de la valeur recouvrable par rapport à la valeur comptable de la marque s'analyse comme suit :

(En millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini		
	1,5 %	2,0 %	2,5 %
Taux d'actualisation	8,92 %	92,5	140,5
	<b>9,42 %</b>	<b>42,2</b>	<b>83,7</b>
	9,92 %	(2,1)	34,1
			75,1

Les tests de perte de valeur menés sur l'ensemble des marques du groupe Eurazeo, n'ont conduit à constater aucune perte de valeur depuis leur acquisition.

NOTE 3

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(En milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Terrains	73 587	68 658
Constructions	272 508	247 018
Installations, matériel industriel et de transport	249 174	224 251
Articles textiles donnés en location	148 342	125 561
Autres immobilisations corporelles	131 363	113 330
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>874 974</b>	<b>778 818</b>
Immobilisations corporelles en propre	822 581	730 727
Immobilisations corporelles détenues dans le cadre d'un contrat de location	52 393	48 091
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>874 974</b>	<b>778 818</b>

Les hôtels B&B cédés à ANF Immobilier en octobre 2007 ont été initialement maintenus dans le poste immobilisations corporelles dans la mesure où ils demeuraient des actifs d'exploitation au niveau du groupe Eurazeo (et bien que constituant des immeubles de placement pour ANF Immobilier).

Suite à la cession du groupe B&B Hotels au deuxième semestre 2010, les hôtels comptabilisés au bilan d'Eurazeo ont été considérés comme des immeubles de placement. Conformément à IAS 40, § 61 ils ont été évalués à leur juste valeur (488,9 millions d'euros) à la date de cession dans les réserves consolidées, les variations de valeur ultérieures étant comptabilisées en résultat.

(En milliers d'euros)	Terrains et constructions	Installations et Matériels	Articles textiles donnés en location	Autres	Total
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>839 469</b>	<b>344 567</b>	<b>247 405</b>	<b>315 736</b>	<b>1 747 177</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(211 410)</b>	<b>(128 566)</b>	<b>(129 973)</b>	<b>(192 914)</b>	<b>(662 863)</b>
<b>Valeur nette comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>628 059</b>	<b>216 001</b>	<b>117 432</b>	<b>122 822</b>	<b>1 084 314</b>
Investissements	16 290	50 546	107 022	72 830	246 688
Variations du périmètre de consolidation *	(291 772)	(5 598)	5 286	(22 566)	-314 650
Mises hors service et cessions	(3 855)	(1 648)	(575)	(7 144)	(13 222)
Dotations aux amortissements de l'exercice	(40 732)	(39 872)	(103 897)	(40 012)	(224 513)
Variations de change	2 178	1 255	274	937	4 644
Autres mouvements	5 508	3 567	19	(13 537)	(4 443)
<b>Valeur brute au 31 décembre 2010</b>	<b>402 957</b>	<b>359 037</b>	<b>262 840</b>	<b>334 893</b>	<b>1 359 727</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(87 281)</b>	<b>(134 786)</b>	<b>(137 279)</b>	<b>(221 563)</b>	<b>(580 909)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2010</b>	<b>315 676</b>	<b>224 251</b>	<b>125 561</b>	<b>113 330</b>	<b>778 818</b>
Investissements	28 026	42 252	133 662	40 917	244 857
Variations du périmètre de consolidation	32 975	21 359	482	22 697	77 513
Mises hors service et cessions	(18 309)	(898)	(122)	(2 262)	(21 591)
Dotations aux amortissements de l'exercice	(20 506)	(42 754)	(111 287)	(40 076)	(214 623)
Variations de change	1 419	639	62	410	2 530
Autres mouvements	6 814	4 325	(16)	(3 654)	7 470
<b>Valeur brute au 31 décembre 2011</b>	<b>456 884</b>	<b>491 663</b>	<b>300 253</b>	<b>380 294</b>	<b>1 629 094</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(110 789)</b>	<b>(242 489)</b>	<b>(151 911)</b>	<b>(248 932)</b>	<b>(754 121)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2011</b>	<b>346 095</b>	<b>249 174</b>	<b>148 342</b>	<b>131 363</b>	<b>874 974</b>

(\*) Y compris incidence du reclassement des hôtels B&B en immeubles de placement.

NOTE 4

**IMMEUBLES DE PLACEMENT ET REVENUS IMMOBILIERS**

Les immeubles détenus par le groupe Immobilière Bingen/ANF Immobilier ont été évalués au 31 décembre 2011 à la juste valeur sur la base de la valeur d'expertise.

(En milliers d'euros)	31/12/2010	Investiss.	Cessions	Var. valeurs	31/12/2011
Lyon	434 077	24 925	(21 583)	20 753	458 172
Marseille	643 969	42 556	(17 650)	2 087	670 962
Bordeaux	-	5 089	-	-	5 089
Hotels B&B	492 240	751	-	19 869	512 860
<b>TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT ANF</b>	<b>1 570 286</b>	<b>73 321</b>	<b>(39 233)</b>	<b>42 709</b>	<b>1 647 083</b>
Autres retraitements (SGIL)	1 701	-	-	(1 701)	-
<b>TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT EURAZEO</b>	<b>1 571 987</b>	<b>73 321</b>	<b>(39 233)</b>	<b>41 008</b>	<b>1 647 083</b>
<b>Immeubles de placement</b>	<b>1 536 124</b>				<b>1 641 492</b>
<b>Immeubles de placement destinés à être cédés</b>	<b>35 863</b>				<b>5 591</b>

**DESCRIPTION DES EXPERTISES**

À l'exception des deux immeubles acquis en fin d'année à Lyon et à Bordeaux pour une valeur de 13 millions d'euros, le patrimoine a été valorisé par deux cabinets indépendants (Jones Lang LaSalle et BNP Real Estate Expertise) dans une perspective de détention durable. La juste valeur des immeubles de placement correspond à la valeur d'expertise hors droits.

La valorisation des immeubles de placement a été réalisée selon deux approches différentes pour le patrimoine haussmanien de Lyon et de Marseille :

- ▲ la méthode de la capitalisation des revenus locatifs ;
- ▲ la méthode de l'approche par comparaison.

Conformément à la pratique du secteur, le recours à deux méthodes de valorisation est rendu possible par la convergence des valeurs obtenues.

Les terrains sont quant à eux évalués selon la méthode du bilan promoteur, sauf s'il s'agit de simples réserves foncières et les hôtels selon la méthode par les revenus locatifs.

**1 - MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION PAR LA CAPITALISATION DES REVENUS LOCATIFS**

Les experts ont retenu deux méthodologies différentes pour l'approche par capitalisation des revenus locatifs :

- ▲ Les revenus locatifs actuels sont capitalisés jusqu'au terme du bail en vigueur. La capitalisation du loyer actuel jusqu'à la date de révision/terme est ajoutée à la capitalisation à perpétuité

du loyer de renouvellement. Cette dernière est actualisée à la date d'expertise en fonction de la date de commencement de la capitalisation à perpétuité. Eu égard à l'historique des changements locatifs, un ratio moyen a été retenu entre les « libérations » et les « renouvellements ».

La prise en compte du loyer de marché peut être différée d'une période variable de vide locatif qui correspond à une éventuelle franchise de loyer, travaux de rénovation, durée de commercialisation... suite au départ du locataire en place ;

- ▲ Pour chaque lot valorisé est renseigné un ratio locatif exprimé en €/m<sup>2</sup>/an permettant de calculer le loyer de marché annuel (Ratio x SUP).

Un « Loyer Considéré » est estimé et sert de base de calcul à la méthode par le revenu (loyer capitalisé). Il est déterminé en fonction de la nature du lot et de ses conditions d'occupation et est capitalisé à un taux de rendement proche du taux de marché, taux cependant qui intègre un potentiel de revalorisation, s'il y a lieu.

Les taux de rendement bas considérés intègrent le potentiel de revalorisation locative soit dans le cas du départ du locataire en place, ou dans le cadre d'un déplafonnement du loyer pour modification des facteurs locaux de commercialité.

Des taux de rendement différents par affectation et également différents entre les revenus locatifs actuels et les loyers de renouvellement ont été retenus. Les expertises tiennent également compte de dépenses nécessaires aux travaux d'entretien du patrimoine (rénovation des façades, cages d'escalier...).

Concernant les valorisations par capitalisation des revenus locatifs, l'évolution des taux de rendement retenus dans le cadre des expertises se détaille comme suit :

	31/12/2011	31/12/2010
<b>Lyon</b>		
Taux de rendement « commerces »	5,00 % à 5,75 %	5,10 % à 6,00 %
Taux de rendement « bureaux »	6,00 % à 6,75 %	6,25 % à 6,75 %
Taux de rendement « logements » *	4,00 % à 4,30 %	4,25 % à 4,65 %
<b>Marseille</b>		
Taux de rendement « commerces »	5,50 % à 7,45 %	5,50 % à 7,35 %
Taux de rendement « bureaux »	6,25 % à 7,50 %	6,25 % à 7,25 %
Taux de rendement « logements » *	4,15 % à 4,75 %	4,25 % à 5,15 %

\* Hors loi 1948.

## 2 - MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION PAR LA COMPARAISON

Pour chaque lot valorisé est attribué un prix moyen par m<sup>2</sup> hors droits, libre, basé sur les exemples de transactions du marché portant sur des biens de même nature, s'agissant des lots à usage d'habitation.

Concernant l'immobilier d'entreprise et en particulier les locaux commerciaux (non déplaçonnables), le ratio du prix moyen par m<sup>2</sup> est étroitement lié aux conditions d'occupation.

Pour chaque lot valorisé dans le patrimoine haussmannien sont ainsi exprimées, pour chacune des deux approches, une valeur après travaux, une valeur après travaux sur parties privatives, une valeur après travaux sur parties communes et une valeur en l'état.

La valeur arrêtée pour chaque lot, en l'état, correspond, sauf indication de l'expert, à la moyenne des deux approches. La valeur finale hors droits est convertie en valeurs droits inclus (application des droits à 6,20 % pour les immeubles anciens et à 1,80 % pour les immeubles neufs) permettant de faire apparaître le taux de rendement effectif de chaque lot (rapport entre le revenu brut constaté et la valeur droits inclus).

## 3 - MÉTHODE DU BILAN PROMOTEUR POUR LES TERRAINS À RE-DÉVELOPPER ET DES PROJETS DE CONSTRUCTION :

Pour les terrains à bâtir, l'expert distingue ceux bénéficiant d'une autorisation administrative et/ou d'un projet établi et probable, de ceux ne faisant pas l'objet d'un projet défini clairement et dont l'étude est avancée. Dans le premier cas, l'expert considère le projet dans le cadre d'une opération de promotion. Pour les simples réserves foncières, il pratique une approche s'appuyant sur la valeur métrique du terrain à construire par référence au prix du marché.

## 4 - MÉTHODE PAR LES REVENUS POUR LE PATRIMOINE HÔTELIER :

Pour chaque actif, le loyer net a été capitalisé sur la base d'un taux de rendement pondéré spécifique à chaque hôtel en fonction de ses caractéristiques.

Il en résulte une valeur vénale du bien « droits inclus » (ou « acte en main ») détenu en pleine propriété.

Les taux de capitalisation, compris entre 6,00 % et 7,30 %, ont été définis en fonction de :

- ▲ la nature des droits à évaluer et le profil d'actif ;
- ▲ du contexte de l'investissement notamment pour cette classe d'actifs ;
- ▲ des caractéristiques de chaque actif au travers d'un taux de capitalisation représentatif de ses caractéristiques propres, en termes de localisation, site et niveau qualitatif.

## ANALYSE DE SENSIBILITÉ

La valeur vénale du patrimoine a été calculée en faisant varier les taux de rendement. La sensibilité de la valeur vénale du patrimoine évaluée selon la méthode de la capitalisation des revenus locatifs est la suivante :

	Valeur d'expertise	Taux - 20 bp	Taux - 10 bp	Taux + 10 bp	Taux + 20 bp
Patrimoine Haussmanien	1 134 223	+ 4,96 %	+ 2,40 %	- 2,41 %	- 4,68 %
Hôtels B&B	512 860	+ 3,15 %	+ 1,56 %	- 1,49 %	- 3,00 %

## TAUX D'IMPÔT DIFFÉRÉ RETENU

Dans la mesure où ANF Immobilier a adopté le régime SIIC (Société d'Investissements Immobiliers Cotée) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, ANF Immobilier n'est plus redevable de l'impôt sur les plus-values de cession des immeubles soumis à ce régime. En revanche, elle est désormais tenue de distribuer 50 % des plus-values réalisées à

ses actionnaires qui seront, quant à eux, redevables de l'impôt au taux de droit commun au titre de ces distributions. En conséquence, il a été constaté un impôt différé de 34,43 % à hauteur de 50 % de la variation de juste valeur des immeubles de placement dans les comptes d'Immobilière Bingen, société mère d'ANF Immobilier, au prorata de son droit sur les dividendes (pourcentage d'intérêts : 52,23 % au 31 décembre 2011).

NOTE 5

**ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE**

<i>(En milliers d'euros)</i>	Note	31/12/2011	31/12/2010
<b>Juste valeur par référence directe à des prix publiés sur un marché actif</b>			
Danone		798 169	772 697
Autres titres cotés		-	62 026
<b>Titres cotés</b>		<b>798 169</b>	<b>834 723</b>
<b>Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données observables</b>			
Colyzeo et Colyzeo II		80 329	103 259
<b>Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données non observables</b>			
Gruppo Banca Leonardo		100 000	126 847
Obligations Financière Truck (Investissement)		48 281	50 472
Obligations RES1 (Foncia)		140 772	-
Autres actifs non cotés		75 197	31 748
<b>Titres non cotés</b>		<b>444 579</b>	<b>312 326</b>
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE</b>		<b>1 242 748</b>	<b>1 147 049</b>
Actifs financiers disponibles à la vente - non courants		1 216 435	1 141 235
Actifs financiers disponibles à la vente - courants		26 313	5 814
<b>dont actifs financiers donnés en garantie</b>	<b>26</b>	<b>798 169</b>	<b>772 697</b>

Le Groupe a revu l'ensemble de son portefeuille d'actifs financiers disponibles à la vente afin de déterminer s'il existait des indicateurs de perte de valeur. Au 31 décembre 2011, la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente se détaille comme suit :

<i>(En milliers d'euros)</i>	31/12/2011 Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Variation de Juste valeur (cumul)	
			Réserve de juste valeur	Perte de valeur
<b>Juste valeur par référence directe à des prix publiés sur un marché actif</b>				
Danone	798 169	641 615	156 554	-
<b>Titres cotés</b>	<b>798 169</b>	<b>641 615</b>	<b>156 554</b>	<b>-</b>
<b>Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données observables</b>				
Colyzeo et Colyzeo II	80 329	175 905	(15 708)	(79 869)
<b>Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données non observables</b>				
Gruppo Banca Leonardo	100 000	110 247	(10 247)	-
Obligations Financière Truck (Investissement)	48 281	60 160	-	(11 879)
Obligations RES1 (Foncia)	140 772	140 772	-	-
Autres actifs non cotés	75 197	312 147	342	(237 292)
<b>Titres non cotés</b>	<b>444 579</b>	<b>799 231</b>	<b>(25 613)</b>	<b>(329 040)</b>
<b>ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE</b>	<b>1 242 748</b>	<b>1 440 846</b>	<b>130 941</b>	<b>(329 040)</b>
<b>dont actifs financiers donnés en garantie</b>	<b>798 169</b>			

Le cumul des dépréciations (par rapport au coût d'acquisition) des fonds Colyzeo et Colyzeo II se détaillent comme suit :

- ▲ Colyzeo : perte de valeur de 24,2 millions d'euros dont 12,3 millions d'euros comptabilisés sur l'exercice ;
- ▲ Colyzeo II : perte de valeur de 55,7 millions, comptabilisée au cours des exercices précédents.

Le fonds Colyzeo II comprend des investissements notamment dans Carrefour, Accor et Edenred, et reste affecté par la baisse des marchés. Dans la qualification du caractère durable ou non de la

perte de valeur, Eurazeo a tenu compte de la situation particulière des investissements dans Accor et Edenred qui font partie intégrante du concert formé avec Colony et pour lequel un travail d'appréciation a été réalisé dans le cadre de l'étude de la valeur du bloc mis en équivalence. Il est donc paru approprié de ne pas constater une perte de valeur sur les titres Accor et Edenred qui seraient détenus indirectement via Colyzeo. En conséquence, la perte de valeur constatée en résultat au travers d'une dépréciation durable sur les fonds Colyzeo exclut la variation de juste valeur sur les investissements Accor et Edenred.

Au 31 décembre 2011, la variation de juste valeur des actifs disponibles à la vente se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	31/12/2010	Var. coût d'acquisition	Reclass. Réserve Juste valeur	Var. Réserve Juste valeur	Pertes de valeur	Variation de périmètre	31/12/2011
<b>Juste valeur par référence directe à des prix publiés sur un marché actif</b>							
Danone	772 697	-	-	25 472	-	-	798 169
Autres titres cotés	62 026	(18 980)	(35 825)	(7 221)	-	-	-
<b>Total titres cotés</b>	<b>834 723</b>	<b>(18 980)</b>	<b>(35 825)</b>	<b>18 251</b>	-	-	<b>798 169</b>
<b>Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données observables</b>							
Colyzeo et Colyzeo II	103 259	10 096	(884)	(19 804)	(12 339)	-	80 329
<b>Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données non observables</b>							
Gruppo Banca Leonardo	126 847	-	-	(26 847)	-	-	100 000
Obligations Financière Truck (Investissement)	50 472	4 743	-	-	(6 934)	-	48 281
Obligations RES1 (Foncia)	-	140 772	-	-	-	-	140 772
Autres actifs non cotés	31 748	39 167	-	109	(148)	4 321	75 197
<b>Total titres non cotés</b>	<b>312 326</b>	<b>194 778</b>	<b>(884)</b>	<b>(46 542)</b>	<b>(19 421)</b>	<b>4 321</b>	<b>444 579</b>
<b>ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE</b>	<b>1 147 049</b>	<b>175 798</b>	<b>(36 709)</b>	<b>(28 291)</b>	<b>(19 421)</b>	<b>4 321</b>	<b>1 242 748</b>
<b>Variation réserve de juste valeur consolidée</b>			<b>(65 000)</b>				
Variation de la réserve de juste valeur - Part du Groupe			(65 016)				
Variation de la réserve de juste valeur - Intérêts minoritaires			16				
Investissements	203 401						
Cessions	(28 121)						
Autres variations/reclassements	367						
Effets de change	151						

Les pertes de valeurs comptabilisées en autres produits et charges de l'activité s'élèvent à - 17 978 milliers d'euros (les 1 443 milliers d'euros résiduels correspondent à la perte de valeur constatée dans les participations dans les entreprises associées – cf. Note 6)

NOTE 6

**PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES**

(En milliers d'euros)	31/12/2010	Dividendes	Acquisitions	Résultat	Var. Réserves	Écarts de conversion	Pertes de valeur	Autres	31/12/2011
Accor	793 325	(14 298)		1 449	69	(2 030)		1 233	779 748
Edenred	195 236	(11 531)		13 353	(613)	(4 703)		727	192 469
Ray Investment/Rexel	860 092			78 015	1 320	2 083		4 020	945 530
Intercos	28 121			(8 234)		3 075		(44)	22 918
Financière Truck (Investissement)/ Fraikin	-			(3 766)	1 976	347	1 443		-
Fonroche	25 431		10 000	(1 236)					34 195
Moncler	-		422 598	4 301	109	1 255		81	428 344
Foncia	-		89 078	(8 773)	(1 367)			26	78 964
Autres	1 335	(312)		(1 447)		155		2 933	2 664
<b>Participations dans les entreprises associées</b>	<b>1 903 540</b>	<b>(26 141)</b>	<b>521 676</b>	<b>73 662</b>	<b>1 494</b>	<b>182</b>	<b>1 443</b>	<b>8 976</b>	<b>2 484 832</b>
<b>Prov. sur actifs associés à des titres mis en équivalence</b>	<b>(4 945)</b>						<b>(6 934)</b>		<b>(11 879)</b>
Variation de la réserve de couverture				Note 15	6 249				
Écarts actuariels directement comptabilisés en capitaux propres					(3 031)				
Effets impôt					(1 724)				

**TESTS DE PERTE DE VALEUR SUR LES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE**

Eurazéo a soumis ses participations mises en équivalence à un test de perte de valeur. La valeur recouvrable a été déterminée en retenant la plus élevée de la juste valeur (soit le cours de bourse pour les sociétés cotées) et de la valeur d'utilité (actualisation des flux de trésorerie futurs).

Dans le cas où le cours de bourse était supérieur à la valeur comptable des titres (Edenred en 2010 et 2011, Rexel en 2010) aucune valeur d'utilité n'a été calculée. De plus, aucun test n'a été réalisé pour les acquisitions de l'exercice (Moncler et Foncia) dans la mesure où il n'existe aucun indice de perte de valeur à la clôture.

Participations	2011	2010	Commentaires
<b>Accor</b>			
Durée de la période explicite	5 ans	3 ans	Le plan d'affaires repose sur une hypothèse de confirmation du développement de l'activité dans la lignée de la reprise observée de manière croissante depuis 2010, d'autant plus que 2012 sera soutenu par des leviers favorables tels que le calendrier des foires en Allemagne, les Jeux Olympiques au Royaume-Uni, la Coupe d'Europe de Football en Ukraine et Pologne. Par ailleurs, l'activité d'Accor bénéficie de la forte progression de l'activité dans les pays émergents et du positionnement de leader dans la plupart des pays mûrs ou émergents.
WACC	7,63 %	6,95 %	
Taux de croissance à l'infini	2,00 %	2,00 %	
<b>Rexel</b>			
Durée de la période explicite	5 ans		Le plan d'affaires repose sur des hypothèses de cycles dans les 3 segments principaux de Rexel, le résidentiel, le commercial et l'industriel.
WACC	8,78 %		
Taux de croissance à l'infini	2,00 %		
<b>Intercos</b>			
Durée de la période explicite	5 ans	5 ans	Le plan d'affaires repose sur une hypothèse de maintien de la croissance du chiffre d'affaires et de la marge d'EBITDA. Il a par ailleurs été tenu compte de l'émission d'actions de préférence souscrit par l'un des actionnaires.
WACC	8,86 %	8,08 %	
Taux de croissance à l'infini	2,50 %	2,50 %	

La méthodologie de mise en place des tests de perte de valeur est identique à celle décrite en Note 1 « Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition », à la seule différence que l'unité génératrice de trésorerie est la participation dans son ensemble.

À titre d'information, la valorisation des participations cotées (Accor, Edenred et Rexel) sur la base du cours de bourse est la suivante au 31 décembre 2011 :

<i>(En milliers d'euros)</i>	Nombre de titres détenus	Cours au 31/12/2011 *	Total
Accor (titres détenus par Legendre Holding 19)	23 061 291	19,59	451 655
Edenred (titres détenus par Legendre Holding 19)	23 061 291	19,02	438 626
Rxel (titres détenus par Ray France au travers de Ray Investment)	60 965 689	13,20	804 747

\* Cours de bourse de clôture en euros.

### DONNÉES CONSOLIDÉES PUBLIÉES ACCOR

<i>(En millions d'euros)</i>	31/12/2011
<b>Bilan</b>	
Écarts d'acquisition	712,0
Autres immobilisations	4 179,0
Impôts différés	147,0
Actifs courants	1 592,0
Trésorerie et équivalents	1 370,0
<b>Actif</b>	<b>8 000,0</b>
Capitaux propres (hors résultat)	3 510,0
Résultat net (part du groupe)	27,0
Intérêts minoritaires	231,0
Dettes financières	1 717,0
Provisions et autres dettes	2 515,0
<b>Passif et capitaux propres</b>	<b>8 000,0</b>
<b>Compte de résultat</b>	
Produits de l'activité ordinaire	6 100,0
Résultat opérationnel	530,0
Résultat financier	(97,0)
Impôt sur les bénéfices	(274,0)
Intérêts des minoritaires dans le résultat	23,0
<b>Résultat net</b>	<b>27,0</b>

<b>DONNÉES CONSOLIDÉES PUBLIÉES EDENRED</b>	
<i>(En millions d'euros)</i>	<b>31/12/2011</b>
<b>Bilan</b>	
Écarts d'acquisition	509,0
Autres immobilisations	160,0
Impôts différés	39,0
Actifs courants	3 076,0
Trésorerie et équivalents	437,0
<b>Actif</b>	<b>4 221,0</b>
Capitaux propres (hors résultat)	(1 225,0)
Résultat net (part du groupe)	194,0
Intérêts minoritaires	20,0
Dettes financières	1 459,0
Provisions et autres dettes	3 773,0
<b>Passif et capitaux propres</b>	<b>4 221,0</b>
<b>Compte de résultat</b>	
Produits de l'activité ordinaire	1 032,0
Résultat opérationnel	355,0
Résultat financier	(40,0)
Impôt sur les bénéfices	(103,0)
Intérêts des minoritaires dans le résultat	11,0
<b>Résultat net</b>	<b>194,0</b>

<b>DONNÉES CONSOLIDÉES RAY INVESTMENT/REXEL</b>	
<i>(En millions d'euros)</i>	<b>31/12/2011</b>
<b>Bilan</b>	
Écarts d'acquisition	4 002,2
Autres immobilisations	1 331,7
Impôts différés	144,3
Actifs courants	3 843,6
Trésorerie et équivalents	414,5
<b>Actif</b>	<b>9 736,3</b>
Capitaux propres (hors résultat)	2 731,9
Résultat net (part du groupe)	227,1
Intérêts minoritaires	1 192,5
Dettes financières	2 515,8
Provisions et autres dettes	3 069,0
<b>Passif et capitaux propres</b>	<b>9 736,3</b>
<b>Compte de résultat</b>	
Produits de l'activité ordinaire	12 717,1
Résultat opérationnel	596,6
Résultat financier	(187,3)
Impôt sur les bénéfices	(89,6)
Intérêts des minoritaires dans le résultat	92,6
<b>Résultat net</b>	<b>227,1</b>

NOTE 7

COMPOSANTES DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (« BFR »)

La variation des actifs et passifs courants contribuant au BFR se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2010	Var. BFR	Var. périmètre	Reclassements	Effet du change	31/12/2011
Stocks		(59 627)	(5 387)	(53 512)	(71)	(2 323)	(120 920)
Créances clients et autres débiteurs	8	(1 266 834)	33 190	(82 447)	5 081	(10 573)	(1 321 583)
Autres actifs courants	17	(55 130)	3 575	(4 227)	35	(427)	(56 174)
Actifs relatifs à la flotte de véhicules	9	(1 519 061)	209 585	-	147	(15 583)	(1 324 912)
Fournisseurs et autres créditeurs	16	1 013 388	16 278	72 146	(116 213)	4 125	989 724
Autres passifs	17	458 841	11 876	31 212	107 407	4 295	613 631
<b>TOTAL COMPOSANTES DU BFR</b>		<b>(1 428 423)</b>	<b>269 117</b>	<b>(36 828)</b>	<b>(3 614)</b>	<b>(20 486)</b>	<b>(1 220 234)</b>

NOTE 8

CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2011	31/12/2010
Clients et effets à recevoir (bruts)		702 831	649 040
(-) dépréciations des créances		(62 947)	(59 373)
<b>Clients et effets à recevoir</b>		<b>639 884</b>	<b>589 667</b>
Créances envers les constructeurs (Europcar)		569 362	536 780
TVA sur actifs liés à la flotte de véhicules		48 918	62 109
<b>Total des créances liées à la flotte de véhicules</b>	<b>9</b>	<b>618 280</b>	<b>598 889</b>
Autres créances (brutes)		84 595	97 115
(-) dépréciations des autres créances		(21 176)	(18 837)
<b>Total des clients et autres débiteurs contribuant au BFR</b>	<b>7</b>	<b>1 321 583</b>	<b>1 266 834</b>
Créances sur immobilisations		5 815	358
<b>Total des clients et autres débiteurs</b>		<b>1 327 398</b>	<b>1 267 192</b>
<i>dont le recouvrement est attendu dans moins d'un an</i>		1 327 398	1 267 192
<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.

## RISQUE DE CRÉDIT

La gestion du risque de crédit est détaillée dans la partie 3.4.4.1 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 Europcar (74 % des créances clients et autres débiteurs) et Elis (21 %). Au 31 décembre 2011, 61 % des créances étaient non échues.

L'échéance des créances clients et autres débiteurs se détaille comme suit :

<i>(En milliers d'euros)</i>	31/12/2011		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Non échus	802 668	(2 001)	800 667
Échus depuis moins de 90 jours	472 326	(9 164)	463 162
Échus depuis moins de 180 jours	33 681	(9 330)	24 351
Échus entre 180 jours et 360 jours	23 024	(8 988)	14 036
Échus depuis plus de 360 jours	73 808	(54 640)	19 168
<b>Clients et autres débiteurs entrant dans le champ d'application de IFRS 7</b>	<b>1 405 507</b>	<b>(84 123)</b>	<b>1 321 384</b>
Autres créances exclues du champ d'application de IFRS 7	6 014		6 014
<b>TOTAL DES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS</b>	<b>1 411 521</b>	<b>(84 123)</b>	<b>1 327 398</b>

<i>(En milliers d'euros)</i>	31/12/2010		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Non échus	780 322	(5 688)	774 634
Échus depuis moins de 90 jours	423 504	(5 728)	417 776
Échus depuis moins de 180 jours	37 205	(10 086)	27 119
Échus entre 180 jours et 360 jours	24 397	(14 993)	9 404
Échus depuis plus de 360 jours	69 220	(41 681)	27 539
<b>Clients et autres débiteurs entrant dans le champ d'application de IFRS 7</b>	<b>1 334 648</b>	<b>(78 176)</b>	<b>1 256 472</b>
Autres créances exclues du champ d'application de IFRS 7	10 754	(34)	10 720
<b>TOTAL DES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS</b>	<b>1 345 402</b>	<b>(78 210)</b>	<b>1 267 192</b>

### NOTE 9

## FLOTTE DE VÉHICULES, CRÉANCES ET DETTES FOURNISSEURS LIÉES À LA FLOTTE

La plupart des véhicules exploités par le Groupe au travers de sa filiale Europcar font l'objet d'un accord de rachat. Une créance distincte correspondant au montant du rachat est inscrite à l'actif courant du bilan lorsque le véhicule commence à être exploité.

Les véhicules sont comptabilisés en actifs courants car ils entrent dans le cadre d'accords d'une durée généralement inférieure à 12 mois. La différence entre le prix d'acquisition et le prix de rachat contractuel est comptabilisée en charges au compte de résultat de façon linéaire sur la période de détention des véhicules.

Au 31 décembre 2011, l'actif correspondant à la flotte de véhicules et les créances et les dettes associées se détaillent comme suit :

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2011	31/12/2010
Prix de rachat des véhicules		927 894	1 084 466
Charge constatée d'avance de location		129 153	158 158
<b>Actifs entrant dans le cadre d'accords de « buy back »</b>		<b>1 057 047</b>	<b>1 242 624</b>
Véhicules acquis sans accord de « buy back »		222 125	235 216
Véhicules acquis dans le cadre d'un contrat de location financement		45 739	41 221
<b>Total flotte de véhicules</b>	<b>7</b>	<b>1 324 912</b>	<b>1 519 061</b>
Créances envers les constructeurs (Europcar)		569 362	536 780
TVA sur actifs liés à la flotte de véhicules		48 918	62 109
<b>Total créances liées à la flotte de véhicules</b>	<b>8</b>	<b>618 280</b>	<b>598 889</b>
<b>TOTAL FLOTTE DE VÉHICULES ET CRÉANCES ASSOCIÉES</b>		<b>1 943 192</b>	<b>2 117 950</b>
Dettes fournisseurs relatives à la flotte	16	(602 156)	(617 232)
TVA collectée sur actifs liés à la flotte de véhicules		(44 794)	(28 655)
<b>TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET ASSIMILÉ LIÉS À LA FLOTTE DE VÉHICULES</b>		<b>(646 950)</b>	<b>(645 887)</b>

## NOTE 10

### 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.

La trésorerie à accès restreint se compose de la trésorerie mobilisée dans le cadre du contrat de liquidité d'Eurazeo et de la trésorerie à accès restreint du groupe Europcar.

La trésorerie et valeurs mobilières de placement d'une maturité de moins de trois mois détenues par les « Special Purpose Vehicles » d'Europcar est analysée comme de la trésorerie à accès restreint. Les sociétés concernées sont SecuritiFleet Holding et SecuritiFleet Holding Bis, le Fonds Commun de Titrisation Synople, EC Finance et la captive d'assurance Euroguard.

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2011	31/12/2010
Comptes à vue		419 121	492 574
Dépôts à terme et valeurs mobilières de placement		92 859	578 459
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'actif</b>		<b>511 981</b>	<b>1 071 033</b>
<b>Trésorerie à accès restreint</b>		<b>100 428</b>	<b>86 572</b>
Découverts bancaires	14	(21 595)	(12 296)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au passif</b>		<b>(21 595)</b>	<b>(12 296)</b>
<b>Trésorerie nette</b>		<b>590 814</b>	<b>1 145 309</b>
Actifs financiers de gestion de trésorerie		47 188	244 752
Autres actifs financiers <sup>(1)</sup>	14	23 434	-
<b>TOTAL ACTIFS DE TRÉSORERIE BRUT</b>	<b>14</b>	<b>683 031</b>	<b>1 402 357</b>

(1) Comptabilisés en autres actifs non courants.

**NOTE 11**

**INFORMATIONS SUR LE CAPITAL ET RÉSULTAT PAR ACTION**

**INFORMATIONS SUR LE CAPITAL**

Au 31 décembre 2011, le capital social était de 192 587 milliers d'euros, divisé en 63 143 126 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie.

Les capitaux propres – part du Groupe représentaient un montant de 56,4 euros par action au 31 décembre 2011 contre 59,2 euros au 31 décembre 2010.

**RÉSULTAT PAR ACTION**

<i>(En milliers d'euros)</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Résultat net part du Groupe	(97 524)	114 988
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	58 822 841	54 916 459
<b>Résultat de base par action publié</b>	<b>(1,66)</b>	<b>2,09</b>
<b>Résultat de base par action ajusté des attributions d'actions gratuites <sup>(1)</sup></b>	<b>-</b>	<b>1,99</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentielles	58 845 586	54 951 112
<b>Résultat dilué par action publié</b>	<b>(1,66)</b>	<b>2,09</b>
<b>Résultat dilué par action ajusté des attributions d'actions gratuites <sup>(1)</sup></b>	<b>-</b>	<b>1,99</b>

*(1) Ajustement lié à la décision de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 (distribution de 2 900 267 actions gratuites réalisée le 26 mai 2011).*

**NOTE 12**

**PROVISIONS**

<i>(En milliers d'euros)</i>	Passifs liés aux avantages au personnel	Sinistres/ Remise en état	Litiges	Autres	<b>31/12/2011</b>	31/12/2010
<b>À l'ouverture</b>	<b>112 066</b>	<b>138 573</b>	<b>8 114</b>	<b>76 439</b>	<b>335 192</b>	<b>330 053</b>
Augmentations/Dotations de l'exercice	8 565	172 748	5 742	22 825	209 880	160 528
Variations de périmètre	8 646	945	433	1 123	11 147	(11 654)
Réductions/Reprises de provisions consommées	(6 229)	(142 416)	(3 713)	(27 997)	(180 355)	(148 154)
Réductions/Reprises de provisions excédentaires ou devenues sans objet	(28)	(3 106)	(971)	(14 082)	(18 187)	(5 043)
Reclassements/Écarts de conversion/Écarts actuariels	4 690	4 659	90	2 504	11 943	9 462
<b>À la clôture</b>	<b>127 710</b>	<b>171 403</b>	<b>9 695</b>	<b>60 812</b>	<b>369 620</b>	<b>335 192</b>
Part à moins d'un an	2 100	156 160	8 894	38 137	205 291	195 560
Part à plus d'un an	125 610	15 243	801	22 675	164 329	139 633

## PASSIFS LIÉS AUX AVANTAGES AU PERSONNEL

La Note 13 détaille la nature ainsi que les principales hypothèses d'évaluation des passifs liés aux avantages au personnel.

## PROVISIONS POUR SINISTRES/REMISE EN ÉTAT

### EUROPCAR - PROVISIONS POUR SINISTRES (121,6 MILLIONS D'EUROS)/ REMISE EN ÉTAT (34,5 MILLIONS D'EUROS)

Les filiales opérationnelles du Groupe situées en France, en Espagne, au Royaume-Uni, au Portugal, en Belgique, en Italie et en Allemagne souscrivent une police d'assurance auprès d'une filiale d'AIG, qui réassure les risques auprès d'Euroguard, une entreprise d'assurance et de réassurance structurée en cellules protégées. Le Groupe détient deux cellules d'Euroguard, qui sont consolidées dans les états financiers du Groupe.

Une provision pour sinistres, déterminée de façon actuarielle, est constituée au titre de la valeur estimée des pertes non assurées découlant de sinistres connus et non déclarés. Les paiements versés aux courtiers d'assurance pour régler les sinistres futurs sont des charges constatées d'avance comptabilisées dans les créances. Le caractère recouvrable de tout excédent de primes versées d'avance sur les passifs estimés est évalué et une provision est constituée si nécessaire.

La provision pour remise en état porte sur les coûts devant être engagés au titre de la flotte actuelle au terme de contrats comportant une clause de rachat.

### ELIS – PROVISION POUR MISE EN CONFORMITÉ ENVIRONNEMENTALE

Les provisions pour mise en conformité environnementale (15,2 millions d'euros) sont évaluées sur la base de rapports d'experts et de l'expérience du Groupe. Elles représentent le montant des études et des travaux de remise en état dont le Groupe aura à supporter le coût pour respecter ses obligations environnementales. Elles concernent des sites ou des catégories de travaux dont la réalisation devrait être entreprise dans un horizon prévisible.

### PROVISIONS POUR LITIGES ET AUTRES PROVISIONS

Le groupe Eurazeo recense des passifs éventuels se rapportant à des litiges ou actions en justice survenant dans le cadre habituel de ses activités (cf. 3.4.5 Gestion des risques – litiges). Le Groupe ne s'attend pas à ce que ces éléments donnent lieu à des passifs significatifs autres que ceux déjà provisionnés.

Les autres provisions comprennent principalement des provisions pour risques fiscaux (la majorité d'entre elles étant couvertes par des garanties de passif), des provisions pour restructurations et des provisions diverses.

## NOTE 13

## 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

#### GROUPE EUROPCAR

Le groupe Europcar contribue à hauteur de 78,4 millions d'euros aux engagements nets postérieurs à l'emploi. Ces derniers sont relatifs aux indemnités de départ à la retraite, d'invalidité et de dépendance. Les avantages accordés par le groupe dépendent du cadre légal, fiscal et économique du pays concerné et, habituellement, de la durée du service et de la rémunération des salariés. Les sociétés du Groupe fournissent des avantages postérieurs à l'emploi au travers de régimes à prestations définies.

#### GROUPE ELIS

Le groupe Elis contribue à hauteur de 32,1 millions d'euros aux engagements nets postérieurs à l'emploi. Les engagements d'Elis

en terme de retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi sont pour l'essentiel consentis par les filiales françaises et portent sur :

- ▲ des compléments de retraite versés à une catégorie de cadres supérieurs. Ce régime complémentaire dont tous les bénéficiaires sont retraités est actuellement fermé ;
- ▲ des indemnités de départ à la retraite versées au salarié lors de son départ à la retraite conformément aux règles françaises habituelles.

Les engagements de même nature des autres filiales européennes sont non significatifs.

#### EURAZEO

Les membres du Directoire d'Eurazeo bénéficient, au même titre que les cadres hors classe de la Société, 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 est fermé.

Eurazeo contribue à hauteur de 2,5 millions aux engagements nets postérieurs à l'emploi.

## ÉVALUATION DES PASSIFS LIÉS AUX AVANTAGES AU PERSONNEL

L'évaluation des engagements correspondants est effectuée selon la méthode des unités de crédit projetées. Les hypothèses actuarielles retenues dans le cadre de cette évaluation sont les suivantes :

	Taux d'actualisation de l'obligation		Taux d'augmentation des salaires		Taux d'augmentation des retraites		Rentabilité attendue des actifs du régime	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
France	4,20 % à 4,75 %	4,20 % à 4,66 %	2,00 % à 3,50 %	2,00 % à 4,00 %	1,50 % à 2,00 %	2,00 %	3,50 % à 4,50 %	3,75 % à 4,50 %
Allemagne	4,75 % à 4,90 %	4,66 % à 5,00 %	2,00 %	2,00 %	1,00 % à 1,70 %	1,00 % à 1,70 %	-	-
Autriche	4,50 %	4,50 %	3,00 %	3,00 %	-	-	-	-
Italie	4,75 % à 4,80 %	4,65 % à 4,66 %	3,00 %	3,50 %	-	3,00 %	-	-
Royaume-Uni	4,80 % à 4,90 %	5,50 % à 5,60 %	2,50 %	3,50 % à 3,60 %	3,00 %	3,40 % à 3,60 %	2,60 % à 4,78 %	2,70 % à 5,67 %

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
<b>31 décembre 2010</b>	<b>172 461</b>	<b>(60 395)</b>	<b>112 066</b>	<b>112 066</b>
Coût des services rendus au cours de la période/ Rendement attendu des actifs du régime	6 168	(486)	5 682	5 682
Coût financier	9 321	(3 692)	5 629	5 629
Cotisations des participants au régime	(112)	(2 477)	(2 589)	(2 589)
Coût des services passés	340		340	340
Prestations servies	(8 159)	326	(7 833)	(7 833)
Règlements	8		8	8
Écarts actuariels	5 547	(320)	5 227	5 227
Effet des réductions de régime		19	19	19
Variations de périmètre/Reclassements	13 793	(5 030)	8 763	8 763
Effets de la variation des devises	1 785	(1 387)	398	398
<b>31 décembre 2011</b>	<b>201 152</b>	<b>(73 442)</b>	<b>127 710</b>	<b>127 710</b>

À l'exception des écarts actuariels, la charge relative aux avantages au personnel est intégralement comptabilisée dans les charges de personnel (1,3 million d'euros en 2011).

Le montant cumulé des écarts actuariels directement comptabilisés dans les capitaux propres s'élève à - 27,9 millions d'euros après impôt au 31 décembre 2011.

## FINANCEMENT DE L'ENGAGEMENT LIÉ AUX AVANTAGES AU PERSONNEL

<i>(En milliers d'euros)</i>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
Valeur actualisée des engagements non financés	114 451	101 595
Valeur actualisée des engagements partiellement ou totalement financés	86 701	70 866
Coût des services passés non comptabilisés (3)	(491)	(554)
<b>Valeur totale des engagements relatifs aux régimes à prestation définie (1)</b>	<b>200 661</b>	<b>171 907</b>
Juste valeur des plans des régimes (2)	73 442	60 395
<b>Valeur totale du passif relatif aux régimes à prestation définie (1) - (2) - (3)</b>	<b>127 710</b>	<b>112 066</b>

Les actifs du régime se répartissent sur les supports suivants :

<i>(En moyenne)</i>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
Actions	13 %	35 %
Obligations	74 %	60 %
Autres instruments	13 %	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Le rendement estimé des actifs du régime a été calculé sur la base du rendement des obligations à long terme.

**NOTE 14**

**DETTE FINANCIÈRE NETTE**

**DETTE FINANCIÈRE NETTE**

L'endettement financier net, tel que défini par le Groupe, peut être détaillé comme suit :

<i>(En milliers d'euros)</i>	Note	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
Emprunt Eurazeo		110 347	110 311
Obligations échangeables en actions Danone		664 687	644 084
<b>Total emprunts Eurazeo</b>		<b>775 035</b>	<b>754 395</b>
Obligations Europcar (flotte et corporate)		1 178 936	1 059 849
Obligations Eurazeo PME		146 737	-
Obligations Eurazeo Partners		6 901	48 289
<b>Emprunts obligataires</b>		<b>1 332 574</b>	<b>1 108 138</b>
Lignes de financement de la flotte Europcar		938 576	1 100 605
Ligne de crédit « revolving » Europcar		38 320	218 394
Dette d'acquisition Elis		1 916 383	1 897 548
Emprunt APCOA		637 131	629 142
Emprunt Legendre Holding 19 (Accor)		568 502	566 563
Emprunt ANF Immobilier		516 149	480 310
Emprunt Immobilière Bingen		-	100 000
Emprunts 3S Photonics		15 746	-
Emprunts Eurazeo PME		110 276	-
Comptes courants créditeurs	10	21 595	12 296
Location financière (hors flotte)		50 114	47 064
Autres emprunts		70 047	86 623
<b>Emprunts</b>		<b>4 882 838</b>	<b>5 138 545</b>
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>		<b>6 990 447</b>	<b>7 001 078</b>
<i>Dont part des dettes financières à moins d'un an</i>		<i>1 218 537</i>	<i>1 487 284</i>
<i>Dont part des dettes financières à plus d'un an</i>		<i>5 771 910</i>	<i>5 513 794</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'actif	10	511 981	1 071 033
Trésorerie à accès restreint	10	100 428	86 572
Actifs financiers de gestion de trésorerie	10	47 188	244 752
Autres actifs financiers non courants	10	23 434	-
<b>Actifs de trésorerie</b>		<b>683 031</b>	<b>1 402 357</b>
<b>TOTAL ENDETTEMENT NET</b>		<b>6 307 416</b>	<b>5 598 721</b>
<b>Répartition par devises des emprunts et dettes financières</b>			
EUR		6 317 121	6 302 480
GBP		556 374	584 972
NOK		94 550	92 536
Autres		22 401	21 090

<i>(En milliers d'euros)</i>	Note	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
Location opérationnelle Europcar (hors bilan)	18	1 163 359	991 359

La situation des participations du Groupe au regard de l'endettement net est présentée ci-dessous.

## ÉMISSION D'UN EMPRUNT OBLIGATAIRE ÉCHANGEABLE EN ACTIONS DANONE

Dans le cadre de sa stratégie de monétisation de sa ligne Danone, Eurazeo a placé, le 28 mai 2009, 700 millions d'euros d'obligations échangeables en actions. Cet emprunt obligataire, émis sur la base d'un nominal initial de 45,25 euros, est d'une durée de 5 ans (remboursement au pair le 10 juin 2014) et porte un intérêt annuel de 6,25 %. Afin de tenir compte de l'augmentation de capital de

Danone du 25 juin 2009, le prix d'exercice a été ajusté à 42,59 euros ainsi que la parité d'échange (1 obligation pour 1,0623 actions Danone).

