

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013

Rapport financier
annuel



Sommaire

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	2
MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE	3
1	
PRÉSENTATION DU GROUPE	5
1.1 Chiffres clés	6
1.2 Bref historique et évolution de la structure du Groupe	7
1.3 Identité	9
1.4 Organigramme	11
1.5 Les participations d'Eurazeo	12
2	
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'EURAZEZO	19
2.1 La démarche RSE d'Eurazeo	20
2.2 Une gouvernance forte et exemplaire	26
2.3 Les informations relatives aux performances sociales, sociétales et environnementales	27
2.4 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes désigné comme organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales	53
3	
GOUVERNANCE	57
3.1 Organes de Direction et de Surveillance	58
3.2 Rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux	85
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	99
3.4 Gestion des risques - Facteurs de risques et assurances	100
3.5 Rapport du Président du Conseil de Surveillance	110
3.6 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance	122
3.7 Engagements au titre des programmes de co-investissement	123
4	
COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	125
4.1 Activité et faits marquants	126
4.2 Activité et Résultat des principales filiales et participations	130
4.3 Franchissements de seuils	135
4.4 Événements postérieurs au 31 décembre 2013	136
4.5 Actif net réévalué	138
4.6 Résultats consolidés d'Eurazeo	142
4.7 Résultats individuels d'Eurazeo	148
4.8 Dividendes versés au titre des trois derniers exercices	149
4.9 Perspectives	150
5	
COMPTES CONSOLIDÉS	153
5.1 État de la situation financière consolidée	154
5.2 État du résultat consolidé	156
5.3 État des produits et des charges comptabilisés	157
5.4 État de la variation des capitaux propres consolidés	158
5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés	160
5.6 Annexe aux comptes consolidés	163
5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	226
6	
COMPTES INDIVIDUELS	229
6.1 Bilan	230
6.2 Compte de résultat	232
6.3 Annexe aux comptes individuels	233
6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	259
6.5 Tableau des résultats des 5 derniers exercices	261
7	
INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	263
7.1 Renseignements sur la Société	264
7.2 Statuts	264
7.3 Informations relatives au capital	272
7.4 Actionnariat du Groupe	276
7.5 Pactes d'actionnaires	280
7.6 Opérations afférentes aux titres de la Société	284
7.7 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat	287
7.8 Indicateurs boursiers	290
7.9 Relations avec les actionnaires	292
8	
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	295
8.1 Rapport Spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions	296
8.2 Rapport Spécial sur les attributions gratuites d'actions	302
8.3 Ordre du jour	304
8.4 Projet de résolutions	322
8.5 Observations du Conseil de Surveillance sur le Rapport du Directoire	337
8.6 Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	338
8.7 Autres rapports spéciaux des Commissaires aux comptes	349
9	
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	357
9.1 Contacts et informations financières disponibles	358
9.2 Document d'information annuel	359
9.3 Déclaration du responsable du Document de référence	361
9.4 Responsable du contrôle des comptes	362
9.5 Opérations avec les apparentés	363
9.6 Informations financières historiques	364
9.7 Table de concordance du Document de référence	366
9.8 Table de concordance du Rapport Financier Annuel	368
9.9 Table de concordance avec les informations requises dans le Rapport du Directoire	369
9.10 Table de concordance des données sociales, environnementales et sociétales	370

2013

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Eurazeo est l'une des premières sociétés d'investissement européennes, avec près de 5 milliards d'euros d'actifs diversifiés. Sa vocation : **déecter, accélérer et valoriser le potentiel de transformation des sociétés** dans lesquelles elle investit.

Eurazeo est présente sur différents segments du capital investissement à travers ses quatre pôles d'activité - Eurazeo Capital, Eurazeo Croissance, Eurazeo PME et Eurazeo Patrimoine. Elle est notamment l'actionnaire majoritaire ou de référence d'Accor, ANF Immobilier, Asmodee, Elis, Europcar, Foncia, Moncler, Rexel, et des sociétés de taille plus modeste dont IES Synergy, Fonroche Energie et les participations d'Eurazeo PME. Eurazeo détient aujourd'hui un **portefeuille diversifié et équilibré entre croissance et résilience**.

Eurazeo présente de nombreux atouts pour ses participations et ses actionnaires : ressources longues, ancrage actionnarial solide, absence d'endettement structurel et horizon d'investissement long permettant **d'accompagner les entreprises de manière active et responsable dans la durée**.

**Eurazeo accélère
les transformations
des entreprises**



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

Message DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

S'INSCRIRE DANS UNE ÉCONOMIE POSITIVE

Madame, Monsieur, Cher Actionnaire,

En 2013, Eurazeo a joué à plein son rôle d'investisseur de long terme au service de la croissance des entreprises et a fait la preuve de son dynamisme.