Sur le plan comptable, cet emprunt s'analyse comme une dette avec un dérivé incorporé synthétisant les options consenties de sortie de l'obligation. Les composantes dette et dérivé ont donc été valorisées et comptabilisées séparément à la date d'émission comme suit :

(En milliers d'euros)	28/05/2009
Juste valeur de l'option d'échange	95 170
Juste valeur de la dette obligataire	604 830
<b>TOTAL ÉMISSION OBLIGATIONS ÉCHANGEABLES EN ACTIONS DANONE</b>	<b>700 000</b>

Conformément à IAS 39, la dette a été comptabilisée initialement à sa juste valeur nette des frais d'émission. Elle figure au bilan consolidé pour son coût amorti (664,7 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Le dérivé est quant à lui comptabilisé au bilan à la juste valeur (127,0 millions d'euros au 31 décembre 2011 – cf. Note 15), les variations de valeurs étant comptabilisées au compte de résultat.

## DETTE FINANCIÈRE COURT TERME EUROPCAR

La dette financière à moins d'un an comprend les lignes de financement de la flotte de véhicules Europcar :

- ▲ un emprunt de premier rang (« Senior asset financing loan ») de 489,7 millions d'euros net des frais de transaction au 31 décembre 2011 :
  - ▲ suite à l'opération de refinancement du « Bridge To Asset », Europcar dispose depuis le 27 août 2010 d'un « Senior Asset Revolving Facility » de 1,3 milliard d'euros à maturité juillet 2014, pouvant faire l'objet d'une extension jusqu'à 1,7 milliard d'euros. Ce financement est tiré à hauteur de 495,3 millions d'euros au 31 décembre 2011,
  - ▲ le groupe Europcar définit chaque fin de mois le montant de flotte (et de fonds de roulement associé) à financer dans le cadre de son activité de location de véhicules, et réactualise ainsi ses besoins de tirage. Le montant tiré est alors remboursable le mois suivant, au moment où un nouveau tirage est réalisé sur la base de la valeur nette de la flotte au mois précédent. Ceci explique que cette dette ait été classée en passif courant, bien que la ligne soit ouverte jusqu'en 2014 ;

- ▲ une ligne de crédit « Senior Revolving Credit Facility » tirée à hauteur de 38,3 millions d'euros net des frais de transaction au 31 décembre 2011 :

Cette ligne de crédit de 350 millions d'euros à maturité mai 2013 a vocation à financer :

- ▲ l'achat de la flotte non finançable par la « Senior Asset Revolving Facility »,
- ▲ le besoin en fonds de roulement de l'activité courante d'Europcar ;
- ▲ d'autres emprunts réservés au financement de la flotte pour 459,6 millions d'euros au 31 décembre 2011 :

Il s'agit de location financière relative à la flotte de véhicules. Le groupe Europcar dispose notamment d'un contrat de location financement pour sa filiale basée au Royaume-Uni (et dans une moindre mesure pour sa filiale basée en Australie et en Nouvelle-Zélande). Ce contrat de location financement, qui arrivera à échéance en 2012, permet à la filiale anglaise d'obtenir un volume de véhicules qu'elle exploite en moyenne entre 6 et 8 mois. Tout comme pour la « Senior Asset Revolving Facility » décrite ci-dessus, le financement de la filiale anglaise est ajusté sur une base mensuelle en fonction du volume de flotte à financer.

Les conditions de financement sont en cours d'examen avec la banque Lombard et d'autres institutions financières. La Direction d'Europcar est convaincue que les lignes de crédit existantes seront renouvelées si besoin.

## ENGAGEMENTS LIÉS À LA DETTE CONSOLIDÉE

Le remboursement des emprunts souscrits par les sociétés du Groupe pourrait être exigé de manière anticipée 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)	31/12/2011			Commentaires/ Nature des principaux covenants
	Dettes brutes	Actifs de trésorerie	Dettes nettes	
Elis	1 980 465	(21 923)	1 958 542	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Échéances : 2014 à 2017</b></li> <li>■ Covenants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratio de couverture du service de la dette</li> <li>- Dette nette/EBITDA *</li> <li>- EBITDA */ frais financiers nets</li> <li>- Capex **</li> </ul> </li> </ul>
Legendre Holding 19 (Accor)	568 502	(9)	568 493	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Échéance : 2015</b></li> <li>■ Covenants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- LTV ***</li> <li>- Liquidité du titre Accor et du titre Edenred</li> </ul> </li> </ul>
Europcar	2 167 135	(422 628)	1 744 507	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Échéances : 2013-2018 (emprunt obligataire), 2012 et 2014 (dette adossée à la flotte et contrats de location) et 2013 (ligne de crédit « revolving »)</b></li> <li>■ Covenant sur la ligne de crédit « revolving » : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratio de couverture du service de la dette</li> </ul> </li> <li>■ Pas de covenant financier sur la facilité principale de financement de la flotte (« Senior asset revolving facility »)</li> <li>■ Covenant sur l'emprunt obligataire à échéance 2017 : <ul style="list-style-type: none"> <li>- LTV ***</li> </ul> </li> </ul>
APCOA	677 578	(35 237)	642 341	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Échéance : 2014</b></li> <li>■ Covenants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dette nette/EBITDA *</li> <li>- Ratio de couverture du service de la dette</li> <li>- Capex **</li> </ul> </li> </ul>
Eurazeo PME	271 924	(52 583)	219 341	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Échéances : 2015 à 2019</b></li> <li>■ Covenants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratio de couverture du service de la dette</li> <li>- Dette nette/EBITDA *</li> <li>- EBITDA */ frais financiers nets</li> <li>- Capex **</li> </ul> </li> </ul>
3S Photonics	22 930	(8 562)	14 368	■ <b>Échéance : 2013 à 2017</b>
Autres sociétés		(2 010)	(2 010)	
<b>Total Endettement net « Industrie et services »</b>	<b>5 688 534</b>	<b>(542 952)</b>	<b>5 145 582</b>	
ANF Immobilier	519 978	(37 718)	482 260	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Échéances : 2013 à 2015</b></li> <li>■ Covenants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- LTV ***</li> <li>- ICR ****</li> </ul> </li> </ul>
Autres sociétés		(116)	(116)	
<b>Total Endettement net « Immobilier »</b>	<b>519 978</b>	<b>(37 834)</b>	<b>482 144</b>	
Eurazeo	775 035	(86 619)	688 416	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Obligations échangeables en actions Danone : 700 M€ à échéance 2014</b></li> <li>■ <b>Échéance autre dette : 2013</b></li> </ul>
Autres sociétés	6 900	(15 626)	(8 726)	
<b>Total Endettement net « Holding »</b>	<b>781 934</b>	<b>(102 245)</b>	<b>679 690</b>	
<b>TOTAL ENDETTEMENT NET</b>	<b>6 990 446</b>	<b>(683 031)</b>	<b>6 307 416</b>	

\* « Earnings before interest, taxes depreciation and amortization » : Résultat opérationnel avant intérêts, dépréciations et amortissements ; le cas échéant ajusté conformément à la documentation bancaire.

\*\* « Capital Expenditure » : Investissements.

\*\*\* « Loan To Value » : Dette rapportée à la valeur réévaluée des actifs

\*\*\*\* « 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 d'un « waiver » à la date d'arrêté des comptes. Ainsi, l'échéancier des dettes a été établi sur la base des dates de remboursements prévues à ce jour.

Toutes les dettes sont sans recours sur Eurazeo.

## 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 de la dette consolidée au 31 décembre 2011 et de versement des intérêts afférents à cette dette se détaillent comme suit :

	Valeur comptable		Flux de trésorerie 2012				
	Coût amorti	Nominal	Intérêts à taux fixes contractuels	Intérêts à taux variables couverts	Intérêts à taux variables	Incidence couverture	Intérêts à taux variables non couverts
<i>(En millions d'euros)</i>							
Emprunt Eurazeo	110,3	-	4,5	-	-	-	-
Obligations échangeables en actions Danone	664,7	-	43,8	-	-	-	-
Obligations Europcar	1 178,9	-	93,6	2,8	2,8	-	-
Obligations Eurazeo PME	146,7	-	1,8	0,4	0,3	0,1	7,7
Lignes de financement de la flotte Europcar	938,6	459,6	-	0,7	0,7	-	-
Ligne de crédit « revolving » Europcar	38,3	-	-	0,0	0,0	-	-
Dette d'acquisition Elis	1 916,4	37,5	-	96,7	82,1	14,7	3,2
Emprunt APCOA	637,1	59,7	-	22,7	15,3	7,4	3,8
Emprunt Legendre Holding 19 (Accor)	568,5	-	-	34,1	15,8	18,2	1,9
Emprunt ANF	516,1	0,6	-	19,9	7,3	12,6	0,3
Emprunts Eurazeo PME	110,3	11,9	-	4,3	3,1	1,2	2,3
Emprunts 3S Photonics	15,7	11,7	0,2	0,0	0,0	0,0	0,1
Comptes courants créditeurs	21,6	21,6	-	-	-	-	-
Location financière (hors flotte)	50,1	7,3	2,9	0,6	0,2	0,4	0,3
Autres emprunts	76,9	19,1	0,7	0,7	0,7	-	1,0
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>6 990,4</b>	<b>629,0</b>	<b>147,3</b>	<b>183,0</b>	<b>128,3</b>	<b>54,7</b>	<b>20,6</b>

Les flux de remboursement de l'année 2012 correspondent essentiellement à des hypothèses de non-renouvellement des lignes de crédit et au remboursement des comptes courants créditeurs (découverts bancaires).

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeur comptable Coût amorti	Flux de trésorerie 2013-2016					
		Nominal	Intérêts à taux fixes contractuels	Intérêts à taux variables couverts	Intérêts à taux variables	Incidence couverture	Intérêts à taux variables non couverts
Emprunt Eurazeo	110,3	109,6	0,4	-	-	-	-
Obligations échangeables en actions Danone	664,7	700,0	65,6	-	-	-	-
Obligations Europcar	1 178,9	425,0	286,5	-	-	-	-
Obligations Eurazeo PME	146,7	-	8,2	-	-	-	32,5
Lignes de financement de la flotte Europcar	938,6	495,3	-	-	-	-	-
Ligne de crédit « revolving » Europcar	38,3	39,0	-	-	-	-	-
Dette d'acquisition Elis	1 916,4	1 552,4	-	109,4	86,3	23,1	138,1
Emprunt APCOA	637,1	581,7	9,6	34,3	36,7	(2,4)	8,8
Emprunt Legendre Holding 19 (Accor)	568,5	560,0	-	16,9	7,2	9,8	49,8
Emprunt ANF	516,1	509,1	-	42,1	15,9	26,3	1,2
Emprunts Eurazeo PME	110,3	86,4	-	6,8	5,2	1,6	9,3
Emprunts 3S Photonics	15,7	4,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Comptes courants créditeurs	21,6	-	-	-	-	-	-
Location financière (hors flotte)	50,1	20,9	9,6	1,8	0,7	1,1	0,5
Autres emprunts	76,9	50,3	2,5	-	-	-	-
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>6 990,4</b>	<b>5 133,8</b>	<b>382,5</b>	<b>211,4</b>	<b>152,0</b>	<b>59,4</b>	<b>240,2</b>

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeur comptable Coût amorti	Flux de trésorerie 2017 et au-delà					
		Nominal	Intérêts à taux fixes contractuels	Intérêts à taux variables couverts	Intérêts à taux variables	Incidence couverture	Intérêts à taux variables non couverts
Emprunt Eurazeo	110,3	-	-	-	-	-	-
Obligations échangeables en actions Danone	664,7	-	-	-	-	-	-
Obligations Europcar	1 178,9	750,0	166,3	-	-	-	-
Obligations Eurazeo PME	146,7	141,7	12,3	-	-	-	2,5
Lignes de financement de la flotte Europcar	938,6	-	-	-	-	-	-
Ligne de crédit « revolving » Europcar	38,3	-	-	-	-	-	-
Dette d'acquisition Elis	1 916,4	358,3	-	-	-	-	1,0
Emprunt APCOA	637,1	-	-	-	-	-	-
Emprunt Legendre Holding 19 (Accor)	568,5	-	-	-	-	-	-
Emprunt ANF	516,1	6,4	-	(0,1)	-	(0,1)	0,8
Emprunts Eurazeo PME	110,3	14,6	-	-	-	-	4,0
Emprunts 3S Photonics	15,7	-	-	-	-	-	-
Comptes courants créditeurs	21,6	-	-	-	-	-	-
Location financière (hors flotte)	50,1	21,8	8,2	6,3	3,1	3,2	0,1
Autres emprunts	76,9	6,8	0,1	-	-	-	-
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>6 990,4</b>	<b>1 299,7</b>	<b>186,8</b>	<b>6,2</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>8,3</b>

(En millions d'euros)	Valeur comptable	Estimation des flux futurs au 31/12/2011		
	Coût amorti	Nominal à rembourser	Cumul des intérêts à taux fixes/variables couverts	Cumul des intérêts à taux variables non couverts
Emprunt Eurazeo	110,3	109,6	4,8	-
Obligations échangeables en actions Danone	664,7	700,0	109,4	-
Obligations Europcar	1 178,9	1 175,0	549,1	-
Obligations Eurazeo PME	146,7	141,7	22,7	42,7
Lignes de financement de la flotte Europcar	938,6	954,9	0,7	-
Ligne de crédit « revolving » Europcar	38,3	39,0	0,0	-
Dette d'acquisition Elis	1 916,4	1 948,2	206,1	142,2
Emprunt APCOA	637,1	641,4	66,6	12,7
Emprunt Legendre Holding 19 (Accor)	568,5	560,0	51,0	51,7
Emprunt ANF	516,1	516,1	62,0	2,3
Emprunts Eurazeo PME	110,3	112,8	11,1	15,6
Emprunts 3S Photonics	15,7	15,7	0,5	0,1
Comptes courants créditeurs	21,6	21,6	-	-
Location financière (hors flotte)	50,1	50,1	29,3	0,8
Autres emprunts	76,9	76,2	3,9	1,0
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>6 990,4</b>	<b>7 062,5</b>	<b>1 117,3</b>	<b>269,1</b>

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 particulier, bien que le volume de la dette de financement de la flotte Europcar soit variable (en fonction de la flotte de véhicule adossée), les flux de trésorerie futurs ont été calculés sur la base de la dette consolidée au 31 décembre 2011.

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 2011.

NOTE 15

**DÉRIVÉS ET AUTRES ACTIFS ET PASSIFS NON COURANTS**

**INSTRUMENTS DÉRIVÉS**

<i>(En milliers d'euros)</i>	Notionnel	Juste valeur au 31/12/2011	Variations de juste valeur sur l'exercice	Impact résultat financier *	Impact réserve de couverture
Cap de taux échéance 2013	400 000	46	(1 400)	(1 400)	
Autres swaps de taux (swaps échus en cours d'exercice)		-	159	62	97
<b>Total des dérivés actifs non courants</b>		<b>46</b>			
Swaps de taux échéance 2012	877 377	(4 951)	11 840	-	11 840
Swaps de taux échéance 2013	528 000	(24 400)	14 242	(10)	14 252
Swaps de taux échéance 2014	1 915 285	(97 905)	12 610	40	12 570
Swaps de taux échéance 2015 et +	1 431 000	(61 384)	(48 284)	(219)	(48 065)
<b>Total des dérivés passifs non courants</b>		<b>(188 640)</b>			
Autres swaps de taux		(8 152)	60 065	501	59 564
<b>Total des dérivés passifs courants</b>		<b>(8 152)</b>			
<b>TOTAL DES DÉRIVÉS DE TAUX ÉLIGIBLES À LA COMPTABILITÉ DE COUVERTURE</b>		<b>(196 746)</b>	<b>49 232</b>	<b>(1 026)</b>	<b>50 258</b>
Autres swaps de taux		6	6	6	-
<b>Total des dérivés actifs courants</b>		<b>6</b>			
Autres swaps de taux		(16 629)	9 113	9 113	-
<b>Total des dérivés passifs courants</b>		<b>(16 629)</b>			
<b>TOTAL DES DÉRIVÉS DE TAUX NON ÉLIGIBLES À LA COMPTABILITÉ DE COUVERTURE</b>		<b>(16 623)</b>	<b>9 119</b>	<b>9 119</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 31/12/2011	Variations de juste valeur sur l'exercice	Impact résultat financier	Impact réserve de couverture
Bons de souscriptions d'actions		1 839	-	-	-
<b>TOTAL DES AUTRES DÉRIVÉS ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>1 839</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dérivé incorporé associé au financement structuré des titres Accor et Edenred		158 103	85 551	85 551	
Autres dérivés		2 537	1 734	(764)	2 498
<b>TOTAL DES AUTRES DÉRIVÉS ACTIFS COURANTS</b>		<b>160 640</b>	<b>87 285</b>	<b>84 787</b>	<b>2 498</b>
Autres dérivés		(411)	213	-	213
<b>TOTAL DES AUTRES DÉRIVÉS PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>(411)</b>	<b>213</b>	<b>-</b>	<b>213</b>
« Equity swap » associé au financement structuré des titres Accor et Edenred		(158 103)	(85 551)	(85 551)	
Option associée aux obligations échangeables en actions Danone	12	(126 978)	16 678	16 678	
Autres dérivés		(6 912)	(2 911)	(2 911)	
<b>TOTAL DES AUTRES DÉRIVÉS PASSIFS COURANTS</b>		<b>(291 993)</b>	<b>(71 784)</b>	<b>(71 784)</b>	<b>-</b>
Incidence des groupes mis en équivalence					6 249
<b>Gains (pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture <sup>(1)</sup></b>					<b>59 218</b>
Produits et charges résultant de la conclusion de dérivés de taux			Note 21	8 093	
Produits et charges résultant de la conclusion d'autres dérivés			Note 21	13 003	
<b>Total impact résultat financier <sup>(2)</sup></b>				<b>21 096</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 (50,3 millions d'euros), de l'impact des autres dérivés actifs courants (2,5 millions d'euros), de l'impact des autres dérivés passifs non courant (0,2 million d'euros) et de l'incidence des groupes mis en équivalence (6,2 millions d'euros).

(2) L'impact sur le résultat financier est égal à l'impact des dérivés de taux (- 1,0 million d'euros et 9,1 millions d'euros), à l'impact des autres dérivés actifs courant (84,8 millions d'euros) et à l'impact des autres dérivés passifs courants (- 71,8 millions d'euros).

## DÉRIVÉS DE TAUX

Le groupe Eurazeo est exposé au risque de taux d'intérêt. 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 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. Il tient compte du risque de contrepartie associé à ces contrats.

Au 31 décembre 2011, la réserve en capitaux propres relative aux swaps de taux traités comptablement comme instrument de couverture de flux futurs est négative à hauteur de 145,9 millions d'euros après impôt. Cette réserve est reprise dès lors que les éléments couverts affectent le compte de résultat.

## AUTRES INSTRUMENTS DÉRIVÉS (COURANTS)

Dans le cadre du financement des titres Accor et Edenred, Eurazeo a conclu des contrats dont certaines composantes ont été qualifiées de dérivés :

- ▲ un contrat « equity forward » selon lequel le Groupe reçoit un montant notionnel, en fonction du cours de l'action au jour de la transaction. Le notionnel sera remboursé sur la base du cours de bourse du titre à l'échéance ;
- ▲ un contrat « equity swap » selon lequel le Groupe reçoit la moins-value/plus-value constatée à l'échéance sur les titres, et verse le taux d'intérêt de l'emprunt.

Ces opérations sont en substance des emprunts garantis par le nantissement des titres et s'analysent comme suit :

- ▲ l'« equity forward » est assimilé à une dette financière hybride constituée d'un contrat hôte et d'un dérivé incorporé de type « equity swap » ;
- ▲ l'« equity swap » est un dérivé « free standing » dont les caractéristiques sont symétriques à celles du dérivé incorporé.

Ainsi, les dérivés sont comptabilisés à l'actif et au passif du bilan pour un montant identique jusqu'à l'échéance de l'emprunt.

Par ailleurs, un dérivé incorporé à l'emprunt obligataire a été reconnu dans le cadre de l'émission d'obligations échangeables en actions Danone (cf. Note 14 – Endettement net).

Les dérivés associés aux financements structurés de titres sont évalués sur la base de données de marché à la date de clôture (cours de bourse, taux d'intérêt) et de données estimées (taux de distribution de dividendes attendu). Leur juste valeur est calculée à l'aide d'un modèle d'actualisation des flux de trésorerie (Niveau 2).

## RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Le risque de taux d'intérêt est présenté dans le cadre d'une analyse de sensibilité en conformité avec IFRS 7. Il reflète l'impact de l'évolution des taux d'intérêts sur la charge financière, sur le résultat financier et sur les capitaux propres.

L'analyse de la sensibilité aux taux d'intérêt est basée sur les hypothèses suivantes :

- ▲ l'évolution de la courbe des taux n'a pas d'impact sur les instruments financiers rémunérés sur la base d'un taux d'intérêt fixe, s'ils sont évalués au coût amorti ;
- ▲ l'évolution de la courbe des taux a une incidence sur les instruments financiers rémunérés sur la base d'un taux variable, dans le cas où ils ne sont pas désignés comme élément couvert. Une variation des taux a une incidence sur le coût de l'endettement financier brut et est donc incluse dans le calcul de la sensibilité du coût de l'endettement net et des capitaux propres au risque de taux ;
- ▲ l'évolution de la courbe des taux a une incidence sur la juste valeur d'un instrument financier dérivé éligible à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie. La variation de juste valeur de l'instrument affecte la réserve de couverture dans les capitaux propres. Cet effet est donc inclus dans le calcul de la sensibilité des capitaux propres au risque de taux ;
- ▲ l'évolution de la courbe de taux a une incidence sur les instruments financiers dérivés (swaps de taux d'intérêt, caps...) qui ne sont pas éligibles à la comptabilité de couverture dans la mesure où cela affecte leur juste valeur dont la variation est comptabilisée en compte de résultat. Cet impact est donc inclus dans le calcul de la sensibilité du coût de l'endettement net et des capitaux propres au risque de taux.

Sous ces hypothèses, l'incidence d'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) se détaille comme suit :

Nature	+ 100 bp		- 100 bp	
	Réserve de couverture	Résultat financier	Réserve de couverture	Résultat financier
Instruments financiers désignés comme instruments de couverture	91 755		(95 615)	
Instruments financiers non dérivés, à taux variable (non couverts)		(5 310)		5 310
Dérivés de taux (non éligibles à la comptabilité de couverture)		3 739		(3 830)
<b>IMPACT TOTAL (AVANT IMPÔT)</b>	<b>91 755</b>	<b>(1 571)</b>	<b>(95 615)</b>	<b>1 480</b>
<i>Sensibilité des capitaux propres à la variation des taux</i>	<i>+ 100 bp</i>	<i>1,5 %</i>	<i>- 100 bp</i>	<i>- 1,6 %</i>
<i>Sensibilité du coût de l'endettement net à la variation des taux</i>	<i>+ 100 bp</i>	<i>0,3 %</i>	<i>- 100 bp</i>	<i>- 0,3 %</i>

▲ si les taux d'intérêt avaient été de 100 points de base supérieurs aux taux constatés au cours de l'exercice, l'incidence aurait été : une augmentation de 1,5 % des capitaux propres (y compris intérêts minoritaires) et une augmentation de 0,3 % du coût de l'endettement net.

▲ si les taux d'intérêt avaient été de 100 points de base inférieurs aux taux constatés au cours de l'exercice, l'incidence aurait été : une diminution de 1,6 % des capitaux propres (y compris intérêts minoritaires) et une diminution de 0,3 % du coût de l'endettement net.

## AUTRES ACTIFS ET PASSIFS NON COURANTS

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2011	31/12/2010
Dérivés de taux éligibles à la comptabilité de couverture	15	46	1 446
Actifs financiers non courants	10	23 434	-
Autres actifs non courants		26 662	7 868
<b>Autres actifs non courants</b>		<b>50 142</b>	<b>9 314</b>
Instruments dérivés passifs non courants	15	189 051	185 107
Autres passifs non courants		6 938	5 366
<b>Autres passifs non courants</b>		<b>195 989</b>	<b>190 473</b>

**NOTE 16**

**FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS**

Les dettes liées à la flotte de véhicules se rapportent à des contrats de location simple.

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2011	31/12/2010
Dettes relatives à la flotte de véhicules <sup>(1)</sup>	9	602 156	617 232
Dettes fournisseurs		380 968	390 350
Avances reçues des clients		3 291	1 632
Autres créditeurs		3 309	4 174
<b>Total des fournisseurs inclus dans le BFR</b>	<b>7</b>	<b>989 724</b>	<b>1 013 388</b>
Dettes fournisseurs d'immobilisations		23 816	14 847
<b>TOTAL DES FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS</b>		<b>1 013 540</b>	<b>1 028 235</b>

(1) Comprend 361,8 millions d'euros (2010 : 278,0 millions d'euros) se rapportant à un important contrat de location simple conclu en 2009, en vertu duquel le Groupe acquiert des véhicules à un constructeur et les revend immédiatement au bailleur. Les montants au titre de la créance (sur le constructeur) et la dette (envers le bailleur) comptabilisés au début du contrat sont réglés lorsque les véhicules sont restitués au constructeur conformément à la clause de rachat.

**NOTE 17**

**AUTRES ACTIFS ET PASSIFS**

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2011	31/12/2010
Charges constatées d'avance		56 174	55 130
<b>Total des autres actifs courants inclus dans le BFR</b>	<b>7</b>	<b>56 174</b>	<b>55 130</b>
Autres actifs		5 410	-
<b>TOTAL DES AUTRES ACTIFS COURANTS</b>		<b>61 584</b>	<b>-</b>
<b>Dettes d'impôt exigible</b>		<b>85 987</b>	<b>48 313</b>
Dettes sociales		163 665	163 905
Produits constatés d'avance		102 840	102 366
Autres dettes		347 126	192 570
<b>TOTAL DES AUTRES PASSIFS</b>	<b>7</b>	<b>613 631</b>	<b>458 841</b>

NOTE 18

**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 d'évaluation de sa performance.

Les secteurs opérationnels du groupe Eurazeo peuvent se répartir au sein des trois activités du Groupe :

- ▲ « Holding » : activité d'investissement dans des participations non consolidées et activité de fonds de co-investissement ;
  - ▲ secteur opérationnel : chaque société contribue au secteur « holding » ;
- ▲ « Industrie-Services » : activité d'investissement en tant qu'actionnaire actif (participations consolidées) ;
  - ▲ secteurs opérationnels : chaque investissement est constitutif d'un secteur opérationnel ;
- ▲ « Immobilier » : activité d'investissement dans des actifs à dominante immobilière ;
  - ▲ Secteurs opérationnels : l'investissement dans ANF Immobilier ainsi que chacun des investissements réalisés dans le secteur « Immobilier » sont constitutifs d'un secteur opérationnel.

La Note 25 – Filiales et entreprises associées, précise l'activité de chacune des sociétés consolidées.

La contribution des groupes mis en équivalence au résultat net consolidé est précisée en Note 6 – Participations dans les entreprises associées.

Les principaux indicateurs de performance, selon les participations, sont :

- ▲ au compte de résultat : l'EBIT (« earning before interests and taxes ») ajusté et l'EBITDA (« earning before interests, taxes, amortization and depreciation ») ajusté ;
- ▲ au bilan : la dette nette ajustée (avant ou après frais de financement).

Les retraitements effectués entre le résultat opérationnel avant autres produits et charges et les divers indicateurs de performance du compte de résultat correspondent essentiellement à :

- ▲ des retraitements d'éléments non récurrents (frais de restructuration, frais d'acquisition, charges d'amortissement d'actifs reconnus lors d'acquisitions) ;
- ▲ un reclassement de l'estimation de la part des charges d'intérêts incluse dans les loyers de location opérationnelle (spécifique à l'activité d'Europcar) ;
- ▲ la variation de la juste valeur des immeubles de placement (ANF Immobilier).

Le principal retraitement effectué au niveau de la dette nette correspond à la prise en compte de la dette relative aux locations opérationnelles (spécifique à l'activité d'Europcar).

Ces éléments retraités ont été directement calculés à partir des contributions IFRS de chacun des secteurs opérationnels et peuvent être directement rapprochés des comptes consolidés publiés.

## INFORMATION SECTORIELLE AU 31 DÉCEMBRE 2011

### COMPTE DE RÉSULTAT SECTORIEL

(En millions d'euros)	2011	Holding		
		Total	Elis	Europcar
Chiffre d'affaires	4 279,2	132,3	1 148,8	1 969,2
Éliminations intragroupe et autres retraitements	(96,0)	(68,2)		
<b>Produits de l'activité ordinaire</b>	<b>4 183,2</b>	<b>64,1</b>	<b>1 148,8</b>	<b>1 969,2</b>
<b>Résultat opérat. av. autres prod. &amp; charges</b>	<b>584,4</b>	<b>47,8</b>	<b>191,8</b>	<b>186,0</b>
Opérations intra-groupe		1,6	0,0	
Retraitements de consolidation	(0,9)	0,1		
<b>Résultat opérat. av. autres prod. &amp; ch. Ajusté</b>	<b>583,5</b>	<b>49,5</b>	<b>191,8</b>	<b>186,0</b>
Variation de juste valeur des immeubles				
Ch. intérêts incluses dans loyers loc. opérationnelle				45,7
Charges de restructuration				4,8
Frais acquisition/pré-ouverture				0,1
Amortissements incorporels				5,3
Autres			0,9	(7,3)
<b>EBIT ajusté</b>			<b>192,7</b>	<b>234,6</b>
<b>% Marge EBIT ajusté</b>				<b>11,9 %</b>
Dotations/reprises amortissements et provisions			178,8	
<b>EBITDA ajusté</b>			<b>371,4</b>	
<b>% Marge EBITDA ajusté</b>			<b>32,3 %</b>	

(1) Société portant les investissements dans Colyzeo et Colyzeo II.

(2) Essentiellement Immobilière Bingen (société mère d'ANF Immobilier). Le chiffre d'affaires inclut 25,0 millions d'euros de dividendes ANF Immobilier.

### DETTE NETTE SECTORIELLE

(En millions d'euros)	31/12/2011	Holding			
		Total	Europcar	Elis	APCOA
Dettes financières	6 990,4	781,9	2 167,1	1 980,5	677,6
Actifs de trésorerie	(683,0)	(102,2)	(422,6)	(21,9)	(35,2)
<b>Dettes nettes IFRS</b>	<b>6 307,4</b>	<b>679,7</b>	<b>1 744,5</b>	<b>1 958,5</b>	<b>642,3</b>
Éliminations intragroupe			(0,7)		(1,1)
Participation des salariés				(39,6)	
Dettes locations opérationnelles			1 163,4		
Autres ajustements			(2,3)	0,5	1,2
<b>Dettes nettes IFRS ajustées</b>			<b>2 904,9</b>	<b>1 919,4</b>	<b>642,5</b>
<i>dont dette nette IFRS Ajustée corporate</i>			<i>536,0</i>		
<i>dont dette nette IFRS Ajustée liée à la flotte</i>			<i>2 368,9</i>		
Frais de financement				14,5	
<b>Dettes nettes ajustées hors frais de financement</b>				<b>1 933,9</b>	

(1) Dette associée aux titres Accor et Edenred.

Une information détaillée sur l'échéance des dettes ainsi que sur la nature des covenants est présentée en Note 14.

Industrie et services				Immobilier			
APCOA	Eurazeo PME	Autres	Total	ANF	Colyzeo <sup>(1)</sup>	Autres <sup>(2)</sup>	Total
731,0	186,5	2,7	4 038,2	83,6		25,1	108,7
		(2,7)	(2,7)			(25,1)	(25,1)
<b>731,0</b>	<b>186,5</b>	<b>0,0</b>	<b>4 035,5</b>	<b>83,6</b>			<b>83,6</b>
<b>34,6</b>	<b>23,2</b>	<b>(0,6)</b>	<b>435,0</b>	<b>114,0</b>	<b>(12,4)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>101,6</b>
		(0,2)	(0,2)	(1,3)	0,0		(1,4)
		-	-	(1,0)			(1,0)
<b>34,6</b>	<b>23,2</b>	<b>(0,8)</b>	<b>434,8</b>	<b>111,7</b>	<b>(12,4)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>99,2</b>
				(41,0)			
4,2							
2,1	(1,5)			(1,6)			
<b>40,9</b>	<b>21,7</b>			<b>69,1</b>			
19,8	7,0			0,5			
<b>60,7</b>	<b>28,7</b>			<b>69,6</b>			
<b>8,3 %</b>	<b>15,4 %</b>			<b>83,2 %</b>			

Industrie et services					Immobilier		
LH19 <sup>(1)</sup>	Eurazeo PME	3S Photonics	Autres	Total	ANF	Autres	Total
568,5	271,9	22,9		5 688,5	520,0		520,0
0,0	(52,6)	(8,6)	(2,0)	(543,0)	(37,7)	(0,1)	(37,8)
<b>568,5</b>	<b>219,3</b>	<b>14,4</b>	<b>(2,0)</b>	<b>5 145,6</b>	<b>482,3</b>	<b>(0,1)</b>	<b>482,1</b>
	0,8						
<b>568,5</b>	<b>220,1</b>	<b>14,4</b>	<b>(2,0)</b>		<b>482,3</b>		

## INFORMATION SECTORIELLE AU 31 DÉCEMBRE 2010

### COMPTE DE RÉSULTAT SECTORIEL

(En millions d'euros)	2010	Holding		
		Total	Elis	Europcar
Chiffre d'affaires	4 040,2	107,8	1 067,6	1 973,1
Éliminations intragroupe et autres retraitements	(119,6)	(75,6)	(3,5)	
<b>Produits de l'activité ordinaire</b>	<b>3 920,6</b>	<b>32,1</b>	<b>1 064,1</b>	<b>1 973,1</b>
<b>Résultat opérat. av. autres prod. &amp; charges</b>	<b>792,5</b>	<b>351,4</b>	<b>175,5</b>	<b>169,8</b>
Opérations intra-groupe	0,0	2,7	3,5	0,0
Retraitements de consolidation	58,6	58,5		
<b>Résultat opérat. av. autres prod. &amp; ch. Ajusté</b>	<b>851,1</b>	<b>412,5</b>	<b>179,0</b>	<b>169,7</b>
Variation de juste valeur des immeubles				
Ch. intérêts incluses dans loyers loc. opérationnelle				38,3
Charges de restructuration				20,9
Frais acquisition/pré-ouverture				0,7
Amortissements incorporels				5,7
Autres éléments non récurrents				7,4
Autres			1,1	
<b>EBIT ajusté</b>			<b>180,0</b>	<b>242,7</b>
<b>% Marge EBIT ajusté</b>				<b>12,3 %</b>
Dotations/reprises amortissements et provisions			166,8	
<b>EBITDA ajusté</b>			<b>346,8</b>	
<b>% Marge EBITDA ajusté</b>			<b>32,5 %</b>	
Loyers				
<b>EBITDAR ajusté</b>				
<b>% Marge EBITDAR ajusté</b>				

(1) Société portant les investissements dans Colyzeo et Colyzeo II.

(2) Essentiellement Immobilière Bingen (société mère d'ANF Immobilier). Le chiffre d'affaires inclut 22,1 millions d'euros de dividendes ANF Immobilier.

(3) Le chiffre d'affaires de B&B Hotels est le chiffre d'affaires « agrégé » (97,4 millions d'euros). Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2010 s'établit à 98,5 millions d'euros.

### DETTE NETTE SECTORIELLE

(En millions d'euros)	31/12/2010	Holding		
		Total	Europcar	Elis
Dettes financières	7 001,1	802,7	2 412,8	1 966,5
Actifs de trésorerie	(1 402,4)	(890,5)	(398,2)	(31,4)
<b>Dettes nettes IFRS</b>	<b>5 598,7</b>	<b>(87,8)</b>	<b>2 014,6</b>	<b>1 935,1</b>
Éliminations intragroupe			(1,3)	
Participation des salariés				(36,8)
Dettes locations opérationnelles et autres ajustements			991,4	2,0
<b>Dettes nettes IFRS ajustées</b>			<b>3 004,6</b>	<b>1 900,3</b>
dont dette nette IFRS Ajustée corporate			584,3	
dont dette nette IFRS Ajustée liée à la flotte			2 420,4	
Frais de financement				19,5
<b>Dettes nettes ajustées hors frais de financement</b>				<b>1 919,8</b>

(1) Dette associée aux titres Accor et Edenred.

(2) Essentiellement Immobilière Bingen (société mère d'ANF Immobilier). Les 100,0 millions d'euros de dettes financières sont relatifs à Immobilière Bingen.

Industrie et services				Immobilier			
APCOA	B&B <sup>(3)</sup>	Autres	Total	ANF	Colyzeo <sup>(1)</sup>	Autres <sup>(2)</sup>	Total
699,7	97,4	3,2	3 841,0	69,1		22,3	91,4
	1,0	(2,9)	(5,5)	(16,3)		(22,3)	(38,6)
<b>699,7</b>	<b>98,3</b>	<b>0,3</b>	<b>3 835,6</b>	<b>52,9</b>		<b>0,0</b>	<b>52,9</b>
<b>14,9</b>	<b>30,9</b>	<b>(2,5)</b>	<b>388,6</b>	<b>61,8</b>	<b>(9,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>52,5</b>
(0,2)	(21,1)	(1,3)	(19,0)	16,4	0,0		16,3
	0,2		0,2				
<b>14,8</b>	<b>10,0</b>	<b>(3,7)</b>	<b>369,7</b>	<b>78,2</b>	<b>(9,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>68,9</b>
				(32,7)			
16,6							
	1,2						
	0,9						
1,3	0,4			(1,0)			
<b>32,6</b>	<b>12,5</b>			<b>44,6</b>			
18,4	8,4			12,0			
<b>51,0</b>	<b>20,9</b>			<b>56,6</b>			
<b>7,3 %</b>	<b>21,4 %</b>			<b>81,8 %</b>			
	18,2						
	<b>39,0</b>						
	<b>40,1 %</b>						

Industrie et services				Immobilier		
APCOA	LH19 <sup>(1)</sup>	Autres	Total	ANF	Autres <sup>(2)</sup>	Total
664,4	566,6		5 610,2	488,1	100,0	588,1
(53,7)	0,0	(1,8)	(485,2)	(26,6)	(0,1)	(26,7)
<b>610,6</b>	<b>566,5</b>	<b>(1,8)</b>	<b>5 125,1</b>	<b>461,5</b>	<b>99,9</b>	<b>561,4</b>
(2,1)						
(0,3)				(1,7)		
<b>608,2</b>	<b>566,5</b>			<b>459,8</b>		

**NOTE 19**

**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL**

**PRODUITS DE L'ACTIVITÉ ORDINAIRE**

Les produits de l'activité ordinaire se détaillent comme suit :

(En milliers d'euros)

								<b>2011</b>	<b>2010</b>
	Vente de biens	Prestations de services	Produits de trésorerie	Royalties	Dividendes	Locations	Autres produits	Total	
Dividendes Danone					21 363			21 363	21 434
Dividendes Banca Leonardo					21 215			21 215	-
Dividendes participations non consolidées					42 578			42 578	21 434
Chiffre d'affaires B&B Hotels								-	98 309
Chiffre d'affaires Europcar				54 842		1 825 970	88 433	1 969 245	1 973 149
Chiffre d'affaires APCOA		730 984						730 984	699 744
Chiffre d'affaires Elis	48 956	1 099 379					434	1 148 769	1 064 059
Chiffre d'affaires Eurazeo PME	103 647	82 627					231	186 505	-
Revenus de l'immobilier						83 576		83 576	52 865
Produits relatifs aux actifs financiers détenus à des fins de transaction			17 562					17 562	8 563
Autres						3 998		3 998	2 443
<b>PRODUITS DE L'ACTIVITÉ ORDINAIRE</b>	<b>152 603</b>	<b>1 912 990</b>	<b>17 562</b>	<b>54 842</b>	<b>42 578</b>	<b>1 913 544</b>	<b>89 098</b>	<b>4 183 217</b>	<b>3 920 566</b>

**AUTRES PRODUITS ET CHARGES DE L'ACTIVITÉ**

(En milliers d'euros)

	Notes	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Plus ou moins-values sur titres		36 493	373 936
Pertes durables sur actifs financiers disponibles à la vente	5	(17 978)	(12 326)
Autres plus-values (moins-values) et frais de cessions		9 874	1 845
Variation de juste valeur des immeubles de placement	4	41 008	32 685
Variation de juste valeur des autres actifs non courants		331	-
Autres produits et charges		(4 848)	(2 422)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES DE L'ACTIVITÉ</b>		<b>64 880</b>	<b>393 718</b>

Pour l'exercice 2011, les plus-values sur titres correspondent essentiellement à la cession des titres LT Participation/IPSOS à hauteur de 35,9 millions d'euros (prix de cession : 54,9 millions d'euros).

Pour l'exercice 2010, les plus-values sur titres correspondent à la cession des titres Danone à hauteur de 292,3 millions d'euros (prix de cession : 457,2 millions d'euros) et du groupe B&B Hotels à hauteur de 78,3 millions d'euros hors frais de cession (prix de cession : 169,3 millions d'euros – plus-value nette des frais de cession : 75,2 millions d'euros).

## AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

<i>(En milliers d'euros)</i>	2011	2010
Restructuration/déménagement/réorganisation	(2 799)	(216)
Dépollution	-	(2 584)
Plus ou moins-values	(2 917)	-
Frais sur investissements	(4 745)	(2 924)
Frais sur transactions	(6 182)	(1 119)
Frais de contentieux	(4 805)	-
Autres produits et charges	(5 249)	(1 080)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>(26 697)</b>	<b>(7 923)</b>

### NOTE 20

## FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

### FRAIS DE PERSONNEL

<i>(En milliers d'euros)</i>	2011	2010
Salaires et traitements	760 864	694 840
Charges sociales	208 804	187 827
Participation/intéressement des salariés	26 658	27 403
Paiements en actions	5 114	5 477
Autres avantages du personnel	2 031	8 182
<b>TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>1 003 471</b>	<b>923 729</b>

L'augmentation des frais de personnel est essentiellement due à l'entrée d'Eurazéo PME dans le périmètre de consolidation.

## EFFECTIFS

<i>(Moyenne, en équivalent temps plein)</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Ingénieurs et cadres	3 300	3 018
Techniciens et agents de maîtrise	1 674	1 281
Employés	9 957	6 380
Ouvriers	14 568	15 055
<b>TOTAL EFFECTIF PAR CATÉGORIE</b>	<b>29 499</b>	<b>25 734</b>
France	15 661	13 330
Europe hors France	12 733	11 948
Reste du monde	1 105	456
<b>TOTAL EFFECTIFS</b>	<b>29 499</b>	<b>25 734</b>

L'effectif total du Groupe y compris celui des entreprises associées s'élève à environ 140 000 personnes en 2011 contre environ 129 700 personnes en 2010.

La hausse de l'effectif total du Groupe s'explique essentiellement par des variations de périmètre (entrées d'Eurazeo PME, 3S Photonics, Moncler et Foncia).

### NOTE 21

## RÉSULTAT FINANCIER

<i>(En milliers d'euros)</i>	Note	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Charges financières sur emprunts		(551 981)	(566 924)
<b>Total coût de l'endettement financier brut</b>		<b>(551 981)</b>	<b>(566 924)</b>
Produits et charges résultant de la conclusion de dérivés de taux	15	8 093	11 942
Reclassement de la réserve de couverture en compte de résultat		(3 710)	(18 277)
Produits et charges résultant de la conclusion des autres dérivés	15	13 003	8 859
Var. juste valeur des actifs financiers détenus à des fins de transactions		263	58
Autres produits et charges financiers		(18 048)	4 994
<b>Total produits et charges de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et autres instruments financiers</b>		<b>(399)</b>	<b>7 576</b>
<b>Total coût de l'endettement financier net</b>		<b>(552 380)</b>	<b>(559 348)</b>
Différences négatives de change		(74 297)	(36 991)
Différences positives de change		69 385	39 641
Autres		(2 593)	(1 287)
<b>Total autres produits et charges financiers</b>		<b>(7 505)</b>	<b>1 363</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>		<b>(559 885)</b>	<b>(557 985)</b>

NOTE 22

IMPÔT

PREUVE D'IMPÔT

(En milliers d'euros)	2011	2010
Résultat net consolidé	(83 470)	80 401
Sociétés mises en équivalence	(73 662)	(6 387)
<i>Impôt courant</i>	15 669	(44 128)
<i>Impôt différé</i>	(9 651)	15 166
Charge d'impôt	6 018	(28 962)
Résultat avant impôt	(151 114)	45 052
Taux théorique	34,43 %	34,43 %
<b>Impôt théorique</b>	<b>(52 028)</b>	<b>15 511</b>
<b>Impôt réel</b>	<b>6 018</b>	<b>(28 962)</b>
Incidence d'impôts dont la base diffère du résultat net *	16 493	14 684
<b>Écart</b>	<b>(41 553)</b>	<b>59 157</b>
<b>Justification de l'écart</b>		
Différences de taux d'impôt	1 117	(17 994)
Impôt sur bases non taxables	44 764	53 828
Impôt sur bases non déductibles	(71 544)	(50 480)
Éléments taxables à taux réduit	(6 573)	135 445
Impôt sur les pertes de l'exercice non activées	(53 517)	(87 346)
Utilisation de déficits reportables non activés	4 819	12 880
Impact du régime SIIC	28 820	14 149
Autres	10 561	(1 325)

(\*) Notamment de l'IRAP (Italie) et de la CVAE (France).

Les impôts sur les bases non déductibles correspondent notamment aux pertes de valeur constatées sur la période (impact 31,1 millions d'euros), ainsi qu'à des charges d'intérêt non déductibles.

Les impôts sur les bases non taxables correspondent notamment à des produits de dividendes et à la plus-value de cession de titres LT Participation/IPSOS.