Cette année a été importante pour la rotation du portefeuille : six cessions et cinq acquisitions ont permis de le faire tourner de 30 % en un an, avec un très bon sens du *timing*. Eurazeo a ainsi connu plusieurs succès notables dont la cession de sa participation dans Edenred, juste avant le retournement des marchés émergents sur lesquels la société était présente, l'introduction en bourse de Moncler entre les fêtes de Thanksgiving et de Noël, période très calme sur les marchés, ou la cession de trois blocs de titres Rexel, pour ne citer que ces opérations. 2013 a également vu se confirmer l'accélération de la transformation de certaines de nos participations, notamment Europcar dont la rentabilité s'améliore de façon très significative ou encore Elis qui dynamise son développement international par le rachat du groupe brésilien Atmosfera.

La structure de notre actionnariat a également connu plusieurs évolutions marquantes. En premier lieu, le Crédit Agricole, dont je salue la fidélité et le soutien constant à travers les années, a opéré une sortie partielle en raison de contraintes réglementaires liées au secteur des banques et assurances. La banque conserve toutefois une part importante de sa participation dans Eurazeo. Par ailleurs, Eurazeo a saisi l'opportunité de la sortie d'un actionnaire du concert

pour racheter 5,10 % de son capital, opération qui a eu un impact relatif sur l'actif net réévalué par action. À l'issue de ces mouvements, notre actionnariat est toujours solide, avec un fort ancrage familial et institutionnel, et le titre présente une plus grande liquidité.

L'année a également été importante en matière de gouvernance. En novembre dernier, le Conseil de Surveillance a renouvelé sa confiance au Directoire, en reconduisant les mandats de ses cinq membres pour quatre ans. Le Conseil a également décidé de nommer un deuxième Directeur Général en la personne de Virginie Morgan, qui a fait preuve de talent dans ses fonctions de responsable des investissements.

Dans un contexte économique toujours peu porteur en France et en Europe – même si nous identifions ça et là des signes de redressement de l'économie – Eurazeo démontre ainsi qu'elle joue un rôle important en tant qu'investisseur au service de la croissance des entreprises. Nous pouvons être fiers d'Eurazeo qui œuvre pour le développement des entreprises en France et à l'international. C'est pourquoi le Conseil exprime toute sa confiance en l'avenir de votre Société et de ses participations, et proposera à l'Assemblée Générale des Actionnaires le versement d'un dividende de 1,20 euro, avec option de paiement en numéraire ou en actions, ainsi qu'une nouvelle attribution gratuite d'actions.

Michel DAVID-WEILL

Message DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

2013 a été et restera une très belle année pour Eurazeo. Avec 561 millions de résultat, Eurazeo retrouve un résultat au niveau des meilleures années. Avec un actif net réévalué de 4,7 milliard d'euros au 10 mars 2014, Eurazeo retrouve le niveau qu'elle avait au cours de l'été 2008, préalablement à la crise financière et à la faillite de Lehman Brothers.

Avec de tels résultats, la question pertinente est de savoir si Eurazeo est capable de reprendre durablement le chemin de la croissance après six années où votre société s'est efforcée de contenir avec succès les effets dévastateurs de la crise des subprimes d'une part et de la crise des dettes souveraines d'autre part.

En ce qui me concerne, je le crois, j'en suis même persuadé.

Mais avant de répondre à cette question, il me paraît important de s'arrêter un instant sur les attributs de la marque Eurazeo, sur ses valeurs profondes. Elles sont au nombre de cinq et reflètent réellement la volonté qu'expriment tant votre Conseil de Surveillance que votre Directoire ou l'ensemble des collaborateurs: Audace, Indépendance, Long-terme, Expertise, Responsabilité.

L'AUDACE d'abord. L'audace c'est de savoir investir à contre-courant des idées reçues et de savoir désinvestir lorsque tout va bien. Dans le fond, elle exprime le vieil adage qui dit qu'un investisseur doit *savoir acheter au son du canon et doit savoir vendre au son du clairon*. Cette audace, c'est celle qui nous a permis de réaliser l'investissement dans Moncler en 2011, au milieu de la crise des dettes souveraines, investissement qui, je le rappelle, ne faisait que traduire notre volonté, maintes fois exprimée, de réinvestir⁽¹⁾ dans le secteur du luxe. Cette audace, c'est celle qui a justifié que nous désinvestissions en 2013 d'Edenred alors que tout allait bien, nous permettant de céder nos titres sur la base d'un cours qui reste, à ce jour, le plus haut historique de l'action.

L'INDÉPENDANCE, c'est à la fois l'indépendance d'esprit qui nous anime tous chez Eurazeo et qui nous rend sans doute un peu différent des autres. Je dois avouer que j'aime cette différence, chère à notre nouvelle participation Desigual. Mais c'est aussi l'indépendance vis-à-vis des modes, l'indépendance vis-à-vis des pressions extérieures. C'est aussi la recherche d'une gouvernance qui favorise cette indépendance. C'est enfin la volonté de préserver la structure équilibrée de notre capital, ce que l'appui sans faille du groupe familial David-Weill et de ses alliés, du groupe Crédit Agricole et de Sofina nous permet depuis de très longues années.