## SOURCES DE L'IMPÔT DIFFÉRÉ

(En milliers d'euros)	31/12/2010	Variations de périmètre	Résultat	Impact capitaux propres	Incidence variation des devises	31/12/2011
	Net					Net
<b>Sources d'impôt différé - Postes d'actif</b>						
Immobilisations Incorporelles	(501 356)	(84 290)	23 782	0	(78)	(561 942)
Immobilisations Corporelles	(94 984)	(1 850)	(3 505)		(157)	(100 496)
Immeubles de Placement	(59 373)	2142	(2 965)			(60 196)
Actifs disponibles à la vente	(1 213)	95	321	1 355	(3)	555
Flotte de véhicules	(9 005)	254	1 803		(174)	(7 122)
Autres actifs	5 056	1 128	(5 101)		(2 870)	(1 787)
Instruments financiers dérivés actifs	957	(22)	(96)	21		860
<b>Sources d'impôt différé - Postes de passif</b>						
Provisions	13 048	38	894		22	14 002
Avantages au personnel	14 798	4 793	1 600	1 494	(750)	21 935
Emprunts	(40 368)	202	11 564		6	(28 596)
Autres passifs	6 309	(1 192)	3 629		(150)	8 596
Instruments financiers dérivés passifs	141 828	272	(14 873)	(18 458)		108 769
Autres	7 442	3 330	(7 397)		(166)	3 209
Reports déficitaires	144 838	9 128	(5)		288	154 249
<b>ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(372 023)</b>	<b>(65 972)</b>	<b>9 651</b>	<b>(15 588)</b>	<b>(4 032)</b>	<b>(447 964)</b>
<b>Actifs d'impôts différés</b>	<b>161 312</b>					<b>117 080</b>
<b>Passifs d'impôts différés</b>	<b>(533 334)</b>					<b>(565 044)</b>

## 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)	Antériorité des déficits				
	ant. 2008	2009	2010	2011	Total
<b>Pertes fiscales (en base)</b>	<b>456 437</b>	<b>158 699</b>	<b>293 032</b>	<b>321 499</b>	<b>1 229 667</b>
Pertes fiscales activées	285 289	30 749	87 306	73 404	476 748
Date limite d'utilisation des déficits	Illimité	Illimité	Illimité	Illimité	
<b>Actifs d'impôt différé relatif aux pertes fiscales</b>	<b>86 693</b>	<b>10 368</b>	<b>29 397</b>	<b>27 791</b>	<b>154 249</b>
Soit un taux moyen d'impôt de :	30,39 %	33,72 %	33,67 %	37,86 %	32,35 %
Déficits fiscaux pour lesquels il n'a pas été reconnu d'actif d'impôt (base)	171 148	127 950	205 726	248 095	752 919

NOTE 23

**AUTRES INFORMATIONS RELATIVES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS**

Concernant les informations requises par IFRS 7, il convient de se référer également à la partie 3.4 – Facteurs de risques et assurances du Document de référence.

**JUSTE VALEUR ET VALEUR COMPTABLE DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS**

	Notes	31/12/2011		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 disponibles à la vente (non courants)	5	1 216	1 216	-	1 216	-	-	-
Autres actifs non courants	15	50	50	9	-	40	-	2
Clients et autres débiteurs	8	1 327	1 327	-	-	1 327	-	-
Actifs disponibles à la vente (courants)	5	26	26	-	26	-	-	-
Flotte de véhicules	9	1 325	1 325	-	-	1 325	-	-
Autres actifs	15 -17	222	222	-	-	62	-	161
Actifs financiers de gestion de trésorerie	10	47	47	47	-	-	-	-
Trésorerie à accès restreint	10	100	100	100	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10	512	512	512	-	-	-	-
<b>Actifs financiers</b>		<b>4 827</b>	<b>4 827</b>	<b>669</b>	<b>1 243</b>	<b>2 753</b>	<b>-</b>	<b>163</b>
Emprunts et dettes financières	14	5 772	5 459	-	-	-	5 459	-
Autres passifs non courants	15	196	196	-	-	7	-	189
Fournisseurs et autres créditeurs	16	1 014	1 014	-	-	1 014	-	-
Autres passifs	15	930	930	-	-	613	-	317
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	14	1 219	1 219	22	-	-	1 197	-
<b>Passifs financiers</b>		<b>9 130</b>	<b>8 817</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>1 634</b>	<b>6 656</b>	<b>506</b>

	31/12/2010		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 disponibles à la vente (non courants)	1 141	1 141	-	1 141	-	-	-
Autres actifs non courants	9	9	-	-	8	-	1
Clients et autres débiteurs	1 267	1 267	-	-	1 267	-	-
Actifs disponibles à la vente (courants)	6	6	-	6	-	-	-
Flotte de véhicules	1 519	1 519	-	-	1 519	-	-
Autres actifs	128	128	-	-	55	-	73
Actifs financiers de gestion de trésorerie	245	245	245	-	-	-	-
Trésorerie à accès restreint	87	87	87	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 071	1 071	1 071	-	-	-	-
<b>Actifs financiers</b>	<b>5 473</b>	<b>5 473</b>	<b>1 402</b>	<b>1 147</b>	<b>2 849</b>	<b>-</b>	<b>75</b>
Emprunts et dettes financières	5 514	5 603	-	-	-	5 603	-
Autres passifs non courants	190	190	-	-	5	-	185
Fournisseurs et autres créditeurs	1 028	1 028	-	-	1 028	-	-
Autres passifs	764	764	-	-	459	-	306
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	1 487	1 487	12	-	-	1 475	-
<b>Passifs financiers</b>	<b>8 984</b>	<b>9 074</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>1 492</b>	<b>7 078</b>	<b>491</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 disponibles à la vente sont évalués par référence à leur cours de bourse (titres cotés) ou 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. Le cours de clôture a été retenu pour la dette cotée (obligations Europcar et Eurazeo) ;
- ▲ la juste valeur des créances (y compris la flotte de véhicules) et des dettes fournisseurs est assimilée à leur valeur au bilan, compte tenu de leur échéance très courte de paiement.

NOTE 24

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.

Les membres du Directoire constituent les principaux dirigeants d'Eurazeo au sens de la norme IAS 24.

(En milliers d'euros)	Société détentrice	Produits	Charges	Actifs	Passifs nets
<b>Entreprises associées</b>					
<b>Financière Truck (Investissement)</b>					
Titres de participation	Eurazeo			9 435	
Titres de participation	EP/EP B			3 317	
Obligations Convertibles - PECs	Eurazeo			34 493	
Obligations Convertibles - PECs	EP/EP B			6 899	
Intérêts sur OC - PECs	Eurazeo			15 637	
Intérêts sur OC - PECs	EP/EP B			3 132	
<b>Accor</b>					
Titres de participation	Legendre Holding 19			858 187	
Revenus des participations	Legendre Holding 19	14 298			
<b>Edenred</b>					
Titres de participation	Legendre Holding 19			299 797	
Revenus des participations	Legendre Holding 19	11 531			
<b>Ray Investment S.à.r.l. (Rexel)</b>					
Titres de participation	Ray France Invest.			489 374	
<b>Intercos</b>					
Titres de participation	Broletto 1			28 638	
<b>Fonroche</b>					
Titres de participation	Legendre Holding 25			35 000	
Créances rattachées	Legendre Holding 25			15 000	
<b>Moncler</b>					
Titres de participation	ECIP Moncler			422 598	
<b>Foncia</b>					
Titres de participation	Sphynx 2			89 078	
Obligations	Sphynx 2			133 617	
Prêt	Sphynx 2			12 900	
Intérêts sur Obligation et Prêt	Sphynx 2	7 825		7 825	
<b>Principaux dirigeants</b>					
Avantages à court terme <sup>(1)</sup>	Eurazeo		(6 094)		
Avantages postérieurs à l'emploi <sup>(2)</sup>	Eurazeo		(1 720)		(2 524)
Paiements fondés sur des actions	Eurazeo		(3 236)		

(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.

NOTE 25

**FILIALES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES**

Dénomination sociale	Pays	Méthodes de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
<b>Société mère</b>					
Eurazeo	France				
<b>Activité « Holding »</b>					
Legendre Holding 22	France	IG	100,00 %	100,00 %	
Eurazeo Management Lux	Luxembourg	IG	100,00 %	100,00 %	
Eurazeo Services Lux	Luxembourg	IG	100,00 %	100,00 %	
Eurazeo Partners	Luxembourg	IG	100,00 %	7,25 %	
ECIP Europcar	Luxembourg	IG	63,98 %	4,43 %	
Eurazeo Partners B	Luxembourg	IG	100,00 %	6,21 %	
ECIP Italia	Luxembourg	IG	100,00 %	16,23 %	
ECIP Elis	Luxembourg	IG	95,46 %	6,61 %	
ECIP Agree	Luxembourg	IG	96,15 %	6,66 %	
ECIP M	Luxembourg	IG	85,06 %	71,86 %	Entrée
Euraleo	Italie	IG	100,00 %	100,00 %	
Eurazeo Italia	Italie	IG	100,00 %	100,00 %	
Sphynx	Luxembourg	IG	100,00 %	84,49 %	Entrée
Sphynx 1	Luxembourg	IG	100,00 %	84,49 %	Entrée
Sphynx 2	Luxembourg	IG	100,00 %	84,49 %	Entrée
<b>Activité « Immobilier »</b>					
Immobilière Bingen	France	IG	100,00 %	100,00 %	
ANF Immobilier	France	IG	51,99 %	52,23 %	
Eurazeo Real Estate Luxembourg	Luxembourg	IG	100,00 %	100,00 %	
Legendre Holding 8	France	IG	100,00 %	100,00 %	
<b>Activité « Industrie-Services »</b>					
<b>Palier Accor</b>					
Legendre Holding 19	France	IG	100,00 %	87,17 %	
Accor - groupe consolidé	France	M.E.E	32,58 %	8,85 %	
Edenred - groupe consolidé	France	M.E.E	27,38 %	8,91 %	
<b>Palier APCOA</b>					
LH APCOA	France	IG	100,00 %	100,00 %	
APCOA Group GmbH	Allemagne	IG	100,00 %	84,54 %	
APCOA Finance Luxembourg	Luxembourg	IG	100,00 %	84,54 %	
APCOA Parking Holdings GmbH	Allemagne	IG	100,00 %	81,41 %	
APCOA Parking AG	Allemagne	IG		81,41 %	
APCOA Autoparking GmbH	Allemagne	IG		81,41 %	
Parcon Gesellschaft für Parkraummanagement und Consulting mbH	Allemagne	IG		41,52 %	
OPG - Parking GmbH	Allemagne	IG		41,52 %	
APCOA Parking Service GmbH (WPS)	Allemagne	IG			Fusion
APCOA Parking Austria GmbH	Autriche	IG		81,41 %	
APCOA d.o.o.	Croatie	IG		81,41 %	
APCOA Parking Holdings (UK) Limited	Royaume-Uni	IG		81,41 %	
APCOA Parking (UK) Limited	Royaume-Uni	IG		81,41 %	

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthodes de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
APCOA Facilities Mgmt. (UK) Limited	Royaume-Uni	IG		81,41 %	
APCOA Facilities Mgmt. (Harrow) Limited	Royaume-Uni	IG		81,41 %	
APCOA Parking Services UK Limited (CPS of UK)	Royaume-Uni	IG		81,41 %	
APCOA Parking Ireland Ltd.	Irlande	IG		81,41 %	
APCOA Holding Italia Srl	Italie	IG		81,41 %	
APCOA Parking Italia SpA	Italie	IG		81,41 %	
Central Parking System Parco Leonardo Srl	Italie	IG		81,41 %	
EuroPark Holding AS	Norvège	IG		81,41 %	
EuroPark Scandinavia AS	Norvège	IG		81,41 %	
EuroPark AS	Norvège	IG		81,41 %	
Interpark AS	Norvège	IG		81,41 %	
Kreditt-Plan AS	Norvège	IG		81,41 %	
EuroPark Svenska AB	Suède	IG		81,41 %	
EuroPark Öst AB	Suède	IG		81,41 %	
Rationell Parkeringservice RPS AB	Suède	IG		81,41 %	
PS Park Smart AB	Suède	IG		81,41 %	
Parking Holding Danmark ApS	Danemark	IG		81,41 %	
EuroPark A/S	Danemark	IG		81,41 %	
EuroIncasso ApS	Danemark	IG		81,41 %	
APCOA Parking Polska Sp. z.o.o.	Pologne	IG		81,41 %	
APCOA Parking Nederland B.V.	Pays-Bas	IG		69,20 %	
APCOA Belgium NV	Belgique	IG		81,41 %	
APCOA Parking Switzerland AG	Suisse	IG		41,52 %	
APCOA Parking Service Switzerland AG	Suisse	IG		81,41 %	
APCOA Hellas EPE	Grèce	IG		81,41 %	
APCOA Parking Espagna SA	Espagne	IG		81,41 %	
Central Parking System Espagna CPSE SA	Espagne	IG		81,41 %	
Randparking NV	Belgique	MEE		38,26 %	Entrée
Park & Controll GmbH	Allemagne	IG		81,41 %	Entrée
<b>Palier Europcar</b>					
Europcar Groupe SL	France	IG	100,00 %	85,34 %	
Europcar International SASU	France	IG		85,34 %	
EC1	France	IG		85,34 %	
Europcar Holding SAS	France	IG		85,34 %	
Securitifleet Holding SL	France	IG		84,73 %	
Securitifleet Holding Bis SASU	France	IG		0,00 %	
EC Finance Plc	Royaume-Uni	IG		0,00 %	
FCT Sinople	France	IG		0,00 %	
EIS E.E.IG	France	IG		85,34 %	
Europcar France SAS	France	IG		85,34 %	
Securitifleet SASU	France	IG		84,73 %	
Securitifleet France Location SASU	France	IG		84,73 %	
Parcoto Services EURL	France	IG		85,34 %	
Europcar International SL und Co OHG	Allemagne	IG		85,34 %	
Europcar Autovermietung GmbH	Allemagne	IG		85,34 %	
Securitifleet GmbH	Allemagne	IG		8,50 %	

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthodes de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
InterRent Immobilien GmbH	Allemagne	IG		85,34 %	
Car2Go Hamburg	Allemagne	M.E.E		64,01 %	Entrée
Ultramar Cars SL	Espagne	IG		85,34 %	
Europcar SL	Belgique	IG		85,34 %	
Europcar IB SA	Espagne	IG		85,34 %	
Securitifleet SL	Espagne	IG		4,23 %	
Europcar Royaume-Uni Limited	Royaume-Uni	IG		85,34 %	
Europcar Italia SpA	Italie	IG		85,34 %	
Securitifleet SpA	Italie	IG		84,76 %	
Europcar Internacional Aluger de Automovies, SL	Portugal	IG		85,33 %	
Monaco Auto Location SAM	France	IG		85,34 %	
PremierFirst Vehicle Rental EMEA Holdings Ltd	Royaume-Uni	IG		85,34 %	
PremierFirst Vehicle Rental Holdings Ltd	Royaume-Uni	IG		85,34 %	
PremierFirst Vehicle Rental Group Ltd	Royaume-Uni	IG		85,34 %	
PremierFirst Vehicle Rental Ltd	Royaume-Uni	IG		85,34 %	
Diplema 272 Ltd	Royaume-Uni	IG		85,34 %	
Diplema 274 Ltd	Royaume-Uni	IG		85,34 %	
Provincial Assessors Ltd	Royaume-Uni	IG		85,34 %	
PremierFirst Vehicle Rental Properties Ltd	Royaume-Uni	IG		85,34 %	
PremierFirst Vehicle Rental Pension Scheme Trustees Ltd	Royaume-Uni	IG		85,34 %	
PremierFirst Vehicle Rental Insurances Guernsey Ltd	Royaume-Uni	IG		85,33 %	
Europcar Group UK Ltd	Royaume-Uni	IG		85,34 %	
Provincial Securities Ltd	Royaume-Uni	IG		62,30 %	
PremierFirst Vehicle Rental German Holdings GmbH	Allemagne	IG		85,34 %	
PremierFirst Vehicle Rental GmbH	Allemagne	IG		85,34 %	
PremierFirst Autovermietung GmbH & Co KG	Allemagne	IG			Dissolution
PremierFirst Vehicle Rental Switzerland AG	Suisse	IG			Sortie
PremierFirst Vehicle Rental Franchising Ltd	Royaume-Uni	IG		85,34 %	
Euroguard	Gibraltar	IG		85,34 %	
Europcar Holding Property Ltd	Australie	IG		85,34 %	
Europcar Australia Pty Ltd	Australie	IG		85,34 %	
G1 Holdings Pty Ltd	Australie	IG		85,34 %	
CLA Holdings Pty Ltd	Australie	IG		85,34 %	
CLA Trading Pty Ltd	Australie	IG		85,34 %	
Eurofleet Sales Pty Ltd	Australie	IG		85,34 %	
Delta Cars & Trucks Rentals Pty Ltd	Australie	IG		85,34 %	
Eurofleet Pty Ltd	Australie	IG		85,34 %	
E Rent a car Pty Ltd	Australie	IG		85,34 %	
MVS Holdings (Australia) Pty Ltd	Australie	IG		85,34 %	
MVS Trading Pty Ltd	Australie	IG		85,34 %	
JSV Trading Pty Ltd	Australie	IG		85,34 %	
BAJV Pty Ltd	Australie	M.E.E		42,67 %	
Delta Car Rentals Pty Ltd	Australie	IG			Sortie
GPV Pty Ltd	Australie	IG			Sortie
SCJV Pty Ltd	Australie	IG			Sortie

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthodes de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Delta Truck Rentals Pty Ltd	Australie	IG			Sortie
SMJV Ltd	Nelle Zélande	IG		85,34 %	
BVJV Ltd	Nelle Zélande	IG		85,34 %	
<b>Palier Elis</b>					
Holdelis	France	IG	98,77 %	82,50 %	
M.A.J.	France	IG		82,50 %	
Les Lavandières	France	IG		82,50 %	
Régionale de Location et Services Textiles	France	IG		82,50 %	
Pierrette - TBA	France	IG		82,50 %	
Le Jacquard Français	France	IG		82,50 %	
SNC Elis	France	IG		82,50 %	
Thimeau	France	IG		82,50 %	
Grenelle Service	France	IG		82,50 %	
Cassiopée	France	IG		82,50 %	
Société de Nettoyage et de désinfection d'Ivry	France	IG		82,50 %	
Maison de Blanc Berrogain	France	IG		82,50 %	
SOC	France	IG		82,50 %	
Location Blanchet	France	IG			Fusion
Blanchisserie Poulard	France	IG		82,50 %	
AD3	France	IG		82,50 %	
Novalis	France	IG		82,50 %	
SCI Compans	France	IG			Dissolution
SCI Château de Janville	France	IG		82,50 %	
Lovetra	France	IG		82,50 %	
GIE Eurocall Partners	France	IG		82,50 %	
Blanchisserie Moderne	France	IG		79,20 %	
S.C.I. La Forge	France	IG		82,50 %	
Société de Participations Commerciales et Industrielles	France	IG		82,50 %	
SCI 2 Sapins	France	IG		82,50 %	
HTS France	France	IG		82,50 %	
SHF	France	IG		82,50 %	
Molinel	France	IG		82,50 %	
Guston Molinel	France	MEE		41,25 %	
Elis Holding GmbH	Allemagne	IG		82,50 %	
Elis Textil-Service GmbH	Allemagne	IG		82,50 %	
RWW Textilservice Beteiligungs GmbH	Allemagne	IG		82,50 %	
Schäfer Wäsche-Vollservice GmbH	Allemagne	IG		82,50 %	
Rolf und Horst Schäfer GmbH & Co. KG	Allemagne	IG		82,50 %	
Wolfperger Textilservice GmbH & Co. KG	Allemagne	IG		82,50 %	
Wolfperger Verwaltungs GmbH	Allemagne	IG		82,50 %	
Auxiliar Hotelera Arly	Andorre	IG		82,50 %	
Arly les Valls	Andorre	IG		82,50 %	
Hades	Belgique	IG		82,50 %	
Azelab Productos	Espagne	IG		82,50 %	Entrée
Blycolin Textilrenting SL	Espagne	IG		82,50 %	Entrée
Blycolin Servicios Hoteleros SL	Espagne	IG		82,50 %	Entrée

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthodes de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Elis Manomatic	Espagne	IG		82,50 %	
Gespal La Paloma	Espagne	IG			Fusion
AF System	Italie	IG		82,50 %	
Rentex	Italie	IG		82,50 %	
Elis Luxembourg	Luxembourg	IG		82,50 %	
Blycolin Textilerenting LDA	Portugal	IG		82,50 %	Entrée
Spast	Portugal	IG		82,50 %	
Gafides	Portugal	IG		82,50 %	
SNDI SRO	Rep. Tchèque	IG		82,50 %	
Kennedy Hygiene Products LTD	Royaume-Uni	IG		82,50 %	
Kennedy Exports LTD	Royaume-Uni	IG		82,50 %	
Blanchâtel SL	Suisse	IG		82,50 %	Entrée
Blanchival SL	Suisse	IG		82,50 %	
Blanchisserie des Épinettes SL	Suisse	IG		82,50 %	
Blanchisserie des Épinettes, Acacias SL	Suisse	IG		82,50 %	
Blyco textil Leasing GmbH	Suisse	IG		82,50 %	
Hedena SL	Suisse	IG		82,50 %	
Laventex SL	Suisse	IG		82,50 %	
Lavopital SL	Suisse	IG		82,50 %	
Lavotel SL	Suisse	IG		82,50 %	
LL La Lavanderie SL	Suisse	IG		82,50 %	
SNDI (Suisse) SL	Suisse	IG		82,50 %	
Wäsherei Papritz AG	Suisse	IG		82,50 %	Entrée
<b>Eurazeo PME (depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011)</b>					
OFI Private Equity Capital	France	IG	100,00 %	100,00 %	Entrée
FCPR OFI PEC 1	France	IG	100,00 %	100,00 %	Entrée
FCPR OFI PEC 2	France	IG	100,00 %	100,00 %	Entrée
<b>Financière de Siam</b>					
FDS Group	France	IG	69,21 %	69,21 %	Entrée
Financière de Siam	France	IG		69,21 %	Entrée
Siem Supranite	France	IG		69,21 %	Entrée
Induseal	Allemagne	IG		69,21 %	Entrée
Novus Finance	Royaume-Uni	IG		69,21 %	Entrée
Novus Holdings Ltd	Royaume-Uni	IG		69,21 %	Entrée
Novus Sealing Ltd	Royaume-Uni	IG		69,21 %	Entrée
RSS Sealing Ltd	Royaume-Uni	IG		69,21 %	Entrée
FGI Acquisition Corp.	Etats-Unis	IG		69,21 %	Entrée
The Flexitallic Group Inc	Etats-Unis	IG		69,21 %	Entrée
Flexitallic Investments	Etats-Unis	IG		69,21 %	Entrée
Flexitallic Inc.	Etats-Unis	IG		69,21 %	Entrée
Equiter SL de CV	Mexique	M.E.E		33,91 %	Entrée
Flexitallic Ltd	Royaume-Uni	IG		69,21 %	Entrée
Flexitallic LP	Etats-Unis	IG		69,21 %	Entrée
FST	Chine	IG		69,21 %	Entrée
Novus Sealing Caspian LLP	Kazakhstan	M.E.E		33,91 %	Entrée
Novus Sealing Middle East LLC	EAU	IG		55,37 %	Entrée

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthodes de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
New Seal Finance Ltd	Royaume-Uni	IG		69,21 %	Entrée
New Seal Gaskets	Royaume-Uni	IG		69,21 %	Entrée
Sealex Ltd	Royaume-Uni	IG		69,21 %	Entrée
<b>Gault &amp; Fremont</b>					
Gaultinvest	France	IG	74,18 %	74,18 %	Entrée
Financière Gault & Frémont	France	IG		74,18 %	Entrée
SAS Gault & Frémont	France	IG		74,18 %	Entrée
SAS BIO FOOD PACK	France	IG		74,18 %	Entrée
SAS Mongolfier Fils & Cie	France	IG		74,18 %	Entrée
<b>Fondis</b>					
Holding Européenne d'Investissement SAS	France	IG	44,86 %	44,86 %	Entrée
Fondis Electronic SAS	France	IG		44,86 %	Entrée
SAS Bioritech	France	IG		44,86 %	Entrée
<b>Dessange</b>					
Dessange Participations	France	IG	67,58 %	67,58 %	Entrée
Financière Dessange	France	IG		67,58 %	Entrée
Dessange International	France	IG		66,57 %	Entrée
CDS Asnières	France	IG			Sortie
Bron Coiffure	France	IG			Sortie
CA France	France	IG		67,57 %	Entrée
Charlotte Coiffure	France	IG			Sortie
DBA	France	IG		67,50 %	Entrée
DB Franchise	Belgique	IG		67,58 %	Entrée
DF Export	France	IG		67,58 %	Entrée
DF France	France	IG		67,51 %	Entrée
JD Nation	France	IG		67,58 %	Entrée
FEI	Italie	IG		35,82 %	Entrée
FM France	France	IG			Sortie
FMO1	France	IG			Sortie
JD Boulogne	France	IG		57,44 %	Entrée
JD Capillaire	France	M.E.E		16,90 %	Entrée
JD Élysées	France	IG		67,57 %	Entrée
JD Opera	France	IG		67,58 %	Entrée
JD Parly 2	France	IG		60,82 %	Entrée
CA Salons	France	IG		67,58 %	Entrée
Robin Coiffure	France	IG			Sortie
Solaita	France	IG		66,90 %	Entrée
DJD USA	États-Unis	IG		67,58 %	Entrée
EJD USA	États-Unis	IG		67,58 %	Entrée
New FBS USA	États-Unis	IG		67,58 %	Entrée
<b>Léon de Bruxelles</b>					
Léon Invest 1	France	IG	59,38 %	59,38 %	Entrée
Léon Invest 2	France	IG		59,38 %	Entrée
Léon de Bruxelles SA	France	IG		59,38 %	Entrée
Maison de la Bastille SAS	France	IG		59,33 %	Entrée
Société de restauration Montparnasse SAS	France	IG		59,34 %	Entrée

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthodes de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Société de restauration et d'alimentation SAS	France	IG		59,37 %	Entrée
SE2C SAS	France	IG		59,28 %	Entrée
Resto Les Halles SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Italiens SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Saint-Germain SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Bezons SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Montlhéry SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Pierrefitte SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Rosny SNC	France	IG		59,37 %	Entrée
LDB développement international SARL	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Belle Épine SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Bonneuil SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Eragny SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Société Parisienne de Restauration SAS	France	IG		59,33 %	Entrée
232 SCI	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Trappes SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Tours SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Villiers SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Convention SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Vélizy SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto L'Isle Adam SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Gobelins SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Melun SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Vandoeuvre SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Aulnay SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Caen SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Bobigny SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Noyelles Godault SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Viry SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Mareuil SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Montpellier SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Wasquehal SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Pessac SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Dunkerque SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Clermont-Ferrand SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
Société des restaurants GARI'S SA	France	IG		59,38 %	Entrée
Ecole Léon SAS	France	IG		59,38 %	Entrée
Resto Essey Les Nancy SNC	France	IG		59,38 %	Entrée
SNC Resto Creil	France	IG		59,38 %	Entrée
SNC Resto Beauvais	France	IG		59,38 %	Entrée
SNC Resto Le Mans	France	IG		59,38 %	Entrée
SNC Resto Chartres	France	IG		59,38 %	Entrée
SNC Resto Valenciennes	France	IG		59,38 %	Entrée
SAS Chartres Barjouville DA	France	IG		56,71 %	Entrée
SAS Amiens Glisy	France	IG		59,38 %	Entrée
SAS Lyon Mezieu	France	IG		59,38 %	Entrée

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthodes de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
SAS Resto Besançon	France	IG		59,38 %	Entrée
SAS Resto Metz	France	IG		59,38 %	Entrée
SAS Resto Limoges DA	France	IG		59,38 %	Entrée
SAS Resto Bourges DA	France	IG		59,38 %	Entrée
SAS Léon IMMO	France	IG		59,38 %	Entrée
SAS Resto DEV Léon 6 - ARRAS	France	IG		59,38 %	Entrée
SAS Resto DEV Léon 7	France	IG		59,38 %	Entrée
SAS DEV Léon 2011	France	IG		59,38 %	Entrée
SAS Resto Lezennes	France	IG		59,38 %	Entrée
SAS Arras DA	France	IG		59,38 %	Entrée
SAS Léon Immobac	France	IG		59,38 %	Entrée
SAS Resto Nantes	France	IG		59,38 %	Entrée
SAS Resto DEV Léon 13	France	IG		59,38 %	Entrée
<b>Mors Smitt</b>					
MSH SAS	France	IG	46,74 %	46,74 %	Entrée
MS Relais SAS	France	IG		46,74 %	Entrée
Mors Smitt Netherland BV	Pays-Bas	IG		46,74 %	Entrée
Hoorwood BV	Pays-Bas	IG		46,74 %	Entrée
Nieaf Smitt BV	Pays-Bas	IG		46,74 %	Entrée
Mors Smitt Technologies Inc	Etats-Unis	IG		46,74 %	Entrée
Mors Smitt Asia Limited	Hong Kong	IG		46,74 %	Entrée
Zhongshan MorsSmitt Relays Ltd	Chine	IG		46,74 %	Entrée
Mors Smitt UK Ltd	Royaume-Uni	IG		46,74 %	Entrée
<b>Palier 3S (depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2011)</b>					
Legendre Holding 23	France	IG	100,00 %	100,00 %	Entrée
3S Photonics	France	IG	84,54 %	84,54 %	Entrée
Avensys Inc.	Canada	IG		84,54 %	Entrée
ITF Laboratories Inc.	Canada	IG		41,42 %	Entrée
Coset	Corée	IG		16,49 %	Entrée
<b>Palier Foncia (depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011)</b>					
RES 1 - groupe consolidé	Luxembourg	MEE	40,83 %	34,50 %	Entrée
<b>Palier Moncler (depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2011)</b>					
Moncler - groupe consolidé	Italie	MEE	45,00 %	32,34 %	Entrée
<b>Palier Financière Truck (Investissement)</b>					
Financière Truck (Investissement) - groupe consolidé	France	MEE	19,91 %	13,22 %	
<b>Palier Intercos</b>					
Broletto 1	Italie	IG	100,00 %	84,73 %	
Intercos Groupe - groupe consolidé	Italie	M.E.E	39,63 %	33,58 %	
<b>Palier Sirti</b>					
Broletto 2	Italie	IG			Sortie
<b>Palier Rexel</b>					
Ray France Investment	France	IG	95,01 %	95,01 %	
Ray Investment - groupe consolidé	Luxembourg	M.E.E	32,04 %	30,44 %	
<b>Palier Fonroche</b>					
Legendre Holding 25	France	IG	100,00 %	100,00 %	
Fonroche Énergie SAS - groupe consolidé	France	M.E.E	28,42 %	28,42 %	

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.

## ENTITÉS AD HOC CONSOLIDÉES – GROUPE EUROPCAR

Dans le cadre du programme de titrisation portant sur une partie du financement de la flotte en Allemagne, en France, en Italie et en Espagne, des entités ad hoc dénommées SecuritiFleet ont été créées dans chacun de ces pays et sont soit détenues à 100 %, soit contrôlées (participation supérieure à 90 %) par l'une des entités ad hoc suivantes : « SecuritiFleet Holding SL » ou « SecuritiFleet Holding Bis SAS », toutes deux immatriculées en France. Le Groupe consolide toutes les entités SecuritiFleet, c'est-à-dire les quatre sociétés SecuritiFleet locales ainsi que les deux sociétés holding SecuritiFleet, qui ont été créées avec des objectifs spécifiques définis par Europcar Groupe.

Les filiales opérationnelles du Groupe situées en France, en Espagne, au Royaume-Uni, au Portugal, en Belgique, en Suisse, en Italie (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008) et en Allemagne (depuis le 1<sup>er</sup> avril 2008) souscrivent une police d'assurance auprès d'entités de Chartis (ex AIG), qui réassure une partie des risques auprès d'une

cellule de réassurance hébergée par Euroguard, une compagnie de type « Protected Cell Company ». Le Groupe détient une cellule de réassurance (9) au sein d'Euroguard, qui est consolidée depuis janvier 2006. Les entités locales d'Europcar financent une partie significative des risques au travers d'un dispositif de financement déductible qui est géré via une autre cellule (0) au sein d'Euroguard agissant en qualité de simple gestionnaire de fonds. Les fonds hébergés dans cette cellule sont également consolidés.

PremierFirst Vehicle Rental Holdings Limited détient 100 % de PremierFirst Vehicle Rental Insurances Guernsey Limited, une société captive basée à Guernesey dans les îles anglo-normandes. ECG exerce deux types d'activités : l'assistance dépannage et l'assurance accident. Les bénéfices de ces activités peuvent en grande partie être distribués par la captive dans le respect de règles strictes. 90 % des bénéfices doivent être distribués dans les 18 mois suivant la clôture.

Depuis janvier 2008, PremierFirst Vehicle Rental Limited adhère à l'assurance Groupe décrite au premier paragraphe ci-dessus.

### NOTE 26

## AUTRES INFORMATIONS

### POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

Les informations relatives à la politique de gestion des risques et au risque de taux et de crédit figurent dans la section 3.4 Gestion des risques – Facteurs de risques et assurances du Document de référence.

### ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Il n'y a pas eu d'événement postérieur au 31 décembre 2011 susceptible d'avoir un impact significatif sur les comptes consolidés du groupe Eurazeo.

Les événements post-clôture figurent dans la section 4.8 du Document de référence.

## HONORAIRES D'AUDIT DU GROUPE

Les honoraires d'audit comptabilisés en charge au sein du Groupe se détaillent comme suit :

(En milliers d'euros)	Mazars			%	Pricewaterhouse Coopers			%	Autres *	2011
	Eurazeo	Filiales	Total		Eurazeo	Filiales	Total			
Audit légal										
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	303	708	1 011	88%	444	3 362	3 806	70 %	898	5 715
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes	24	13	37	3%	560	734	1 294	24%	90	1 421
Autres prestations rendues par les réseaux										
Juridique, fiscal, social		56	56	5 %		321	321	6 %	103	479
Autres		49	49	4%		13	13	0%	371	433
<b>TOTAL HONORAIRES EN CHARGES</b>	<b>327</b>	<b>826</b>	<b>1 153</b>	<b>100 %</b>	<b>1 004</b>	<b>4 428</b>	<b>5 433</b>	<b>100 %</b>	<b>1 462</b>	<b>8 048</b>

\* Prestations rendues aux filiales seulement.

(En milliers d'euros)	Ernst & Young			%	Pricewaterhouse Coopers			%	Autres *	2010
	Eurazeo	Filiales	Total		Eurazeo	Filiales	Total			
Audit légal										
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	383	1 314	1 698	89%	380	2 134	2 514	54%	341	4 553
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de Commissaire aux comptes	15	97	112	6 %	891	849	1 740	38%	28	1 879
Autres prestations rendues par les réseaux										
Juridique, fiscal, social		32	32	2 %		178	178	4%	21	232
Autres	23	36	59	3%	35	162	197	4%	58	314
<b>TOTAL HONORAIRES EN CHARGES</b>	<b>421</b>	<b>1 479</b>	<b>1 901</b>	<b>100 %</b>	<b>1 305</b>	<b>3 323</b>	<b>4 628</b>	<b>100 %</b>	<b>449</b>	<b>6 977</b>

\* Prestations rendues aux filiales seulement.

Les honoraires comptabilisés en autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes concernent essentiellement des diligences relatives aux investissements (Moncler, Eurazeo PME...), au développement durable, à l'ANR et à diverses opérations financières.

Pour mémoire, le mandat de Ernst & Young Audit, un des Commissaires aux comptes du collège de la Société arrivait à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 18 mai 2011 qui statuait sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010. Conformément aux recommandations de l'AMF, le Comité d'audit d'Eurazeo avait demandé qu'il soit procédé à un appel d'offres pour désigner le Commissaire aux comptes dont le mandat prendrait effet pour les comptes sociaux et consolidés arrêtés à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2011. À l'issue de l'appel d'offres, la nomination du Cabinet Mazars a été proposée à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 18 mai 2011, qui l'a approuvée.

Pour des raisons d'efficacité de l'audit, Eurazeo souhaite qu'au moins un des deux membres de son collège de commissaires aux comptes (PricewaterhouseCoopers Audit ou Mazars) soit auditeur statutaire dans ses différentes participations consolidées par intégration globale, selon une répartition aussi équilibrée que possible. Le remplacement d'un membre du collège est venu modifier la répartition des mandats qui préexistait, ce qui a conduit à la situation reflétée dans le tableau des honoraires.

## ENGAGEMENTS HORS BILAN

(En millions d'euros)	31/12/2011				31/12/2010
	Total	Holding	Immobilier	Industrie et services	
<b>Engagements donnés</b>	<b>(5 690,0)</b>	<b>(858,0)</b>	<b>(322,1)</b>	<b>(4 510,7)</b>	<b>(6 164,7)</b>
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly...)	(323,4)			(323,4)	(326,5)
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles					
■ Titres ANF (cours à la date de clôture)	0,0				(487,5)
■ Titres Danone (cours à la date de clôture)	(798,2)	(798,2)			(772,7)
■ Titres Accor et Edenred (cours à la date de clôture)	(890,3)			(890,3)	(1 176,5)
■ Actifs immobiliers	(263,7)		(261,6)	(2,2)	(279,8)
■ Autres nantissements, hypothèques et sûretés réelles	(258,0)	(11,7)		(246,3)	(254,8)
Engagements de rachats de véhicules	(1 043,2)			(1 043,2)	(628,0)
Avals, cautions et garanties données	(141,9)		(22,0)	(119,8)	(186,5)
Contrats de location simple					
■ Paiements minim. contrats de location simple non résiliables (à moins d'un an)	(446,4)			(446,4)	(392,7)
■ Paiements minim. contrats de location simple non résiliables (entre 1 et 5 ans)	(691,8)			(691,8)	(747,8)
■ Paiements minim. contrats de location simple non résiliables (à plus de 5 ans)	(743,5)			(743,5)	(790,9)
Garanties de passif	(22,2)	(22,0)		(0,2)	(5,8)
Autres engagements donnés					
■ Colyzeo et Colyzeo II	(51,4)	(25,3)	(26,1)		(73,0)
■ Fonds d'investissement	0,0				(11,3)
■ Gage sur stocks	(3,6)			(3,6)	
■ Immobilier	(12,4)		(12,4)		(31,0)
<b>Engagements reçus</b>	<b>1 230,4</b>	<b>1 004,3</b>	<b>178,7</b>	<b>47,5</b>	<b>1 260,1</b>
Engagement de souscription des « limited partners » de Eurazeo Part./Eurazeo Part. B	4,3	4,3			109,9
Nantissements hypothèques et sûretés réelles	2,3			2,3	0,0
Avals, cautions et garanties reçues	20,2		6,6	13,6	12,6
Garanties de passif	31,6			31,6	38,1
Autres engagements reçus	1 172,2	1 000,0	172,2		1 099,5

### 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 de garantie donnés

Dans le cadre des lignes de crédit de Colyzeo II et pendant la durée du Partnership Agreement Colyzeo Capital LLC, Eurazeo a garanti les engagements pris par Eurazeo Real Estate Lux dans Colyzeo II,

pour un montant global de 60 millions d'euros. La somme des engagements résiduels au 31 décembre 2011 s'élève à 25,3 millions d'euros.

#### Autres engagements donnés

Aux termes d'une lettre de confort en date du 11 février 2010, Eurazeo s'est engagée à faire en sorte qu'Apcoa Group GmbH soit en mesure de satisfaire son obligation de contribution additionnelle au capital d'Apcoa Parking Holdings GmbH pour un montant maximum de 16,7 millions d'euros. Au 31 décembre 2011, l'engagement maximum résiduel s'élève à 11,7 millions d'euros.

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 s'est engagée conjointement avec Eurazeo Partners et Eurazeo Partners B à céder 2,94 % du capital de sa filiale ECIP M SA à l'un des co-actionnaires de cette entité pour un montant déterminable d'environ 12,5 millions d'euros variant en fonction de la date d'exercice de cette option d'achat et ce jusqu'au 21 octobre 2012.

### Engagements reçus

Le 13 juillet 2011, Eurazeo a obtenu d'un syndicat de banques un prêt d'un milliard d'euros sur 5 ans. Au 31 décembre 2011, aucun montant n'était utilisé et l'engagement global reçu par Eurazeo s'élève à 1 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 engagé à détenir 100 % du capital d'Eurazeo Real Estate Lux.
- ▲ En vertu du pacte d'actionnaires signé le 4 mai 2008 entre Eurazeo et Colony Capital et modifié le 18 décembre 2009, Eurazeo s'est engagée vis-à-vis de Colony Capital, et réciproquement, à conserver sa participation dans Accor et dans Edenred jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

### Engagements de conservation des titres reçus :

- ▲ Finoleam, Finoleam Participations, MACIF et Mutavie se sont engagées à conserver les actions Eurazeo reçues en échange de l'apport de leurs actions et bons de souscription d'actions des sociétés OFI Private Equity Capital et Eurazeo PME pendant une période de 18 mois à compter du 16 juin 2011, soit jusqu'au 15 décembre 2013. Cet engagement de conservation concerne l'intégralité des titres détenus par MACIF et Mutavie et une partie seulement des titres détenus par Finoleam, Finoleam Participations.

### ENGAGEMENTS DE LEGENDRE HOLDING 22

Dans le cadre de l'émission par Eurazeo d'obligations échangeables en actions existantes de Danone détenues par la société Legendre Holding 22, cette dernière a consenti à Eurazeo une promesse de vente portant sur 16 433 370 actions Danone sous réserve d'ajustements liés à d'éventuelles opérations sur le capital de Danone.

Au titre d'une délégation conclue avec Eurazeo, Legendre Holding 22 s'est engagée en qualité de délégué vis-à-vis des porteurs d'obligations à livrer les actions Danone conformément aux modalités des obligations. Cette obligation de livraison est garantie par le nantissement du compte titres sur lequel les actions Danone susceptibles d'être livrées sont créditées. Au 31 décembre 2011, 16 433 370 actions Danone figurent sur le compte titres nanti, correspondant à une valeur de 798,2 millions d'euros (sur la base du cours de bourse à la clôture).

### ENGAGEMENTS REÇUS PAR LES SOCIÉTÉS EURAZEO PARTNERS

Les engagements de souscription reçus de leurs actionnaires par Eurazeo Partners SCA, Sicar et Eurazeo Partners B SCA, Sicar s'élèvent à 500 millions d'euros (dont 465,4 millions d'euros hors groupe). Au 31 décembre 2011, le montant des engagements résiduels reçus s'élève à 4,3 millions d'euros (hors Eurazeo), soit 4,6 millions d'euros incluant l'engagement d'Eurazeo.

### 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 dollar, 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 LEGENDRE HOLDING 25

Suite au reclassement par Eurazeo de sa participation au capital de la société Fonroche Énergie SAS auprès de Legendre Holding 25 le 22 juillet 2010, Legendre Holding 25 s'est substituée à Eurazeo dans tous ses droits et obligations résultant du protocole d'investissement en date du 16 avril 2010 et du pacte d'actionnaires signé le 5 mai 2010. Ainsi, Legendre Holding 25 s'est engagée à acquérir 150 100 actions Fonroche Énergie auprès d'une fondation à créer par l'un des fondateurs du Groupe Fonroche pour un prix global de 1 million d'euros. Legendre Holding 25 s'est par ailleurs engagée à conserver les titres Fonroche Énergie pendant une durée de 5 ans jusqu'au 5 mai 2015.

Aux termes d'un protocole d'accord en date du 14 juin 2011, Legendre Holding 25 s'est engagée (i) à souscrire à une ou plusieurs augmentations de capital de Fonroche Énergie dans la limite de 15 millions d'euros et (ii) à conclure avec certains actionnaires une promesse de vente exerçable au prix de souscription de l'augmentation de capital de 2011 en cas de projet de cession de plus de 25 % du capital de la société et portant sur un nombre de titres qui sera déterminé en fonction du rendement réalisé par Eurazeo.

Concernant l'augmentation de capital une première tranche de 10 millions d'euros a été réalisée en juin 2011 et la seconde de 5 millions d'euros devrait être réalisée au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2012 pour laquelle les fonds ont été avancés le 27 décembre 2011 sous forme d'avance en compte courant.

Le 27 décembre 2011, Legendre Holding 25 a par ailleurs injecté 10 millions d'euros au profit de Fonroche Énergie à titre d'avance en compte courant devant être compensée avec la souscription à

des obligations remboursables en actions à émettre au cours du premier trimestre 2012.

Enfin, la promesse de vente a, quant à elle, été signée le 26 décembre 2011 et est à durée indéterminée.

## ACTIVITÉ « IMMOBILIER »

### ENGAGEMENTS D'IMMOBILIÈRE BINGEN

#### Garantie de passifs reçue

Dans le cadre de l'acquisition par Immobilière Bingen des titres de la société ANF, une convention de garantie d'actif et de passif a été conclue le 1<sup>er</sup> mars 2005 entre Finaxa, cédant des titres ANF et Eurazeo (Immobilière Bingen s'étant substituée à Eurazeo). La garantie a expiré, sauf en ce qui concerne notamment certains biens immobiliers pour lesquels la garantie n'est pas limitée, ni dans son montant ni dans le temps et pour certains dommages en matière fiscale, parafiscale, de sécurité sociale et douanière, qui ne seraient pas prescrits.

### ENGAGEMENTS D'ANF IMMOBILIER

#### Engagements donnés

En contrepartie de l'emprunt de 250 millions d'euros sur 7 ans accordé par un pool bancaire emmené par Crédit Agricole CIB, les garanties suivantes ont été données :

- ▲ nantissement des comptes courants bancaires ;
- ▲ cession « Dailly » des primes d'assurance des immeubles.

En contrepartie de l'emprunt de 213 millions d'euros sur 7 ans et de l'ouverture de crédit de 75 millions d'euros accordés par un pool bancaire emmené par Natixis, les garanties suivantes ont été données par la société ANF Immobilier :

- ▲ sûretés hypothécaires sur les immeubles financés (privilèges de prêteur de deniers et affectations hypothécaires) ;
- ▲ cession « Dailly » des créances relatives à tout revenu d'ANF Immobilier afférent aux immeubles (notamment les loyers, les indemnités d'assurance « perte de loyer », le contrat de couverture, les recours au titre des actes d'acquisition des immeubles).

Des cautions bancaires ont été données, à hauteur de 22 millions d'euros, en garantie du paiement du prix d'acquisition de l'immeuble Milky Way à Lyon et en garantie des paiements dus au titre du marché de travaux portant sur l'îlot 34 à Marseille.

#### Engagements reçus

Les engagements hors bilan courants, reçus par ANF Immobilier, correspondent essentiellement aux soldes de crédit non utilisés à la date de clôture :

- ▲ ANF Immobilier a contracté plusieurs crédits. À ce titre les ouvertures de crédit non encore utilisées s'élèvent à 164 millions d'euros ;
- ▲ ANF a obtenu de la société Groupe B&B Hotels une caution solidaire pour garantie du paiement des loyers.

### ENGAGEMENTS DE EURAZEO REAL ESTATE LUX

Eurazeo Real Estate Lux, s'est engagée à investir 228,0 millions d'euros dans les fonds Colyzeo et Colyzeo II, fonds immobiliers créés en partenariat avec Colony Capital. L'engagement résiduel au 31 décembre 2011 s'élève à 26,1 millions d'euros.

## ACTIVITÉ « INDUSTRIE-SERVICES »

### ENGAGEMENTS DES SOCIÉTÉS DU GROUPE EUROPCAR

Europcar Groupe et certaines de ses filiales Europcar ont fourni des garanties dans le cadre normal de l'activité, notamment pour l'obtention de lignes de crédits. Au 31 décembre 2011, le montant total des garanties accordées s'élevait à 116,6 millions d'euros. Europcar a des engagements relatifs à des contrats de location simple, correspondant à des actifs de flotte à hauteur de 194,3 millions d'euros et à d'autres actifs à hauteur de 169,9 millions d'euros (somme des paiements minimaux). L'essentiel des autres actifs correspond à des baux d'agences.