LE LONG-TERME, c'est une valeur à laquelle nous croyons profondément car nous sommes convaincus que la croissance d'une entreprise ne se conçoit que sur des horizons de longue durée. Nous avons la chance de bénéficier de capitaux qui nous sont donnés à long-terme, ce qui est un véritable atout dont nous pouvons faire bénéficier nos participations. En cela, nous sommes fondamentalement différents des investisseurs activistes soucieux de bouleverser tel ou tel équilibre de pouvoir, de gouvernance, de portefeuille de métiers au sein d'une société ou d'un groupe au profit d'une seule évolution à court-terme du cours d'une action. Lorsque nos actes ont pu être lus par certains comme pouvant s'apparenter

à de telles manifestations, ainsi qu'en témoignent certaines des positions que nous avons publiquement prises sur Accor par exemple, c'était à chaque fois au nom de l'intérêt à long-terme de la société et de ses parties prenantes. Le long-terme, c'est aussi ce qui nous fait construire nos cas d'investissement sur la base d'invariants séculaires, ces tendances très profondes de nos sociétés, comme la montée en puissance des pays émergents, le vieillissement de la population ou l'importance prise par les questions sociétales et environnementales. Toute notre stratégie d'investissement est désormais exclusivement construite sur des entreprises tels invariants séculaires de sorte que, indépendamment de la situation de nos économies, la croissance de nos participations puisse rester durable.

L'EXPERTISE exprime une dimension essentielle de notre métier, celle de comprendre en profondeur les marchés dans lesquels nous évoluons, les spécificités de nos filiales au sein de leurs secteurs. C'est ce besoin d'expertise qui nous conduit à faire appel au cas par cas à des spécialistes réputés de tel ou tel secteur économique, ce que nous avons fait sur Moncler ou sur Desigual. C'est cette même recherche d'expertise qui nous conduit à privilégier l'implantation d'une présence en Chine, moins pour co-investir directement dans ce pays que pour appuyer les partenariats et expansions de nos sociétés en portefeuille. Artisans de la transformation des entreprises, l'expertise est pour nous fondamentale.

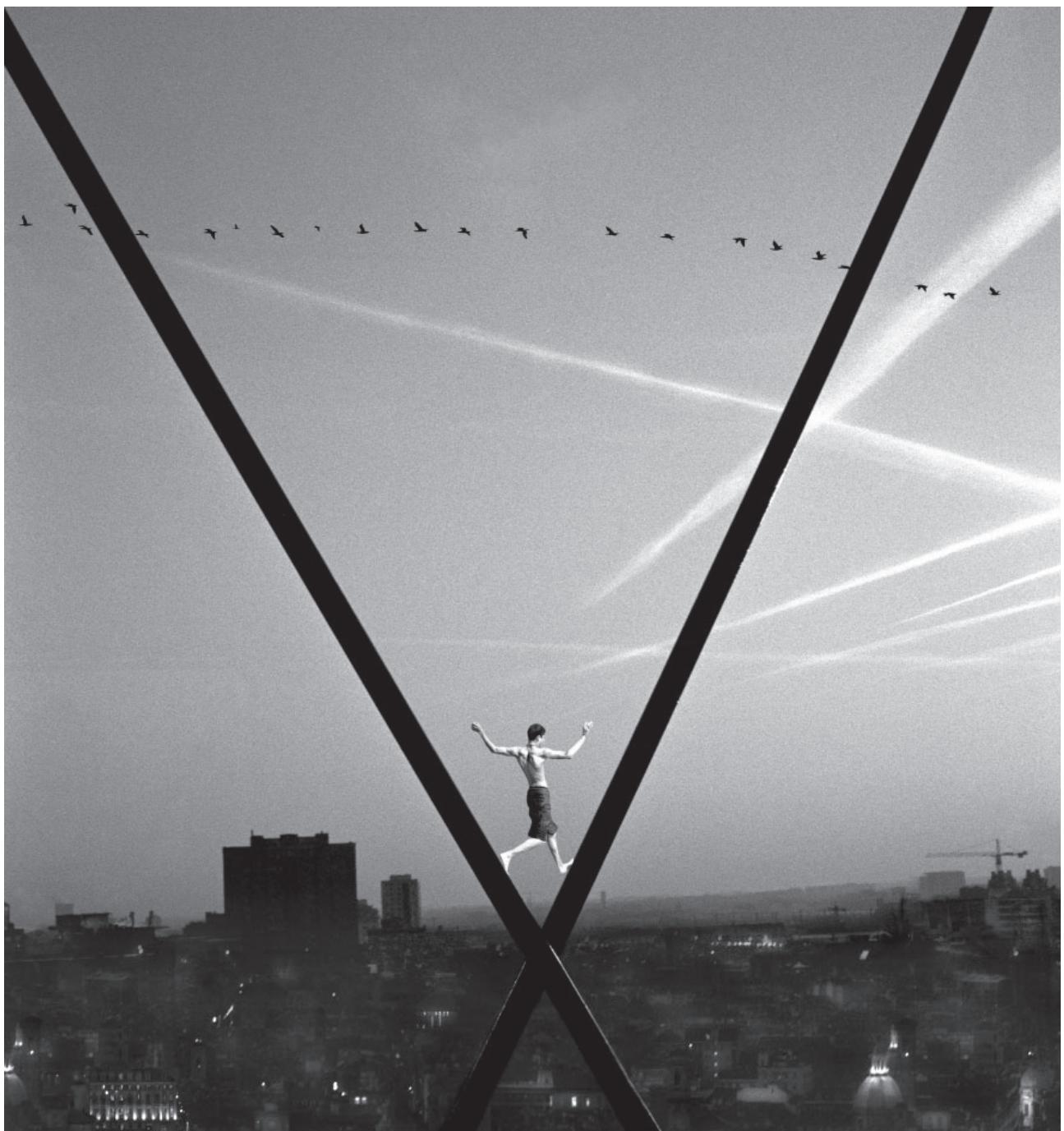
LA RESPONSABILITÉ, enfin, est une valeur qui est au centre de nos préoccupations et qui recouvre bien des situations. C'est une responsabilité particulière pour Eurazeo, en tant que premier investisseur privé en France et l'un des tous premiers en Europe. C'est ainsi d'assumer avec fierté ce rôle et de se dire que, même si nous sommes sortis l'an dernier avec une plus-value de 142 millions d'euros d'une grande entreprise nationale comme Danone, nous l'avons épaulée avec succès pendant plus de 25 ans en lui permettant, au surplus, de résister aux tentatives de prise de contrôle non sollicitées dont elle a pu être l'objet. C'est aussi la responsabilité que nous avons vis-à-vis des collaborateurs d'Eurazeo et de ses participations, y compris lorsque des recherches d'économies sont nécessaires au développement des sociétés. C'est la responsabilité de savoir réinvestir lorsqu'on y croit comme nous l'avons montré en 2012 sur Europcar. C'est aussi son corollaire, ainsi qu'en témoigne notre décision de ne pas réinvestir dans APCOA. Enfin, en tant qu'actionnaire professionnel engagé, nous devons conjuguer développement durable et création de valeur et déployer les meilleures pratiques RSE dans notre activité et celle de nos participations.