Par ailleurs, les engagements donnés dans le cadre des contrats d'achat de la flotte de véhicules s'élèvent à 1 043,2 millions d'euros au 31 décembre 2011 pour l'ensemble du groupe.

### ENGAGEMENTS DES SOCIÉTÉS DU GROUPE APCOA

Au 31 décembre 2011, le montant total des loyers à régler jusqu'à l'échéance des baux s'élevait à 1 460,4 millions d'euros.

Enfin, dans le cadre des « Facilities Agreement » (accord de financement) en date du 23 avril et au 10 août 2007, les sociétés suivantes du groupe APCOA ont accordé des nantissements et des délégations de créances :

<i>Sociétés du groupe APCOA</i>	Délégations de créances	Comptes bancaires nantis	Titres nantis
APCOA Parking Holdings GmbH	oui	oui	oui
APCOA Parking AG	oui	oui	oui
APCOA Autoparking GmbH	oui	oui	oui
APCOA Parking Holdings UK Ltd.	oui	oui	oui
APCOA Parking (UK) Ltd.	oui	oui	oui
APCOA Facilities Management (UK) Limited	oui	oui	oui
APCOA Facilities Management (Harrow) Limited	oui	oui	
APCOA Parking Services (UK) Ltd.	oui	oui	oui
EuroPark Holding AS	oui	oui	oui
EuroPark Scandinavia AS, Norway	oui	oui	oui
EuroPark AS, Norway	oui	oui	oui
EuroPark Svenska AB	oui	oui	oui
Parking Holdings Danmark ApS	oui	oui	oui
EuroPark A/S	oui	oui	oui
APCOA Holding Italia Srl	oui	oui	oui
APCOA Parking Italia SpA	oui		oui
APCOA Parking Austria GmbH	oui	oui	oui
APCOA Belgium NV	oui	oui	oui

En dehors des nantissements sur les titres consolidés, les nantissements s'élèvent à un montant global de 243,8 millions d'euros.

## ENGAGEMENT DES SOCIÉTÉS DU GROUPE ELIS

### Engagements donnés

En garantie du financement souscrit par le Groupe lors de l'acquisition de Novalis, la société HoldElis et certaines de ses filiales ont donné aux prêteurs, représenté par la banque BNP Paribas, les engagements suivants :

Sociétés du groupe Elis	Éléments donnés en nantissement		Autres engagements donnés
	Titres	Comptes bancaires de la société	
Holdelis		oui	(1)
Novalis	oui	oui	(3)
M.A.J.	oui	oui	(2) / (3) / (4)
SPCI	oui		
Pierrette TBA	oui		
Grenelle Service	oui		
Les Lavandières	oui		
RLST	oui		
Hadès	oui		
Lavotel	oui		(5)
Hedena	oui		(5)
Kennedy Hygiène Products	oui		

(1) Holdelis a nanti sa créance sur les vendeurs des actions Novalis et a nanti sa créance sur les fournisseurs des rapports établis à l'occasion de la cession des actions de Novalis.

(2) M.A.J. a consenti un nantissement portant sur la marque Elis.

(3) Novalis et M.A.J. ont conclu un acte de cession de créances professionnelles portant sur les prêts et avances en comptes courants au bénéfice des sociétés du groupe Holdelis.

(4) M.A.J. a conclu un acte de cession de créances commerciales qu'elle détient vis-à-vis de ses clients.

(5) M.A.J. a consenti une délégation de paiement des indemnités éventuelles à recevoir au titre de la garantie de passif octroyée par les cédants des actions des sociétés Lavotel et Hedena.

- ▲ Les cessions de créances commerciales du groupe Elis s'élèvent à 323,4 millions d'euros et les autres engagements donnés s'élèvent à 0,4 million d'euros.
- ▲ Les avals, cautions et garanties donnés par les sociétés du Groupe s'élèvent, au 31 décembre 2011, à 2,1 millions d'euros.
- ▲ Le montant total des loyers à régler jusqu'à l'échéance des baux s'élève à 20,4 millions d'euros au 31 décembre 2011.

### Engagements reçus

- ▲ Dans le cadre de diverses acquisitions de sociétés, le Groupe bénéficie au 31 décembre 2011 de garanties de passif pour un montant global de 31,6 millions d'euros.
- ▲ Les avals, cautions et garanties reçues par Elis au 31 décembre 2011 s'élevaient à 10,6 millions d'euros.

### ENGAGEMENTS DE LEGENDRE HOLDING 19 :

La société Legendre Holding 19 a consenti, dans le cadre du refinancement de l'acquisition de sa participation dans les sociétés Accor et Edenred, des nantissements de comptes d'instruments financiers, pour la durée du financement, soit jusqu'au 15 novembre 2015. Au 31 décembre 2011, les nantissements portent sur un total de 23 061 291 actions Accor et 23 061 291 actions Edenred, soit une valeur de 890,3 millions d'euros sur la base des cours de clôture.

Ce financement est également basé sur les principes de « Loan To Value » (LTV) classiques. Dans ce cadre, Eurazeo a la possibilité d'effectuer de manière volontaire des versements par anticipation pour réduire le LTV ou de livrer des titres. Ces montants rémunérés sont récupérables sous certaines conditions. Le LTV est défini par le rapport entre le montant de la dette mise en place lors de l'acquisition d'un actif et le cours de bourse de celui-ci. Au 31 décembre 2011, il n'existe toutefois aucune somme mobilisée au titre de ce mécanisme.

## 5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- ▲ le contrôle des comptes consolidés de la société Eurazeo, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ▲ la justification de nos appréciations ;
- ▲ la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS, tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un environnement incertain, lié à la crise des finances publiques de certains pays de la zone Euro. Cette crise s'accompagne d'une crise économique et de liquidité, qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. C'est dans ce contexte, qu'en application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations et nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ▲ Comme précisé dans le paragraphe « Estimations et jugements comptables déterminants » de la partie 5.6.2-I « Méthodes et principes comptables » de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe Eurazeo est conduit à effectuer des estimations et à émettre des hypothèses pour préparer ses états financiers. Ces estimations comptables significatives concernent notamment l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée et des participations dans les entreprises associées, et l'évaluation à la juste valeur des immeubles de placement.
  - ▲ S'agissant des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée et des participations dans les entreprises associées, nos travaux ont notamment consisté à examiner les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation, les données utilisées et à apprécier les hypothèses retenues. Nous avons revu les calculs effectués par le groupe Eurazeo et vérifié que les notes 1, 2 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée
  - ▲ En ce qui concerne l'évaluation à la juste valeur des immeubles de placement, nos travaux ont notamment consisté à examiner les données utilisées et à apprécier les hypothèses retenues ainsi que les évaluations qui en résultent. Nous avons en outre vérifié que la juste valeur des immeubles de placement telle que présentée dans le bilan consolidé était déterminée sur la base d'évaluations réalisées par des experts immobiliers indépendants selon les modalités décrites dans la note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.
- ▲ S'agissant des provisions, en particulier les passifs liés aux avantages au personnel, les provisions pour sinistres / remise en état et les provisions pour litiges et autres provisions, nous avons apprécié les méthodes et hypothèses selon lesquelles ces provisions ont été constituées, et vérifié que les notes 12 et 13 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée.

- ▲ Pour la valorisation des instruments financiers à la juste valeur, le groupe Eurazeo utilise des modèles internes intégrant des données de marché à la date de clôture. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses retenues. Nous avons également vérifié que la note 15 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Courbevoie, le 6 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Mazars

Rémi Didier

Isabelle Massa

Guillaume Potel





# COMPTES SOCIAUX

# 6

<b>6.1 Bilan</b>	<b>236</b>	<b>6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>266</b>
<b>6.2 Compte de résultat</b>	<b>238</b>	<b>6.5 Tableau des résultats des 5 derniers exercices</b>	<b>268</b>
<b>6.3 Annexe aux comptes sociaux</b>	<b>239</b>		
6.3.1 Principes et méthodes comptables	240		
6.3.2 Méthodes appliquées	240		
6.3.3 Informations complémentaires	242		
6.3.4 Tableau des filiales et participations	260		
6.3.5 Inventaire du portefeuille	264		

## 6.1 Bilan

### ACTIF

(En milliers d'euros)	Notes	31/12/2011			31/12/2010	31/12/2009
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net	Net
<b>Actif immobilisé</b>						
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>1</b>	<b>753</b>	<b>682</b>	<b>71</b>	<b>90</b>	<b>162</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>1</b>	<b>5 438</b>	<b>3 391</b>	<b>2 047</b>	<b>2 496</b>	<b>3 057</b>
Terrains		1		1	1	4
Constructions		5	5			
Autres immobilisations corporelles		5 432	3 386	2 046	2 496	2 926
Immobilisations corporelles en cours						127
<b>Immobilisations financières <sup>(1)</sup></b>	<b>2</b>	<b>6 058 798</b>	<b>720 256</b>	<b>5 338 542</b>	<b>4 597 584</b>	<b>4 868 164</b>
Participations		5 561 588	709 025	4 852 564	4 167 221	4 314 047
Créances rattachées aux participations	3	105 729		105 729	55 793	201 360
TIAP		34 574	215	34 359	45 479	46 534
Créances rattachées aux TIAP	3	113		113	113	113
Autres titres immobilisés		351 190	9 898	341 292	326 097	304 694
Prêts	3	1 224		1 224	1 323	1 415
Actions Propres		4 378	1 118	3 260	1 555	
Autres immobilisations financières		1		1	1	1
<b>Total I</b>		<b>6 064 989</b>	<b>724 329</b>	<b>5 340 660</b>	<b>4 600 171</b>	<b>4 871 384</b>
<b>Actif circulant</b>						
<b>Créances <sup>(2)</sup></b>	<b>3</b>	<b>274 137</b>	<b>37</b>	<b>274 100</b>	<b>224 223</b>	<b>141 107</b>
Autres comptes débiteurs		145 168	37	145 130	133 165	133 876
État - Impôts sur les bénéfices		128 969		128 969	91 059	7 232
<b>Actions propres</b>	<b>4</b>	<b>80 045</b>	<b>19 706</b>	<b>60 339</b>	<b>58 433</b>	<b>60 116</b>
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>4</b>	<b>22 524</b>		<b>22 524</b>	<b>735 585</b>	<b>419 713</b>
Titres		22 524		22 524	733 976	419 707
Intérêts courus					1 610	6
<b>Disponibilités</b>	<b>4</b>	<b>64 089</b>		<b>64 089</b>	<b>151 014</b>	<b>50 868</b>
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>5</b>	<b>1 326</b>		<b>1 326</b>	<b>1 342</b>	<b>1 169</b>
<b>Charges à répartir sur plusieurs exercices</b>	<b>5</b>	<b>6 481</b>		<b>6 481</b>	<b>9 722</b>	<b>12 963</b>
<b>Total II</b>		<b>448 602</b>	<b>19 744</b>	<b>428 858</b>	<b>1 180 320</b>	<b>685 937</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		<b>6 513 591</b>	<b>744 073</b>	<b>5 769 518</b>	<b>5 780 491</b>	<b>5 557 321</b>
(1) Dont à moins d'un an :				340	439	6 608
(2) Dont à plus d'un an :				250 469	212 559	121 500

## PASSIF

(En milliers d'euros)	Notes	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
		Avant répartition	Avant répartition	Avant répartition
<b>Capitaux propres</b>	<b>6</b>			
Capital		192 587	176 875	168 290
Primes d'émission, de fusion, d'apport		110 143	75	518
Réserve légale		12 191	10 608	9 528
Réserve légale plus-values nettes à long terme		7 063	7 063	7 063
Réserves réglementées plus-values nettes à long terme		1 436 172	1 436 172	1 436 172
Réserve générale		1 721 951	1 705 232	1 711 543
Report à nouveau			92 300	150 675
Résultat de l'exercice		49 285	65 460	5 923
<b>Total I</b>		<b>3 529 393</b>	<b>3 493 785</b>	<b>3 489 711</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>7</b>			
Provisions pour risques		6 399	941	537
Provisions pour charges		2 524	4 810	
<b>Total II</b>		<b>8 923</b>	<b>5 751</b>	<b>537</b>
<b>Dettes <sup>(1)</sup></b>	<b>3</b>			
Emprunts obligataires convertibles		724 452	724 572	724 572
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		110 347	110 311	110 271
Emprunts et dettes financières divers				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		2 804	2 987	3 167
Dettes fiscales		773	1 432	892
Dettes sociales		3 075	4 383	3 257
Autres dettes		1 389 124	1 437 158	1 223 228
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		628	14	
Produits constatés d'avance			99	1 686
Écart de conversion Passif				
<b>Total III</b>		<b>2 231 203</b>	<b>2 280 955</b>	<b>2 067 072</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		<b>5 769 518</b>	<b>5 780 491</b>	<b>5 557 321</b>
(1) Dont à moins d'un an :		98 854	172 345	137 237

## 6.2 Compte de résultat

(En milliers d'euros)	Notes	01/01/2011 31/12/2011	01/01/2010 31/12/2010	01/01/2009 31/12/2009
<b>Opérations de gestion</b>				
<b>Produits courants</b>	8	<b>64 978</b>	<b>59 736</b>	<b>102 854</b>
Revenus des titres de participation		50 546	31 377	90 456
Revenus des TIAP				28
Revenus des valeurs mobilières de placement		4 867	3 579	985
Autres produits		9 565	24 780	11 385
<b>Charges courantes</b>	9	<b>(105 114)</b>	<b>(90 106)</b>	<b>(68 320)</b>
Charges de personnel		(21 971)	(20 949)	(18 661)
Impôts, taxes et versements assimilés		(2 422)	(2 646)	(2 040)
Autres achats et charges externes		(14 155)	(13 330)	(13 700)
Charges financières		(66 566)	(53 180)	(33 919)
<b>Marge sur opérations courantes</b>		<b>(40 136)</b>	<b>(30 370)</b>	<b>34 533</b>
Éléments exceptionnels sur opérations de gestion		564	13	(395)
Différence de change			(1)	3
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	10	1 906	2 065	1 835
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(541)	(587)	(702)
Dotations aux provisions		(4 450)	(8 364)	(3 241)
Reprises de provisions et transferts de charges		3 813	9	4
Impôt	17	36	84	47
<b>Résultat des opérations de gestion</b>		<b>(38 808)</b>	<b>(37 151)</b>	<b>32 085</b>
<b>Opérations sur immobilisations financières</b>				
Plus ou moins values de cessions de titres de participation	11	46 665	135 158	(10 977)
Plus ou moins values de cessions de TIAP	11	35 964	404	
Plus ou moins values de cessions des autres immobilisations financières	11	318	1 974	(1 232)
Frais sur cession d'immobilisations financières			(3 134)	
Frais sur investissements		(6 277)	(3 124)	(4 282)
Autres produits et charges financiers	12	5 614	1 485	(91 572)
Dotations aux provisions	13	(58 657)	(135 151)	(67 817)
Reprises de provisions	13	28 423	15 152	144 345
Impôt	17			
<b>Résultat des opérations sur immobilisations financières</b>		<b>52 050</b>	<b>12 765</b>	<b>(31 534)</b>
<b>Opérations exceptionnelles</b>				
Plus ou moins values sur cessions d'immobilisations corporelles		(6)	249	(8)
Produits et charges exceptionnels	16	(2 565)	(1 019)	(1 570)
Reprises de provisions et transferts de charges	13	1 539	1 493	8 065
Dotations aux provisions	13	(7 582)	(1 935)	(1 115)
Impôt	17	44 657	91 059	
<b>Résultat des opérations exceptionnelles</b>		<b>36 043</b>	<b>89 846</b>	<b>5 371</b>
<b>RÉSULTAT NET COMPTABLE</b>		<b>49 285</b>	<b>65 460</b>	<b>5 923</b>

## 6.3 Annexe aux comptes sociaux

<b>6.3.1</b>	<b>PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES</b>	<b>240</b>
<b>6.3.2</b>	<b>MÉTHODES APPLIQUÉES</b>	<b>240</b>
<b>6.3.3</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>242</b>
NOTE 1	Immobilisations incorporelles et corporelles	242
NOTE 2	Immobilisations financières	243
NOTE 3	Créances et dettes	245
NOTE 4	Trésorerie	246
NOTE 5	Comptes de régularisation actif	248
NOTE 6	Capitaux propres	248
NOTE 7	Provisions pour risques et charges	249
NOTE 8	Produits courants	250
NOTE 9	Charges courantes	251
NOTE 10	Cessions de valeurs mobilières de placement	251
NOTE 11	Cessions d'immobilisations financières	251
NOTE 12	Autres produits et charges financiers	252
NOTE 13	Dotations et reprises de provisions sur immobilisations financières et exceptionnelles	252
NOTE 14	Entreprises liées et parties liées	253
NOTE 15	Rémunérations des dirigeants et effectif moyen	254
NOTE 16	Produits et charges exceptionnels	254
NOTE 17	Impôt	255
NOTE 18	Engagements hors bilan	255
NOTE 19	Événements post-clôture	259
<b>6.3.4</b>	<b>TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>	<b>260</b>
<b>6.3.5</b>	<b>INVENTAIRE DU PORTEFEUILLE</b>	<b>264</b>

## 6.3.1 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes et méthodes définis par le règlement 99-03 du Comité de la Réglementation Comptable, homologué par l'arrêté du 22 juin 1999.

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.

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 consécutif, notamment à la crise des finances publiques de certains pays de la zone Euro.

## 6.3.2 MÉTHODES APPLIQUÉES

### IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

La société applique depuis le 1er 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).

Eurazeo a choisi d'appliquer la méthode simplifiée prospective permettant de ne pas modifier les immobilisations antérieurement activées.

Les amortissements sont calculés linéairement sur les durées suivantes :

- ▲ constructions : 25 à 30 ans ;
- ▲ autres : 10 ans ;
- ▲ agencements et installations : 5 à 10 ans ;
- ▲ matériel de bureau : 3 à 5 ans ;
- ▲ matériel informatique : 3 ou 5 ans ;
- ▲ mobilier : 5 ou 10 ans.

Figure à ce poste le prix d'acquisition, TVA non récupérable comprise.

### FRAIS D'ACQUISITION DES IMMOBILISATIONS

Le règlement CRC n° 2004-06 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.

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 ;
- ▲ les multiples de comparables-capitalisation boursière ou de transactions- appliqués à des agrégats extraits des comptes de résultat historiques ou le cas échéant, de comptes prévisionnels ;
- ▲ la quote-part d'actif net comptable ;
- ▲ le cours de bourse moyen du dernier mois.

Si cette valeur d'utilité est inférieure au prix de revient, une provision pour 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 provision pour 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 provisions pour dépréciation 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

En application des engagements décrits dans la note 18, l'exercice des options de promesse de vente initiale par les sociétés civiles Investco 3d Bingen, Investco 4i Bingen et Investco 5 Bingen se manifeste par la signature des ordres de mouvements sur les titres objets du programme de co-investissement concerné à l'occasion d'un événement de liquidité affectant l'une des participations détenues par Eurazeo directement ou indirectement par une ou plusieurs holdings de détention: achat par la société civile concernée des titres de la holding détenue par Eurazeo au prix de revient suivi par la revente par la société civile à Eurazeo des titres ainsi acquis au même prix complété toutefois d'un complément de prix assis sur la performance globale du portefeuille d'investissement constitué par Eurazeo au cours d'une période de référence.

Les holdings / investissements concernés sont :

- ♣ Groupe B&B pour l'investissement B&B Hotels (Investissement cédé) ;
- ♣ Ray France pour l'investissement Rexel ;
- ♣ Europcar Groupe pour l'investissement Europcar ;
- ♣ LH Apcoa pour l'investissement dans Apcoa ;
- ♣ Holdelis (ex Legendre Holding 20) pour l'investissement Elis ;
- ♣ RedBirds US L.P. pour l'investissement dans Station Casinos (Investissement cédé avec clause d'earnout) ;
- ♣ Eurazeo Italia pour les investissements dans Intercos et Sirti ;
- ♣ Financière Truck Investissement pour les investissements dans Fraikin ;
- ♣ Legendre Holding 19 pour l'investissement dans Accor et Edenred ;
- ♣ Legendre Holding 25 pour l'investissement dans Fonroche ;
- ♣ Legendre Holding 23 pour l'investissement dans 3S Photonics ;
- ♣ Sphinx pour l'investissement dans Foncia ;
- ♣ ECIP M pour l'investissement dans Moncler ;

Tant que les programmes de co - investissement ne sont pas dans la monnaie, Eurazeo ou la société cédante d'une participation faisant

l'objet du programme (si celle-ci est une des holdings de détention interposée) constate dans ses comptes l'intégralité du résultat de cession de cette participation. L'obligation de versement par Eurazeo du complément de prix précité vis-à-vis des sociétés civiles n'est traduit en comptabilité au passif d'Eurazeo qu'à partir du moment où cette obligation apparaît comme probable au regard des droits de remboursement ou de rendement global prioritaire dont bénéficie Eurazeo aux termes des contrats de co-investissement.

## STOCK-OPTIONS ET ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS

En application de l'avis du CNC n° 2008-17 du 6 novembre 2008 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 dès lors que le prix d'exercice est inférieur au prix de revient.

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 de fonds font l'objet d'une provision le cas échéant.

## INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE

Les informations relatives à cet engagement sont décrites en engagement hors bilan en Note 18.

Situation des obligations au 31 décembre 2011 : les obligations conventionnelles prévoient des indemnités de fin de carrière spécifiques. Par ailleurs, certains membres du Directoire et cadres hors classe bénéficient d'un régime de retraite additif.

## RETRAITES ADDITIVES

Dans le cadre de ce régime de retraite additive réservée aux cadres hors classes, ainsi qu'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 ».

Cependant, la hausse des engagements due spécifiquement à un changement de réglementation a été interprétée comme un changement de régime et étalée sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits soient définitivement acquis aux salariés.

Ainsi l'impact du changement de régime sur les droits acquis à la date d'entrée en vigueur de la loi dite « Fillon » à la fin de l'exercice 2009 instaurant une taxe de 30% sur les rentes dépassant un certain seuil, est étalé sur 13 ans (cf. Note 7).

## 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 évaluées 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 « Ecarts de conversion ».

Les pertes latentes de change non compensées font l'objet pour l'intégralité de leur montant d'une provision pour risques.

## FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNT

Ces frais sont répartis linéairement sur la durée de l'emprunt par fractions égales sans prorata temporis l'année d'émission de l'emprunt.

## 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.

## 6.3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### NOTE 1

## IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

	31/12/2010	Valeurs Brutes		Amortissements et dépréciations		31/12/2011
(En milliers d'euros)		Acquisitions	Cessions	Dotations	Reprises	
<b>Immobilisations incorporelles</b>						
Valeurs brutes	718	35				753
Amortissements et provisions	(628)			(54)		(682)
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>90</b>	<b>35</b>		<b>(54)</b>		<b>71</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>						
<b>Valeurs brutes</b>	<b>5 413</b>	<b>52</b>	<b>(27)</b>			<b>5 438</b>
Terrains	1					1
Constructions	5					5
Autres immobilisations corporelles	5 407	52	(27)			5 432
Immobilisations corporelles en cours						
<b>Amortissements</b>	<b>(2 917)</b>			<b>(486)</b>	<b>12</b>	<b>(3 391)</b>
Constructions	(5)					(5)
Autres immobilisations corporelles	(2 912)			(486)	12	(3 386)
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>2 496</b>	<b>52</b>	<b>(27)</b>	<b>(486)</b>	<b>12</b>	<b>2 047</b>

NOTE 2

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(En milliers d'euros)	Valeurs brutes				31/12/2011
	31/12/2010	Acquisitions	Cessions	Autres flux	
Participations	4 862 630	553 523	(12 613)	158 049	5 561 588
Créances rattachées aux participations	55 793	92 907	(28 805)	(14 167)	105 729
TIAP	45 694	7 860	(18 980)		34 574
Créances rattachées aux TIAP	113				113
Autres titres immobilisés	326 101	114 413		(89 324)	351 190
Prêts	1 323	8	(108)		1 224
Actions propres	1 576	21 822	(19 020)		4 378
Autres immobilisations financières	1	35 310	(35 310)		1
<b>TOTAL</b>	<b>5 293 233</b>	<b>825 842</b>	<b>(114 836)</b>	<b>54 558</b>	<b>6 058 798</b>

1. « Participations »

Les acquisitions de participations sont composées principalement des investissements dans Foncia pour 196 702 milliers d'euros au travers de Sphynx, Moncler au travers d'ECIP M pour 311 667 milliers d'euros, 3S Photonics au travers de Legendre Holding 23 pour 33 500 milliers d'euros, dans OFI Private Equity Capital (OFI PEC) pour 5 761 milliers d'euros représentant la part des titres acquis.

Les cessions des participations sont essentiellement constituées de la syndication de la participation dans Moncler pour un prix de revient de 10 417 milliers d'euros et de la part du prix de revient suite au rachat par Immobilière Bingen de ses propres actions pour 1 952 milliers d'euros.

L'investissement direct d'Eurazeo dans ECIP M (Moncler) après syndication s'élève donc à 301 250 milliers d'euros.

Ces mouvements sont commentés en détail dans le Rapport du Directoire.

Le poste « Autres flux » est constitué :

- ▲ pour 118 355 milliers d'euros, par la valeur des titres OFI PEC, OFI Commandité et Eurazeo PME, apportés par les sociétés Finoleam, Finoleam Participations, Macif et Mutavie et à l'offre publique d'échange ;
- ▲ la capitalisation des avances de LH APCOA et Legendre Holding 25 pour 14 167 milliers d'euros ;
- ▲ le transfert des titres Eureka Participations du poste « Titres immobilisés » vers le poste « Participations »

2. « Créances rattachées aux participations »

L'augmentation des créances représente principalement les avances complémentaires faites à :

- ▲ Eurazeo Real Estate pour 10 200 milliers d'euros ;
- ▲ LH Apcoa pour 10 772 milliers d'euros capitalisés à hauteur de 4 167 milliers d'euros poste « autres flux » ;
- ▲ Fonroche (au travers de Legendre Holding 25) pour 25 000 milliers d'euros capitalisés à hauteur de 10 000 milliers d'euros.

- ▲ OFI PEC pour 19 689 milliers d'euros.

- ▲ Immobilière Bingen, pour 27 537 milliers d'euros, intégralement remboursés sur l'exercice.

Le poste « Autres flux » représente les avances faites à LH Apcoa pour 4 167 milliers d'euros et Legendre Holding 25 Fonroche pour 10 000 milliers d'euros et capitalisées en titres de participation.

3. « Titres immobilisés de l'Activité du portefeuille »

L'augmentation reflète les investissements complémentaires dans Eurazeo Partners et Eurazeo Partners B pour 7 860 milliers d'euros.

La diminution provient de la cession des titres dans LT Participations (IPSOS) pour un prix de revient de 18 980 milliers d'euros.

4. « Autres titres immobilisés »

L'augmentation du poste provient :

- ▲ de l'acquisition de titres ANF Immobilier pour 63 607 milliers d'euros, dont 48 960 milliers d'euros du rachat par Immobilière Bingen de ses propres actions payé en titres ANF Immobilier ;
- ▲ des intérêts constatés sur les obligations Holdelis et Financière Truck Investissement pour 26 154 milliers d'euros ;
- ▲ de l'acquisition des titres Eureka Participations pour 24 433 milliers d'euros.

Le mouvement « Autres flux » concerne :

- ▲ le reclassement en titre de participation des titres Eureka Participations pour 25 527 milliers d'euros ;
  - ▲ la livraison des titres ANF Immobilier, dans le cadre de la distribution exceptionnelle de titres ANF Immobilier aux actionnaires d'Eurazeo pour 63 607 milliers d'euros.
5. Les variations du poste « Actions propres » au 31 décembre 2011 sont liées aux actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité ce qui représente 116 500 actions soit 0,18 % du capital.

## Provisions pour dépréciation

(En milliers d'euros)	31/12/2010	Dotations	Reprises	Autres flux	31/12/2011
Participations	(695 409)	(42 018)	28 402		(709 025)
TIAP	(215)				(215)
Autres titres immobilisés	(4)	(9 894)			(9 898)
Actions propres	(21)	(1 118)	21		(1 118)
<b>TOTAL</b>	<b>(695 649)</b>	<b>(53 030)</b>	<b>28 423</b>		<b>(720 256)</b>

Les mouvements des provisions sur les immobilisations financières intervenus au cours de l'exercice clos le 31/12/2011 concernent :

- ▲ une dotation de 4 604 milliers d'euros sur la participation dans LH Apcoa ;
- ▲ une dotation complémentaire de 19 329 milliers d'euros sur Financière Truck Investissement ;
- ▲ une dotation de 10 247 milliers d'euros sur la participation dans Banca Leonardo ;
- ▲ une dotation de 12 860 milliers d'euros sur la participation dans Eurazeo Real Estate et de 4 149 milliers d'euros sur la participation dans Legendre Holding 8, sociétés portant les investissements dans Colyzeo et Colyzeo II ;
- ▲ une dotation de 1 118 milliers d'euros sur les actions propres sur la base du cours moyens de décembre ;
- ▲ une reprise de provision de 3 650 milliers d'euros sur la participation dans Euraleo ;
- ▲ une reprise de 24 599 milliers d'euros sur la participation dans Legendre Holding 22 qui porte l'investissement dans Danone.

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
<b>Portefeuille évalué :</b>						
■ au cours de bourse moyen	18 980	18 980	60 826			
■ au prix de revient <sup>(1)</sup>	26 714	26 499	26 499	34 574	34 359	34 359
<b>TOTAL</b>	<b>45 694</b>	<b>45 479</b>	<b>87 325</b>	<b>34 574</b>	<b>34 359</b>	<b>34 359</b>

(1) Dans un souci de prudence, tous les investissements non cotés sont retenus au prix de revient net de provisions.

La variation du portefeuille de TIAP s'analyse comme suit :

(En milliers d'euros)	Valeur comptable nette	Valeur estimative
<b>À l'ouverture de l'exercice</b>	<b>45 479</b>	<b>87 325</b>
Acquisitions de l'exercice	7 860	7 860
Cessions de l'exercice (en prix de vente)	(54 866)	(54 866)
Plus ou moins -values de cession	35 886	35 886
Variation de la provision pour dépréciation du portefeuille		
Variation des plus-values ou moins-values latentes		(41 846)
<b>À la clôture de l'exercice</b>	<b>34 359</b>	<b>34 359</b>

S'agissant des TIAP, les acquisitions concernent l'investissement dans Eurazeo Partners et Eurazeo Partners B et les cessions de l'exercice correspondent à la participation dans LT Participations (IPSOS).

NOTE 3

CRÉANCES ET DETTES

CRÉANCES

(En milliers d'euros)	Montant brut	Dont à moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
<b>Actif immobilisé</b>	<b>107 066</b>	<b>340</b>	<b>106 726</b>	
Créances rattachées aux participations	105 729	116	105 613	
Créances rattachées aux TIAP	113		113	
Prêts	1 224	224	1 000	
<b>Actif circulant</b>	<b>145 168</b>	<b>23 668</b>	<b>121 500</b>	
Clients et comptes rattachés	16 097	16 097		
Autres créances	129 071	7 571	121 500	
État - Impôts sur les bénéfices créance « Carry back »	128 969		128 969	
<b>TOTAL</b>	<b>381 203</b>	<b>24 008</b>	<b>357 195</b>	

Les créances rattachées aux participations sont détaillées en Note 2.2.

Les autres créances comprennent le versement par Eurazeo à Legendre Holding 22 de 121 500 milliers d'euros couvrant le prix de l'option d'achat d'actions Danone de maturité 5 ans (10 juin 2014) émise au profit d'Eurazeo dans le cadre de l'émission des obligations échangeables en actions Danone décrites ci après.

DETTES

(En milliers d'euros)	Montant brut	Dont à moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Emprunts obligataires convertibles	724 452	24 452	700 000	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits	110 347	762	109 585	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 804	2 804		
Dettes fiscales et sociales	3 848	3 848		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	628	628		
Autres dettes	1 389 124	66 360	1 322 764	
<b>TOTAL</b>	<b>2 231 203</b>	<b>98 854</b>	<b>2 132 349</b>	

EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Le poste est constitué de l'emprunt auprès d'HSBC de 109,6 millions d'euros.

Ce financement porte intérêt au taux fixe de 4,31 % et son échéance est en février 2013.

EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Le 28 mai 2009, Eurazeo a lancé une émission d'obligations échangeables en actions existantes Danone pour un montant de 700 millions d'euros soit 15 469 613 obligations (avec une parité de 1 obligation pour 1 action)

Cet emprunt obligataire, émis sur la base d'un nominal initial de 45,25 euros, est d'une durée de 5 ans (remboursement au pair le 10 juin 2014) et porte un intérêt annuel de 6,25 %.

Afin de tenir compte de l'augmentation de capital de Danone du 25 juin 2009, le prix d'exercice a été ajusté à 42,59 euros ainsi que la parité d'échange 1 obligation pour 1,0623 actions Danone).

La part à moins d'un an des emprunts correspond aux intérêts courus.

AUTRES DETTES

Le poste « autres dettes » est constitué au 31 décembre 2011 principalement des comptes courants des filiales dans le cadre des conventions de trésorerie groupe.

La part relative à la convention de trésorerie entre Eurazeo et Legendre Holding 22 (Danone) d'un montant de 1 307 455 milliers d'euros est présentée dans la colonne de « un à cinq ans », l'échéance de cette dette étant alignée sur l'échéance de l'obligation échangeable en titres Danone émise par Eurazeo, soit le 10 juin 2014.

Ce montant correspond principalement à la remontée d'une partie du capital de cette société. Lors de la dissolution de cette société, ce passif intra-groupe sera purement et simplement annulé en contrepartie des titres, sans aucun effet sur la trésorerie d'Eurazeo.

NOTE 4

**TRÉSORERIE**

<i>(En milliers d'euros)</i>	Valeur brute 31/12/2010	Acquisitions	Cessions	Valeur brute 31/12/2011	Valorisation au 31/12/2011
Instrument de trésorerie	734 289	2 304 748	(3 016 513)	22 524	22 524
Intérêts courus	1 610		(1 610)		
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>735 898</b>	<b>2 304 748</b>	<b>(3 018 123)</b>	<b>22 524</b>	<b>22 524</b>
Comptes bancaires et caisses	356	1 186	(356)	1 186	1 186
Comptes à terme	150 369	103 747	(191 319)	62 797	62 797
Intérêts des comptes à terme	290	106	(290)	106	106
<b>Disponibilités</b>	<b>151 015</b>	<b>105 039</b>	<b>(191 965)</b>	<b>64 089</b>	<b>64 089</b>
<b>Actions propres</b>	<b>71 927</b>	<b>9 401</b>	<b>(1 284)</b>	<b>80 045</b>	<b>60 339</b>
<b>TOTAL</b>	<b>958 840</b>	<b>2 419 189</b>	<b>(3 211 371)</b>	<b>166 658</b>	<b>146 952</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 (hors actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité )**

Le poste « actions propres » est constitué de 2 143 617 actions Eurazeo représentant 3,39 % 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 l'avis du CNC n° 2008-17 à la valeur nette et se décomposent de la manière suivante :

**ACTIONS D'AUTO CONTRÔLE DESTINÉES À ÊTRE ATTRIBUÉES AUX EMPLOYÉS**

<i>En milliers d'euros</i>	Nombre de titres	Valeur Unitaire	Valeur Globale Brute	Provision pour dépréciation <sup>(1)</sup>
<b>Au 31/12/2011</b>				
■ Actions non affectées	2 115 920	37,25	78 826	19 613
■ Actions affectées à des plans particuliers	27 697	44,01	1 219	94
<b>TOTAL</b>	<b>2 143 617</b>		<b>80 045</b>	<b>19 706</b>

(1) Lors du transfert des titres.

Aucune option d'achat n'a été levée au cours de l'exercice et le transfert des attributions gratuites aux salariés a généré une perte exceptionnelle de 1 283 milliers d'euros, sur la base du prix de revient historique des titres détenus.

Sur la base du cours moyen de décembre 2011, une provision pour dépréciation de 19 613 milliers d'euros a été constatée sur les actions propres non affectées à un plan particulier.

Une provision a été constatée au passif sur les actions affectées à des plans particuliers à hauteur de 772 milliers d'euros.

## PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PLANS EN COURS

	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006	Plan 2007	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées *	37 100	45 242	90 457	198 659	217 424	220 330	59 018	347 276	376 583	402 338	305 231
Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31 décembre 2011	(14 355)										
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice	(6 113)										
<b>Options de souscription ou d'achat restantes au 31 décembre 2011</b>	<b>22 745</b>	<b>45 242</b>	<b>90 457</b>	<b>198 659</b>	<b>217 424</b>	<b>214 217</b>	<b>59 018</b>	<b>347 276</b>	<b>376 583</b>	<b>402 338</b>	<b>305 231</b>
Date de création des options	01/07/02	03/06/03	25/06/04	05/07/05	27/06/06	04/06/07	05/02/08	20/05/08	02/06/09	10/05/10	31/05/11
Date de début d'exercice	01/07/06	03/06/07	25/06/08	06/07/09	28/06/10	(1) 05/02/10	(2)	(3)	(4)	(5)	
Date d'expiration	30/06/12	03/06/13	25/06/14	06/07/15	27/06/16	04/06/17	05/02/18	20/05/18	01/06/19	10/05/20	31/05/21
<b>Prix d'exercice (ajusté)</b>	<b>32,02</b>	<b>27,95</b>	<b>33,20</b>	<b>50,46</b>	<b>62,05</b>	<b>93,58</b>	<b>63,39</b>	<b>71,72</b>	<b>29,09</b>	<b>45,59</b>	<b>53,07</b>
<b>Actions gratuites (ajustées) attribuées au 31 décembre 2011.</b>										<b>10 122</b>	<b>22 615</b>

\* Solde au 31/12/2010 (Document de référence 2010) ajusté de l'attribution d'une action gratuite pour vingt anciennes décidée le 26/05/2011 et de la distribution exceptionnelle d'une action ANF Immobilier pour trente actions Eurazeo décidée le 18/05/2011.

- (1) 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.
- (2) 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.
- (3) 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.
- (4) 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.
- (5) 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.

### VALEUR DES ACTIONS RETENUE COMME ASSIETTE DE LA CONTRIBUTION DE 14 %

L'assiette de la cotisation des plans de stock-options attribués en 2011 est de 787 milliers d'euros et de 381 milliers d'euros pour le plan d'attribution gratuite d'actions.

### CONDITIONS D'EXERCICE DES OPTIONS D'ACHAT

Les conditions requises pour l'acquisition des options en 2011 restent les mêmes que celles définies de 2007 à 2010, à l'exception de la condition de performance boursière qui s'applique à partir du plan 2009 à l'ensemble des bénéficiaires :

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'expiration de la période d'acquisition considérée :

- ♣ l'acquisition définitive du premier tiers des options interviendra à l'issue d'une période de deux ans ;
- ♣ l'acquisition définitive du deuxième tiers des options interviendra à l'issue d'une période de trois ans ;
- ♣ l'acquisition définitive du troisième tiers interviendra à l'issue d'une période de quatre ans.

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'acquisition définitive des options attribuées aux membres du Directoire, ainsi qu'aux autres salariés de la Société, au titre de la troisième tranche est par ailleurs subordonnée à une condition de performance boursière d'Eurazeo déterminée sur une période de quatre ans courant à compter de la date d'octroi des options. La performance d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice LPX Europe.

Les plans antérieurs à 2007 n'étaient soumis à aucune condition à l'exception du plan 2006 pour lequel une condition de présence de 4 années dans l'entreprise après octroi des options était requise.

### CONDITIONS D'ACQUISITION DES ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT

Le plan d'attribution gratuite d'actions prévoit notamment une « période d'acquisition » de deux ans, au terme de laquelle l'acquisition ne devient définitive que si le bénéficiaire est demeuré salarié de la Société, sauf cas de décès, de retraite ou d'invalidité.

La « période d'acquisition » est suivie d'une « période de conservation » de deux ans pendant laquelle le bénéficiaire ne peut pas céder les actions qui lui ont été attribuées. Le bénéficiaire a l'obligation d'inscrire les actions attribuées en compte nominatif pur avec mention de leur indisponibilité pendant la période de conservation.

Le plan 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.

Au cours de l'exercice 2011, chaque stock-optionnaire a eu la possibilité, s'il le souhaitait, de choisir de recevoir une action gratuite en lieu et place de quatre options, le choix est limité à 50 % du nombre d'options qui lui est attribué pour les membres du Directoire.

L'acquisition définitive de la moitié des actions gratuites (les « Actions Gratuites Soumises à Conditions de Performance ») attribuées aux bénéficiaires des stock-options est par ailleurs subordonnée à une condition de performance boursière d'Eurazeo décrite ci-dessus qui est déterminée sur une période de deux ans courant à compter de la date d'octroi des actions.

## NOTE 5

### COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF

(En milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Charges constatées d'avance	1 326	1 342
Charges à répartir	6 481	9 722
<b>TOTAL</b>	<b>7 807</b>	<b>11 064</b>

Les charges à répartir sont constituées des frais d'émission de l'emprunt obligataire échangeable en actions Danone pour un montant brut avant amortissement, de 16 203 milliers d'euros. Les charges à répartir sont étalées sur la durée de l'emprunt, soit 5 ans.

## NOTE 6

### CAPITAUX PROPRES

	Nombre d'actions	Montant en milliers d'euros
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2010</b>	<b>57 991 942</b>	<b>3 493 785</b>
Distribution de dividende		(69 606)
Distribution relative aux actions propres		2 238
Distribution d'actions ANF		(63 925)
Attribution gratuite	2 900 267	
Apport de titres (OFI PEC, OFI commandité, Eurazeo PME)	1 837 668	103 639
Offre publique d'échange (OFI PEC Actions et BSAs)	399 840	14 717
Imputation des frais sur prime émission ou d'apport		(1 199)
Augmentation de capital par levée d'options	13 409	460
Résultat de l'exercice au 31 décembre 2011		49 285
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2011</b>	<b>63 143 126</b>	<b>3 529 393</b>

Au 31 décembre 2011, les actionnaires connus détenant 5 % au moins des actions ou des droits de vote d'Eurazeo, sur la base de 63 143 126 actions composant le capital social, sont :

<i>(En pourcentage)</i>	Du capital	Des droits de vote	Des droits de vote avec auto contrôle
Concert	20,21	19,98	19,41
Crédit Agricole	17,93	25,39	24,66
Sofina	5,70	9,30	9,03
Vincent Meyer	5,57	4,59	4,46

Les changements intervenus dans la composition de l'actionnariat au cours de l'exercice sont décrits au point 7.4.1 du document de référence.

## NOTE 7

### PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

<i>(En milliers d'euros)</i>	31/12/2010	Dotations	Reprises		31/12/2011
			utilisées	non utilisées	
Provisions pour risques	(941)	(6 246)	553	236	(6 399)
Provisions pour charges	(4 810)	(1 209)	3 495		(2 524)
<b>TOTAL</b>	<b>(5 751)</b>	<b>(7 455)</b>	<b>4 048</b>	<b>236</b>	<b>(8 923)</b>

#### PROVISION 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 le prix de revient des titres après affectation et le prix d'exercice lors de la levée des stock-options, s'élève au 31 décembre 2011 à 772 milliers d'euros.

Une provision pour risque a été constituée dans le cadre du litige lié aux contentieux Gérant-Mandataire du groupe B&B Hotel couvert par la garantie spécifique d'un montant de 10,5 millions d'euros donnée par Eurazeo lors de la cession de la participation. Le montant provisionné de 5 627 milliers d'euros correspond à la meilleure estimation au regard du risque et de sa probabilité de réalisation compte tenu des éléments à la disposition d'Eurazeo à la date d'arrêtés des comptes.

#### PROVISION POUR CHARGES

La provision pour licenciement d'un membre du Directoire pour 3 495 milliers d'euros (indemnités et charges) à l'ouverture de l'exercice a été reprise intégralement suite au versement des indemnités.

Une provision complémentaire pour retraite de 1 209 milliers d'euros au titre de l'augmentation des engagements de l'année a été constituée sur l'exercice. Elle porte ainsi la provision à 2 524 milliers d'euros au 31 décembre 2011.

## INFORMATIONS SUR LA PROVISION DE RETRAITE

<i>(En milliers d'euros)</i>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
<b>Évolution de la provision</b>		
(Passifs)/Actifs nets comptabilisés au début de l'exercice	(1 314)	
Charge de la période	(3 215)	(2 314)
Contribution employeur	2 005	1 000
(Passifs)/Actifs nets comptabilisés à la clôture de l'exercice	(2 524)	(1 314)
<b>Réconciliation du hors-bilan et bilan à la clôture</b>		
Dettes actuarielles	(30 208)	(26 346)
Juste valeur des fonds de couverture	23 910	20 913
Situation nette, surplus/(déficits)	(6 298)	(5 432)
Cumul des Gains/(Pertes) actuariels non comptabilisés		
Coûts des services passés non comptabilisés	(3 774)	(4 118)
(Passifs)/Actifs nets comptabilisés à la clôture	(2 524)	(1 314)
<b>Hypothèses</b>		
Taux d'actualisation	4,5 %	4,0 %
Taux d'inflation	2,0 %	2,0 %
Taux de revalorisation salariale	2,0 %	2,0 %
Taux technique de liquidation de la rente	2,0 %	1,75 %
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans
Table de mortalité	*TGF05/TGH05	*TGF05/TGH05
Taux de rendement des actifs de couverture	4,50 %	4,50 %

\* 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

<i>(En milliers d'euros)</i>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
Eurazeo Management Lux	1 839	3 533
Gruppo Banca Leonardo	21 215	
Intérêts des créances et des obligations	27 493	27 845
<b>Revenus des titres de participation</b>	<b>50 546</b>	<b>31 377</b>
<b>Revenus des TIAP</b>		
<b>Revenus des valeurs mobilières de placement</b>	<b>4 867</b>	<b>3 579</b>
<b>Autres produits <sup>(1)</sup></b>	<b>9 565</b>	<b>24 780</b>
<b>TOTAL</b>	<b>64 978</b>	<b>59 736</b>

(1) Facturation en 2010 de 15 500 milliers d'euros au Groupe Europcar relatif au refinancement de la filiale.