Alors pourquoi suis-je si confiant en l'avenir ?

D'abord, parce que les équipes d'Eurazeo, structurées et rajeunies, qui partagent toutes avec le Directoire le même enthousiasme, se sont organisées pour, qu'autour des cinq attributs que je viens d'esquisser d'un trait, nous puissions réellement réaliser notre métier de détection, de transformation et de valorisation de nos investissements. Ensuite, parce que nous avons un portefeuille de grande qualité bien positionné pour l'avenir. Enfin, parce que nous avons à la fois le temps et les moyens de nos ambitions.

Patrick SAYER

(1) Eurazeo a, dans le passé, accompagné Bernard Arnault dans la Financière Agache, société qui a repris les actifs de Dior.



LES OISEAUX

107 x 116 cm. 2011 | Kodak Endura silver print sous Diasec | Édition 2/5

Se dresser au-dessus de la ville, rencontrer les oiseaux, intégrer leurs chants et l'ivresse de voler en revenant dans la cité : le trait d'union de l'artiste.



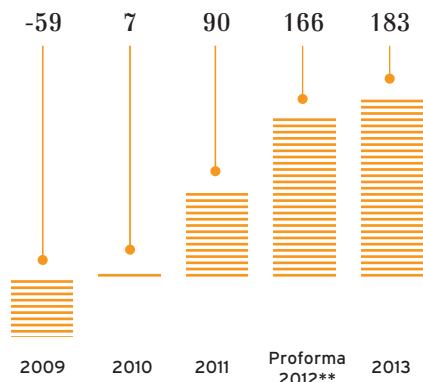
Présentation DU GROUPE

1.1	CHIFFRES CLÉS	6	1.4	ORGANIGRAMME	11
1.2	BREF HISTORIQUE ET ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DU GROUPE	7	1.5	LES PARTICIPATIONS D'EURAZEOT	12
1.2.1	Investissements	8	1.5.1	Introduction	12
1.2.2	Désinvestissements	8	1.5.2	Les participations d'Eurazeo Capital	13
1.3	IDENTITÉ	9	1.5.3	Les participations d'Eurazeo PME	15
1.3.1	Un métier, quatre pôles d'activité	9	1.5.4	Les participations d'Eurazeo Croissance	16
1.3.2	Déetecter le potentiel des entreprises	9	1.5.5	Les participations d'Eurazeo Patrimoine	16
1.3.3	Accélérer la transformation des entreprises	10			
1.3.4	Maîtriser le <i>timing</i> de cession	10			

1.1 CHIFFRES CLÉS

CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS NETTE DU COÛT DE L'ENDETTEMENT *

(En millions d'euros)



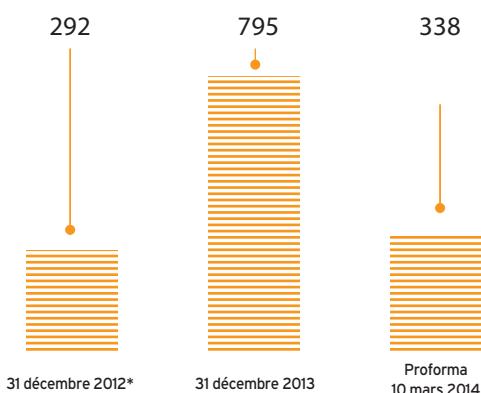
* Résultat opérationnel des sociétés consolidées par intégration globale et contribution au résultat des sociétés mises en équivalence, nets des coûts de financement.
Cf. détail en 4.6.1.

** Proforma 2012 : les retraitements concernent les cessions de The Flexitalic Group et Mors Smitt, la déconsolidation de Fondis, les acquisitions d'Idéal Résidences, Péters Surgical et Cap Vert Finance par Eurazeo PME ; les actifs d'ANF Immobilier cédés ; l'acquisition d'IES Synergy par Eurazeo Croissance ; la cession d'Edenred, la cession partielle des titres Moncler et Rexel et la déconsolidation de Fraikin.

La contribution des sociétés, nette du coût de l'endettement, poursuit sa progression, atteignant 183 millions d'euros en 2013 contre 166 millions d'euros proforma en 2012. Le chiffre publié était de 90 millions d'euros en 2011, de 7 millions d'euros en 2010 et de - 59 millions d'euros en 2009.

ÉVOLUTION DE LA SITUATION DE TRÉSORERIE

(En millions d'euros)



* Hors dette non affectée.

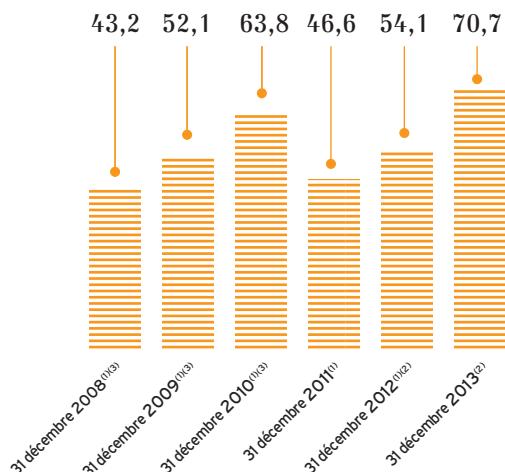
La trésorerie d'Eurazeo progresse de 503 millions sur l'exercice 2013 pour s'établir à 795 millions d'euros au 31 décembre 2013. Elle inclut pour grande partie les produits de cession de titres Rexel, Edenred, The Flexitalic Group et Moncler, et les investissements dans Idéal Résidences, Cap Vert Finance, IES Synergy et Péters Surgical ainsi que des rachats de titres Eurazeo. Au 10 mars 2014, Eurazeo dispose d'une trésorerie nette de 338 millions d'euros proforma de

l'investissement dans Desigual. La diminution de la trésorerie depuis le 31 décembre 2013 provient principalement des investissements dans Asmodee, Atmosfera, 3SP Group, Vignal Systems et Desigual.

Par ailleurs, la société Eurazeo dispose d'une ligne de crédit syndiquée 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)



(1) Retraité des attributions gratuites d'actions.

(2) Avec ANF Immobilier à son ANR : 71,6 € au 31 décembre 2013 et 54,8 € au 31 décembre 2012. Cf. détail en 4.5.2.

(3) Retraité de la distribution exceptionnelle d'actions ANF Immobilier en 2011.

L'Actif Net Réévalué d'Eurazeo au 31 décembre 2013 s'élève à 70,7 euros par action (4 616 millions d'euros), en hausse de 31 % comparé au 31 décembre 2012. Cet ANR serait de 71,6 euros par action au 31 décembre 2013 en prenant ANF Immobilier à sa quote-part d'actif net réévalué et non à son cours de bourse.

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.

Un récapitulatif des investissements et désinvestissements de 2008 à 2012 est présenté ci-dessous.

Les événements de l'année 2013 sont présentés en section 4.1.



1.2.1 INVESTISSEMENTS

Au cours des exercices clos de 2008 à 2012, les principaux mouvements ayant affecté le portefeuille titres d'Eurazeo ont été les suivants :

- ▲ 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.
- ▲ Investissement en 2011 dans Foncia, au travers de Sphynx, pour 196,7 millions d'euros.
- ▲ Investissement en 2011 dans Moncler, au travers de ECIP M, pour 294,9 millions d'euros, après syndications successives (réalisées de novembre 2011 à avril 2013).
- ▲ Investissement en 2011 dans 3SP Group, au travers de Legendre Holding 23, pour 33,5 millions d'euros.