NOTE 9

CHARGES COURANTES

(En milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Charges de personnel	(21 971)	(20 949)
Impôts, taxes et versements assimilés	(2 422)	(2 646)
Autres achats et charges externes	(14 155)	(13 330)
Charges financières	(66 566)	(53 180)
Intérêts emprunts <sup>(1)</sup>	(55 955)	(48 690)
Intérêts convention de trésorerie filiales	(10 611)	(4 490)
<b>TOTAL</b>	<b>(105 114)</b>	<b>(90 106)</b>

(1) La variation du poste de 2011 par rapport à 2010 s'explique par la constatation des commissions de négociation pour le refinancement du crédit syndiqué de 6 millions d'euros.

NOTE 10

CESSIONS DE VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(En milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Produits nets sur cessions d'OPCVM	1 906	2 065
Produits nets sur cessions de titres de placement		
<b>TOTAL</b>	<b>1 906</b>	<b>2 065</b>

NOTE 11

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 cession de titres de participations</b>	<b>59 622</b>	<b>(12 957)</b>	<b>46 665</b>
Immobilière Bingen <sup>(1)</sup>	48 960	(1 952)	47 009
ECIP M <sup>(2)</sup>	10 417	(10 417)	
Autres titres	245	(245)	
Groupe B&B Hotel		(343)	(343)
<b>Plus ou moins values de cession de TIAP</b>	<b>54 944</b>	<b>(18 980)</b>	<b>35 964</b>
LT Participations (IPSOS)	54 866	(18 980)	35 886
Viant/Concentra	77		77
<b>Plus ou moins values de cession des autres immobilisations financières</b>	<b>64 115</b>	<b>(63 797)</b>	<b>318</b>
ANF Immobilier <sup>(3)</sup>	63 925	(63 607)	318
Autres titres	190	(190)	
<b>TOTAL</b>	<b>178 681</b>	<b>(95 734)</b>	<b>82 947</b>

(1) Revenus mobiliers (classés en plus value) réalisés lors du rachat par Immobilière Bingen, de ses propres actions, payé en titre ANF Immobilier pour 48 960 milliers d'euros.

(2) Syndication de l'investissement dans Moncler au travers d'ECIP M.

(3) La plus value reflète la variation du cours d'ANF Immobilier entre la date de réception des titres ANF immobilier et la date de versement aux actionnaires d'Eurazeo du dividende exceptionnel payé en titres ANF Immobilier.

**NOTE 12**

**AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS**

	<b>31/12/2011</b>	31/12/2010
Refacturations de frais sur investissements	3 026	1 485
Solde liquidation Eurazeo Entertainment Lux et RedBirds Participations	2 288	
Indemnité de fin de contrat	300	
<b>TOTAL</b>	<b>5 614</b>	<b>1 485</b>

**NOTE 13**

**DOTATIONS ET REPRISES DE PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET EXCEPTIONNELLES**

<i>(En milliers d'euros)</i>	Dotations	Reprises
Eurazeo Services Lux		153
Financière Truck Investissement	(9 435)	
Euraleo		3 650
Eurazeo Italia	(724)	
Gruppo Banca Leonardo	(10 247)	
LH Apcoa	(4 604)	
Legendre Holding 8	(4 149)	
Legendre Holding 22		24 599
Eurazeo Real Estate Lux	(12 860)	
<b>Sous-total participations et créances rattachées</b>	<b>(42 018)</b>	<b>28 402</b>
Financière Truck Investissement (obligations)	(9 894)	
<b>Sous-total des autres titres immobilisés</b>	<b>(9 894)</b>	
<b>Actions propres (contrat de liquidité)</b>	<b>(1 118)</b>	<b>21</b>
<b>Provision pour litige</b>	<b>(5 627)</b>	
<b>Sous-total résultat financier</b>	<b>(58 657)</b>	<b>28 423</b>
Provisions dépréciation des actions propres	(6 963)	751
Provisions pour risques sur actions propres	(619)	788
<b>Sous-total résultat exceptionnel</b>	<b>(7 582)</b>	<b>1 539</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(66 239)</b>	<b>29 962</b>

NOTE 14

ENTREPRISES LIÉES ET PARTIES LIÉES

ENTREPRISES LIÉES

(En milliers d'euros)	Participations en valeur brute	Créances rattachées à des participations <sup>(1)</sup>	Autres titres immobilisés <sup>(1)</sup>	Autres créances	Autres dettes <sup>(1)</sup>	Autres produits financiers	Dividendes	Intérêts conventions de trésorerie
ECIP M	301 250			1 533	2 001			1
Euraleo	46 832	4 475						
Eurazeo Italia	51 498	4 365						
Eurazeo Management Lux	30			3 000			1 838	
Eurazeo Partners	24 789							
Eurazeo Partners B	9 569							
Eurazeo Real Estate Lux	83 329	39 687				370		
Eurazeo Services Lux	1 535			36	515			6
Europcar Groupe	660 130							
Holdelis	178 073		300 544			22 197		
Immobilière Bingen	15 911				9 850	50		156
Legendre Holding 8	56 776	4						
Legendre Holding 19	525 902				40 378			335
Legendre Holding 22	2 132 169			121 500	1 309 749			10 025
Legendre Holding 23	33 537			1 048	1 292			1
Legendre Holding 25	35 537	15 000			61			
LH APCOA	351 267	21 995				775		
OFI PEC	111 869	19 689				91		
Ray France Investment	463 773				1 444			11
Sphinx	196 702							
<b>TOTAL</b>	<b>5 280 478</b>	<b>105 215</b>	<b>300 544</b>	<b>127 118</b>	<b>1 365 289</b>	<b>23 484</b>	<b>1 838</b>	<b>10 536</b>

(1) Y compris intérêts courus

TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Au cours de l'exercice, Eurazeo n'a pas conclu de transactions significatives avec des parties liées à des conditions anormales de marché.

**NOTE 15**

**RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET EFFECTIF MOYEN**

**RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS**

<i>(En milliers d'euros)</i>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
Rémunérations versées aux membres du Directoire	6 127	7 162
Jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance	602	504

**EFFECTIF MOYEN**

	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
Effectif moyen	49	49

**NOTE 16**

**PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS**

<i>(En milliers d'euros)</i>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
Malis réalisés sur levées de stock-options et attributions gratuites	(1 283)	(970)
Malis réalisés sur contrat de liquidité	(1 196)	(39)
Autres	(217)	(147)
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>(2 697)</b>	<b>(1 156)</b>
Bonis réalisés sur contrat de liquidité	132	124
Autres		13
<b>Produits exceptionnels</b>	<b>132</b>	<b>137</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(2 565)</b>	<b>(1 019)</b>

NOTE 17

**IMPÔT**

Au 31 décembre 2011, Eurazeo n'a pas constaté de charge d'impôt, son résultat fiscal étant déficitaire de 74 823 milliers d'euros.

Eurazeo, a exercé l'option pour le report des déficits en arrière (Carry-back) le 15 avril 2011 et a comptabilisé une créance de 37 923 milliers d'euros lors de l'exercice de l'option.

Eurazeo a constitué un groupe fiscal depuis le 1er janvier 2001.

Les bases imposables des sociétés intégrées au 31 décembre 2011 se présentent comme suit :

(En milliers d'euros)

Sociétés intégrées	Bases imposables comme en l'absence d'intégration 31/12/2011
Legendre Holding 22	10 936
La Mothe	10
Eurazeo Capital Investissement	(1)
Immobilière Bingen	6 136
Ray France Investment	7
Legendre Holding 8	(5)
LH APCOA	(4 025)
Legendre Holding 21	(2)
Legendre Holding 23	(103)
Legendre Holding 25	(92)

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 définitifs sont inscrits au compte de résultat, ainsi Eurazeo a constaté au titre de l'exercice 2011, un gain d'intégration de 6 514 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2011, le groupe intégré formé par Eurazeo et ses filiales dispose de 103 062 milliers d'euros de déficit reportable.

NOTE 18

**ENGAGEMENTS HORS BILAN**

**PROCÉDURE D'INVENTAIRE DES ENGAGEMENTS HORS BILAN :**

L'ensemble des contrats d'Eurazeo sont revus par le service juridique qui répertorie les engagements qui en résultent dans un outil informatique. À partir des informations recensées, le service juridique se rapproche du service comptabilité pour conduire une analyse croisée des informations dont ils disposent ; sur cette base ils établissent conjointement la liste des 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 :

**▲ Eurazeo Partners**

Le 30 juin 2006, Eurazeo s'est engagée à investir 25 millions d'euros dans Eurazeo Partners. Au 31 décembre 2011, l'engagement résiduel est de 0,2 million d'euros.

Le 30 mars 2007, Eurazeo s'est engagée à investir 9,6 millions d'euros dans Eurazeo Partners B. Au 31 décembre 2011, l'engagement résiduel est de 0,1 million d'euros.

Dans le cadre des accords relatifs à Eurazeo Partners et Eurazeo Partners B, Eurazeo s'est engagée à permettre à ces fonds de participer à chaque nouvel investissement d'Eurazeo à hauteur de 16,67 % (20/120e) de l'investissement en fonds propres effectué par Eurazeo.

La période d'investissement est close depuis le 17 novembre 2011.

### ▲ Colyzeo

Dans le cadre de la ligne de crédit de Colyzeo II, Eurazeo a donné, le 18 avril 2007, une garantie à Colyzeo Capital II LLP relative aux engagements pris par Eurazeo Real Estate Lux, d'un montant maximum de 60 millions d'euros. Au 31 décembre 2011, le montant de la garantie est estimé à 25,3 millions d'euros.

### ▲ Crédit syndiqué

Le 13 juillet 2011, Eurazeo a renouvelé par anticipation sa ligne de crédit syndiqué dont l'échéance est juillet 2016.

Au 31 décembre 2011, aucun montant n'était utilisé et l'engagement global reçu par Eurazeo s'élève à 1 milliard d'euros.

Le contrat s'appuie notamment sur les clauses énoncées par la Loan Market Association. Le principal covenant de ce financement consiste en un respect d'un ratio de dettes sur actifs (« loan to value »).

### ▲ Promesses de vente consenties à Investco 3d Bingen, Investco 4i Bingen et Investco 5 Bingen :

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 d'investissement.

Aux termes des accords conclus entre Eurazeo et les sociétés regroupant les bénéficiaires, ces derniers pourront bénéficier, au prorata de la participation acquise, et au-delà d'un rendement minimum préférentiel de 6 % par an garanti à Eurazeo (« hurdle ») sur la somme des investissements, de l'éventuelle plus-value globale nette réalisée sur les investissements concernés lors de la cession du dernier investissement. En l'absence de disposition spécifique selon le référentiel international, la société a choisi de comptabiliser le droit à plus value correspondant au moment de la constatation par Eurazeo de la plus-value correspondante. La plus-value constatée par Eurazeo est dès lors comptabilisée nette de la rétrocession aux bénéficiaires.

Dans ce cadre, l'admission d'un investissement sur un marché réglementé français ou étranger peut être assimilée à une cession.

Dans la continuité des dispositions arrêtées pour le programme 2003-2004, le Conseil de Surveillance du 13 décembre 2005 a examiné le principe d'un programme de co-investissement pour les membres du Directoire et pour les membres des équipes d'investissement, portant sur les investissements réalisés par Eurazeo entre 2005 et 2008.

Les modalités de ce programme ont été précisées et approuvées lors du Conseil de Surveillance du 19 février 2006, selon les modalités suivantes :

- ▲ les principaux termes du contrat initial (concernant les investissements 2003) et de son avenant (concernant les investissements réalisés en 2004) sont repris pour les investissements d'Eurazeo au titre de la période de quatre ans 2005-2008,

- ▲ le partage de l'éventuelle plus-value n'interviendra qu'après que le bénéfice net réalisé sur les investissements de cette période ait garanti à Eurazeo un rendement préférentiel de 6 %,

- ▲ le droit sur les plus-values éventuelles sera en tout état de cause liquidé au plus tard le 31 décembre 2014 ou en cas de changement de contrôle d'Eurazeo,

- ▲ le montant total des promesses de vente consenties par Eurazeo à Investco 3d Bingen et Investco 4i Bingen est fixé à un pourcentage représentant 5 % de la participation détenue par Eurazeo pour chacune d'elle.

Le Conseil de Surveillance du 9 décembre 2008 a autorisé le principe et les modalités d'un programme de co-investissement pour les membres du Directoire et pour les membres des équipes d'investissement, portant sur les investissements réalisés par Eurazeo entre 2009 et 2011. Les modalités de ce programme ont été précisées par le Conseil de Surveillance du 25 juin 2009 de la manière suivante :

- ▲ les principaux termes du contrat précédent concernant les investissements 2005-2008 sont repris pour les investissements d'Eurazeo au titre de la période 2009-2011 avec une clause de sortie à fin 2015, notamment le partage de l'éventuelle plus-value n'interviendra qu'après que le bénéfice net réalisé sur les investissements de cette période ait garanti à Eurazeo un rendement préférentiel de 6 %,

- ▲ un certain nombre de termes du contrat précédent ont été ajustés pour tenir compte notamment des évolutions des pratiques du marché :

- ▲ le montant total des promesses de vente consenties par Eurazeo à Investco 5 Bingen reste fixé à un pourcentage représentant 10 % de la participation détenue par Eurazeo et pourrait être porté à 13 % en cas de création de nouveaux bureaux en dehors de Paris ou Milan,

- ▲ les bénéficiaires pourront récupérer le nominal de leur investissement mais seulement après qu'Eurazeo ait perçu la totalité des montants investis sur la période,

- ▲ pour chaque investissement, le bénéficiaire acquerra son droit au co-investissement par tiers, un premier tiers étant acquis lors de l'investissement initial puis aux deux dates anniversaires suivantes, pour autant qu'il soit toujours membre de l'équipe d'investissement à ce moment-là.

### ▲ Retraite

Eurazeo a souscrit un contrat d'assurances collectives le 19 janvier 2000 avec effet au 1er janvier 1999 visant à couvrir les indemnités qu'elle devra verser lors du départ à la retraite de ses salariés, au titre des obligations découlant de la convention collective nationale des Banques.

Au 31 décembre 2011, les indemnités de fin de carrière sont entièrement couvertes par des actifs et ne font donc pas l'objet d'un passif net comptabilisé au bilan.

L'engagement d'Eurazeo s'élève à 552 milliers d'euros au 31 décembre 2011 à comparer à un actif de couverture de 566 milliers d'euros.

▲ **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.

▲ **US Equity Partners III, LP**

Le 30 juillet 2007, Eurazeo s'est engagée à investir jusqu'à 15 millions de dollars dans US Equity Partners III, LP, au prorata de la levée réalisée par le fonds jusqu'au 30 septembre 2011. Aucune levée n'ayant été réalisée par le fonds, cet engagement a expiré le 30 septembre 2011.

▲ **Financière Truck Investissement (FTI)**

En vertu d'un pacte signé le 15 février 2007 par les associés de FTI, Eurazeo s'est engagée à conserver ses titres FTI pendant une période de 4 ans. Cet engagement a expiré le 14 février 2011. Par ailleurs, en cas de perte par Financière Truck Sarl (actionnaire majoritaire de FTI) et Eurazeo du contrôle de FTI, Financière Truck Sarl peut forcer, sous certaines conditions, la cession par Eurazeo de ses titres FTI, aux prix, termes et conditions offerts par le cessionnaire potentiel.

▲ **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 M€, la quote-part maximum d'Eurazeo à hauteur de sa détention directe et indirecte dans GBB s'élevant à 10,5 M€,
- ▲ une garantie spécifique destinée à couvrir les risques fiscaux, plafonnée à 16 M€, 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 M€ et est partiellement couverte par une assurance souscrite à cet effet.

▲ **Groupe Elis**

Dans le cadre de son investissement dans le groupe Elis, Eurazeo et les cadres dirigeants du Groupe Elis se sont consentis des promesses d'achat et de vente d'actions portant sur les actions qu'ils détiennent dans la société Quasarelis, cette société étant elle-même actionnaire de Holdelis. Ces promesses peuvent être exercées par Eurazeo ou par les bénéficiaires notamment s'ils cessent toutes fonctions au sein du Groupe Elis.

▲ **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.

▲ **Europcar**

Dans le cadre de son investissement dans le groupe Europcar, Eurazeo et les cadres dirigeants du groupe Europcar ont consenti des promesses d'achat et de vente portant sur les actions qu'ils détiennent dans la société Europcar Groupe.

▲ **Accor**

En vertu du pacte d'actionnaires signé le 4 mai 2008 entre Eurazeo et Colony Capital et modifié le 18 décembre 2009, Eurazeo s'est engagée vis-à-vis de Colony Capital, et réciproquement, à conserver sa participation dans Accor et dans Edenred jusqu'au 1er janvier 2012.

Le 9 octobre 2008, Eurazeo et Crédit Suisse International ont conclu un accord, modifié le 30 mars 2009 et ajusté à la suite de la scission entre Accor et Edenred, aux termes duquel Eurazeo a consenti à Crédit Suisse International une option de vente exerçable le 31 octobre 2013 portant sur 1 884 032 paniers d'actions, chaque panier étant composé d'une action Accor et d'une action Edenred, au prix de 30 euros par panier. Eurazeo pourra choisir, au plus tard le 21e jour de négociation précédant le 31 octobre 2013, de remplacer l'achat des paniers d'actions par le paiement d'une somme égale au produit de 1 884 032 et de la différence entre 30 euros et la moyenne sur les 19 jours de négociation précédant le 31 octobre 2013 de la somme du cours de clôture de l'action Accor et du cours de clôture de l'action Edenred.

Au 31 décembre 2011, le cours d'Accor s'élevait à 19,58 euros, le cours d'Edenred s'élevait à 19,02 euros et se compare au prix d'exercice de 30 € mentionné ci-dessus. Les conditions d'exercice de l'option de vente de Crédit Suisse ne sont pas réunies.

▲ **Rachat par Ray Investment Sarl. des parts de ses associés en échange d'actions Rexel SA**

Un Accord Particulier a été conclu le 13 février 2007 entre Ray Investment Sarl, CD&R, Eurazeo, MLGPE, Caisse de Dépôt et de Placement du Québec et Citigroup Venture Capital Equity Partners L.P. afin d'organiser leurs relations dans le cadre du projet d'introduction en bourse de Rexel SA. En outre, les parties à l'Accord Particulier ont conclu le 4 avril 2007, un accord intitulé "Second Amended and Restated Shareholders Agreement" afin d'organiser la gouvernance de la société Ray Investment Sarl. et les transferts de parts de Ray Investment Sarl. (le « Pacte Ray Investment »).

Aux termes de l'Accord Particulier et du Pacte Ray Investment, tout associé de Ray Investment Sarl. parti au Pacte Ray Investment a le droit de demander à Ray Investment Sarl de procéder, à compter du 1er janvier 2008, au rachat de l'intégralité des parts qu'il détiendra alors dans Ray Investment Sarl. en échange de la quote-part correspondante d'actions Rexel SA détenues par Ray Investment Sarl.

En outre, dans l'hypothèse où Ray Investment Sarl procéderait à une réduction de capital par voie de rachat de parts sociales financée par le produit des cessions d'actions Rexel SA, chacun des associés de Ray Investment Sarl. pourra demander à participer à cette réduction de capital à due proportion de sa participation dans Ray Investment Sarl. et à recevoir, en contrepartie de ses parts, soit un prix en numéraire, soit des actions Rexel SA détenues par Ray Investment Sarl.

### ▲ **Legendre Holding 22**

Eurazeo a conclu avec différents établissements bancaires des opérations d'échange de conditions d'intérêts et parallèlement, Legendre Holding 22 a conclu avec Eurazeo des opérations d'échange de conditions d'intérêts « miroirs » aux mêmes conditions financières que celle conclues entre Eurazeo et les différents établissements bancaires.

Les caractéristiques des contrats de swaps de taux portant sur 283 millions d'euros existant au 31 décembre 2011 sont les suivantes : intérêts variables à payer Euribor 3 mois échangés contre des intérêts payables à taux fixe à 4,8816 % (échéance 16 juin 2013).

Dans le cadre de l'émission par Eurazeo d'obligations échangeables en actions existantes Danone détenues par la société Legendre Holding 22, cette dernière a consenti à Eurazeo une promesse de vente portant sur 16 433 370 actions Danone sous réserve d'ajustements liés à d'éventuelles opérations sur le capital de Danone.

Au titre d'une délégation conclue avec Eurazeo, Legendre Holding 22 s'est engagée, en qualité de déléguée vis-à-vis des porteurs d'obligations, à livrer les actions Danone conformément aux modalités des obligations. Cette obligation de livraison est garantie par le nantissement du compte titres sur lequel les actions Danone susceptibles d'être livrées sont créditées.

Au 31 décembre 2011, 16 433 370 actions Danone figurent sur le compte titres nanti, correspondant à une valeur de 798,2 millions d'euros (sur la base du cours de bourse à la clôture de 48,57 euros).

### ▲ **LH Apcoa**

Aux termes d'une lettre de confort en date du 11 février 2010, Eurazeo s'est engagée à faire en sorte qu'Apcoa Group GmbH soit en mesure de satisfaire son obligation de contribution additionnelle au capital d'Apcoa Parking Holdings GmbH pour un montant maximum de 16,7 millions d'euros. Au 31 décembre 2011, l'engagement maximum résiduel s'élève à 11,7 millions d'euros.

### ▲ **ECIP M (Moncler)**

Eurazeo s'est engagée, conjointement avec Eurazeo Partners et Eurazeo Partners B, à céder 2,94 % du capital de sa filiale ECIP M à l'un des co-actionnaires de cette entité pour un montant déterminable en fonction d'environ 12,5 M€ variant en fonction de la date d'exercice de cette option d'achat et ce, jusqu'au 21 octobre 2012.

### ▲ **OFI Private Equity Capital**

Finoleam, Finoleam Participations MACIF et Mutavie se sont engagées à conserver les actions Eurazeo reçues en échange de l'apport de leurs actions et bons de souscription d'actions des sociétés OFI Private Equity Capital et Eurazeo PME pendant une période de 18 mois à compter du 16 juin 2011, soit jusqu'au 15 décembre 2013. Cet engagement de conservation concerne l'intégralité des titres détenus par MACIF et Mutavie et une partie seulement des titres détenus par Finoleam et Finoleam Participations.

## NANTISSEMENT D'ACTIFS DE L'ÉMETTEUR (IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET FINANCIÈRES)

Néant.

### TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNÉS

<i>(En millions d'euros)</i>	31/12/2011	31/12/2010
Cautions de contre-garantie sur marchés		
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly...)		
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	11,7	16,7
Avals, cautions et garanties données	25,3	35,9
Garantie de passif	22,0	22,0
Engagements d'investissement donnés		
■ U.S. Equity Partners III L.P.		11,2
■ Eurazeo Partners SCA, Sicar	0,2	5,9
■ Eurazeo Partners B SCA, Sicar	0,1	2,3

### TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS HORS BILAN REÇUS

<i>(En millions d'euros)</i>	31/12/2011	31/12/2010
Cautions de contre-garantie sur marchés		
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly...)		
Avals, cautions et garanties reçues		
Autres engagements de financement reçus	1 000,0	1 000,0

#### NOTE 19

### ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Les événements post-clôture figurent dans la partie 4.8 du document de référence.

## 6.3.4 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(En milliers d'euros)

31 décembre 2011	Capital	Capitaux propres autres que le capital hors résultat	Quote-part de capital détenue en %	Valeur comptable des titres détenus	
				Brute	Nette
<b>RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCEDE 1 % DU CAPITAL</b>					
<b>Filiales (50 % au moins du capital détenu)</b>					
ECIP M 25 rue Philippe II L 2340 Luxembourg	425 000		70,9	301 250	301 250
Euraleo 20 Via Vittor Pisani 20124 Milan	5 600	4 657	100,0	46 832	10 227
Eurazeo Italia 20 Via Vittor Pisani 20124 Milan	1 830	4 146	100,0	51 498	5 263
Eurazeo PME 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 414 908 624 00078	547	634	100,0	9 711	9 711
Eurazeo Real Estate Lux 25 rue Philippe II L 2340 Luxembourg	19	81 651	75,6	83 329	48 905
Eureka Participations Le Mirabeau, 5 – 6 place des Frères Montgolfier - 78280 Guyancourt Siret : 491 950 705 000 13	6 887	46	99,6	25 527	25 527
Europcar Groupe SA Le Mirabeau, 5 – 6 place des Frères Montgolfier - 78280 Guyancourt Siret : 489 099 903 00028	782 286	(149 917)	84,2	660 130	660 130
Financière Truck Investissement 102 Terrasse Boieldieu 92800 Puteaux Siret : 492 851 266 000 22	116 967	(109 372)	14,2	16 587	
Gruppo Banca Leonardo 46 Via Broletto 20121 Milan	305 673	92 568	19,3	110 247	100 000
Holdelis 33, rue Voltaire 92800 Puteaux Siret : 499 668 440 000 21	214 664	28 345	81,3	178 073	178 073
Immobilière Bingen 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 451 235 063 00026	15 911	(23 671)	100,0	15 911	15 911
Legendre Holding 8 32 rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 483 341 657 00029	1 199	18 718	100,0	56 776	15 768
Legendre Holding 19 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 499 405 678 00016	2 875	640 681	86,3	525 902	525 902
Legendre Holding 22 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 500 441 357 00018	3 072	1 818 755	100,0	2 132 169	1 868 544
Legendre Holding 23 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 504 393 950 00010	33 537	(5)	100,0	33 537	33 537

(1) Date de clôture des exercices de référence.

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>
		28	(46)		31/12/2011
4 475		171	(30)		31/12/2011
4 365		1	(713)		31/12/2011
		4 478	157		31/12/2011
39 687			(17 004)		31/12/2011
			(5)		31/12/2010
		6 020	(45 335)		31/12/2011
		3 975	(19 619)		31/12/2011
		84 577	118 660	21 215	31/12/2011
		1 500	(113)		31/12/2011
		25 117	45 933		31/12/2011
4			(4 149)		31/12/2011
		26 164	(13 690)		31/12/2011
		31 388	24 599		31/12/2011
		1	(1 110)		31/12/2011

(En milliers d'euros)

31 décembre 2011	Capital	Capitaux propres autres que le capital hors résultat	Quote-part de capital détenue en %	Valeur comptable des titres détenus	
				Brute	Nette
Legendre Holding 25 32 rue de Monceau 75008 Paris Siret : 504 390 907 00013	35 537	(463)	100,0	35 537	35 537
LH APCOA 32 rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 487 476 749 00022	351 267	(110 189)	100,0	351 267	237 481
OFI Private Equity Capital 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 642 024 194 00069	52 234	64 420	98,6	111 869	111 869
Ray France Investment 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 479 898 124 00025	488 130	2 686	95,0	463 773	463 773
RedBirds US LP <sup>(2)</sup> C/O Corporation Trust Center 1209 Orange Street, Wilmington, DE 19801	147 615	687	100,0	145 995	
S.F.G.I. 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 542 099 072 00176	3 813	4 143	94,8	3 390	3 390
Sphynx 25 rue Philippe II L 2340 Luxembourg	1 000	235 042	83,3	196 702	196 702
<b>Participations (10 % à 50 % du capital détenu)</b>					
OFI Commandité 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 495 405 870 00033	300	(125)	10,0	2 536	2 536
<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>					
<b>a)</b> dans les sociétés françaises				1 322	1 322
<b>b)</b> dans les sociétés étrangères				1 592	1 246
<b>Participations non reprises ci-dessus</b>					
<b>a)</b> dans les sociétés françaises				126	126
<b>b)</b> dans les sociétés étrangères					

(1) Date de clôture des exercices de référence.

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>
15 000			(4)		31/12/2011
21 995		1 947	(4 012)		31/12/2011
19 689			(3 642)		31/12/2011
		11	7		31/12/2011
12			(2 156)		31/12/2008
			(131)		31/12/2010
			(43)		31/12/2011
			(83)		31/12/2011
				-	
				1 839	

## 6.3.5 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	Provisions	Net		
<b>Titres de participation</b>							
ECIP M	3 012 500	70,9	301 250		301 250	301 250	
Euraleo	n/a	100,0	46 832	(36 606)	10 227	10 227	
Eurazeo Capital Investissement	13 700	100,0	137		137	137	
Eurazeo Italia	1 830 000	100,0	51 498	(46 235)	5 263	5 263	
Eurazeo PME	10 935	100,0	9 711		9 711	9 711	
Eurazeo Real Estate Lux	1 466 979	75,6	83 329	(34 424)	48 905	48 905	
Eurazeo Services Lux	17 999	99,9	1 535	(514)	1 022	1 022	
Eureka Participations	6 857 000	99,6	25 527		25 527	25 527	
Europcar Groupe	65 776 929	84,2	657 770		657 770	657 770	
Europcar Groupe - actions B	121 004	n/a	2 360		2 360	2 360	
Financière Truck Investissement	16 586 612	14,2	16 587	(16 587)			
Gruppo Banca Leonardo	50 511 074	19,3	110 247	(10 247)	100 000	100 000	
Holdelis	174 582 033	81,3	178 073		178 073	178 073	
Immobilière Bingen	1 591 131	100,0	15 911		15 911	15 911	
La Mothe	10 000	100,0	963		963	963	
Legendre Holding 8	119 900	100,0	56 776	(41 008)	15 768	15 768	
Legendre Holding 19	247 954	86,3	525 902		525 902	525 902	
Legendre Holding 22	307 236	100,0	2 132 169	(263 624)	1 868 545	1 868 545	
Legendre Holding 23	3 353 700	100,0	33 537		33 537	33 537	
Legendre Holding 25	3 553 700	100,0	35 537		35 537	35 537	
LH Apcoa	35 126 730	100,0	351 267	(113 786)	237 481	237 481	
OFI Commandité	30 000	10,0	2 536		2 536	2 536	
OFI PEC (y compris BSA)	10 399 616	98,6	111 869		111 869	111 869	
Ray France Investment	46 377 268	95,0	463 773		463 773	463 773	
RedBirds Participations US LP		100,0	145 995	(145 995)			
SFGI	23 696	94,8	3 390		3 390	3 390	
Sphynx	833 333	83,3	196 702		196 702	196 702	
Autres titres			405		405	405	
<b>TOTAL TITRES DE PARTICIPATION</b>			<b>5 561 588</b>	<b>(709 024)</b>	<b>4 852 564</b>	<b>4 852 564</b>	
<b>TIAP</b>							
<b>Investissements directs non cotés</b>							
Cardiomedix	14 100	n/a	215	(215)			
Eurazeo Partners		7,2	24 789		24 789	24 789	
Eurazeo Partners B		6,2	9 569		9 569	9 569	
Autres			1		1	1	
<b>Total TIAP</b>			<b>34 574</b>	<b>(215)</b>	<b>34 359</b>	<b>34 359</b>	
<b>Autres Titres Immobilisés</b>							
Holdelis – Obligations <sup>(2)</sup>	216 047 229	n.a	299 664		299 664	299 664	
Holdelis - BSA	4 400 054	n.a	880		880	880	
Financière Truck -Obligations <sup>(2)</sup>	31 826 087	n.a	46 313	(9 894)	36 418	36 418	
Financière Truck - PECS <sup>(2)</sup>		n.a	3 817		3 817	3 817	
Quasarelis	332 000	7,9	382		382	382	

(1) La valeur boursière est constatée d'après le cours moyen de décembre 2011.

(2) Y compris intérêts courus.

(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 valeurs latentes sociales
			Brut	Provisions	Net		
Investco 3 d Bingen	958 957	13,5	11		11	11	
Investco 4 i Bingen	500 380	10,6	23		23	23	
Investco 5 Bingen	24 063	1,8	24		24	24	
Actions propres	116 500	0,2	4 378	(1 118)	3 260	3 260	
Autres			78	(4)	74	74	
<b>Total autres titres immobilisés</b>			<b>355 569</b>	<b>(11 016)</b>	<b>344 553</b>	<b>344 553</b>	
<b>Prêts</b>							
Autres prêts		n.a	1		1	1	
Prêts au personnes <sup>(2)</sup>			1 222		1 222	1 222	
<b>Total prêts</b>			<b>1 224</b>		<b>1 224</b>	<b>1 224</b>	
Valeurs mobilières de placement <sup>(2)</sup>			22 524		22 524	22 524	
Actions propres	2 143 617	3,4	80 045	(19 706)	60 339	60 339	
<b>Total valeurs mobilières de placement</b>			<b>102 569</b>	<b>(19 706)</b>	<b>82 863</b>	<b>82 863</b>	
<b>TOTAL DU PORTEFEUILLE</b>			<b>6 055 524</b>	<b>(739 962)</b>	<b>5 315 562</b>	<b>5 315 562</b>	

(1) La valeur boursière est constatée d'après le cours moyen de décembre 2011.

(2) Y compris intérêts courus.

## 6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- ▲ le contrôle des comptes annuels de la société Eurazeo, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ▲ la justification de nos appréciations ;
- ▲ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

### II. Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un environnement incertain, lié à la crise des finances publiques de certains pays de la zone Euro. Cette crise s'accompagne d'une crise économique et de liquidité, qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. C'est dans ce contexte, qu'en application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations et nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ▲ comme indiqué dans le paragraphe « Titres de participation, Titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP), Autres titres immobilisés et Valeurs mobilières de placement » de la partie 6.3.2 « Méthodes appliquées » de l'annexe aux comptes annuels, la valeur comptable des titres de participations et des TIAP est ramenée à la valeur d'utilité si celle-ci est inférieure. Dans le cadre de notre appréciation des estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes, nous avons examiné les données, et les hypothèses sur lesquelles se fondent les valeurs d'utilité et nous avons également vérifié la correcte application des méthodes définies par votre Société. Nous avons également vérifié que la Note 2 de l'annexe aux comptes annuels donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de Gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations. En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le Rapport de Gestion du Directoire.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Courbevoie, le 6 avril 2012

Les Commissaires aux comptes,

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Rémi Didier

**Mazars**

Isabelle Massa et Guillaume Potel

## 6.5 Tableau des résultats des 5 derniers exercices (Article R. 225-102 du Code de commerce)

(En euros)	01/01/11 31/12/11	01/01/10 31/12/10	01/01/09 31/12/09	01/01/08 31/12/08	01/01/07 31/12/07
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	192 586 540	176 875 428	168 289 974	168 653 644	164 506 751
Nombre d'actions émises	63 143 126	57 991 942	55 177 039	55 296 275	53 936 638
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes *	64 978 077	59 735 558	102 853 520	97 667 505	404 485 386
Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	42 048 086	103 295 849	(73 663 798)	1 053 094 411	773 393 085
Impôts sur les bénéfices	(44 692 099)	(91 142 302)	(47 372)	68 828 917	31 595 493
Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	49 285 444	65 459 705	5 922 936	478 291 340	680 785 354
Montant des bénéfices distribués	<sup>(1)</sup> 75 771 751	67 368 127	64 059 706	63 059 908	62 601 498
<b>Résultats par action</b>					
Bénéfices après impôts, avant amortissements et provisions	1,37	0,21	(1,33)	17,80	13,75
Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	0,78	1,13	0,11	8,65	12,62
Dividende net versé à chaque action en euros	<sup>(1)</sup> 1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
<b>Personnel</b>					
Nombre de salariés au 31 décembre	50	48	51	50	46
Montant de la masse salariale	15 549 511	15 033 701	12 827 268	12 689 395	10 794 652
Montant versé au titre des avantages sociaux	6 421 746	5 915 037	5 833 298	5 755 640	4 233 293

(1) Proposition de distribution ordinaire à l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

\* Correspondant aux produits courants.





# INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

# 7

<b>7.1 Renseignements sur la Société</b>	<b>272</b>	<b>7.5 Pactes d'actionnaires</b>	<b>290</b>
7.1.1 Dénomination sociale	272	7.5.1 Pactes déclarés auprès de l'AMF concernant les titres Eurazeo	290
7.1.2 Siège social	272	7.5.2 Pactes conclus par Eurazeo	290
7.1.3 Forme et Constitution	272	<b>7.6 Opérations afférentes aux titres de la Société</b>	<b>295</b>
7.1.4 Documents sociaux	272	7.6.1 Programme de rachat d'actions 2011	295
<b>7.2 Statuts</b>	<b>273</b>	7.6.2 Description du programme de rachat 2012 soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2012 en application des articles 241-2 et 241-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers	297
<b>7.3 Informations relatives au capital</b>	<b>281</b>	<b>7.7 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique</b>	<b>299</b>
7.3.1 Nombre d'actions	281	<b>7.8 Indicateurs boursiers</b>	<b>301</b>
7.3.2 Titres donnant accès au capital	281	7.8.1 L'action Eurazeo	301
7.3.3 Évolution du capital	282	7.8.2 Performances au 31 décembre 2011	301
7.3.4 Informations relatives à la dilution potentielle	283	7.8.3 Évolution du cours de bourse au 8 mars 2012	302
7.3.5 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité	283	7.8.4 Distribution	302
7.3.6 Utilisation en 2011 des autorisations financières données par l'assemblée générale	285	<b>7.9 Relations avec les actionnaires</b>	<b>303</b>
7.3.7 Nantissements	286		
<b>7.4 Actionnariat du Groupe</b>	<b>286</b>		
7.4.1 Modifications intervenues au cours de l'exercice	286		
7.4.2 Part du capital détenue par des sociétés contrôlées par Eurazeo et/ou par les participations réciproques	287		
7.4.3 Répartition actuelle du capital et des droits de vote	287		

## **7.1 Renseignements sur la Société**

### **7.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE**

Eurazeo

### **7.1.2 SIÈGE SOCIAL**

32, rue de Monceau – 75008 Paris

Téléphone : +33 (1) 44 15 01 11

### **7.1.3 FORME ET CONSTITUTION**

Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance de droit français, Eurazeo est régie par les dispositions du Code de commerce et le décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales et 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.

### **7.1.4 DOCUMENTS SOCIAUX**

Les documents relatifs à la Société, en particulier ses statuts, comptes et rapports présentés à ses Assemblées par le Directoire, le Conseil de Surveillance ou les Commissaires aux comptes, peuvent être consultés au siège social.

## 7.2 Statuts

### ARTICLE 1 - FORME DE LA SOCIÉTÉ

La Société est de forme anonyme, à Directoire et Conseil de Surveillance. Elle est régie par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, dont notamment les articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de commerce, et par les présents statuts.

### ARTICLE 2 - DÉNOMINATION SOCIALE

La dénomination sociale est « Eurazeo ».

### 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 fond 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 (8<sup>e</sup>), 32, rue de Monceau.

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.

### 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 cent quatre-vingt-douze millions cinq cent quatre-vingt-six mille cinq cent quarante (192 586 540) euros. Il est divisé en soixante-trois millions cent quarante-trois mille cent vingt-six (63 143 126) actions, entièrement libérées, toutes de même catégorie.

## ARTICLE 7 - FORME DES ACTIONS

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

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, 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 le nombre total d'actions, de droits de vote, et de titres donnant accès à terme au capital de la Société 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 d'un pour cent (1 %).

## ARTICLE 9 - DROITS ATTACHÉS À CHAQUE ACTION

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.

## 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. Toutefois, les fonctions des membres du Conseil de Surveillance en cours de mandat dont la durée a été fixée à 6 ans se poursuivent jusqu'à leur date d'expiration.

## ARTICLE 12 - PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

1. Le Conseil de Surveillance, pour la durée de leur mandat, élit en son sein un Président et un Vice-Président, 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 Vice-Président remplit les mêmes fonctions et a les mêmes prérogatives, en cas d'empêchement du Président, ou lorsque le Président lui a temporairement délégué ses pouvoirs.

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 le 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-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 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 trimestriels et 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 :

- a) par les dispositions légales et réglementaires en vigueur :

- ✎ la cession d'immeubles par nature,
- ✎ la cession totale ou partielle de participations,
- ✎ la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties.

- b) par les présents statuts :

- ✎ 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,
- ✎ 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 détient une participation d'une valeur au moins égale à 175 millions d'euros (175 000 000 €),
- ✎ 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 175 millions d'euros (175 000 000 €),
- ✎ tout accord d'endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse 175 millions d'euros (175 000 000 €).

Pour l'appréciation du seuil de 175 millions d'euros (175 000 000 €), 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.

## 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 prévus par la loi.

## ARTICLE 16 - CENSEURS

- 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.

## ARTICLE 17 - COMPOSITION DU DIRECTOIRE

- 1. La Société est dirigée par un Directoire, composé de trois à sept 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 - PRÉSIDENTE 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.
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.

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.

## 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 régissant les sociétés anonymes, 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 la législation 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 loi.

2. Chaque action donne droit à une voix. Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions 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 nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.

Toute action 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-proprétaire 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 troisième 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 le 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 - 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 bénéfices ou de réserves par répartition de valeurs mobilières négociables figurant à l'actif de la Société.

## ARTICLE 25 - 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 26 - 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.

## 7.3 Informations relatives au capital

### 7.3.1 NOMBRE D' ACTIONS

Montant du capital au 31 décembre 2011 :

Le capital social est fixé à la somme de 192 586 540 euros, divisé en 63 143 126 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie.

### 7.3.2 TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Au 31 décembre 2011, il n'existe pas de valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote de la Société.

La 11<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 18 mai 2011 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 17 novembre 2012.

La 38<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 autorise le Directoire à consentir des options de souscription d'actions dans la limite d'un montant maximal de 3 % du capital social, ou des options d'achat d'actions dans les limites légales. Ces options doivent être consenties avant l'expiration d'une période de 38 mois à compter de ladite Assemblée Générale, soit avant le 6 juillet 2013.

La 19<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 autorise le Directoire à procéder à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés ou mandataires sociaux de la Société. Ces attributions gratuites doivent être consenties avant l'expiration d'une période de 38 mois à compter de l'Assemblée Générale du 29 mai 2009, soit avant le 28 juillet 2012. Il est proposé à l'Assemblée Générale du 11 mai 2012 (22<sup>e</sup> résolution) de renouveler cette autorisation pour une durée de 38 mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 10 juillet 2015.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 1 % du capital social au jour de la décision du Directoire.

## 7.3.3 ÉVOLUTION DU CAPITAL

Date	Opérations	Montant de la variation du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions	Montant cumulé du capital social (en euros)
29/06/2009	Augmentation du capital social par création d'actions nouvelles suite à la mise en paiement du dividende en actions. (création de 765 041 actions, jouissance 01/01/2009)	2 333 375	56 061 316	170 987 019
30/06/2009	Réduction du capital social par annulation de 900 000 actions propres décidée par le Directoire du 24 juin 2009.	(2 745 000)	55 161 316	168 242 019
26/01/2010	Constatation par le Directoire de l'augmentation de capital résultant de l'exercice en 2009 de 15 723 options de souscription d'actions.	47 955	55 177 039	168 289 974
07/06/2010	Augmentation du capital social par création d'actions nouvelles suite à la mise en paiement du dividende en actions. (création de 51 102 actions, jouissance 01/01/2010)	155 861	55 228 141	168 445 835
11/06/2010	Augmentation du capital social par attribution gratuite d'une action nouvelle pour 20 anciennes. (création de 2 761 407 actions, jouissance 01/01/2010)	8 422 292	57 989 548	176 868 127
10/01/2011	Constatation par le Directoire de l'augmentation de capital résultant de l'exercice en 2010 de 2 394 options de souscription d'actions.	7 301	57 991 942	176 875 428
25/01/2011	Constatation par le Directoire de l'augmentation de capital résultant de l'exercice depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2011 de 13 409 options de souscription d'actions.	40 897	58 005 351	176 916 325
26/05/2011	Augmentation du capital social par attribution gratuite d'une action nouvelle pour 20 anciennes. (création de 2 900 267 actions, jouissance courante)	8 845 815	60 905 618	185 762 140
16/06/2011	Augmentation du capital social par création d'actions nouvelles en rémunération d'apports en nature. (création de 1 837 668 actions, jouissance courante)	5 604 888	62 743 286	191 367 028
23/08/2011	Constatation par le Directoire de l'augmentation de capital résultant de la création d'actions nouvelles en rémunération des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange simplifiée. (création de 398 369 actions, jouissance courante)	1 215 025	63 141 655	192 582 053
07/12/2011	Constatation par un membre du Directoire (agissant sur subdélégation du Directoire) de l'augmentation de capital résultant de la création d'actions nouvelles en rémunération des titres apportés dans le cadre d'une offre publique alternative simplifiée. (création de 1 471 actions, jouissance courante)	4 487	63 143 126	192 586 540

## 7.3.4 INFORMATIONS RELATIVES À LA DILUTION POTENTIELLE

Informations relatives à la dilution potentielle du capital de la Société à la suite d'exercices d'options de souscription :

	Période d'exercibilité						
	Date d'attribution	Date d'expiration potentielle	Prix d'exercice (en euros)	Décote Surcote	Par détenteur	Nombre d'actions	Dilution totale potentielle <sup>(1)</sup>
Options de souscription d'actions							
Plan 2002	01/07/2002	30/06/2012	32,02	0 %	01/07/2006	22 745	0,04 %

(1) Sur la base de 63 143 126 actions existantes au 31 décembre 2011.

## 7.3.5 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ

Les 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup>, 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012, privent d'effet les 28<sup>e</sup>, 29<sup>e</sup>, 30<sup>e</sup>, 31<sup>e</sup>, 32<sup>e</sup>, 33<sup>e</sup> et 34<sup>e</sup> résolutions adoptées lors de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 et autorisent le Directoire à :

- ▲ augmenter le capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, de fusion ou d'apport ;
- ▲ émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription ;
- ▲ 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 ;
- ▲ 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 ;
- ▲ 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 ;

- ▲ augmenter le nombre d'actions, titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
- ▲ 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.

La 20<sup>e</sup> résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012 prive d'effet la 36<sup>e</sup> résolution adoptée lors de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 et autorise le Directoire à augmenter le capital social par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital réservée aux adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise.

Sous réserve de leur approbation par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012, ces autorisations seront valables pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de leur approbation, soit jusqu'au 10 juillet 2014.

Le tableau ci-dessous résume les différentes autorisations qui ont été approuvées par les actionnaires lors des Assemblées Générales du 29 mai 2009, du 7 mai 2010 et du 18 mai 2011 :

Date AGM	Objet	Utilisation en 2011 (en nominal ou nombre d'actions)	Durée
18/05/2011	Autorisation 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
07/05/2010	Autorisation d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, de fusion ou d'apport*.	8 845 815 euros	26 mois
07/05/2010	Autorisation 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
07/05/2010	Autorisation 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*.	1 219 512 euros	26 mois
07/05/2010	Autorisation 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
07/05/2010	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
07/05/2010	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
07/05/2010	Autorisation 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*.	5 604 888 euros	26 mois
07/05/2010	Autorisation d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital réservées aux adhérents d'un PEE*.	-	26 mois
07/05/2010	Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées.	305 231 options d'achat d'actions	38 mois
29/05/2009	Autorisation à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées*.	22 224 actions attribuées	38 mois

\* Renouvellement soumis à l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

Limitation du montant des augmentations de capital pouvant être décidées par le Directoire sur délégation :

▲ incorporation de réserves :

- ▲ le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu de la 28<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 est égal à 1,7 milliard d'euros,
- ▲ le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu de la 12<sup>e</sup> résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012 est égal à 1,7 milliard d'euros.