- ▲ Acquisition du groupe Eurazeo PME Capital (OFI Private Equity Capital) pour 5,7 millions d'euros représentant la part des titres acquis et 118,4 millions d'euros la part des titres apportés par les sociétés Macif, Mutavie, Finoleam et Finoleam Participations et à l'offre publique d'échange.
- ▲ Investissement complémentaire, en 2011, dans Fonroche pour 10 millions d'euros de fonds propres et 15 millions d'euros d'avance (capitalisés en 2012).
- ▲ Investissement en 2012 dans I-Pulse, au travers de Legendre Holding 26, pour 33,0 millions d'euros.
- ▲ Investissement complémentaire en 2012 dans Europcar, sous forme d'avance en compte courant pour 110 millions d'euros capitalisés en 2013.
- ▲ Investissement complémentaire en 2012, dans 3SP Group pour 13,0 millions d'euros sous forme d'avance dont 4 millions d'euros ont été capitalisés.
- ▲ Investissement complémentaire, en 2012, dans Fonroche, pour 4,9 millions d'euros sous forme d'avance.

1.2.2 DÉSINVESTISSEMENTS

Au cours des exercices clos de 2008 à 2012, les principaux mouvements ont été les suivants :

- ▲ 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.
- ▲ Cession en 2011 de la participation dans LT Participations (IPSOS), pour un montant de 54,9 millions d'euros dégageant une plus-value consolidée de 35,9 millions d'euros.
- ▲ Cession en 2012 de 30 millions de titres Rexel, au travers de Ray Investment SARL, pour un montant d'environ 472 millions d'euros dans le cadre d'un placement accéléré auprès des investisseurs institutionnels.
- ▲ Cession en 2012 de la participation dans Mors Smitt, au travers d'Eurazeo PME, pour un montant total de 22,0 millions d'euros dégageant une plus-value consolidée de 8,8 millions d'euros.

1.3 IDENTITÉ

1.3.1 UN MÉTIER, QUATRE PÔLES D'ACTIVITÉ

Eurazeo a organisé son activité d'investissement autour de quatre équipes dédiées :

Eurazeo Capital

Eurazeo Capital investit dans les entreprises de plus de 150/200 millions d'euros de valorisation. Elle les accompagne dans des transformations majeures en leur apportant les moyens financiers, stratégiques et humains. Son ambition : accélérer la croissance et les mutations de ses participations pour les amener à réaliser tout leur potentiel.

Eurazeo PME

Eurazeo PME investit dans des petites et moyennes entreprises performantes et ambitieuses dont la valeur d'entreprise est inférieure à 150/200 millions d'euros, leaders sur leur marché et dotées d'une forte capacité à valoriser des opérations de croissance. Elle accompagne leurs dirigeants dans leur démarche de progrès et de croissance et dans leurs projets de développement en France et à l'étranger.

Eurazeo Croissance

Eurazeo Croissance détecte et accompagne des entreprises à fort potentiel de croissance positionnées sur des marchés prometteurs. En tant qu'actionnaire actif aux côtés des dirigeants, Eurazeo Croissance permet à des entreprises ayant déjà fait leurs preuves de réaliser rapidement les transformations nécessaires - industrialisation, internationalisation, investissements commerciaux, croissance externe... - pour devenir des « champions » mondiaux et concrétiser leur vision industrielle de long terme.

Eurazeo Patrimoine

Ce pôle regroupe les activités de gestion et d'investissement d'actifs immobiliers d'Eurazeo. Il comprend ANF Immobilier, foncière de croissance implantée à Lyon, Marseille et Bordeaux ainsi que Colyzeo, fonds européen géré par Colony qui s'intéresse à des investissements dont la composante immobilière est importante, en Europe de l'Ouest.

1.3.2 DÉTECTER LE POTENTIEL DES ENTREPRISES

Déetecter signifie rechercher des investissements de croissance dans un environnement en pleine mutation. Pour toujours mieux identifier, en amont, les secteurs et entreprises porteurs de croissance intrinsèque, les équipes d'Eurazeo ont fait évoluer leur approche et renforcé leurs talents de détection de potentiels.

Une façon différente de faire le même métier

Face à un environnement européen peu porteur et à une moins grande disponibilité des financements, le modèle classique du capital transmission doit évoluer. La recherche porte désormais sur l'identification d'investissements de croissance dans des secteurs porteurs ou dans des entreprises présentant des ruptures de business model, des profils particuliers ou de forts potentiels d'internationalisation.

Dans de telles conditions, la sélection des investissements et la prise de risque sont différentes. Anticiper les grandes tendances qui se dessinent et les bouleversements à venir est un enjeu majeur. Il implique une forte capacité d'analyse de l'environnement

- économique, social, technologique, scientifique... - et un regard averti sur les conséquences du changement. Dans cet esprit, Eurazeo suit de près les grandes mutations en cours : vieillissement de la population, accélération des innovations technologiques, essor du tout numérique, recherche d'une alimentation plus saine... En moins d'une décennie, ces bouleversements ont entraîné une métamorphose complète des modes de vie et de consommation et favorisé l'émergence de nouveaux produits, de nouvelles énergies, de nouveaux modes de distribution.

Cap sur le sourcing

Pour relever cet enjeu, Eurazeo a fait évoluer son organisation notamment en systématisant la veille et la recherche d'opportunités. Ainsi, une équipe entièrement dédiée au *sourcing* a été constituée. La mise en place de cette fonction permet, en étroite collaboration avec les réseaux d'apporteurs d'affaires et les experts d'Eurazeo, d'identifier un grand nombre de sociétés potentielles et d'accéder à des opportunités hors du champ habituel des compétitions.



Réseaux, experts et partenariats

Eurazeo a par ailleurs construit de solides réseaux en amont et tissé des liens relationnels étroits, qui contribuent à mieux identifier les opportunités éventuelles et à mieux connaître les vendeurs. Les équipes se font ainsi fréquemment accompagner par des experts de haut niveau qui possèdent des compétences dans des secteurs particuliers. Autre avancée majeure : le développement

de partenariats. Pour renforcer son expertise sur les géographies non européennes et l'attractivité de son offre d'accompagnement, Eurazeo privilégie les associations avec des investisseurs étrangers, notamment anglo-saxons ou asiatiques. Grâce à une sélection plus fine de ses partenaires, Eurazeo s'allie ainsi aux meilleures compétences de chaque secteur dans les zones géographiques les plus porteuses.

1.3.3 ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

Pour continuer d'agir avec succès sur la transformation de ses sociétés dans une période de forte mutation, Eurazeo travaille en profondeur pour aider ses sociétés à anticiper et à gérer les changements de plus en plus rapides de leurs marchés et de leurs modèles.

Accompagner les sociétés dans une vision de long terme

De nombreux secteurs d'activité et entreprises présentent aujourd'hui des ruptures de business model. Ces évolutions, créatrices d'opportunités, doivent être identifiées suffisamment en amont pour définir les choix stratégiques les plus opportuns. Intervenir à des moments d'inflexion clés de la vie des entreprises : tel est le rôle d'un actionnaire actif, qui se donne les moyens de défendre et d'accompagner ses sociétés dans la durée.

Dans cet esprit, Eurazeo déploie tous les moyens humains, financiers et techniques pour accélérer la transformation de ses participations et les aider à réaliser leur potentiel. Cet engagement de long terme se concrétise notamment par l'impulsion et le soutien de projets structurants (développements, acquisitions...), l'accompagnement à l'international, l'aide aux investissements dans l'innovation,

la structuration des process ou le recrutement de nouvelles compétences. Cette démarche de transformation s'accompagne de la mise en place de politiques RSE, qui constituent un levier essentiel de la performance des entreprises.

De plus, pour faire croître ses participations en Asie, Eurazeo a ouvert un bureau en Chine.

Le soutien des équipes corporate

Compte tenu de sa taille et de son caractère de société d'investissement cotée en bourse, Eurazeo possède, en interne, toutes les compétences pour apporter à ses participations une véritable contribution dans des domaines clés : juridique, fiscal, gestion des risques, trésorerie, communication... En 2013, Eurazeo a encore renforcé son soutien aux participations avec le recrutement de nouvelles compétences en ressources humaines, RSE et contrôle de gestion notamment. Ces équipes sont devenues parties prenantes du suivi des participations aux côtés des équipes d'investissement. Elles contribuent, chacune dans leur domaine, à l'amélioration des modes de fonctionnement.

1.3.4 MAÎTRISER LE TIMING DE CESSION

De par son modèle, Eurazeo n'est pas contrainte par le temps et peut donc céder ses participations au moment le plus opportun, tant pour ses actionnaires que pour les sociétés en portefeuille. La conjonction entre le potentiel de création de valeur restant par rapport au travail de transformation déjà réalisé et la performance en termes de multiple ou de TRI (taux de rentabilité interne) joue un rôle majeur dans la décision de céder une participation.