▲ augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription :

- ▲ le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu de la 29<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010, puis de la 13<sup>e</sup> résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012, est égal à 150 millions d'euros,
- ▲ le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu de la 30<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010, puis de la 14<sup>e</sup> résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012, est égal à 100 millions d'euros.

- ▲ « placement privé » :
  - ▲ le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu de la 31<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010, puis de la 15<sup>e</sup> résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012, est égal à 20 % du capital de la Société (tel qu'existant à la date de l'opération).
- ▲ option de surallocation :
  - ▲ le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu de la 33<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010, puis de la 17<sup>e</sup> résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012, est égal à 15 % de l'émission initiale.
- ▲ plafonds globaux :
  - ▲ le montant nominal maximal global des augmentations de capital effectuées en vertu des 29<sup>e</sup> à 34<sup>e</sup> résolutions de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010, puis des 13<sup>e</sup> à 18<sup>e</sup> résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012, est égal à 150 millions d'euros,
  - ▲ le montant nominal maximal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à des actions par conversion, échange, remboursement ou de toute autre manière, qui pourraient être décidées en vertu des 29<sup>e</sup> à 34<sup>e</sup> résolutions de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010, puis des 13<sup>e</sup> à 18<sup>e</sup> résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012, est égal à 1 milliard d'euros.
- ▲ augmentations de capital au profit des adhérents du PEE :
  - ▲ le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu de la 36<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010, puis de la 20<sup>e</sup> résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012, est égal à 2 millions d'euros.
- ▲ BSA :
  - ▲ le montant nominal maximal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de la totalité des BSA qui pourraient être émis en vertu de la 21<sup>e</sup> résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012 est de 175 millions d'euros.

### 7.3.6 UTILISATION EN 2011 DES AUTORISATIONS FINANCIÈRES DONNÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Le Directoire, faisant usage des pouvoirs qui lui ont été conférés aux termes de la 28<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010 à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de tout ou partie des bénéfices, réserves ou primes d'émission, de fusion ou d'apport, a décidé, le 17 mai 2011, d'augmenter le capital social le 26 mai 2011 d'un montant de 8 845 815 euros par incorporation d'une somme de même montant prélevée sur les réserves ou primes d'émission, de fusion ou d'apport et création de 2 900 267 actions attribuées gratuitement aux actionnaires, à raison d'une action nouvelle pour vingt actions détenues.

Le Directoire, faisant usage des pouvoirs conférés aux termes de la 34<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010 à l'effet de procéder à l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, a décidé, le 16 juin 2011, d'augmenter le capital social de la Société d'un montant de 5 604 888 euros, par la création de 1 837 668 actions Eurazeo en rémunération de l'apport par les principaux actionnaires d'OFI Private Equity Capital (ci-après « OFI PEC ») de leurs participations dans OFI PEC, sa société de gestion (OFI Private Equity) et son associé commandité (OFI PE Commandité).

Le Directoire, agissant sur délégation de compétence conférée à ce dernier aux termes de la 30<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010 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, a constaté la réalisation, le 23 août 2011, d'une augmentation du capital social de la Société d'un montant

de 1 215 025 euros par la création de 398 369 actions Eurazeo en rémunération des actions et bons de souscription d'actions de la société OFI PEC apportés dans le cadre de l'offre publique d'échange simplifiée initiée par Eurazeo sur les titres OFI PEC.

Un membre du Directoire, agissant sur subdélégation du Directoire donnée lors de sa séance du 5 décembre 2011 et conformément à la délégation de compétence conférée à ce dernier aux termes de la 30<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010 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, a constaté la réalisation, le 7 décembre 2011, d'une augmentation du capital social de la Société d'un montant de 4 487 euros par la création de 1 471 actions Eurazeo en rémunération des actions et bons de souscription d'actions de la société OFI PEC apportés dans le cadre de la branche échange de l'offre publique alternative simplifiée initiée par Eurazeo sur les titres OFI PEC.

L'utilisation faite par le Directoire de l'autorisation conférée aux termes de la 38<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010 de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées est détaillée en section 8.1 du présent Document de référence.

L'utilisation faite par le Directoire de l'autorisation conférée aux termes de la 19<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2009 à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées est détaillée en section 8.2 du présent Document de référence.

## 7.3.7 NANTISSEMENTS

### NANTISSEMENT D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRIT AU NOMINATIF PUR

Néant.

### NANTISSEMENT D'ACTIFS DE L'ÉMETTEUR (IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET FINANCIÈRES)

Néant.

## 7.4 Actionnariat du Groupe

Nous vous rappelons, conformément à la loi, que les actionnaires détenant au 31 décembre 2011 un pourcentage du capital ou des droits de vote supérieur aux seuils de publication prévus par la loi sont :

<i>(En pourcentage)</i>	Du capital	Des droits de vote	Des droits de vote avec autocontrôle
Concert <sup>(1)</sup>	20,21	19,98	19,41
Crédit Agricole	17,93	25,39	24,66
Sofina	5,70	9,30	9,03
Vincent Meyer	5,57	4,59	4,46

(1) *Pacte d'actionnaires 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, Montreux LLC, Madame Constance Broz de Solages, Monsieur Jean-Manuel de Solages, Monsieur Amaury de Solages, Madame Martine Bernheim-Orsini, l'indivision de Monsieur Pierre-Antoine Bernheim, Monsieur Alain Guyot et Monsieur Hervé Guyot (Avis AMF n° 211C0404) (ci-après le « Pacte »).*

### 7.4.1 MODIFICATIONS INTERVENUES AU COURS DE L'EXERCICE

▲ Par courrier du 16 septembre 2011, la société Montreux LLC a déclaré avoir franchi individuellement en hausse, le 15 septembre 2011, le seuil de 5 % du capital de la société Eurazeo et détenir individuellement 3 164 997 actions Eurazeo représentant autant de droits de vote, soit 5,01 % du capital et 4,03 % des droits de vote. Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition d'actions Eurazeo sur le marché (Avis AMF n°211C1722).

▲ Par courrier du 20 septembre 2011, complété par un courrier reçu le 21 septembre 2011, le Concert (voir définition ci-dessus) a déclaré :

- ▲ à titre de régularisation, avoir franchi en baisse, le 17 juin 2011, par suite d'une augmentation du nombre total d'actions de la société Eurazeo, le seuil de 20 % des droits de vote de la société Eurazeo et détenir, à cette date, 12 698 171 actions

Eurazeo représentant 15 341 112 droits de vote, soit 20,24 % du capital et 19,69 % des droits de vote de cette société,

- ▲ à titre de régularisation, avoir franchi en baisse, le 10 août 2011, par suite d'une augmentation du nombre total d'actions de la société Eurazeo, le seuil de 20 % du capital de la société Eurazeo et détenir, à cette date, 12 589 655 actions Eurazeo représentant 15 232 596 droits de vote, soit 19,94 % du capital et 19,38 % des droits de vote de cette société,
- ▲ avoir franchi en hausse, le 15 septembre 2011, par suite d'une acquisition par la société Montreux LLC d'actions Eurazeo sur le marché, le seuil de 20 % du capital de la société Eurazeo et détenir, à cette date, 12 740 174 actions Eurazeo représentant 15 383 115 droits de vote, soit

20,18 % du capital et 19,57 % des droits de vote de cette société (Avis AMF n° 211C1738).

- Par courrier du 4 janvier 2012, complété par un courrier reçu le 6 janvier 2012, Michel David-Weill Trust 2001 a déclaré, à titre de régularisation, avoir franchi individuellement en baisse, le 23 décembre 2011, le seuil de 5 % des droits de vote de la société Eurazeo et ne plus détenir individuellement aucune action de cette société. Ce franchissement de seuil résulte d'un reclassement d'actions Eurazeo préalablement détenues par

Michel David-Weill Trust 2001 au profit de sa filiale, la société Quatre Sœurs LLC. Il est précisé qu'à cette occasion, la société Quatre Sœurs LLC a adhéré au pacte d'actionnaires conclu entre les différentes personnes formant le Concert, en lieu et place de Michel David-Weill Trust 2001. Le Concert n'a quant à lui franchi aucun seuil et détient, au 4 janvier 2012, 12 740 174 actions Eurazeo représentant 15 299 203 droits de vote soit 20,18 % du capital et 19,38 % des droits de vote de cette société (Avis AMF n° 212C0037).

## 7.4.2 PART DU CAPITAL DÉTENUE PAR DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES PAR EURAZEO ET/OU PAR LES PARTICIPATIONS RÉCIPROQUES

Néant

## 7.4.3 RÉPARTITION ACTUELLE DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

### NOMBRE D'ACTIONNAIRES

L'actionariat (d'après l'étude T.P.I. au 31 décembre 2011 identifiant les dépositaires détenant plus de 125 000 titres et les individuels détenant plus de 100 titres) comprend plus de 11 481 actionnaires, dont 709 actionnaires inscrits au nominatif et 10 772 actionnaires au porteur identifiés.

Les actionnaires au nominatif (y compris les titres d'autocontrôle détenus par Eurazeo) représentent 41,60 % du capital et 50,42 % des droits de vote (y compris les titres d'autocontrôle détenus par Eurazeo) au 31 décembre 2011.

À la date du 31 décembre 2011, le capital social est fixé à la somme de 192 586 540 euros, divisé en 63 143 126 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie.

### 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 2011, le FCPE détient 60 000 actions Eurazeo (soit 0,09 % du capital).

### ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL (ACTIONNAIRES DÉTENANT PLUS DE 5 % DU CAPITAL OU DES DROITS DE VOTE) :

(En pourcentage)	31/12/2011				
	Actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote	% des droits de vote *
Titres nominatifs	26 270 181	41,60 %	39 800 539	51,91 %	50,42 %
Titres au porteur	36 872 945	58,40 %	36 872 945	48,09 %	46,71 %
Quatre Sœurs LLC <sup>(1)</sup>	2 809 813	4,45 %	2 809 813	3,66 %	3,56 %
M. Michel David-Weill	45 243	0,07 %	90 486	0,12 %	0,11 %
Montreux LLC	3 164 997	5,01 %	3 164 997	4,13 %	4,01 %
Famille Guyot	382 985	0,61 %	740 121	0,97 %	0,94 %
Famille Bernheim	1 153 632	1,83 %	1 153 632	1,50 %	1,46 %
Indivision Michel David-Weill	2 212 337	3,50 %	2 212 337	2,89 %	2,80 %
Héritiers de Mme Eliane David-Weill <sup>(2)</sup>	2 991 167	4,74 %	5 147 817	6,71 %	6,52 %
<b>Concert <sup>(3)</sup></b>	<b>12 760 174</b>	<b>20,21 %</b>	<b>15 319 203</b>	<b>19,98 %</b>	<b>19,41 %</b>
Crédit Agricole	11 323 885	17,93 %	19 465 165	25,39 %	24,66 %
Sofina SA	3 600 000	5,70 %	7 128 000	9,30 %	9,03 %
Vincent Meyer	3 517 605	5,57 %	3 519 810	4,59 %	4,46 %
Public	29 681 345	47,01 %	31 241 306	40,75 %	39,58 %
Eurazeo <sup>(4)</sup>	2 260 117	3,58 %			2,86 %
<b>TOTAL</b>	<b>63 143 126</b>	<b>100 %</b>	<b>76 673 484</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Quatre Sœurs LLC s'est substituée à Michel David-Weill Trust 2001 et a adhéré au Pacte le 23 décembre 2011 (publication AMF n°212C0037 du 6 janvier 2012).

(2) Partage de la succession de Madame Eliane David-Weill entre ses héritiers.

(3) Pacte récapitulatif rendu public par l'AMF le 4 avril 2011 (publication AMF n°211C0404).

(4) Titres d'autocontrôle détenus par Eurazeo.

\* 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 4 février 2010 et d'une simulation suivant l'attribution gratuite d'une action pour 20 détenues le 11 juin 2010.

Au 31 décembre 2011, Eurazeo détenait 2 260 117 actions d'autocontrôle représentant une valeur comptable brute de 84 423 768,09 euros. À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

31/12/2010 **					31/12/2009				
Actions	% du capital	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 *
23 983 408	41,36 %	36 187 654	51,55 %	50,19 %	18 389 055	33,33 %	31 571 167	47,44 %	46,18 %
34 008 534	58,64 %	34 008 534	48,45 %	47,17 %	36 787 984	66,67 %	36 787 984	55,27 %	53,82 %
2 676 013	4,61 %	3 998 175	5,70 %	5,55 %	2 548 584	4,62 %	3 807 786	5,72 %	5,57 %
43 089	0,07 %	86 178	0,12 %	0,12 %	41 038	0,07 %	82 076	0,12 %	0,12 %
2 870 932	4,95 %	2 870 932	4,09 %	3,98 %	2 734 210	4,96 %	2 734 210	4,11 %	4,00 %
460 984	0,79 %	460 984	0,66 %	0,64 %	588 706	1,07 %	588 706	0,88 %	0,86 %
1 098 698	1,89 %	1 098 698	1,57 %	1,52 %	1 046 380	1,90 %	1 046 380	1,57 %	1,53 %
2 106 988	3,63 %	2 106 989	3,00 %	2,92 %	2 006 656	3,64 %	2 006 656	3,02 %	2,94 %
2 848 733	4,91 %	4 037 697	5,75 %	5,60 %	2 590 305	4,69 %	3 759 777	5,65 %	5,50 %
<b>12 105 437</b>	<b>20,87 %</b>	<b>14 659 653</b>	<b>20,88 %</b>	<b>20,33 %</b>	<b>11 555 879</b>	<b>20,94 %</b>	<b>14 025 591</b>	<b>21,07 %</b>	<b>20,52 %</b>
10 534 956	18,17 %	17 266 677	24,60 %	23,95 %	10 040 399	18,20 %	16 451 562	24,72 %	24,07 %
3 386 250	5,84 %	6 363 000	9,06 %	8,83 %	3 200 000	5,80 %	5 720 000	8,59 %	8,37 %
3 292 262	5,68 %	3 294 362	4,69 %	4,57 %	3 136 034	5,68 %	3 138 580	4,72 %	4,59 %
26 769 527	46,16 %	28 612 496	40,76 %	39,68 %	25 440 813	46,11 %	27 219 504	40,90 %	39,82 %
1 903 510	3,28 %			2,64 %	1 803 914	3,27 %			2,64 %
<b>57 991 942</b>	<b>100 %</b>	<b>70 196 188</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>55 177 039</b>	<b>100 %</b>	<b>66 555 237</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## 7.5 Pactes d'actionnaires

### 7.5.1 PACTES DÉCLARÉS AUPRÈS DE L'AMF CONCERNANT LES TITRES EURAZEO

En application de l'article L. 233-11 du Code de commerce, l'Autorité des marchés financiers (ou son prédécesseur, le Conseil des Marchés Financiers) a rendu public notamment les accords suivants :

- deux accords signés le 24 juin 1999 par la Compagnie Financière et Auxiliaire, filiale de Lazard Frères & Cie, avec la France-Vie d'une part et avec Rebelco d'autre part (avis CMF n° 199C1052 du 4 août 1999). La convention avec Rebelco a pris fin le 22 mars 2004. La convention avec la France-Vie contient un droit de préemption au profit de la Compagnie Financière et Auxiliaire en cas de transfert des actions que détient Generali (cette dernière venant aux droits de la Fédération Continentale, elle-même ayant absorbé la France-Vie) ;
- par courrier du 13 décembre 2007, SCHK a transmis à l'Autorité des marchés financiers un pacte d'actionnaires, signé le 6 décembre 2007, entre SCHK, Monsieur Michel David-Weill, Michel David-Weill 2001 Trust, la succession de Madame Eliane David-Weill, la Fondation Atmer et la Fondation Bellema (ensemble la SCHK et ses affiliés). Ce pacte a été rendu public par l'Autorité des marchés financiers le 18 décembre 2007 (Décision et Information n° 207C2831) et est entré en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008. Il a été tacitement prorogé le 31 décembre 2010 pour une période de trois ans expirant le 31 décembre 2013.

Suite à la dissolution de SCHK et à la liquidation de SCHK ayant entraîné son retrait du Pacte et du concert, un avenant au pacte a été conclu le 16 novembre 2009 (Décision et Information n° 209C1445). Le pacte et ses différents avenants ont été regroupés en un pacte récapitulatif transmis à l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2011 (Décision et Information n° 211C0404) (le « Pacte »). Les parties au Pacte, qui sont considérées comme agissant de concert, sont à ce jour

Monsieur Michel David-Weill, Quatre Sœurs LLC (substituée au Michel-David-Weill Trust 2001), la société Montreux LLC (substituée à Lakonia Management Limited), 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, Madame Martine Bernheim-Orsini et 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 du tiers du capital ou des droits de vote d'Eurazeo 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.

### 7.5.2 PACTES CONCLUS PAR EURAZEO

#### PACTES CONCLUS PAR EURAZEO DÉCLARÉS AUPRÈS DE L'AMF

##### PACTES ACCOR/EDENRED

Le 4 mai 2008, Legendre Holding 19 SAS (filiale d'Eurazeo) et Colony Capital (par l'intermédiaire de ColTime et ColDay) ont conclu un pacte d'actionnaires portant sur leurs participations dans Accor,

qui s'inscrit 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).

Le pacte comporte principalement les clauses suivantes :

- un engagement de voter dans le même sens au Conseil d'Administration d'Accor pour toute décision stratégique ;

- ♣ un engagement de voter dans le même sens aux Assemblées Générales d'Accor ;
- ♣ un accord sur une représentation égalitaire au Conseil d'Administration d'Accor ;
- ♣ une promesse de cession en cas de non-respect par l'un des deux partenaires de l'engagement de voter dans le sens convenu, aux termes de laquelle le partenaire ayant respecté son engagement pourra acquérir la participation du partenaire ne l'ayant pas respecté à un prix égal à 80 % du plus bas entre (i) le cours moyen pondéré par volume au cours des 20 jours de bourse précédant le non-respect et (ii) le cours de clôture le jour du non-respect. La promesse pourra être exercée dans un délai d'un mois suivant le non-respect ;
- ♣ une interdiction de cession des participations des partenaires dans Accor pendant deux ans, sauf en cas d'offre publique initiée par un tiers ou un des deux partenaires, cette interdiction ayant été prolongée jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2012 par avenant en date du 18 décembre 2009. Elle ne s'applique pas à ColTime pour satisfaire aux obligations fiduciaires de Colony vis-à-vis de ses investisseurs ;
- ♣ un engagement de ne procéder à aucune acquisition ou conclusion d'un accord avec un tiers, qui ferait franchir au concert le seuil du tiers en capital ou droits de vote ;
- ♣ un droit de première offre en cas de cession d'actions par un des deux partenaires à un acheteur déterminé, exerçable pendant 10 jours suivant notification de l'intention de vendre. Le prix sera celui proposé par le partenaire vendeur ;
- ♣ un droit d'information préalable avec un préavis de 4 jours en cas de projet de cession par un des deux partenaires sur le marché à des acheteurs non déterminés ;
- ♣ en cas de cession d'actions par un des deux partenaires, un droit de cession proportionnelle exerçable par l'autre partenaire pendant une période de 10 jours suivant la notification ;
- ♣ une obligation de proposer à l'autre partenaire toute acquisition d'actions supplémentaires sur une base égalitaire, dans le cas où les participations des deux partenaires sont déjà identiques ;
- ♣ un droit pour le partenaire détenant moins d'actions que l'autre d'acquérir des actions par priorité. Toutefois, ColDay pourra librement acquérir des actions lui permettant d'atteindre 11 % du capital d'Accor et Eurazeo pourra librement acquérir des actions lui permettant d'atteindre 10 % du capital d'Accor ;
- ♣ en cas d'offre publique initiée par un tiers, si l'un des deux partenaires ne souhaite pas apporter ses titres alors que l'autre souhaite les apporter, le droit pour le partenaire ne souhaitant pas apporter ses titres à l'offre d'acquérir la participation du partenaire souhaitant apporter à l'offre, au prix de l'offre (ou de toute surenchère ou contre offre) ;
- ♣ en cas d'offre publique initiée par un des deux partenaires et si l'autre partenaire ne souhaite pas participer, le droit pour l'un ou l'autre des deux partenaires de mettre fin au concert. Si la partie ne souhaitant pas participer à l'offre souhaite céder sa participation, le droit pour l'initiateur de l'offre d'acquérir ses titres avant de déposer l'offre, au prix de l'offre (ou de toute surenchère ou contre offre).

Le pacte est conclu pour une durée initiale de 5 ans à l'issue de laquelle le concert pourra être résilié avec un préavis de 30 jours, sauf résiliation anticipée du pacte d'actionnaires en cas de violation par l'un des partenaires de ses obligations ou de notification par

l'un des partenaires de son intention de faire franchir le seuil en capital ou droit de vote qui rend l'offre publique obligatoire pour le concert. L'interdiction de cession de deux ans susvisée s'appliquera nonobstant la résiliation pour violation d'une stipulation du pacte d'actionnaires. Par ailleurs, entre le troisième et le cinquième anniversaire du pacte, un des deux partenaires pourra y mettre fin avec un préavis de 3 mois. Le pacte d'actionnaires sera également résilié si l'un des deux partenaires vient à détenir moins de 5 % du capital de la société Accor.

Le 18 décembre 2009, Eurazeo (par l'intermédiaire de Legendre Holding 19), ColTime et ColDay ont signé un avenant au pacte d'actionnaires conclu le 4 mai 2008 (Avis AMF n° 209C1534). Cet avenant fait suite à la décision du Conseil d'Administration d'Accor de valider la pertinence de la séparation des deux métiers du Groupe (l'hôtellerie et les services prépayés) en deux entités autonomes cotées. Ledit avenant a pour objet, sous la condition de la réalisation effective de la séparation des deux métiers d'Accor, (i) d'étendre aux actions des deux sociétés les stipulations du pacte d'actionnaires qui lie les parties depuis mai 2008 jusqu'au 4 mai 2013, et (ii) de prolonger jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2012 l'engagement de conservation de leurs actions dans Accor et dans Edenred.

Dans un avis publié le 7 juillet 2010 (Avis AMF n° 210C0606), l'AMF a indiqué que la réalisation effective, le 2 juillet 2010, de la séparation susvisée par voie d'apport-distribution (les actionnaires d'Accor ayant reçu une action Edenred par action Accor détenue le 1<sup>er</sup> juillet 2010) rend applicable les dispositions des accords ci-avant rappelés aux parties devenues actionnaires de la société Edenred.

Un pacte d'actionnaires a été conclu le 27 juin 2008 avec la société ECIP Agree Sàrl, société de droit luxembourgeois constituée pour les besoins de la syndication de l'investissement dans Accor par Legendre Holding 19, société contrôlée par Eurazeo. Ce pacte prévoit une clause d'inaliénabilité des titres Legendre Holding 19 détenus par les investisseurs, autres qu'Eurazeo, expirant le 4 mai 2013, sauf en cas de cession par Eurazeo de ses titres, hypothèse dans laquelle les investisseurs céderont leurs titres au tiers-acquéreur « pari passu » avec Eurazeo au prorata de leur participation dans Legendre Holding 19. À l'expiration de la période d'inaliénabilité, Eurazeo disposera 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.

## AUTRES PACTES

### PACTE RAY FRANCE

Dans le cadre de l'acquisition de la société Rexel Distribution (anciennement dénommée Rexel SA) réalisée le 16 mars 2005, Eurazeo a constitué une holding d'acquisition dénommée Ray France Investment SAS, ayant vocation à réaliser aux côtés de différents co-investisseurs (notamment des sociétés appartenant aux groupes Clayton, Dubilier & Rice, Merrill Lynch et Citigroup), un investissement, directement dans la société Ray Investment S.à.r.l. et indirectement dans les autres sociétés du groupe Rexel (dont la société faitière est désormais Rexel SA (anciennement dénommée Ray Holding), dont les titres ont été admis aux négociations sur le marché Eurolist d'Euronext Paris le 4 avril 2007).

Suite à la syndication d'une partie de la participation d'Eurazeo dans Ray France Investment SAS, il a été conclu un pacte d'actionnaires d'une durée de 10 ans avec les nouveaux associés de cette société (sociétés et fonds d'investissement membres des groupes AGF et La Financière Patrimoniale d'Investissement), le 7 juin 2005 (le « Pacte Ray France »).

Le Pacte Ray France prévoit un droit de préemption des associés sur tout transfert de titres à l'exception de certains transferts effectués dans les conditions prévues par le Pacte Ray France.

Un droit de sortie conjointe, proportionnel puis total, est également prévu au profit des associés d'Eurazeo en cas de cession de titres par Eurazeo réduisant sa participation dans Ray France Investment SAS en dessous de certains seuils.

Eurazeo, et toute entité du groupe Eurazeo, disposent par ailleurs d'un droit d'imposer une sortie forcée à ses co-investisseurs dans l'hypothèse d'une offre d'acquisition portant sur l'intégralité des titres de Ray France Investment SAS.

Le Pacte Ray France prévoit également les conditions auxquelles peut être réalisé (i) un transfert par Ray France Investment SAS de tout ou partie de sa participation dans Ray Investment S.à.r.l. et (ii) un reclassement par Eurazeo au sein de son groupe de la participation détenue indirectement dans Ray Investment S.à.r.l.

Le Pacte Ray France contient enfin certaines stipulations relatives à la gouvernance de la société Ray France Investment SAS (fonctionnement des organes sociaux, vote de certaines décisions).

Les Pactes conclus entre les actionnaires de Ray Investment S.à.r.l. sont décrits dans le Document de référence de Rexel.

## PACTE FINANCIÈRE TRUCK (INVESTISSEMENT)

Dans le cadre de l'investissement par Eurazeo dans Financière Truck (Investissement) (« FTI »), société qui contrôle 99 % du capital et des droits de vote de Fraikin Groupe, Eurazeo a conclu le 15 février 2007 un pacte d'actionnaires d'une durée de 15 ans avec Financière Truck Sàrl (l'« Investisseur Financier »), les co-investisseurs (dont Eurazeo Co-Investment Partners SCA) (ensemble avec Eurazeo, les « Co-Investisseurs »), les dirigeants de Fraikin Groupe et Frinvest (les « Dirigeants »).

Les transferts de titres par l'Investisseur Financier et Eurazeo à des tiers ne sont pas soumis à un droit de préemption. Par contre, les associés (à l'exception d'Eurazeo), bénéficient de droits de préemption sur les transferts de titres effectués par un associé autre que l'Investisseur Financier (et ses affiliés) et Eurazeo à d'autres associés ou à des tiers.

En cas de transfert par l'Investisseur Financier de ses titres, les associés bénéficient d'un droit de sortie conjointe proportionnel, qui devient un droit de sortie conjointe total si l'Investisseur Financier vient à détenir moins de 50 % des droits de vote de FTI.

En cas de transfert par l'Investisseur Financier à un tiers de plus de 50 % du capital et des droits de vote de FTI, ce dernier peut forcer la sortie de l'ensemble des associés, mais Eurazeo ne peut être contrainte de sortir que si l'Investisseur Financier transfère 100 % de ses titres FTI.

Le Pacte FTI comporte enfin certaines stipulations relatives à la gouvernance de FTI (composition du Conseil de Surveillance, Comités Stratégique, de Rémunération et d'Audit, approbation préalable par le Conseil de Surveillance de certaines décisions stratégiques).

## PACTES EUROP CAR GROUPE

Dans le cadre de l'acquisition de la société Europcar International SASU réalisée le 31 mai 2006, Eurazeo a constitué une holding d'acquisition dénommée Europcar Groupe SA pour laquelle il a été conclu deux pactes d'actionnaires.

Le premier pacte qui liait Eurazeo à la société réunissant les dirigeants du groupe Europcar (Eureka Participation SAS) a été remplacé le 29 juillet 2011 par un accord liant Eurazeo à chacun des dirigeants du groupe Europcar devenu actionnaires d'Europcar Groupe consécutivement au rachat par Eurazeo de leurs titres Eureka Participations et de leur souscription au capital d'Europcar Groupe en juillet 2011. Ce pacte a été conclu pour une durée de 15 ans. Ce pacte prévoit une clause d'inaliénabilité des titres Europcar Groupe détenus par les dirigeants jusqu'à la date de publication par Eurazeo de ses résultats pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, sauf (i) en cas de sortie isolée d'un dirigeant et mise en œuvre des promesses de cession conclues avec Eurazeo, (ii) en cas d'exercice de son droit de sortie conjointe dans l'hypothèse d'une cession de ses titres par Eurazeo (ce droit étant total ou proportionnel selon que la cession entraîne un changement de contrôle ou non d'Europcar Groupe SA) et (iii) si Eurazeo oblige les dirigeants à céder leurs titres en cas d'offre d'un tiers sur la totalité des titres détenus par Eurazeo. En cas d'introduction en bourse d'Europcar Groupe SA ou d'Europcar International SAS, le pacte prévoit que chacun des dirigeants concernés sera traité « pari passu » avec Eurazeo. À l'issue de la période d'inaliénabilité, Eurazeo bénéficiera d'un droit de préemption sur tout projet de cession de titres initié par un dirigeant.

Le pacte prévoit par ailleurs certaines stipulations relatives à la gouvernance d'Europcar Groupe SA (composition du Conseil d'Administration et autorisation préalable de certaines décisions par le Conseil d'Administration).

Le second pacte, conclu avec la société ECIP Europcar Sarl, société de droit luxembourgeois constituée pour les besoins de la syndication de l'investissement d'Eurazeo dans Europcar Groupe SA, et auquel est susceptible d'adhérer tout nouvel investisseur dans Europcar Groupe SA, prévoit une clause d'inaliénabilité des titres Europcar Groupe SA détenus par les investisseurs autres qu'Eurazeo expirant au 30 juin 2013, sauf en cas de cession par Eurazeo de ses titres, hypothèse dans laquelle les investisseurs céderont leurs titres au tiers-acquéreur « pari passu » avec Eurazeo au prorata de leur participation dans Europcar Groupe SA. Les investisseurs bénéficieront cependant d'un droit de sortie conjointe total en cas de cession par Eurazeo de ses titres entraînant un changement de contrôle d'Europcar Groupe SA. En cas d'introduction en bourse d'Europcar Groupe SA ou d'Europcar International SAS, le pacte prévoit que les investisseurs seront traités « pari passu » avec Eurazeo. À l'expiration de la période d'inaliénabilité, Eurazeo disposera d'un droit de préemption en cas d'offre d'un tiers sur tout ou partie des titres Europcar Groupe SA détenus par un ou plusieurs investisseurs.

## PACTES GROUPE ELIS

Dans le cadre de l'acquisition du groupe Elis, réalisée le 4 octobre 2007, Eurazeo a conclu deux pactes d'actionnaires d'une durée de 15 ans avec ses co-investisseurs, l'un relatif à la nouvelle holding de contrôle du groupe Elis, la société Holdelis (anciennement dénommée Legendre Holding 20) et l'autre relatif à la société réunissant une partie des cadres dirigeants du groupe Elis (la société Quasarelis).

Le premier pacte conclu le 4 octobre 2007 afin d'organiser les relations des associés de la société Holdelis, société par l'intermédiaire de laquelle Eurazeo et ses co-investisseurs (dont ECIP Elis Sarl) ont acquis les titres de la société Novalis, prévoit une clause d'inaliénabilité des titres détenus par les co-investisseurs jusqu'au 3 octobre 2017, sauf (i) en cas d'exercice de leur droit de sortie conjointe dans l'hypothèse d'une cession de ses titres par Eurazeo (ce droit étant proportionnel ou total selon le pourcentage de la participation cédée par Eurazeo), (ii) si Eurazeo oblige ses co-investisseurs à céder leurs titres en cas d'offre d'un tiers à l'issue de laquelle, si elle est acceptée, Eurazeo ne détiendrait plus la majorité des droits de vote de Holdelis ou (iii) en cas d'introduction en bourse de Holdelis au titre de laquelle Eurazeo viendrait à céder au moins 25 % du capital et des droits de vote de Holdelis.

Le pacte prévoit par ailleurs certaines stipulations relatives à la gouvernance du groupe Elis (nomination du Président de Holdelis et du Président du Conseil d'Administration, composition du Conseil d'Administration et autorisation préalable de certaines décisions par le Conseil d'Administration) ainsi que les modalités de transmission des actions émises par Holdelis.

Le second pacte conclu le 13 décembre 2007 afin d'organiser les relations des associés de la société Quasarelis, société par l'intermédiaire de laquelle certains dirigeants du groupe Elis ont investi dans la société Holdelis, prévoit une clause d'inaliénabilité des titres de la société Quasarelis détenus par les cadres dirigeants jusqu'au 3 octobre 2017, sauf (i) en cas d'exercice de leur droit de sortie conjointe total dans l'hypothèse d'une cession des titres Holdelis détenus par Eurazeo à l'issue de laquelle Eurazeo ne détiendrait plus la majorité des droits de vote de Holdelis, (ii) si Eurazeo oblige les cadres dirigeants associés de Quasarelis à céder leurs titres Quasarelis en cas d'offre d'un tiers à l'issue de laquelle, si elle est acceptée, Eurazeo ne détiendrait plus la majorité des droits de vote de Holdelis ou (iii) en cas d'introduction en bourse de Holdelis au titre de laquelle Eurazeo viendrait à céder au moins 25 % du capital et des droits de vote de Holdelis.

Ces deux pactes prévoient un droit de préemption au bénéfice d'Eurazeo sur toute cession par les co-investisseurs qui interviendrait à l'issue de la période d'indisponibilité susvisée.

## PACTE APCOA

Dans le cadre de l'acquisition d'APCOA, un pacte d'actionnaires a été conclu le 25 avril 2007 entre la holding d'acquisition (filiale indirecte d'Eurazeo), certains dirigeants du groupe APCOA et leur structure de détention (le « Pacte APCOA »).

Les dirigeants se sont engagés à ne pas céder leurs titres tant qu'une vente portant sur plus de la moitié du capital ou qu'une introduction en bourse n'est pas survenue.

Le Pacte APCOA contient un droit de sortie conjointe au profit des dirigeants en cas de cession par le holding de ses titres à un tiers.

Le holding dispose par ailleurs du droit d'imposer une sortie forcée aux dirigeants dans l'hypothèse d'une offre d'acquisition portant sur ses titres APCOA. Le Pacte APCOA prévoit également certaines promesses d'achat et de vente des titres APCOA détenus par les dirigeants en cas de départ des dirigeants du groupe APCOA, ainsi que des mécanismes anti-dilutifs à leur profit. Enfin, le Pacte APCOA contient des dispositions relatives à la gouvernance des sociétés du groupe APCOA.

## PACTE FONROCHE

Dans le cadre de la prise de participation dans Fonroche Énergies SAS, Eurazeo a conclu un pacte d'actionnaires d'une durée de 10 ans avec Messieurs Yann Maus et Daniel Arnault le 5 mai 2010. Legendre Holding 25 a adhéré à ce pacte en acquérant la participation d'Eurazeo. Ce pacte contient un certain nombre de stipulations relatives à la gouvernance de Fonroche Énergies. Il inclut également une période d'incessibilité des actions de 5 ans. Par ailleurs, des mécanismes organisant la liquidité de leurs participations sont établis incluant dans certaines conditions des droits de sortie conjointe partielle ou totale ainsi que des droits de préemption réciproques. Les fondateurs de Fonroche Énergies ont également pris à l'égard d'Eurazeo des engagements de non-concurrence et de non-débauchage.

## PACTES ECIP M/MONCLER

Eurazeo a conclu le 10 octobre 2011 avec tous les co-associés d'ECIP M SA, l'entité de droit luxembourgeois regroupant Eurazeo, les fonds Eurazeo Partners et d'autres co-investisseurs un accord dit « Investors 'Agreement ». Cet accord contient un engagement de conservation de leurs titres pendant une durée minimale par les co-associés. À l'issue de cette période, ils doivent soumettre tout projet de cession à un mécanisme de préemption au profit d'Eurazeo. En cas de cession par Eurazeo de ses actions ECIP M, ses associés bénéficieront d'un droit de sortie conjointe. Eurazeo disposera de la faculté de forcer la sortie totale des associés.

Cet accord est conclu pour une durée de 14 ans et est soumis au droit luxembourgeois.

Par ailleurs, ECIP M SA a conclu un pacte d'actionnaires avec les associés de la société de droit italien Moncler Srl en date du 12 octobre 2011. Ce pacte organise les règles de gouvernance au sein du groupe Moncler et les règles à suivre en matière de cession de titres. Aux termes de ce pacte, ECIP M dispose de cinq sièges d'administrateur sur un total de dix sièges. Un certain nombre de décisions sociales passe obligatoirement en vote dudit Conseil. Le pacte confère également aux actionnaires des droits spécifiques d'information sur la conduite des affaires de Moncler. Le Pacte est d'une durée de cinq ans, avec la faculté d'extension tacite, et est soumis au droit italien.

## PACTE RES/FONCIA

La société de droit luxembourgeois Sphynx 2 Sarl est détenue indirectement par Eurazeo vis Sphynx Sarl. Les entités Bridgepoint, Sphynx 2 Sarl et BPCE ont conclu un pacte d'actionnaires relatifs à leurs participations dans RES 1 le 26 juillet 2011. RES 1 est actionnaire indirect de la société Foncia Holding SAS.

Ce pacte organise tout d'abord la gouvernance de RES 1. Bridgepoint et Sphynx 2 disposent chacun de 4 sièges au Conseil

d'Administration et BPCE d'un siège, les décisions étant prises à la majorité des 2/3 des voix.

Sous réserve de cas de transferts libres usuels, les actionnaires ont pris certains engagements de conservation de leur participation.

Le pacte inclut enfin des règles applicables en matière de cession de titres par les principaux actionnaires. En cas de sortie des investisseurs, ils pourront mettre en œuvre leur droit de sortie forcée à l'égard de BPCE, cette dernière disposant par ailleurs d'un droit de sortie conjointe.

Sphynx 2 Sarl a par ailleurs conclu le 26 juillet 2011 un pacte d'actionnaires avec les entités Bridgepoint, co-actionnaires de la société RES 1 SA. Ce pacte inclut des mécanismes contractuels encadrant les processus à suivre en cas de blocage au niveau des organes sociaux regroupant les représentants des parties du Pacte.

Ces deux pactes ont été conclus pour une durée de 20 ans et sont soumis au droit français.

## PACTE 3S PHOTONICS

Dans le cadre de la prise de participation dans 3S Photonics SAS, Legendre Holding 23 (filiale à 100 % d'Eurazeo) a conclu le 26 octobre 2011 un pacte d'actionnaires avec Monsieur Alexandre Krivine et Shoreward Asset Management. Ce pacte contient un certain nombre de stipulations relatives à la gouvernance de 3S Photonics, Legendre Holding 23 disposant de la majorité des sièges au Conseil de surveillance. Il comporte également certains engagements à la charge de Monsieur Alexandre Krivine de manière à protéger la société contre toute activité concurrente de sa part. Il inclut également une période d'incessibilité des actions détenues par Monsieur Alexandre Krivine et Shoreward Asset Management. Au-delà, Legendre Holding 23 dispose d'un droit de préemption sur les projets de cessions de titres des minoritaires. Chaque actionnaire bénéficie d'un droit de sortie conjointe. Par ailleurs, des mécanismes organisant la sortie globale à terme des co-actionnaires ont été convenus dont un mécanisme assurant à Legendre Holding 23 la capacité à réaliser un droit de cession forcée sur les autres actionnaires.

Ce pacte a été conclu pour une durée de 15 ans.

## 7.6 Opérations afférentes aux titres de la Société

### 7.6.1 PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS 2011

#### A. DESCRIPTION DU PROGRAMME DE RACHAT 2011

##### A) CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2011 (huitième 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 2011, 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 17 novembre 2012. En vertu de cette autorisation, le prix maximum d'achat 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 étaient 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 ;
- ▲ la conservation ou la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;

- ▲ 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 Mixte du 18 mai 2011 (dixième résolution) a autorisé le Directoire 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 l'annulation des actions acquises en application de la huitième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2011, de la vingt-troisième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010 et/ou de la septième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2009.

#### B. RACHATS D' ACTIONS RÉALISÉS PAR EURAZEO AU COURS DE L'EXERCICE 2011

Eurazeo a acheté 627 960 actions au cours de l'exercice 2011 au prix moyen de 49,72 euros et pour un coût total de 31 223 685,28 euros.

Au cours de la période du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 6 mars 2012, Eurazeo a acheté 644 180 actions au prix moyen de 49,26 euros et pour un coût total de 31 732 004,46 euros. Parmi ces actions, 453 117 actions ont été acquises en vue de l'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité, et 191 063 actions ont été acquises en vue de leur attribution aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions.

##### A) RACHATS D' ACTIONS EFFECTUÉS EN VUE DE LEUR ANNULATION

Au cours de l'exercice 2011 et jusqu'au 6 mars 2012, aucune acquisition d'actions en vue de leur annulation n'a été effectuée en vertu de la huitième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2011.

##### 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 2011 et jusqu'au 6 mars 2012, Rothschild & Cie Banque a acheté, pour le compte d'Eurazeo, dans le cadre d'un contrat de liquidité en vue de l'animation du marché, 453 117 actions au prix moyen de 49,28 euros par action, pour un coût total de 22 330 650,10 euros.

253 080 de ces actions ont été acquises au prix moyen de 55,09 euros par action, pour un coût total de 13 943 211,21 euros, au titre de l'autorisation conférée par la vingt-troisième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010, et 200 037 actions ont été acquises au prix moyen de 41,93 euros par action, pour un coût total de 8 387 438,89 euros au titre de l'autorisation conférée par la huitième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2011.

### C) RACHATS D' ACTIONS EFFECTUÉS EN VUE DE LEUR ATTRIBUTION AU PROFIT DE SALARIÉS ET DE MANDATAIRES SOCIAUX

Au cours de l'exercice 2011 et jusqu'au 6 mars 2012, Eurazeo a acheté 191 063 actions en vue de leur attribution aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions et d'attributions gratuites d'actions, au prix moyen de 49,21 euros par action, pour un coût total de 9 401 354,36 euros au titre de l'autorisation conférée par la huitième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2011.

### 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 2011 et jusqu'au 6 mars 2012, 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 2011 et jusqu'au 6 mars 2012, 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 2011

Au cours de l'exercice 2011 et jusqu'au 6 mars 2012, Eurazeo a cédé, en raison de l'exercice d'options d'achat d'actions Eurazeo, 22 954 actions au prix moyen d'exercice de 71,83 euros par action, pour un total de 1 648 729,86 euros.

Au cours de l'exercice 2011 et jusqu'au 6 mars 2012, Rothschild & Cie Banque a cédé, pour le compte d'Eurazeo dans le cadre d'un contrat de liquidité, en vue de l'animation du marché, 438 367 actions au prix moyen de 47,83 euros par action, pour un total de 20 966 503,39 euros.

### D. MODALITÉS DES RACHATS D' ACTIONS

Au cours de la période du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 6 mars 2012, Eurazeo a acheté 191 063 actions au prix moyen de 49,21 euros par action, pour un coût total de 9 401 354,36 euros par achats directs sur le marché.

En outre, entre le 1<sup>er</sup> janvier 2011 et le 6 mars 2012, Eurazeo a procédé à des achats via un contrat de liquidité pour un total de 453 117 actions, au prix moyen de 49,28 euros, pour un montant total de 22 330 650,10 euros.

Au cours de cette période, Eurazeo n'a pas eu recours à des produits dérivés pour réaliser ses achats.

### E. ANNULATIONS D' ACTIONS PAR EURAZEO

Au cours de l'exercice 2011 et jusqu'au 6 mars 2012, Eurazeo n'a procédé à l'annulation d'aucune action.

Eurazeo avait procédé à l'annulation de 900 000 actions représentant 1,63 % du capital d'Eurazeo<sup>(1)</sup> le 30 juin 2009 en vertu de l'autorisation conférée au Directoire par la huitième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2009.

En l'état actuel de la législation, compte tenu des annulations préalablement réalisées, Eurazeo peut annuler depuis le 30 juin 2011 jusqu'à 10 % de son capital par période de 24 mois.

### F. RÉALLOCATIONS ÉVENTUELLES

Les actions achetées par Eurazeo dans le cadre de l'autorisation conférée par la huitième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2011 ou dans le cadre de toute autre autorisation antérieure n'ont pas été réallouées à d'autres objectifs que les objectifs initiaux qui leur avaient été assignés lors de leurs rachats.

### G. MONTANT DES FRAIS DE NÉGOCIATION

Au titre de l'exercice 2011, le montant des frais de négociation concernant les opérations de rachats d'actions s'élève à 20 635,35 euros.

(1) Sur la base de 55 296 275 actions composant le capital au 30 juin 2009.

## 7.6.2 DESCRIPTION DU PROGRAMME DE RACHAT 2012 SOU MIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 11 MAI 2012 EN APPLICATION DES ARTICLES 241-2 ET 241-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

L'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2012 est appelée, dans sa dixième résolution (reproduite dans la section 8.4 « Projet de résolutions » du présent Document de référence), à adopter un programme de rachat d'actions conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

Au 6 mars 2012, la Société détient directement 2 179 631 actions représentant 3,45 % <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 2 179 631 actions, aucune n'a vocation à être annulée. 42 500 actions ont été achetées par Rothschild & Cie Banque pour le compte d'Eurazeo dans le cadre du contrat de liquidité et 2 137 131 actions 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.

Les différents objectifs de ce programme de rachat d'actions, énoncés dans la dixième résolution soumise à l'Assemblée Générale Mixte de la Société du 11 mai 2012 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. la conservation ou la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
6. 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.

Ces objectifs sont identiques aux objectifs du précédent programme de rachat d'actions en vertu de la huitième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte en date du 18 mai 2011. La huitième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte en date du 18 mai 2011 est entièrement reproduite en p. 283-284 du Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous la référence n° D.11-0331 en date du 19 avril 2011.

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 6 mars 2012, ce maximum serait de 6 314 312 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 631 431 200 euros <sup>(2)</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.

En outre, le programme de rachat d'actions est prévu pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2012 qui est appelée à l'adopter, soit jusqu'au 10 novembre 2013.

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.

(1) Sur la base de 63 143 126 actions composant le capital au 6 mars 2012.

(2) Sur la base du capital au 6 mars 2012.

**TABLEAU DE DÉCLARATION SYNTHÉTIQUE DES OPÉRATIONS PAR LA SOCIÉTÉ SUR SES PROPRES TITRES  
DU 1<sup>ER</sup> JANVIER AU 6 MARS 2012 DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS**

	Flux bruts			Positions ouvertes au 6 mars 2012		
	Achats	Ventes <sup>(1)</sup>	Options d'achats achetées	Achats à terme	Options d'achats vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	644 180 <sup>(2)</sup>	461 321 <sup>(3)</sup>	-	-	-	-
Échéance maximale moyenne	-	-	-	-	-	-
Cours moyen de la transaction ( <i>en euros</i> )	49,26	49,02	-	-	-	-
Prix d'exercice moyen	-	-	-	-	-	-
Montants ( <i>en euros</i> )	31 732 004,46	22 615 233,25	-	-	-	-

(1) Y compris la livraison aux salariés d'actions au titre de l'attribution gratuite 2009.

(2) Dont 453 117 titres achetés dans le cadre du programme de liquidité.

(3) Dont 438 367 titres cédés dans le cadre du programme de liquidité.

## 7.7 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

### AUTORISATION DONNÉE AU DIRECTOIRE D'ÉMETTRE DES BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Il est proposé à l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires en date du 11 mai 2012 de renouveler l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires du 18 mai 2011 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.

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. Le montant maximal nominal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de la totalité des bons ainsi émis est de 175 000 000 d'euros, sous réserve d'éventuels ajustements.

Cette autorisation a été donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2011, soit jusqu'au 17 novembre 2012. Si cette autorisation est renouvelée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2012, elle expirera le 10 novembre 2013.

### CONVENTION DE CRÉDIT

Eurazeo a conclu avec un syndicat de banques le 13 juillet 2011 un prêt d'un milliard d'euros sur 5 ans. Le contrat de prêt 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 seul ou de concert (autre(s) que les membres du pacte d'actionnaires déclaré à l'Autorité des marchés financiers<sup>(1)</sup>, le Crédit Agricole et la société Sofina), de notifier l'annulation de son engagement et l'exigibilité anticipée de sa participation dans les avances en cours.

### CONTRATS DE CO-INVESTISSEMENT

Conformément aux pratiques habituelles dans le domaine du capital-investissement, Eurazeo a mis en place un mécanisme de co-investissement au bénéfice des membres du Directoire et des équipes d'investissement.

À cet effet, Eurazeo a consenti à Investco 3d Bingen et Investco 4i Bingen (sociétés civiles contrôlées par les bénéficiaires) des droits sur les éventuelles plus-values qui seront réalisées par Eurazeo sur les investissements réalisés entre 2005 et 2008.

Le droit sur les plus-values éventuelles sera en tout état de cause liquidé au plus tard le 31 décembre 2014 ou en cas de changement de contrôle d'Eurazeo. Le changement de contrôle est défini comme (i) la prise du contrôle d'Eurazeo (au sens de l'article L. 233-3 I du Code de commerce) par un ou plusieurs tiers agissant seul(s) ou de concert, à l'exception de la Société Civile Haussmann Percier et/ou des personnes agissant de concert avec elle <sup>(2)</sup>, ou (ii) la révocation par un ou plusieurs tiers agissant seul(s) ou de concert du mandat de plus de la moitié des membres du Conseil de Surveillance d'Eurazeo à l'occasion d'une assemblée des actionnaires d'Eurazeo.

(1) Pacte d'actionnaires 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, Montreux LLC, Madame Constance Broz de Solages, Monsieur Amaury de Solages, Monsieur Jean-Manuel de Solages, Madame Martine Bernheim-Orsini, l'indivision de Monsieur Pierre-Antoine Bernheim, Monsieur Alain Guyot et Monsieur Hervé Guyot (Avis AMF n°211C0404).

(2) La Société Civile Haussmann Percier ayant été liquidée, elle n'est plus partie au pacte d'actionnaires déclaré auprès de l'AMF (Avis AMF n°209C1445).

Eurazeo a également consenti à Investco 5 Bingen des droits sur les éventuelles plus-values qui seront réalisées par Eurazeo sur les investissements réalisés entre 2009 et 2011.

Le droit sur les plus-values éventuelles sera en tout état de cause liquidé au plus tard le 31 décembre 2015 ou en cas de changement de contrôle d'Eurazeo. Le changement de contrôle est défini comme (i) la prise du contrôle d'Eurazeo (au sens de l'article L. 233-3 I du

Code de commerce) par un ou plusieurs tiers agissant seul(s) ou de concert, à l'exception de la Société Civile Haussmann Percier et/ou des personnes agissant de concert avec elle telles que visées par la décision de l'Autorité des marchés financiers 208C0876 en date du 13 mai 2008 <sup>(1)</sup> ou (ii) la révocation par un ou plusieurs tiers agissant seul(s) ou de concert du mandat de plus de la moitié des membres du Conseil de Surveillance d'Eurazeo à l'occasion d'une Assemblée des Actionnaires d'Eurazeo.

## EURAZEO PARTNERS (ANCIENNEMENT DÉNOMMÉE EURAZEO CO-INVESTMENT 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.

En cas de changement de contrôle d'Eurazeo, les documents constitutifs de ces deux sociétés peuvent conduire à la révocation du gérant.

## OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS

Dans le cadre des délégations données par les Assemblées Générales du 3 mai 2007 et du 7 mai 2010 et au vu de l'autorisation donnée respectivement par le Conseil de Surveillance des 22 mars 2007, 27 mars 2008, 26 mars 2009, 19 mars 2010 et 24 mars 2011, le Directoire a décidé, lors de ses réunions en date des 4 juin 2007, 20 mai 2008, 2 juin 2009, 10 mai 2010 et 31 mai 2011, 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 seront acquises immédiatement et deviendront immédiatement exerçables nonobstant les conditions de présence et d'ancienneté :

(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 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.

Dans l'hypothèse de la survenance de l'un des cas visés ci-dessus, les actions acquises sur exercice des options seront immédiatement cessibles nonobstant l'absence d'expiration de la période d'inaliénabilité.

(1) La Société Civile Haussmann Percier ayant été liquidée, elle n'est plus partie au pacte d'actionnaires déclaré auprès de l'AMF (Avis AMF n°209C1445).

## 7.8 Indicateurs boursiers

### 7.8.1 L'ACTION EURAZEO

Cotée sur l'Eurolist d'Euronext Paris, dans le compartiment A (capitalisations boursières supérieures à 1 milliard d'euros), l'action Eurazeo est également éligible au SRD (Service de Règlement Différé).

Code ISIN : FR000121121

Ticker Reuters : Eura.pa

Ticker Bloomberg : RF FP

Le cours d'Eurazeo est consultable avec une mise à jour différée de 15 minutes sur le site [www.eurazeo.com](http://www.eurazeo.com).

Eurazeo est présente dans les indices suivants :

- ▲ SBF 80, SBF 120, SBF 250 ;
- ▲ CAC All Shares, CAC Mid & Small 190, CAC Mid100 ;
- ▲ CAC Financials, CAC Financial Services ;
- ▲ DJ Euro Stoxx ;
- ▲ MSCI Europe ;
- ▲ LPX Europe.

### 7.8.2 PERFORMANCES AU 31 DÉCEMBRE 2011

Le tableau ci-dessous indique les variations du cours d'Eurazeo comparées à celles du CAC 40 et de l'indice du private equity européen, le LPX Europe, à différentes dates clés.

#### PERFORMANCES AU 31 DÉCEMBRE 2011

(En base 100 ajustée\*)

Sur :	1 an	3 ans	5 ans	10 ans
Eurazeo	54	100	35	89
LPX TR Europe	78	156	52	95
CAC 40	86	111	69	94

\* À chaque début de période et ajustée des dividendes réinvestis, des actions gratuites et des distributions de réserves exceptionnelles (source : Bloomberg).

Au cours de l'année civile 2011, le cours d'Eurazeo a reculé de 46 % tandis que le CAC 40 était en baisse de 13 %. Sur un an, au 8 mars 2012, ce recul s'est limité à 22 % contre 10 % pour le CAC 40.

#### PERFORMANCES AU 8 MARS 2012

(En base 100 ajustée \*)

Sur :	1 an	3 ans	5 ans	10 ans
Eurazeo	78	287	47	123
LPX TR Europe	88	274	56	110
CAC 40	90	155	76	103

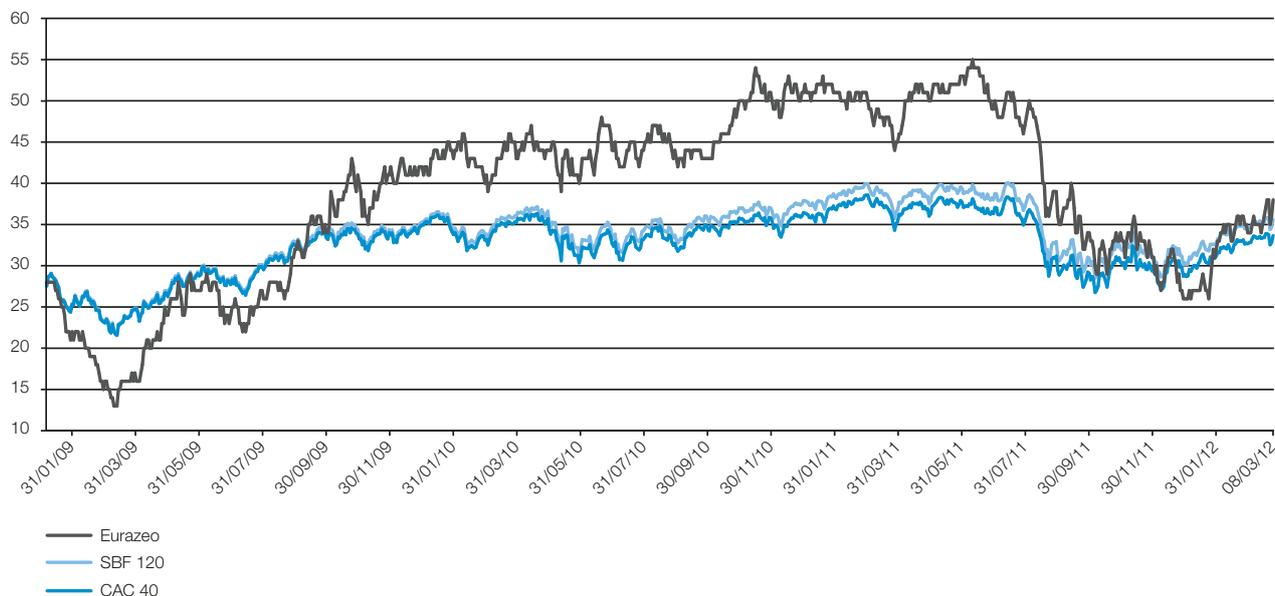
\* À chaque début de période et ajustée des dividendes réinvestis, des actions gratuites et des distributions de réserves exceptionnelles (source : Bloomberg).

Depuis 10 ans, la performance du titre a été supérieure à celle de l'indice CAC 40 et à celle de son indice de référence, le LPX Europe.

### 7.8.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE AU 8 MARS 2012

#### PERFORMANCE DEPUIS LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2009 (DIVIDENDES RÉINVESTIS)

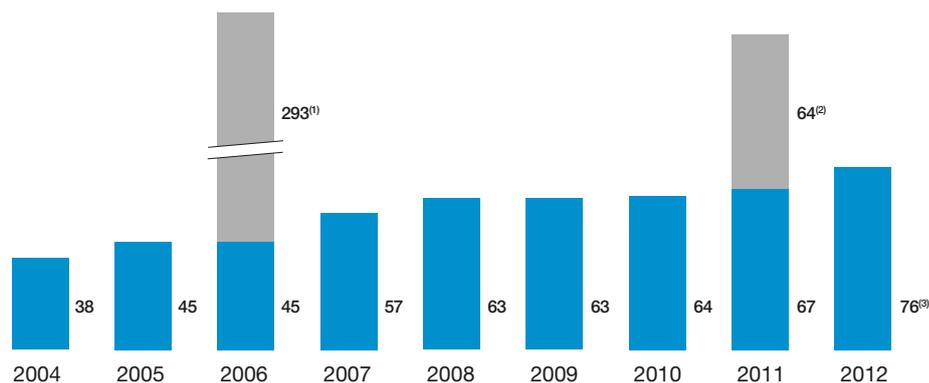
La capitalisation boursière, au 8 mars 2012, sur la base du cours d'Eurazeo de 37,53 euros, s'élève à 2 369,8 millions d'euros.



Soucre : Bloomberg

### 7.8.4 DISTRIBUTION

(En millions d'euros)



(1) Distribution exceptionnelle.

(2) Distribution exceptionnelle de titres ANF Immobilier

(3) Distribution théorique, soumise à l'appréciation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

La distribution du dividende ordinaire est en progression annuelle moyenne de 9 % depuis 2004.

## 7.9 Relations avec les actionnaires

### METTRE EN ŒUVRE LES BONNES PRATIQUES

Eurazeo s'appuie pour toute communication sur les principes généraux et les bonnes pratiques définis dans le guide « Cadre et Pratiques de Communication Financière », réalisé par l'Observatoire de la Communication Financière sous l'égide de l'AMF.

Le Directoire définit la stratégie de communication financière, sur proposition de l'équipe dédiée. Tout communiqué de presse est validé au préalable par les membres du Directoire. En complément, les communiqués relatifs à l'annonce des résultats semestriels et

annuels sont soumis au Comité d'Audit, au Conseil de Surveillance et aux commissaires aux comptes. Sur certains sujets ad hoc, les Comités du Conseil de Surveillance peuvent être consultés pour avis, avant diffusion de l'information.

Conformément aux recommandations, Eurazeo s'abstient de communiquer avec les analystes, les journalistes et les investisseurs pendant deux semaines avant l'annonce des résultats semestriels et annuels et des informations financières trimestrielles.

### RENDRE L'INFORMATION ACCESSIBLE

Eurazeo met à la disposition des actionnaires et de la communauté financière de nombreux outils d'information et de communication : Rapport d'Activité, Document de référence, site Internet, avis et communiqués financiers, etc.

En 2011, la société a entièrement refondu son site Internet, dans un souci d'image et d'accessibilité de l'information. Ce nouveau site incarne le positionnement d'accélérateur de la transformation des entreprises d'Eurazeo, et reflète les valeurs fortes de transparence, de pédagogie et d'accès à l'information qui guident la politique de communication de la société.

### RENCONTRER LA COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

Pour partager sa stratégie et mieux connaître ses publics, Eurazeo multiplie les rencontres avec la communauté financière, (notamment lors des déjeuners, présentations ou roadshows avec les analystes, gérants ou journalistes. Des conférences téléphoniques systématiques sont organisées lors de chaque publication (chiffre d'affaires, opération, etc.). Ces événements réguliers permettent

de rester en contact avec les interlocuteurs et participent à la construction d'une relation de confiance. Ils contribuent également à faire en sorte que l'action Eurazeo soit désormais suivie par dix bureaux d'analyse financière : CA Cheuvreux, Deutsche Bank, Exane BNP Paribas, Goldman Sachs, HSBC, JP Morgan Cazenove, Kepler, Oddo, Société Générale et UBS.

## ACTIVITÉ 2011 ET PERSPECTIVES 2012

Dans l'objectif de diversifier plus largement son actionnariat, Eurazeo a étendu son programme de roadshows à deux nouvelles zones géographiques, le Moyen-Orient et l'Asie. Le rythme de roadshows d'Eurazeo est ainsi resté soutenu en 2011 : 27 jours ont été consacrés aux rencontres avec des investisseurs (contre 25 en 2010 et 17 en 2009), dont 22 à des roadshows et 5 à des conférences réunissant des investisseurs. Sur ces 27 journées, 22 se sont tenues à l'étranger. La Société a eu un total de 248 contacts investisseurs.

En 2012, Eurazeo entend développer sa proximité avec les actionnaires individuels, en allant à leur rencontre en province. Deux réunions d'actionnaires sont prévues sur le second semestre 2012, à Lyon et à Marseille.

---

### Numéro vert et contacts actionnaires

Eurazeo tient à la disposition de ses actionnaires un numéro de téléphone gratuit. Il leur permet, de 9 h 00 à 18 h 00, de poser directement des questions aux personnes en charge de l'information des actionnaires.



APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE

Les actionnaires peuvent également adresser leurs demandes :

- ♣ par courrier à l'adresse suivante : Eurazeo – Service Actionnaires – 32, rue de Monceau – 75008 Paris ;
- ♣ par mail à l'adresse suivante : [Eurazeo\\_investor\\_relations@eurazeo.com](mailto:Eurazeo_investor_relations@eurazeo.com)

---

### Agenda prévisionnel 2012

- ♣ Publication du chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2012 : 10 mai.
  - ♣ Assemblée Générale Mixte d'Eurazeo au Pavillon Gabriel : 11 mai à 10 h 00.
  - ♣ Paiement du dividende : 21 mai (soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale).
  - ♣ Publication du chiffre d'affaires et des résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2012 : 29 août.
  - ♣ Réunion d'actionnaires à Lyon : 11 octobre
  - ♣ Publication du chiffre d'affaires du 3<sup>e</sup> trimestre 2012 : 9 novembre.
  - ♣ Réunion d'actionnaires à Marseille : 13 décembre
-





# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

# 8

<b>8.1</b>	<b>Rapport Spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions</b>	<b>308</b>	<b>8.4</b>	<b>Projet de résolutions</b>	<b>321</b>
<b>8.2</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>314</b>	<b>8.5</b>	<b>Observations du Conseil de Surveillance sur le Rapport du Directoire</b>	<b>333</b>
8.2.1	Plan d'attribution gratuite d'actions aux salariés - 2011	314	<b>8.6</b>	<b>Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	<b>334</b>
8.2.2	Attributions gratuites d'actions dans le cadre du plan d'attribution d'options d'achat d'actions 2011	315	<b>8.7</b>	<b>Autres rapports spéciaux des Commissaires aux comptes</b>	<b>339</b>
<b>8.3</b>	<b>Ordre du jour</b>	<b>316</b>			

## 8.1 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 2011, dans les conditions décrites ci-après :

	<b>Plan 2011</b>
Date de l'autorisation d'Assemblée Générale	07/05/2010
Date du Directoire ayant décidé l'attribution <sup>(1)</sup>	31/05/2011
Nature des options attribuées	Achat
Nombre total d'actions pouvant être achetées	305 231
Nombre total de personnes concernées	21
<i>dont : nombre total d'actions pouvant être achetées par les membres du Directoire (dans sa composition au 31 décembre 2011) <sup>(2)</sup></i>	252 320
<i>dont : nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les 10 salariés non membres du Directoire dont le nombre d'options consenties est le plus élevé</i>	51 028
Nombre de membres du Directoire concernés	6
Point de départ de la période d'acquisition	31/05/2011
Fin de la période d'inaliénabilité	31/05/2015
Date d'expiration	31/05/2021
<b>Décote</b>	<b>0 %</b>
<b>Prix d'exercice (en euros)</b>	<b>53,07</b>
<b>Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice :</b>	<b>-</b>
<b>Nombre total d'actions restant à exercer au 31 décembre 2011 <sup>(3)</sup></b>	<b>305 231</b>
<b>en % du capital social au 31 décembre 2011 :</b>	<b>0,48 %</b>

(1) L'attribution de stock-options aux mandataires sociaux a été soumise à l'approbation préalable du Conseil de Surveillance du 24 mars 2011 conformément aux recommandations du Comité des Rémunérations et de Sélection.

(2) Dont 84 106 options avec 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 2011 :

	Total des options <sup>(1)</sup>	Prix moyen d'exercice	Dont attribuées	
			en 2010 <sup>(1)</sup>	en 2011 <sup>(1)</sup>
Patrick Sayer <sup>(2)(3)</sup>	710 770	56,77 €	132 099	132 274
Bruno Keller <sup>(4)</sup>	184 926	61,52 €	21 678	21 736
Philippe Audouin <sup>(5)</sup>	130 423	55,47 €	28 930	14 597
Virginie Morgon <sup>(6)</sup>	210 034	52,69 €	45 161	21 865
Luis Marini-Portugal <sup>(7)</sup>	113 333	42,46 €	37 366	37 498
Fabrice de Gaudemar <sup>(8)</sup>	47 126	49,45 €	22 776	24 350

(1) Options d'achat, ajustées des opérations sur le capital.

(2) Options attribuées en 2002 définitivement, par tranches égales de 1/4, au premier juillet 2002, 2003, 2004 et 2005.

(3) Dont 176 154 options avec conditions de performance, soit 43 903 options au titre de l'attribution 2008, 44 127 options au titre de l'attribution 2009, 44 033 options au titre de l'attribution 2010 et 44 091 options au titre de l'exercice 2011.

(4) Dont 25 117 options avec conditions de performance, soit 7 026 options au titre de l'attribution 2008, 3 620 options au titre de l'attribution 2009, 7 226 options au titre de l'attribution 2010 et 7 245 options au titre de l'attribution 2011.

(5) Dont 33 524 options avec conditions de performance, soit 9 350 options au titre de l'attribution 2008, 9 665 options au titre de l'attribution 2009, 9 643 options au titre de l'attribution 2010 et 4 866 options au titre de l'attribution 2011.

(6) Dont 50 338 options avec conditions de performance, soit 13 008 options au titre de l'attribution 2008, 14 988 options au titre de l'attribution 2009, 15 054 options au titre de l'attribution 2010 et 7 288 options au titre de l'exercice 2011.

(7) Dont 37 777 options avec conditions de performance, soit 12 823 options au titre de l'attribution 2009, 12 455 options au titre de l'attribution 2010 et 12 499 options au titre de l'attribution 2011.

(8) Dont 15 709 options avec conditions de performance, soit 7 592 au titre de l'attribution 2010 et 8 117 options au titre de l'exercice 2011.

**Modalités du Plan 2011**

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 du premier tiers des options interviendra à l'issue d'une période de deux ans, soit le 31 mai 2013 ;
- ▲ l'acquisition définitive du deuxième tiers des options interviendra à l'issue d'une période de trois ans, soit le 31 mai 2014 ;
- ▲ l'acquisition définitive du troisième tiers des options interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, soit le 31 mai 2015.

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'acquisition définitive des Options attribuées aux membres du Directoire et aux salariés au titre de la troisième tranche est par ailleurs subordonnée à une condition de performance boursière d'Eurazeo qui sera déterminée sur une période de quatre ans (courant à compter du 31 mai 2011 et expirant le 30 mai 2015 inclus) en additionnant (i) l'augmentation de la valeur de l'action Eurazeo (cette valeur étant retraitée du dividende qui a été mis en paiement à partir du 25 mai 2011) et (ii) les dividendes et autres distributions

réalisées, à l'exclusion du dividende distribué au titre de l'exercice 2010 et, en tant que de besoin, de toute distribution pour laquelle NYSE Euronext ajusterait le cours (la « Performance d'Eurazeo »).

La Performance d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice LPX Europe sélectionné par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection.

Si la Performance d'Eurazeo est égale ou supérieure à celle de l'indice appréciée sur la même période, les Options correspondant à la troisième tranche seront intégralement acquises au bénéficiaire à la date du 31 mai 2015.

Si la Performance d'Eurazeo est égale ou inférieure à 80 % de la performance boursière de l'indice appréciée sur la même période, seule une fraction des Options telle que la somme des Options définitivement acquises au titre des trois tranches soit égale à 75 % de la totalité des Options attribuées, sera définitivement acquise au bénéficiaire à la date du 31 mai 2015.

Si la Performance d'Eurazeo est supérieure à 80 % mais inférieure à 100 % de la performance de l'indice appréciée sur la même période, l'acquisition définitive des Options au titre de la troisième tranche s'effectuera de manière proportionnelle.

Dans l'hypothèse de la survenance d'un Cas d'Exercice Anticipé des Options (tel que ce terme est défini ci-dessous) la condition tenant à la Performance d'Eurazeo sera réputée réalisée dans les conditions décrites ci-dessous.



Les Options définitivement acquises par le bénéficiaire en application des règles exposées ci-dessus sont dénommées ci-après les « Options Acquisées ». Les Options qui, à une date considérée, ne sont pas encore définitivement acquises par le bénéficiaire en application des règles exposées ci-dessus sont dénommées ci-après les « Options Non Acquisées ».

- ♣ les Options Acquisées deviendront immédiatement exerçables. Les actions de la Société acquises sur exercice des Options seront incessibles jusqu'au 30 mai 2015 inclus (la « Période d'Inaliénabilité »), 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 Code général des impôts ;
- ♣ le délai dans lequel devront être exercées les Options est fixé à dix ans, soit jusqu'au 30 mai 2021 inclus, date au-delà de laquelle les Options qui n'auraient pas été exercées 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 sera tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de ses fonctions, soit directement soit indirectement à travers de structures patrimoniales ou familiales, un nombre minimum d'actions issues de la levée des options qui lui ont été attribuées en sa qualité de membre ou de Président du Directoire correspondant à une contre-valeur égale :
  - ♣ pour le Président du Directoire, à trois fois le montant de la rémunération (fixe + variable) versée au titre de l'exercice 2010, sachant que ces niveaux de détention doivent être atteints dans le délai d'un an,
  - ♣ pour les autres membres du Directoire, à deux fois le montant de la rémunération annuelle (fixe + variable) versée au titre de l'exercice 2010, sachant que ces niveaux de détention doivent être atteints dans le délai de cinq ans.

En cas de départ de la Société du bénéficiaire, les Options Non Acquisées 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 ; 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, la troisième tranche étant subordonnée à la condition tenant à la Performance d'Eurazéo ;
- ♣ le bénéficiaire est amené à exercer des fonctions dans une autre société du Groupe (la condition de présence au terme des périodes d'acquisition futures étant alors appréciée au sein de cette autre société) ; l'acquisition définitive du troisième tiers des options reste subordonnée à la condition tenant à la performance d'Eurazéo ;
- ♣ accord formel du Directoire pour l'ensemble des bénéficiaires, sur avis conforme du Comité des Rémunérations et de Sélection (uniquement pour les membres du Directoire et les salariés des équipes Investissements), écartant la caducité des Options Non Acquisées au profit du bénéficiaire.

En cas de survenance de l'un des événements suivants (les « Cas d'Exercice Anticipé des Options »), l'intégralité des Options, y compris les Options Non Acquisées, sera acquise immédiatement et deviendra immédiatement exerçable nonobstant les conditions de présence et 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 : 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 ; (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 l'acquisition immédiate des Options Non Acquisées et la faculté de les exercer immédiatement seront réservées aux bénéficiaires ayant bénéficié, à la date de survenance du Cas d'Exercice Anticipé des Options, d'une attribution régulière d'options d'achat ou de souscription 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 ci-dessus avant la date d'acquisition du troisième tiers des options, la Performance d'Eurazéo sera réputée égale ou inférieure à 80 % de la performance boursière de l'indice, de telle sorte que la somme des options définitivement acquises au titre des trois tranches soit égale à 75 % de la totalité des options attribuées au bénéficiaire.

De même, en cas de cessation forcée des fonctions de l'un des membres du Directoire, les Options Non Acquisées par l'intéressé pourront être levées, en appliquant les conditions de performance ci-après définies, sur une période courant entre la date à laquelle les Options ont été consenties (soit le 31 mai 2011) et la date de cessation forcée des fonctions (c'est-à-dire la date du Conseil de Surveillance ayant mis fin au mandat), après mise en œuvre de la procédure prévue à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce :

- ♣ si la Performance d'Eurazéo est supérieure à 80 % de la performance boursière de l'indice LPX Europe appréciée sur cette période, la totalité des Options Non Acquisées pourra être exercée ;

▲ si la Performance d'Eurazeo est égale ou inférieure à 80 % de la performance boursière de l'indice LPX Europe apprécié sur cette période, seule une fraction des Options Non Acquises pourra être exercée, de telle sorte que la somme des Options définitivement acquises au titre des trois tranches soit égale à 75 % de la totalité des Options attribuées.

Par ailleurs, la détention des stock-options implique :

▲ l'interdiction d'utiliser des instruments de couverture ;

▲ l'interdiction d'exercer des stock-options dans le délai de 10 jours précédant la date de communication des comptes annuels ou semestriels de la Société ;

▲ l'application de la condition de performance de la 3<sup>e</sup> tranche dans l'hypothèse de levée par anticipation des options en cas de cessation forcée des fonctions.

### 3. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties par Eurazeo à ses mandataires sociaux et exercées par les mandataires sociaux d'Eurazeo pendant l'exercice 2011 :

	Nombre d'options attribuées/d'actions souscrites 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	132 274	53,07 <sup>(1)</sup>	31/05/2021	Plan 2011 <sup>(2)</sup>
Bruno Keller	21 736	53,07 <sup>(1)</sup>	31/05/2021	Plan 2011 <sup>(2)</sup>
Philippe Audouin	14 597	53,07 <sup>(1)</sup>	31/05/2021	Plan 2011 <sup>(2)</sup>
Virginie Morgon	21 865	53,07 <sup>(1)</sup>	31/05/2021	Plan 2011 <sup>(2)</sup>
Luis Marini-Portugal	37 498	53,07 <sup>(1)</sup>	31/05/2021	Plan 2011 <sup>(2)</sup>
Fabrice de Gaudemar	24 350	53,07 <sup>(1)</sup>	31/05/2021	Plan 2011 <sup>(2)</sup>
<b>Options exercées durant l'exercice par les mandataires sociaux d'Eurazeo :</b>				
Luis Marini-Portugal	13 409	34,28	14/01/2011	Plan 2002

(1) Prix d'exercice déterminé par référence à une moyenne de cours de bourse lors du Directoire du 31 mai 2011.

(2) Après autorisation du Conseil de Surveillance du 24 mars 2011 conformément aux recommandations du Comité des Rémunérations et de Sélection.

Au cours de l'exercice 2011, 13 409 options de souscription ont été exercées (plan 2002) par un mandataire social.

En qualité de mandataire social d'ANF Immobilier, Bruno Keller a bénéficié de l'attribution de 85 269 options d'achat d'actions ANF Immobilier au prix de 27,54 euros. L'acquisition définitive des options attribuées à Bruno Keller est, pour partie, subordonnée à une condition de performance boursière d'ANF Immobilier qui sera

déterminée sur une période de quatre ans (courant à compter du 22 décembre 2011 et expirant le 22 décembre 2015) en additionnant (i) l'augmentation de la valeur de l'action ANF Immobilier et (ii) les dividendes et autres distributions réalisées.

La performance d'ANF Immobilier sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice EPRA représentatif d'un panel de sociétés européennes proches d'ANF.

### 4. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties pendant l'exercice 2011 par Eurazeo aux 10 salariés non dirigeants sociaux dont le nombre d'options ainsi consenti est le plus élevé et actions souscrites ou achetées en levant des options par les 10 salariés dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé :

Au cours de l'année 2011, le Directoire du 31 mai 2011, a attribué 51 028 options d'achat d'actions aux 10 premiers salariés de la Société dont le nombre d'options ainsi consenti est le plus élevé avec un prix d'exercice de 53,07 euros et une échéance fixée au 31 mai 2021.

	Nombre d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)	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 consenti est le plus élevé :</b>				
	<b>51 028</b>	<b>53,07 <sup>(1)</sup></b>	<b>31/05/2021</b>	<b>Plan 2011 <sup>(2)</sup></b>
<b>Options exercées durant l'exercice :</b>				
	-	-	-	-

(1) Prix d'exercice déterminé par référence à une moyenne de cours de bourse lors du Directoire du 31 mai 2011.

(2) Après autorisation du Conseil de Surveillance du 24 mars 2011 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, à l'exception des 85 269 options d'achat consenties par ANF Immobilier à Bruno Keller.

### 5. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties pendant l'exercice 2011 à l'ensemble des salariés bénéficiaires :

Au cours de l'année 2011, le Directoire du 31 mai 2011, a attribué 371 948 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 53,07 euros et une échéance fixée au 31 mai 2021. Le nombre de salariés concernés est de 27. Les options des options consenties l'ont été à des cadres de la Société dont six étaient également membres du Directoire.

	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004
Date d'Assemblée	15/05/2002	15/05/2002	05/05/2004
Date du Conseil d'Administration ou du Directoire <sup>(1)</sup>	01/07/2002	03/06/2003	25/06/2004
<b>Nature des options</b>	<b>Souscription</b>	<b>Achat</b>	<b>Achat</b>
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées*	37 100	45 242	90 457
Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31 décembre 2011	(14 355)		
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice			
<b>Options de souscription ou d'achat restantes au 31 décembre 2011</b>	<b>22 745</b>	<b>45 242</b>	<b>90 457</b>
Nombre de personnes concernées	17	17	14
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les membres du Directoire (dans sa composition au 31 décembre 2011) <sup>(2) (9)</sup>	615 255 <sup>(3)</sup>	71 619 <sup>(4)</sup>	52 646 <sup>(5)</sup>
Nombre de dirigeants concernés	2	1	1
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les 10 premiers attributaires salariés	91 264	106 287	67 078
Nombre de salariés concernés	12	10	10
Date de création des options	01/07/2002	03/06/2003	25/06/2004
Date de début d'exercice	01/07/2006	03/06/2007	25/06/2008
Date d'expiration	30/06/2012	03/06/2013	25/06/2014
Décote			
<b>Prix d'exercice (ajusté)</b>	<b>32,02</b>	<b>27,95</b>	<b>33,20</b>
En % du capital social au 31 décembre 2011 <sup>(6)</sup>	0,04 %	0,07 %	0,14 %

\* Solde au 31/12/2010 (document de référence 2010) ajusté de l'attribution gratuite d'une action pour vingt anciennes et de la distribution exceptionnelle d'une action ANF Immobilier pour trente actions Eurazeo réalisées le 26 mai 2011.

(1) À partir du 15 mai 2002.

(2) Chaque option donne droit à une action.

(3) Options attribuées définitivement, par tranches égales de 1/4, au premier juillet 2002, 2003, 2004 et 2005

(4) Options attribuées définitivement, par tranches égales de 1/3, au premier juillet 2003, 2004 et 2005

(5) Options attribuées définitivement, par tranches égales de 1/2, au premier juillet 2004 et 2005

(6) Sur la base de 63 143 126 actions en circulation au 31 décembre 2011

(7) 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.

(8) 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.

(9) N'inclut pas les options attribuées aux membres du Directoire en qualité de salariés (Philippe Audouin, Luis Marini-Portugal, Fabrice de Gaudemar). Correspond au nombre initialement attribué, ajusté des opérations sur le capital depuis l'attribution.

(10) 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.

(11) 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.

(12) 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.

Plan 2005	Plan 2006	Plan 2007	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011
04/05/2005	04/05/2005	03/05/2007	03/05/2007	03/05/2007	03/05/2007	07/05/2010	07/05/2010
05/07/2005	27/06/2006	04/06/2007	05/02/2008	20/05/2008	02/06/2009	10/05/2010	31/05/2011
<b>Achat</b>	<b>Achat</b>	<b>Achat</b>	<b>Achat</b>	<b>Achat</b>	<b>Achat</b>	<b>Achat</b>	<b>Achat</b>
198 659	217 424	220 330	59 018	347 276	376 583	402 338	305 231
		(6 113)					
<b>198 659</b>	<b>217 424</b>	<b>214 217</b>	<b>59 018</b>	<b>347 276</b>	<b>376 583</b>	<b>402 338</b>	<b>305 231</b>
19	20	23	1	25	25	29	21
40 680	147 468	138 712	59 018	219 862	255 669	288 010	252 320
1	3	3	1	4	5	6	6
69 449	35 728	43 185	-	68 569	63 013	54 647	51 028
10	9	9	-	10	11	10	10
05/07/2005	27/06/2006	04/06/2007	05/02/2008	20/05/2008	02/06/2009	10/05/2010	31/05/2011
06/07/2009	28/06/2010	<sup>(7)</sup>	05/02/2010	<sup>(8)</sup>	<sup>(10)</sup>	<sup>(11)</sup>	<sup>(12)</sup>
06/07/2015	27/06/2016	04/06/2017	05/02/2018	20/05/2018	01/06/2019	10/05/2020	31/05/2021
<b>50,46</b>	<b>62,05</b>	<b>93,58</b>	<b>63,39</b>	<b>71,72</b>	<b>29,09</b>	<b>45,59</b>	<b>53,07</b>
0,31 %	0,34 %	0,34 %	0,09 %	0,55 %	0,60 %	0,64 %	0,48 %

## 8.2 Rapport Spécial sur les attributions gratuites d'actions établi en application de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce

### 8.2.1 PLAN D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS AUX SALARIÉS - 2011

#### A. CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2009 (dix-neuvième 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 ou mandataires sociaux de la Société et 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.

Au cours de l'exercice 2011, le Directoire d'Eurazeo a adopté un plan d'attribution gratuite d'actions, dont les modalités sont décrites ci-dessous, et a mis en œuvre la délégation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2009.

#### B. CARACTÉRISTIQUES DU PLAN D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

Le plan d'attribution gratuite d'actions prévoit notamment une « période d'acquisition » de deux ans, au terme de laquelle l'acquisition ne devient définitive que si le bénéficiaire est demeuré salarié ou mandataire social de la Société ou de ses filiales, sauf cas de décès, de départ ou mise à la retraite ou d'invalidité totale ou partielle du bénéficiaire.

La « période d'acquisition » est suivie d'une « période de conservation » de deux ans pendant laquelle le bénéficiaire ne peut pas céder les actions qui lui ont été attribuées. Le bénéficiaire a l'obligation d'inscrire les actions attribuées en compte nominatif pur avec mention de leur indisponibilité pendant la période de conservation.

Le plan 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. ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS RÉALISÉES PAR EURAZEO AU COURS DE L'EXERCICE 2011

Le Directoire d'Eurazeo a décidé, au cours de sa réunion du 8 février 2011, d'attribuer gratuitement 5 544 actions <sup>(1)</sup> à l'ensemble des salariés et mandataires sociaux de la Société, d'une valeur unitaire de 54,69 euros (cours au 28 janvier 2011), réparties comme suit :

- ▲ 4 172 actions représentant 0,007 % du capital de la Société ont été attribuées gratuitement à vingt-quatre bénéficiaires ayant le statut de cadres ou de techniciens et ne bénéficiant pas de stock-options, dont 2 210 actions ont été attribuées aux dix salariés dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé ;
- ▲ 1 372 actions représentant 0,002 % du capital de la Société ont été attribuées gratuitement à vingt-huit bénéficiaires membres du Directoire et cadres bénéficiant de stock-options, dont 294 actions ont été attribuées à certains membres du Directoire selon la répartition suivante :

M. Patrick Sayer	49
M. Bruno Keller	49
M. Philippe Audouin	49
Mme Virginie Morgon	49
M. Luis Marini-Portugal	49
M. Fabrice de Gaudemar	49
<b>Total</b>	<b>294</b>

(1) non ajusté de l'attribution gratuite d'une action nouvelle pour vingt anciennes et de la distribution exceptionnelle de titres ANF Immobilier réalisées le 26 mai 2011.

## 8.2.2 ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS DANS LE CADRE DU PLAN D' ATTRIBUTION D' OPTIONS D' ACHAT D' ACTIONS 2011

### A. CADRE JURIDIQUE

Dans le cadre de (i) la trente-huitième résolution votée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 autorisant le Directoire à attribuer des options d'achat d'actions, (ii) la dix-neuvième résolution votée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 autorisant le Directoire à attribuer des actions gratuites, et (iii) l'autorisation donnée par le Conseil de Surveillance du 24 mars 2011, le Directoire d'Eurazeo a décidé, au cours de sa réunion du 31 mai 2011, d'octroyer aux membres du Directoire et à certains salariés ayant le statut de cadre des options d'achat d'actions, chaque bénéficiaire pouvant choisir de recevoir pour quatre options attribuées une action gratuite (dans la limite de 50 % du nombre d'options qui lui est attribué pour les membres du Directoire).

### B. CARACTÉRISTIQUES DU PLAN D' ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

Le règlement du plan d'attribution gratuite d'actions prévoit notamment :

- ▲ l'attribution d'actions existantes qui auront été acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société ;
- ▲ une période d'acquisition fixée à deux années.

L'acquisition définitive de la moitié des Actions Gratuites (les « Actions Gratuites Soumises à Conditions de Performance ») attribuées aux membres du Directoire et aux salariés est par ailleurs subordonnée à une condition de performance boursière d'Eurazeo qui sera déterminée sur une période de deux ans (courant à compter du 31 mai 2011 et expirant le 30 mai 2013 inclus) en additionnant (i) l'augmentation de la valeur de l'action Eurazeo, cette valeur étant retraitée du dividende qui a été mis en paiement à partir du 25 mai 2011 et (ii) les dividendes et autres distributions réalisées, à l'exclusion du dividende versé au titre de l'exercice 2010 et, en tant que de besoin, de toute distribution pour laquelle NYSE Euronext ajusterait le cours (la « Performance d'Eurazeo »).

La Performance d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période d'un panel ou d'un indice représentatif d'un panel de sociétés européennes proches d'Eurazeo sélectionnées par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection, à savoir l'indice LPX Europe.

Si la Performance d'Eurazeo est égale ou supérieure à celle de la performance boursière de l'indice appréciée sur la même période, les Actions Gratuites Soumises à Conditions de Performance seront intégralement acquises au bénéficiaire à la date du 31 mai 2013.

Si la Performance d'Eurazeo est égale ou inférieure à 80 % de la performance boursière de l'indice appréciée sur la même période,

seule une fraction des Actions Gratuites Soumises à Conditions de Performance sera acquise au bénéficiaire, de telle sorte que 75 % des Actions Gratuites soient définitivement acquises au bénéficiaire à la date du 31 mai 2013.

Si la Performance d'Eurazeo est supérieure à 80 % et inférieure à 100 % de la performance boursière de l'indice appréciée sur la même période, l'acquisition définitive des Actions Gratuites Soumises à Conditions de Performance s'effectuera de manière proportionnelle.

- ▲ l'obligation pour les bénéficiaires de demeurer salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de ses filiales pendant toute la période d'acquisition, étant toutefois précisé que la condition relative à la fonction de salarié ou de mandataire social de la Société ou d'une de ses filiales ci-dessus mentionnée n'est pas applicable en cas d'invalidité correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ;
- ▲ la possibilité, en cas de décès du bénéficiaire pendant la période d'acquisition, pour ses héritiers, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 alinéa 2 du Code de commerce, de demander l'attribution définitive des actions dans un délai de six mois à compter du décès ;
- ▲ une période de conservation fixée à deux années pour les Actions Gratuites attribuées aux membres du Directoire et aux salariés et qui ne sont pas soumises à conditions de performance et à trois années pour les Actions Gratuites Soumises à Conditions de Performance sauf en cas de décès ou d'invalidité correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ;
- ▲ l'obligation pour les bénéficiaires d'inscrire les Actions Gratuites attribuées en compte nominatif pur avec mention de leur indisponibilité pendant la période de conservation ;
- ▲ l'ajustement du nombre d'Actions Gratuites attribuées, afin de préserver les droits des bénéficiaires, en cas d'opérations sur le capital de la Société telles 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 ; et
- ▲ l'interdiction, à l'issue de la période de conservation 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 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.

## C. ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS RÉALISÉES PAR EURAZEO AU COURS DE L'EXERCICE 2011

Le Directoire d'Eurazéo a décidé, dans sa réunion du 31 mai 2011, d'attribuer un nombre maximum de 371 948 options d'achat d'actions ou, au choix de chacun des bénéficiaires, 56 890 actions gratuites d'une valeur unitaire de 55,18 euros (cours au 31 mai 2011), réparties comme suit :

- ▲ 288 772 options maximum aux membres du Directoire avec condition de performance ; et
- ▲ 83 143 options maximum aux salariés de la Société autres que les membres du Directoire, avec condition de performance.

Suite au choix fait au cours de l'exercice 2011 par chacun des bénéficiaires de recevoir, pour quatre options qui lui sont attribuées en vertu de cette décision, une action gratuite :

- ▲ 9 113 actions ont été attribuées gratuitement à deux membres du Directoire ; et
- ▲ 7 567 actions ont été attribuées gratuitement à 12 salariés de la Société.

## 8.3 Ordre du jour

### PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 11 MAI 2012

Les résolutions qui sont soumises à votre approbation sont, pour certaines de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire et, pour d'autres, de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

#### RÉSOLUTIONS ORDINAIRES

##### APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET AFFECTATION DU RÉSULTAT/ APPROBATION DES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Nous vous proposons, par le vote des 1<sup>re</sup>, 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> résolutions, au vu du Rapport de Gestion du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance et des Rapports 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 2011, (ii) le versement d'un dividende de 1,20 euro par action payable en numéraire, et (iii) le Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées.

##### RATIFICATION ET RENOUVELLEMENT DES MANDATS DE MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE/ NOMINATION D'UN NOUVEAU MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les 5<sup>e</sup>, 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> résolutions ont pour objet de renouveler les mandats de Messieurs Richard Goblet d'Alviella, Roland du Luart et Georges Pauget en qualité de membres du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant en 2016 sur les comptes du dernier exercice clos.

Nous vous proposons, par le vote de la 8<sup>e</sup> résolution, de ratifier la nomination de Monsieur Michel Mathieu en qualité de membre du Conseil de Surveillance, faite à titre provisoire par le Conseil de Surveillance du 15 mars 2012 en remplacement de Monsieur Bertrand Badré, démissionnaire. Ce mandat serait conféré pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur et prendrait donc fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant en 2014 sur les comptes du dernier exercice clos.

Par le vote de la 9<sup>e</sup> résolution, il vous est proposé de nommer Madame Victoire de Margerie en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant en 2016 sur les comptes du dernier exercice clos. Les renseignements concernant Madame Victoire de Margerie figurent dans la section 3.1 du présent Document de référence.

## RACHAT D' ACTIONS

L'autorisation, accordée par l'Assemblée Générale du 18 mai 2011 au Directoire d'opérer sur les titres de la Société, arrivant à échéance le 18 novembre 2012, nous vous proposons, dans la 10<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 représentant au maximum 10 % du capital de la Société 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 conservation ou remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- 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.

## RÉSOLUTIONS EXTRAORDINAIRES

### RÉDUCTION DU CAPITAL PAR ANNULATION D' ACTIONS

Nous vous demandons, par le vote de la 11<sup>e</sup> résolution, de bien vouloir renouveler l'autorisation accordée au Directoire, pour une durée de 24 mois, de réduire le capital social par l'annulation de tout ou partie des actions que la Société détient ou qu'elle pourrait acquérir dans le cadre des programmes de rachat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale des actionnaires, dans la limite de 10 % du capital par 24 mois.

Au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 18 mai 2011, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions. Cette autorisation annulerait et remplacerait la 10<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 18 mai 2011.

### 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

Nous vous proposons, par le vote de la 12<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, identique à celui autorisé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010, serait de 1 700 000 000 euros, étant précisé que ce montant est distinct et autonome du plafond global prévu à la 19<sup>e</sup> résolution.

Au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010, un montant de 17 268 107 euros a été utilisé. Cette nouvelle délégation priverait d'effet, pour sa partie non utilisée, l'autorisation conférée aux termes de la 28<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 qui vient à expiration le 7 juillet 2012.

### DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET D'ÉMETTRE DES ACTIONS ET/OU DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

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 13<sup>e</sup> résolution concerne les émissions, avec maintien de votre droit préférentiel de souscription, d'actions de votre Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, directement ou indirectement, au capital.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait de 150 millions d'euros, identique au montant autorisé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu à la 19<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 7 mai 2010, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu à la 19<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois et priverait d'effet l'autorisation conférée aux termes de la 29<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010 qui vient à expiration le 7 juillet 2012.

## **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**

Nous vous demandons, par le vote de la 14<sup>e</sup> résolution, de bien vouloir 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 une quotité du capital 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 maintien 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 100 millions d'euros, identique au montant autorisé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu à la 19<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances susceptibles d'être émis en vertu de cette délégation serait d'un milliard d'euros, identique au montant autorisé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu à la 19<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée.

Au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010, un montant de 1 219 512 euros a été utilisé. 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 30<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010 qui vient à expiration le 7 juillet 2012.

## **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 »)**

Par le vote de la 15<sup>e</sup> résolution, nous vous proposons de renouveler, pour une durée de 26 mois, l'autorisation 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 (offres dites de « placement privé ») et dans la limite de 20 % 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 une quotité du capital 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 émis en vertu de cette délégation serait d'un milliard d'euros, identique au montant autorisé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu à la 19<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010. Cette nouvelle délégation priverait d'effet l'autorisation conférée aux termes de la 31<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010 qui vient à expiration le 7 juillet 2012.

## **AUTORISATION, EN CAS D'ÉMISSION D' ACTIONS 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**

Pour chacune des émissions décidées dans le cadre des délégations consenties aux 14<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> résolutions de la présente Assemblée, nous vous proposons, par le vote de la 16<sup>e</sup> résolution, d'autoriser 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 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 20 %.

## **AUGMENTATION DU NOMBRE D' ACTIONS, TITRES OU VALEUR MOBILIÈRES À ÉMETTRE EN CAS D' AUGMENTATION DE CAPITAL (OPTION DE « SUR-ALLOCATION »)**

Par le vote de la 17<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 dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée et du plafond global prévu à la 19<sup>e</sup> résolution.

Cette nouvelle délégation priverait d'effet l'autorisation conférée aux termes de la 33<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010 qui vient à expiration le 7 juillet 2012.

### **DÉLÉGATION DE POUVOIRS À L'EFFET DE PROCÉDER À L'ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL EN VUE DE RÉMUNÉRER DES APPORTS EN NATURE CONSENTIS À LA SOCIÉTÉ**

Nous vous proposons, par le vote de la 18<sup>e</sup> résolution, de renouveler la délégation de pouvoirs 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.

À l'instar de la 14<sup>e</sup> résolution, ce type de délégation permettrait notamment à Eurazeo de recevoir des apports intéressants pour Eurazeo dans le cadre de son activité d'acquisition 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 19<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.

Au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010, un montant de 5 604 888 euros a été utilisé. 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 34<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010 qui vient à expiration le 7 juillet 2012.

### **LIMITATIONS GLOBALES DU MONTANT DES ÉMISSIONS EFFECTUÉES EN VERTU DES 13<sup>ÈME</sup> À 18<sup>ÈME</sup> RÉSOLUTIONS**

Nous vous proposons, par le vote de la 19<sup>e</sup> résolution, de fixer les limites globales des montants des émissions qui pourraient être décidées en vertu des 13<sup>e</sup> à 18<sup>e</sup> résolutions de la présente Assemblée. Le plafond du montant nominal maximal global des émissions d'actions serait de 150 millions d'euros, et celui des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances, à un milliard d'euros, ces deux montants étant identiques à ceux autorisés par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010.

### **DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET DE PROCÉDER À L'AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL PAR ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE**

La 20<sup>e</sup> résolution soumise à votre vote a pour objet de renouveler la délégation donnée au Directoire de décider une émission

d'actions 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 7 mai 2010.

Le prix de souscription des titres émis en application de la présente délégation serait fixé par le Directoire conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail. La loi impose à la Société de soumettre cette autorisation à l'Assemblée Générale.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois et priverait d'effet l'autorisation conférée aux termes de la 36<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 qui vient à expiration le 7 juillet 2012.

### **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**

Nous vous proposons, par le vote de la 21<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 175 000 000 euros, identique au plafond autorisé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 18 mois et annulerait et remplacerait celle donnée aux termes de la 11<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2011 qui vient à expiration le 18 novembre 2012.

### **AUTORISATION AU DIRECTOIRE À L'EFFET DE PROCÉDER À DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS AU PROFIT DE SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DES SOCIÉTÉS LIÉES**

Par le vote de la 22<sup>e</sup> résolution, nous vous demandons de bien vouloir renouveler l'autorisation donnée au Directoire de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des salariés ou mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de cette autorisation ne pourrait représenter plus de 1 % du capital social au

jour de la décision du Directoire, ce plafond étant identique à celui autorisé par l'Assemblée Générale du 29 mai 2009.

L'utilisation faite par le Directoire au cours de l'exercice 2011 de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2009 à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions au profit des

salariés ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées est détaillée en section 8.2 du présent Document de référence.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 38 mois et priverait d'effet celle accordée aux termes de la 19<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 qui vient à expiration le 29 juillet 2012.

## ORDRE DU JOUR

### RÉSOLUTIONS ORDINAIRES

1. Rapports du Directoire, observations du Conseil de Surveillance et Rapport des Commissaires aux comptes ; approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2011.
2. Affectation du résultat de l'exercice et distribution du dividende.
3. Rapports du Directoire, observations du Conseil de Surveillance et Rapport des Commissaires aux comptes ; approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011.
4. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce et approbation desdites conventions.
5. Renouvellement du mandat de Monsieur Richard Goblet d'Alviella en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
6. Renouvellement du mandat de Monsieur Roland du Luart en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
7. Renouvellement du mandat de Monsieur Georges Pauget en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
8. Ratification de la cooptation de Monsieur Michel Mathieu en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
9. Nomination de Madame Victoire de Margerie en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
10. Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions.

### RÉSOLUTIONS EXTRAORDINAIRES

11. Autorisation au Directoire de réduire le capital social par annulation des actions achetées en application des programmes de rachat d'actions.
12. 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.
13. 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.

14. 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.
15. 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.
16. 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.
17. 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.
18. 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 en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société.
19. Limitations globales du montant des émissions effectuées en vertu des 13<sup>e</sup> à 18<sup>e</sup> résolutions.
20. Délégation de compétence au Directoire à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise.
21. 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.
22. Autorisation au Directoire à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées.
23. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

## 8.4 Projet de résolutions

### RÉSOLUTIONS ORDINAIRES

#### 1<sup>ère</sup> RÉSOLUTION : RAPPORTS DU DIRECTOIRE, OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ; APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance des Rapports 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 2011, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2011 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

#### 2<sup>ème</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 des Rapports du Directoire, des observations

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 31/12/2008	Exercice clos le 31/12/2009	Exercice clos le 31/12/2010
Dividende	1,20	1,20	1,20
Abattement prévu à l'article 158.3.2° du CGI <sup>(1)</sup>	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

(1) Dans les conditions et limites légales.

#### 3<sup>ème</sup> RÉSOLUTION : RAPPORTS DU DIRECTOIRE, OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ; APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après

du Conseil de Surveillance et du Rapport des Commissaires aux comptes, décide d'affecter de la manière suivante :

Le Résultat de l'exercice de Majoré du prélèvement sur le poste réserve générale de	49 285 443,64 €
<b>Soit un total de</b>	<b>26 490 397,26 €</b>
<b>Soit un total de</b>	<b>75 775 840,90 €</b>

À la dotation de la réserve légale pour Au versement d'un dividende de 1,20 euro par action pour Au poste report à nouveau	4 089,70 €
<b>Soit un total de</b>	<b>75 771 751,20 €</b>
<b>Soit un total de</b>	<b>75 775 840,90 €</b>

Le report à nouveau est ainsi totalement affecté.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, si au moment du paiement du dividende, la Société détenait certaines de ses propres actions, le montant du dividende correspondant à ces actions viendrait automatiquement majorer la réserve générale.

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.

Ce dividende sera mis en paiement exclusivement en numéraire le 21 mai 2012.

avoir pris connaissance des Rapports 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 2011, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

#### **4<sup>ème</sup> RÉSOLUTION : RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 225-86 DU CODE DE COMMERCE ET APPROBATION DESDITES CONVENTIONS**

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 ce Rapport et les conventions dont il fait état, et prend acte de ce que les autres conventions réglementées conclues ou exécutées pendant l'exercice écoulé ont porté sur des opérations courantes et ont été conclues à des conditions normales.

#### **5<sup>ème</sup> RÉSOLUTION : RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MONSIEUR RICHARD GOBLET D'ALVIELLA 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 Richard Goblet d'Alviella 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 2016 sur les comptes du dernier exercice clos.

#### **6<sup>ème</sup> RÉSOLUTION : RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MONSIEUR ROLAND DU LUART 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 Roland du Luart 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 2016 sur les comptes du dernier exercice clos.

#### **7<sup>ème</sup> RÉSOLUTION : RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MONSIEUR GEORGES PAUGET 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 Georges Pauget 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 2016 sur les comptes du dernier exercice clos.

#### **8<sup>ème</sup> RÉSOLUTION : RATIFICATION DE LA COOPTATION DE MONSIEUR MICHEL MATHIEU 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 ratifier la nomination, faite à titre provisoire par le Conseil de Surveillance lors de sa séance du 15 mars 2012, de Monsieur Michel Mathieu en qualité de membre du Conseil de Surveillance de la Société en remplacement de Monsieur Bertrand Badré, pour la durée restant à courir de son mandat, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant en 2014 sur les comptes du dernier exercice clos.

#### **9<sup>ème</sup> RÉSOLUTION : NOMINATION DE MADAME VICTOIRE DE MARGERIE 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 Victoire de Margerie 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 2016 sur les comptes du dernier exercice clos.

#### **10<sup>ème</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 241-6 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers et du Règlement n° 2273/2003 de la Commission européenne du 22 décembre 2003,

- ▲ met fin, avec effet immédiat, pour sa partie non utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2011 par le vote de sa 8<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). 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 ;
- conservation ou remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- 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.

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 du jour 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, y compris en période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange initiée par la Société ou visant les titres de la Société.

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.

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 tout le nécessaire.

## RÉSOLUTIONS EXTRAORDINAIRES

### 11<sup>ème</sup> RÉSOLUTION : AUTORISATION AU DIRECTOIRE DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULLATION DES ACTIONS ACHETÉES EN APPLICATION DES PROGRAMMES DE RACHAT D' ACTIONS

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, en application des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

1. autorise le Directoire à réduire, en une ou plusieurs fois, le capital social par annulation de tout ou partie des actions rachetées dans le cadre d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale ;

2. décide que l'excédent éventuel du prix d'achat des actions sur leur valeur nominale sera imputé sur les postes de primes d'émission, de fusion ou d'apports ou sur tout poste de réserve disponible, y compris sur la réserve légale dans la limite de 10 % de la réduction de capital réalisée ;
3. décide que cette autorisation est donnée pour une période de 24 mois à compter de la présente Assemblée Générale ;
4. donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à son Président, pour réaliser et constater ces réductions de capital, apporter aux statuts les modifications nécessaires en cas d'utilisation de la présente autorisation ainsi que pour procéder à toutes informations, publications et formalités y afférentes ;
5. décide que cette autorisation annule, pour sa partie non utilisée, toute autorisation précédente ayant le même objet.

## 12<sup>ème</sup> 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 1 700 000 000 euros, ce plafond étant distinct et autonome du plafond prévu à la 19<sup>e</sup> 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 28<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010, est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée ;
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.

## 13<sup>ème</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 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 une quotité du capital 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 150 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 19<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée ;
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 19<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée Générale ;

4. décide que la présente délégation, qui prive d'effet à compter de ce jour l'autorisation conférée aux termes de la 29<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010, est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée ;
5. 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 ;
6. 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 titres émis ;

- ▲ 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.

#### **14<sup>ème</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 une quotité du capital 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 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, 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 19<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée ;
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 19<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée ;
4. décide que la présente délégation, qui prive d'effet à compter de ce jour l'autorisation conférée aux termes de la 30<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010 est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée ;
5. 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 ;
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. 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 7 ci-dessus) ;
10. 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 ordinaires et/ou des titres émis ;

- ▲ 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 soule 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.

**15<sup>ème</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 20 % 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 une quotité du capital 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 19<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée ;
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 19<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée ;
3. décide que la présente délégation, qui prive d'effet à compter de ce jour l'autorisation conférée aux termes de la 31<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010 est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
5. 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 ;
6. 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 ;

7. 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 ;
8. 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 ordinaires et/ou des titres émis ;
  - ♣ 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.

### **16<sup>ème</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° du Code de commerce,

1. autorise le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée, pour chacune des émissions décidées dans le cadre des délégations consenties à la 14<sup>e</sup> et 15<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 ordinaires 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 ordinaires 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 20 % ;
  - 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 ordinaire 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 d'augmentation de capital de 150 millions d'euros prévu à la 19<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée.

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.

### **17<sup>ème</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, à augmenter le nombre d'actions, titres 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 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 d'augmentation de capital de 150 millions d'euros prévu à la 19<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée.

### **18<sup>ème</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 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 d'augmentation de capital de 150 millions d'euros prévu à la 19<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée ;
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. 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 ;

4. 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 ;
5. décide que la présente délégation, qui prive d'effet à compter de ce jour l'autorisation conférée aux termes de la 34<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010 est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée ;
6. 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.

### **19<sup>ème</sup> RÉSOLUTION : LIMITATIONS GLOBALES DU MONTANT DES ÉMISSIONS EFFECTUÉES EN VERTU DES 13<sup>E</sup> À 18<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 13<sup>e</sup> à 18<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 150 millions d'euros, ce montant pouvant être 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, étant précisé que cette limite ne s'appliquera 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 8<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 15 mai 2002, de la 20<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 4 mai 2005, de la 15<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 3 mai 2007, de la 19<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2009, de la 38<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 et de la 22<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée ;
  - aux augmentations de capital effectuées conformément aux dispositions de la 36<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 et de la 20<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée ;
- b) le montant nominal maximal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances qui pourront être décidées sera d'un milliard d'euros.

## **20<sup>ème</sup> RÉSOLUTION : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU DIRECTOIRE À L'EFFET DE PROCÉDER À L'AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL PAR ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, AU CAPITAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE**

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 nouvelles de numéraire et/ou de valeurs mobilières réservée aux salariés de la Société 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 ; il est précisé que ce plafond est distinct et autonome du plafond prévu à la 19<sup>e</sup> résolution ;
2. autorise le Directoire, dans le cadre de ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions 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 et 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 nouvelles 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 nouvelles à émettre et leur date de jouissance ;

- ▲ fixer, dans les limites légales, les conditions de l'émission des actions nouvelles et les délais accordés aux salariés pour l'exercice de leurs droits ;
- ▲ fixer les délais et modalités de libération des actions nouvelles, 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, 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 ;
- ▲ 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 36<sup>e</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2010, est consentie pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée.

## **21<sup>ème</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 :

- ▲ 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 175 000 000 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. Il est en outre précisé que la mise en œuvre de l'autorisation conférée au titre de la présente résolution ne s'imputera pas sur les plafonds prévus à la 19<sup>e</sup> résolution adoptée par la présente Assemblée ;

✚ 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 et annule et remplace celle consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2011 dans sa 11<sup>e</sup> résolution.

## **22<sup>ème</sup> RÉSOLUTION : AUTORISATION AU DIRECTOIRE À L'EFFET DE PROCÉDER À DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS AU PROFIT DE SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DES SOCIÉTÉS LIÉES**

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 articles L. 225-197-1, L. 225-197-2 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Directoire à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société ;
2. décide que les bénéficiaires des attributions pourront, sous réserve des dispositions de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce, être le Président du Directoire, les membres du Directoire, le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, les Directeurs Généraux Délégués et le gérant, les salariés de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
3. décide que le Directoire déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les critères et conditions d'attribution des actions, notamment les durées des périodes d'acquisition et de conservation et le nombre d'actions par bénéficiaire ;
4. décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente résolution ne pourra représenter plus de 1 % du capital social au jour de la décision du Directoire, compte non tenu des actions supplémentaires à émettre ou à attribuer pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations sur le capital de la Société au cours de la période d'acquisition ;
5. décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition minimale de 2 ans, la durée minimale de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires étant fixée à 2 ans à compter de l'attribution définitive des actions, étant précisé que pour les actions attribuées dont la période minimale d'acquisition serait fixée à 4 ans, la durée minimale de l'obligation de conservation des actions pourrait être supprimée de sorte que lesdites actions soient librement cessibles dès leur attribution définitive ;
6. décide qu'en cas d'invalidité d'un bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions lui seront attribuées définitivement avant le terme de la période d'acquisition restant à courir ; dans ce dernier cas, lesdites actions seront librement cessibles à compter de leur attribution définitive ;

7. autorise le Directoire à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver le droit des bénéficiaires ;
8. prend acte de ce qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente décision emporte renonciation de plein droit des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions (i) à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre attribuées gratuitement, et (ii) à la partie des réserves, primes d'émission ou bénéfices qui, le cas échéant, servira en cas d'émission d'actions nouvelles.

La présente autorisation est donnée pour une durée de 38 mois à compter de la présente Assemblée et annule et remplace à compter de ce jour l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2009 dans sa 19<sup>e</sup> résolution.

L'Assemblée délègue tous pouvoirs au Directoire, 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, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des attributions et prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des attributions envisagées, constater la (ou les) augmentation(s) de capital résultant de toute attribution réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

### **23<sup>ème</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.

## 8.5 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 2011 et engage l'Assemblée Générale à adopter l'ensemble des résolutions qui lui sont proposées par le Directoire.

## 8.6 Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

### RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

(Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles 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.

## 1. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### 1.1 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.

#### 1.1.1 AVEC LES MEMBRES DU DIRECTOIRE

##### Personnes concernées :

**MM. Philippe Audouin, Luis Marini-Portugal, Fabrice de Gaudemar :**

Le Conseil de Surveillance du 14 décembre 2011 a autorisé l'augmentation des rémunérations fixes de certains membres du Directoire au titre de l'exercice 2012.

Les membres concernés ainsi que les rémunérations fixes autorisées sont :

##### **M. Philippe Audouin :**

Une rémunération fixe d'un montant brut de 410 000 euros.

##### **M. Luis Marini-Portugal :**

Une rémunération fixe d'un montant brut de 500 000 euros.

##### **M. Fabrice de Gaudemar :**

Une rémunération fixe d'un montant brut de 365 000 euros.

#### 1.1.2 AVEC LA SOCIÉTÉ GRUPPO BANCA LEONARDO SPA

##### Personnes concernées :

**MM. Michel David-Weill, Patrick Sayer, administrateurs de Gruppo Banca Leonardo SpA**

Le Conseil de Surveillance du 16 juin 2011 a autorisé l'acquisition par Eurazeo de la participation de Gruppo Banca Leonardo SpA dans Euraleo pour un montant de 3,8 millions d'euros. Cette acquisition a été réalisée le 22 juillet 2011.

#### 1.1.3 AVEC LA SOCIÉTÉ LT PARTICIPATIONS (IPSOS)

##### Personnes concernées :

**M. Richard Goblet d'Alviella Président de Sofina**

Le Conseil de Surveillance du 16 juin 2011 a autorisé la cession des titres LT Participations (Ipsos) à Sofina pour un montant de 55,2 millions d'euros. Cette cession a été réalisée le 29 août 2011.

### 1.2 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.

#### 1.2.1 AVEC LES MEMBRES DU DIRECTOIRE BÉNÉFICIAIRE D'UN CONTRAT DE TRAVAIL

##### Personnes concernées :

**Mme Virginie Morgon, M. Philippe Audouin, M. Luis Marini-Portugal, M. Fabrice de Gaudemar**

Le Conseil de Surveillance du 15 mars 2012 a fixé le montant des rémunérations variables des membres du Directoire à verser en 2012 au titre de l'exercice 2011 en application des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par les Conseils de Surveillance du 24 mars 2011 et du 16 juin 2011.

Les membres concernés ainsi que le montant des rémunérations variables sont :

##### **Mme Virginie Morgon :**

Une rémunération variable d'un montant brut de 331 980 euros.

##### **M. Philippe Audouin :**

Une rémunération variable d'un montant brut de 150 570 euros.

**M. Luis Marini-Portugal :**

Une rémunération variable d'un montant brut de 272 348 euros.

**M. Fabrice de Gaudemar :**

Une rémunération variable d'un montant brut de 189 670 euros.

**1.2.2 AVEC LA SOCIÉTÉ ANF IMMOBILIER****Personnes concernées :**

**MM. Patrick Sayer** (Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier jusqu'au 16 février 2012, puis Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier), **Bruno Keller** (Président du Directoire d'ANF Immobilier), **Philippe Audouin** et **Fabrice de Gaudemar** (membres du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier)

Le Conseil de Surveillance du 15 mars 2012 a autorisé la modification de la rémunération versée par ANF Immobilier à Eurazeo en vertu d'un contrat de prestation de services entre votre Société et la société ANF Immobilier. À ce titre un montant global de 236 900 euros HT sera versé à votre Société au titre de l'exercice 2012.

**1.2.3 AVEC LA SOCIÉTÉ EURAZEO PME****Personnes concernées :**

**Mme Virginie Morgon, MM. Bruno Keller, Fabrice de Gaudemar, membres du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME**

Le Conseil de Surveillance du 15 mars 2012 a autorisé, en tant que de besoin, l'acquisition par Eurazeo de la participation d'Eurazeo PME dans OFI PE Commandité selon les conditions exposées ci-dessous.

Dans le cadre de la simplification de l'organigramme du groupe OFI, il est prévu notamment la cession par Eurazeo PME à Eurazeo de sa participation dans OFI PE Commandité, soit 270 000 actions sur les 300 000 actions composant le capital social d'OFI PE Commandité. À l'issue de cette cession, Eurazeo détenant 100 % du capital d'OFI PE Commandité, il est envisagé de procéder à une transmission universelle du patrimoine d'OFI PE Commandité à Eurazeo. Le prix de cession a été fixé, sur la base de la valorisation des 30 000 actions OFI PE Commandité apportées par MACIF à Eurazeo le 16 juin 2011, à 2 006 331 euros, payable comptant à hauteur de 270 000 euros, le solde faisant l'objet d'un crédit vendeur.

## 2. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

---

### 2.1 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-57 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.

**2.1.1 AVEC LES MEMBRES DU DIRECTOIRE****▲ Mise en œuvre d'un mécanisme de « co-investissement » portant sur les investissements 2009 à 2011**

Cette convention, autorisée par le Conseil de Surveillance du 9 décembre 2008 et du 25 juin 2009, a continué de produire ses effets.

Au titre de cette convention, votre société a consenti au cours de l'exercice à Investco 5 Bingen, société civile dont les membres du Directoire sont associés aux côtés des membres de l'équipe d'investissement, des promesses de vente permettant à cette société d'acquérir, au prix de revient initial pour votre société, des actions des sociétés suivantes pour lesquelles Eurazeo a investi au cours des années 2009 à 2011 : LH Apcoa, Eurazeo Italia (ou toute société holding détenant l'investissement dans Intercos et dans Sirti), Fonroche Energie (ou toute holding détenant l'investissement dans Fonroche), Foncia Holding (ou toute holding détenant l'investissement dans Foncia), Financière Truck Investissement, 3S Photonics (ou toute holding détenant l'investissement dans 3S Photonics), Moncler (ou toute holding détenant l'investissement dans Moncler) et Eureka Participations.

En contrepartie des engagements d'Eurazeo au titre de ces promesses de vente, Investco 5 Bingen a versé en 2011 à Eurazeo un montant de 1 068 732 euros correspondant à la valeur des options résultant des promesses.

**▲ Mise en œuvre d'un mécanisme de « co-investissement » portant sur les investissements 2005 à 2008**

Cette convention, autorisée par les Conseils de Surveillance du 13 décembre 2005 et du 19 février 2006, a continué à s'appliquer sans effet sur l'exercice.

### 2.1.2 AVEC LA SOCIÉTÉ EURALEO

Le Conseil de Surveillance du 4 décembre 2007 a autorisé la conclusion de conventions de montage ou prestation de services, à l'occasion d'investissements réalisés par Euraleo.

Conformément à l'autorisation du Conseil de Surveillance du 19 mars et du 14 octobre 2010, le montant de la rémunération a été révisé et la durée de la convention a été étendue jusqu'au 31 décembre 2012.

Un montant de 85 000 euros HT a été versé par votre Société à la société Euraleo au titre de l'exercice 2011.

### 2.1.3 AVEC LES MEMBRES DU DIRECTOIRE BÉNÉFICIAIRE D'UN CONTRAT DE TRAVAIL

Les contrats de travail des membres du Directoire autorisés par le Conseil de Surveillance ont continué de produire leurs effets.

Le Conseil de Surveillance du 19 mars 2010 a autorisé l'engagement de votre société en vertu duquel Mme Virginie Morgon est susceptible de percevoir une prime exceptionnelle d'un montant (net) variable, correspondant à la différence entre 1 million d'euros et le montant qui pourrait être dû à Mme Virginie Morgon au titre du programme de co-investissement qui sera débouclé au plus tard le 31 décembre 2014. Cette prime ne pourra être versée à Mme Virginie Morgon que si, à la date du 31 décembre 2014, cette dernière est encore salariée ou mandataire social de votre société, sauf en cas de cessation de ses fonctions due à un changement de contrôle ou en cas de licenciement autre que pour faute grave ou faute lourde. Cette convention n'a pas produit d'effet au cours de l'exercice.

### 2.1.4 AVEC LA SOCIÉTÉ LEGENDRE HOLDING 22

Le Conseil de Surveillance du 13 mai 2009 a autorisé, dans le cadre de l'émission par votre société d'obligations échangeables en actions existantes de Danone détenues par la société Legendre Holding 22, la conclusion :

- ▲ d'une promesse de vente entre votre société et la société Legendre Holding 22 portant sur le nombre d'actions Danone susceptibles d'être échangées au titre des obligations ;
- ▲ d'une délégation parfaite entre votre société, la société Legendre Holding 22 et les porteurs d'obligations par laquelle la société Legendre Holding 22 a pris l'engagement vis-à-vis des porteurs d'obligations de livrer les actions Danone selon les termes et conditions des obligations.

Ces conventions ont continué de produire leurs effets, étant précisé qu'aucune somme n'a été versée par votre société à ce titre au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

### 2.1.5 AVEC MONSIEUR GILBERT SAADA

Le Conseil de Surveillance du 19 mars 2010 a autorisé en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde avant l'expiration de son mandat de membre du directoire, le versement d'une indemnité à Monsieur Gilbert Saada égale à dix-huit mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale versée au titre des douze derniers mois, le versement de cette indemnité étant subordonné à l'application de critères relatifs à l'évolution du cours de bourse de votre société par rapport à l'évolution de l'indice LPX.

Suite à la rupture de son contrat de travail, le Conseil de Surveillance du 24 mars 2011 a fixé le montant des indemnités à verser à Monsieur Gilbert Saada conformément aux termes de son contrat à raison de la cessation de ses fonctions à 1 590 646,67 €, ladite indemnité ayant été versée le 13 avril 2011.

## 2.2 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale du 18 mai 2011, sur Rapport Spécial des Commissaires aux comptes du 18 avril 2011.

### 2.2.1 AVEC LES MEMBRES DU DIRECTOIRE BÉNÉFICIAIRE D'UN CONTRAT DE TRAVAIL

Le Conseil de Surveillance du 24 mars 2011 a autorisé les rémunérations variables des membres du Directoire à verser en 2011 au titre de l'exercice 2010.

#### Personnes concernées :

**Mme Virginie Morgon, M. Philippe Audouin, M. Luis Marini-Portugal, M. Fabrice de Gaudemar**

Les membres concernés ainsi que les rémunérations variables autorisées sont :

#### Mme Virginie Morgon :

Une rémunération variable d'un montant brut de 597 600 euros.

#### M. Philippe Audouin :

Une rémunération variable d'un montant brut de 361 548 euros.

**M. Luis Marini-Portugal :**

Une rémunération variable d'un montant brut de 517 522 euros.

**M. Fabrice de Gaudemar :**

Une rémunération variable d'un montant brut de 314 078 euros.

**2.2.2 AVEC LA SOCIÉTÉ ANF IMMOBILIER****Personnes concernées :**

**MM. Patrick Sayer (Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier jusqu'au 16 février 2012 puis Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier), Bruno Keller (Président du Directoire d'ANF Immobilier), Philippe Audouin et Fabrice de Gaudemar (membres du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier)**

Le Conseil de Surveillance du 24 mars 2011 a autorisé la modification de la rémunération versée par ANF immobilier à Eurazéo en vertu d'un contrat de prestation de services entre votre Société et la société ANF immobilier. À ce titre, un montant global de 1 117 100 euros hors taxes a été comptabilisé par votre Société au titre de 2011.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 6 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Rémi Didier

Mazars

Isabelle Massa

Guillaume Potel

## 8.7 Autres rapports spéciaux des Commissaires aux comptes

### RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL PAR ANNULATION D' ACTIONS ACHETÉES

Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2012

(Onzième résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Directoire vous propose de lui déléguer, pour une période de vingt-quatre mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 6 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Rémi Didier

Mazars

Isabelle Massa

Guillaume Potel

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2012

(Treizième à dix-huitième résolutions)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Directoire de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, 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, 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 d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription (treizième résolution),
  - ▲ 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 par voie d'offres au public (quatorzième résolution), 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 répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du Code de commerce,
  - ▲ 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, par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, et dans la limite de 20 % du capital social par an (quinzième résolution).
- ▲ de l'autoriser, par la seizième résolution et dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux quatorzième et quinzième 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, le pouvoir de fixer les modalités d'une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions ordinaires, 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 (dix-huitième résolution), dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 150 millions d'euros au titre de la treizième résolution, et 100 millions d'euros au titre de la quatorzième résolution, étant précisé que le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 150 millions d'euros au titre des résolutions treize à dix-huit.

Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 1 milliard d'euros pour les résolutions treize à dix-huit.

- ▲ Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire d'actions et de valeurs mobilières à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations susvisées dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la dix-septième 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 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 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 quatorzième, quinzième et seizième 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 treizième et dix-huitième 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 quatorzième, quinzième, seizième et dix-huitième résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Directoire en cas d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital et en cas d'émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 6 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Rémi Didier

Mazars

Isabelle Massa

Guillaume Potel

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2012

(Vingtième résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Directoire de la compétence de décider une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés de la Société 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 nominal maximal de l'augmentation de capital susceptible de résulter de cette émission s'élève à 2 000 000 euros.

Cette opération 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, la compétence pour décider une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 6 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Rémi Didier

Mazars

Isabelle Massa

Guillaume Potel

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE PROJET D'ÉMISSION À TITRE GRATUIT DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE VISANT LA SOCIÉTÉ

Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2012

(Vingt et unième résolution)

Aux Actionnaires,

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, pour une durée de dix-huit mois, dans le cadre de l'article L. 233-32 II du Code de commerce, 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 175 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 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 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 en vue de la confirmation par une Assemblée Générale prévue à l'article L. 233-32 III du Code de commerce, et 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 6 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Rémi Didier

Mazars

Isabelle Massa

Guillaume Potel

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE

Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2012

(Vingt-deuxième résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de votre Société et/ou des sociétés qui lui sont liées, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 38 mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le Rapport du Directoire s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le Rapport du Directoire portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 6 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Rémi Didier

Mazars

Isabelle Massa

Guillaume Potel





# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

# 9

9.1	Contacts et informations financières disponibles	348	9.6	Informations financières historiques	354
9.2	Document d'information annuel	349	9.7	Table de concordance du Document de référence	356
9.3.	Déclaration du responsable du Document de référence	351	9.8	Table de concordance du rapport financier annuel	358
9.4	Responsable du contrôle des comptes	352	9.9	Table de concordance avec les informations requises dans le rapport du Directoire	359
9.5	Opérations avec les apparentés	353			

## 9.1 Contacts et informations financières disponibles

### RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Philippe Audouin - Membre du Directoire

Tél. : (33) 01 44 15 01 11 - Fax : (33) 01 47 66 84 41

E-mail : [paudouin@eurazeo.com](mailto:paudouin@eurazeo.com) - site internet : [www.eurazeo.com](http://www.eurazeo.com).

### DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts, procès-verbaux des Assemblées Générales et autres documents sociaux de la société Eurazeo, ainsi que les informations financières historiques 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, 32, rue de Monceau, 75008 Paris.

Par ailleurs, toutes les actualités financières et tous les documents d'information publiés par Eurazeo sont accessibles sur le site Internet [www.eurazeo.com](http://www.eurazeo.com).

## 9.2 Document d'information annuel

COMMUNIQUÉS DE PRESSE DISPONIBLES SUR LE SITE DE LA SOCIÉTÉ :  
[WWW.EURAZEO.COM](http://WWW.EURAZEO.COM)

Date	Intitulé
10/02/2011	Information financière du 4 <sup>e</sup> trimestre 2010
24/03/2011	Publication des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux
25/03/2011	Résultats 2010
28/03/2011	Publication du montant des indemnités versées à Gilbert Saada à raison de la cessation de ses fonctions
19/04/2011	Modalités de mise à disposition du Document de référence 2010
26/04/2011	Acquisition d'OFI Private Equity par Eurazeo
06/05/2011	Mise à disposition du prospectus ayant reçu le visa n° 11-143 délivré par l'Autorité des marchés financiers
10/05/2011	Information financière du 1 <sup>er</sup> trimestre 2011
12/05/2011	Bridgepoint et Eurazeo entrent en discussions exclusives avec BPCE en vue de l'acquisition de Foncia
18/05/2011	Compte rendu AG mixte du 18 mai
19/05/2011	Résultat des votes de l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2011
24/05/2011	Attribution gratuite d'une action nouvelle pour 20 anciennes
06/06/2011	Eurazeo acquiert 45 % de Moncler
16/06/2011	Dépôt d'un projet d'offre publique d'échange simplifiée visant les actions et les bons de souscriptions d'actions de la société OFI Private Equity Capital initiée par la société Eurazeo
17/06/2011	Eurazeo acquiert OFI Private Equity
28/06/2011	Eurazeo accompagne le développement de Fonroche
26/07/2011	Bridgepoint et Eurazeo annoncent la réalisation de l'acquisition de Foncia
04/08/2011	Succès de l'offre publique d'échange simplifiée d'Eurazeo sur les actions et les bons de souscription d'actions d'OFI Private Equity Capital : Eurazeo va solliciter la mise en œuvre d'un retrait obligatoire
09/08/2011	Succès du refinancement de la ligne de crédit syndiqué d'Eurazeo
01/09/2011	Résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2011 Mise à disposition du Rapport Financier semestriel 2011
12/10/2011	Eurazeo annonce la réalisation de l'acquisition de 45 % du groupe de luxe Moncler
21/10/2011	Dépôt d'un projet d'offre publique alternative simplifiée d'achat ou d'échange suivie d'un retrait obligatoire visant les actions et les bons de souscriptions d'actions de la société OFI Private Equity Capital initiée par la société Eurazeo
31/10/2011	Eurazeo soutient les entrepreneurs au G20 YES
10/11/2011	Information financière du 3 <sup>e</sup> trimestre 2011
07/12/2011	Mise en œuvre par Eurazeo de la procédure de retrait obligatoire portant sur les actions et les bons de souscription d'actions d'OFI Private Equity Capital
01/03/2012	Cession partielle de titres Rexel pour Ray Investment Sàrl
15/03/2012	Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux
16/03/2012	Résultats 2011
16/03/2012	Michel Mathieu coopté membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo

**AUTRES INFORMATIONS PERMANENTES SUR LE TITRE EURAZEO DISPONIBLES SUR LE SITE DE LA SOCIÉTÉ : [WWW.EURAZEO.COM](http://WWW.EURAZEO.COM)**

Date	Intitulé
05/01/2011	Nombre d'actions et de droits de vote au 31 décembre 2010
04/02/2011	Nombre d'actions et de droits de vote au 31 janvier 2011
04/03/2011	Nombre d'actions et de droits de vote au 28 février 2011
07/04/2011	Nombre d'actions et de droits de vote au 31 mars 2011
06/05/2011	Nombre d'actions et de droits de vote au 30 avril 2011
08/06/2011	Nombre d'actions et de droits de vote au 31 mai 2011
06/07/2011	Nombre d'actions et de droits de vote au 30 juin 2011
03/08/2011	Nombre d'actions et de droits de vote au 31 juillet 2011
06/09/2011	Nombre d'actions et de droits de vote au 31 août 2011
07/10/2011	Nombre d'actions et de droits de vote au 30 septembre 2011
07/11/2011	Nombre d'actions et de droits de vote au 31 octobre 2011
06/12/2011	Nombre d'actions et de droits de vote au 30 novembre 2011
03/01/2012	Nombre d'actions et de droits de vote au 31 décembre 2011
03/02/2012	Nombre d'actions et de droits de vote au 31 janvier 2012
07/03/2012	Nombre d'actions et de droits de vote au 29 février 2012
03/04/2012	Nombre d'actions et de droits de vote au 31 mars 2012

**AUTRES INFORMATIONS PERMANENTES OU OCCASIONNELLES DISPONIBLES SUR LE SITE DE LA SOCIÉTÉ : [WWW.EURAZEO.COM](http://WWW.EURAZEO.COM)**

Date	Intitulé
28/06/2011	Déclaration des transactions sur actions propres réalisées entre le 20 et le 27 juin 2011
07/07/2011	Déclaration des transactions sur actions propres réalisées entre le 28 juin et le 6 juillet 2011
13/07/2011	Déclaration des transactions sur actions propres réalisées entre le 7 et le 12 juillet 2011

## 9.3. Déclaration du responsable du Document de référence

### Responsable du Document de référence

Monsieur Patrick Sayer, Président 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 358 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 données dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.*

*Les États financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2009 présentés dans le Document de référence déposé à l'AMF sous le numéro de visa D.10-0296 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en pages 236 et 237 dudit document, qui contient une observation.*

**Patrick Sayer**  
Président du Directoire

## 9.4 Responsable du contrôle des comptes

### COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES ET COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS (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 Régnauld 92400 Courbevoie représenté par : Isabelle Massa et Guillaume Potel	18/05/2011		2017
PricewaterhouseCoopers Audit Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex représenté par : Rémi Didier	20/12/1995	14/05/2008	2014
<b>Suppléants</b>			
M. Patrick de Cambourg 61, rue Henri Régnauld 92400 Courbevoie	18/05/2011		2017
M. Étienne Boris 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex	20/12/1995	14/05/2008	2014

## 9.5 Opérations avec les apparentés

Les informations relatives aux parties liées figurent en Note 24 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 2011**

---

Le Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011 figure dans le Document de référence d'Eurazeo aux pages 334 à 338.

#### **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES RELATIF À L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010**

---

Le Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 avril 2011 sous le n°D.11-0331 aux pages 287 à 293.

#### **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES RELATIF À L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2009**

---

Le Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 avril 2010 sous le n°D.10-0296 aux pages 137 à 143.

## **9.6 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 RELATIFS AUX COMPTES CONSOLIDÉS DES EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2009 ET LE 31 DÉCEMBRE 2010**

#### **COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2009**

---

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 avril 2010 (sous le numéro D.10-0296), aux pages 150 à 235.

#### **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIF AUX COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2009**

---

Le rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 avril 2010 (sous le numéro D.10-0296), aux pages 236 à 237.

#### **COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010**

---

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 avril 2011 (sous le numéro D.11-0331), aux pages 124 à 200.

#### **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIF AUX COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010**

---

Le rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 avril 2011 (sous le numéro D.11-0331), aux pages 201 à 203.

## ÉLÉMENTS COMPLÉMENTAIRES RELATIFS AUX COMPTES SOCIAUX DES EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2009 ET 31 DÉCEMBRE 2010

### COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2009

---

Les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2009 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 avril 2010 (sous le numéro D.10-0296), aux pages 240 à 267.

### RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIF AUX COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2009

---

Le rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2009 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 avril 2010 (sous le numéro D.10-0296), aux pages 268 à 269.

### COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010

---

Les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2010 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 avril 2011 (sous le numéro D.11-0331), aux pages 206 à 233.

### RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIF AUX COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010

---

Le rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2010 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 avril 2011 (sous le numéro D.11-0331), aux pages 234 à 235.

## 9.7 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</b>	<b>Personnes responsables</b>	<b>351</b>
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>352</b>
<b>3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	
3.1	Informations financières historiques	8 à 11 ; 122 à 129 ; 268
3.1	Informations financières intermédiaires	N/A
<b>4</b>	<b>Facteurs de risques</b>	<b>88 à 98</b>
<b>5</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1	Histoire et évolution de la Société	10 et 11 ; 114 à 129 ; 272 et 273
5.2	Investissements	10 ; 15 ; 114 ; 116 à 119 ; 146
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b>	
6.1	Principales activités	16 à 18 ; 137 à 145
6.2	Principaux marchés	12 à 13 ; 16 à 18
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	1 ; 16 à 18
<b>7</b>	<b>Organigramme</b>	
7.1	Description sommaire du groupe de l'émetteur et place qu'il y occupe	14 et 15
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	216 à 223 ; 260 à 265
<b>8</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	177
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	31
<b>9</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1	Situation financière	114 à 129
9.2	Résultat d'exploitation	123 ; 125 ; 129
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	8 ; 127 et 128 ; 154 et 155 ; 187 ; 192 à 194 ; 245 ; 246 ; 248
10.2	Source et montant des flux de trésorerie	8 ; 127 et 128 ; 157 à 159 ; 187 ; 246
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	192 à 194 ; 245
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	192 à 194 ; 245
10.5	Sources de financement attendues pour honorer les engagements	117 ; 128
<b>11</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>N/A</b>

<b>12</b>	<b>Informations sur les tendances</b>	<b>2 et 3 ; 4 et 5 ; 146</b>
<b>13</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>146</b>
<b>14</b>	<b>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	42 à 64
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'Administration, de Direction et de Surveillance et de la Direction Générale	64 et 65
<b>15</b>	<b>Rémunération et avantages</b>	
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	72 à 85
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	188 à 191 ; 249 et 250
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes d'Administration et de Direction</b>	
16.1	Date d'expiration du mandat	44 à 49 ; 52 à 64 ; 82 ;
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	77 à 78
16.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations de l'émetteur	65 et 66 ; 69 à 71 ; 100
16.4	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	99 et 100
<b>17</b>	<b>Salariés</b>	
17.1	Nombre de salariés et répartition par principal type d'activité et par site	28 et 29 ; 210 ; 254 ; 268
17.2	Participations au capital social de l'émetteur et stock-options	79 à 81 ; 86 et 87 ; 247 et 248 ; 281 ; 283 ; 287 ; 308 à 316
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	30
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	249 ; 286 ; 288 et 289
18.2	Existence de droits de vote différents des actionnaires	279 ; 288 et 289
18.3	Contrôle de l'émetteur	288 et 289
18.4	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	290
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	<b>74 à 77 ; 111 ; 215 ; 253 ; 290 à 294 ; 334 à 338 ; 353</b>
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1	Informations financières historiques	10 et 11 ; 268
20.2	Informations financières pro forma	8 ; 116 ; 123
20.3	États financiers	150 à 230 et 236 à 265
20.4	Vérifications des informations financières historiques annuelles	231 et 232 ; 266 et 267 ; 354 et 355
20.5	Date des dernières informations financières	31/12/2011
20.6	Informations financières intermédiaires	N/A
20.7	Politique de distribution des dividendes	130 à 131
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	97 et 98
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	146
<b>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>	
21.1	Capital social	274 ; 281 et 282 ; 287
21.2	Acte constitutif et statuts	272 à 280
<b>22</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>111 ; 290 à 294 ; 299 à 300;</b>
<b>23</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>37 et 38 ; 134 et 135 ; 161 à 163 ; 172 à 175 ; 178 à 179</b>
<b>24</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>348 à 350</b>
<b>25</b>	<b>Informations sur les participations</b>	<b>15 à 18 ; 32 à 36 ; 137 à 144 ; 203 à 207 ; 260 à 263</b>

N/A non applicable

## 9.8 Table de concordance du rapport financier annuel

	N° DE PAGES
Attestation du responsable du document	351
Rapport du Directoire	
■ Analyse des résultats, de la situation financière, des risques et liste des délégations en matière d'augmentation du capital de la société mère et de l'ensemble consolidé (art. L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)	88 à 96 ; 114 à 129 ; 283 à 285
■ Informations requises par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	299 à 300
■ Informations relatives aux rachats d'actions (art. L. 225-211, al. 2 du Code de commerce)	295 à 298
États financiers	
■ Comptes annuels	236 à 265
■ Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	266 à 267
■ Comptes consolidés	150 à 230
■ Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	231 à 232
■ Rapport du Président du Conseil de Surveillance rendant compte de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	99 à 109
■ Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance	110
■ Honoraires des Commissaires aux comptes	225

## 9.9 Table de concordance avec les informations requises dans le rapport du Directoire

Le présent Document de référence comprend tous les éléments du rapport du Directoire 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	8 à 11 ; 114 à 130 ; 136 à 146
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	88 à 98
4 Prises de participations significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	15 à 18 ; 120 et 121
5 Evénements postérieurs à la clôture / Perspectives	145 et 146
6 Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	130 et 131
7 Information sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de bourse	90 à 93
8 Informations sur les rachats d'actions	295 à 298
9 Rémunérations des mandataires sociaux	72 à 85
10 Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	87
11 Mandats et fonctions des mandataires sociaux	44 à 64
12 Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	290 à 300
13 Actionnariat de la Société	286 à 289
14 Actionnariat salarié	287
15 Activité et résultats des filiales de la Société	136 à 144
16 Activité en matière de recherche et de développement	N/A
17 Informations sociales et environnementales	22 à 36
18 Informations sur les délais de paiement	130
<b>Annexes au Rapport de Gestion</b>	
19 Rapport du Président du Conseil de Surveillance rendant compte de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Eurazeo	99 à 109
20 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité	283 à 285
21 Tableau des résultats des 5 derniers exercices	268



Eurazeo est engagée depuis plus de dix ans dans une politique de soutien de la photographie. Celle-ci se manifeste notamment à travers l'acquisition d'œuvres originales et l'organisation d'un concours annuel.

« **Grand Prix : un photographe pour Eurazeo** » est la deuxième édition du concours photo visant à récompenser le travail d'un photographe, professionnel ou étudiant. Alexandre Parrot, le lauréat du Grand Prix 2011, a remporté un prix de 10 000 euros et ses photos illustrent le présent rapport.



Les lignes de fuite



La cicatrice



La vie en gris



Le ciel des villes



La cage



L'instant T



L'envol



La danse de la pluie



L'arbre à l'envers