La prise en compte de facteurs multiples

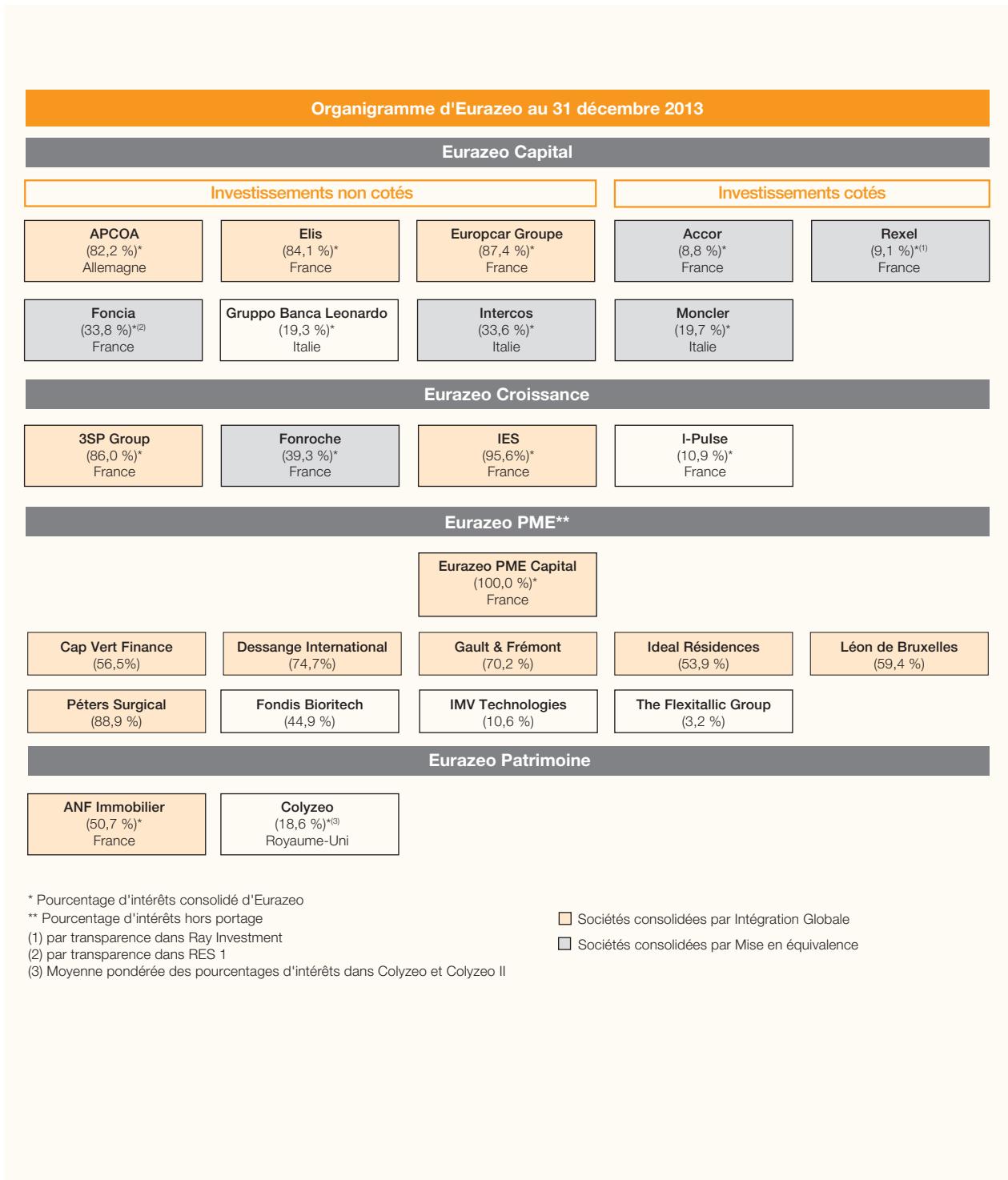
La décision de céder un actif prend en compte de nombreux facteurs liés à l'actif lui-même, à la composition du portefeuille d'Eurazeo, mais aussi aux cycles et aux conditions de l'économie.

Concernant l'actif, le principal paramètre est une conjonction entre le potentiel de création de valeur restant par rapport au travail déjà réalisé et la performance atteinte en termes de multiple. Mais, au-delà de sa valeur individuelle, chaque actif doit être regardé dans une vision prospective et comme faisant partie d'un portefeuille global.

Conserver la maîtrise du temps

L'absence de dette structurelle au sein d'Eurazeo permet de garder le contrôle du moment de la sortie et l'indispensable maîtrise du temps. Investisseur et actionnaire responsable, Eurazeo n'est pas contrainte par le temps. Elle peut donc céder ses participations au moment opportun, tant pour ses actionnaires que pour les sociétés en portefeuille. Un environnement économique défavorable peut ainsi conduire à allonger la durée de détention d'un actif, notamment pour atteindre ses objectifs de création de valeur. Cette maîtrise du temps permet de poursuivre un travail de transformation en profondeur et d'inscrire l'entreprise dans une logique de création de valeur durable, bien au-delà de la cession.

1.4 ORGANIGRAMME



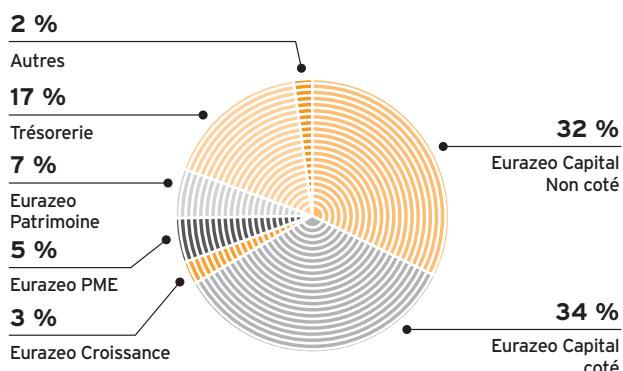
1.5 LES PARTICIPATIONS D'EURAZEZO

1.5.1 INTRODUCTION

Eurazeo est notamment l'actionnaire majoritaire ou de référence d'Accor, ANF Immobilier, Elis, Europcar, Foncia, Fonroche Energie, Moncler, Rexel, 3SP Group, Dessange International, Léon de Bruxelles, IES Synergy, Idéal Résidences, Cap Vert Finance, Péters Surgical, Gault & Frémont.

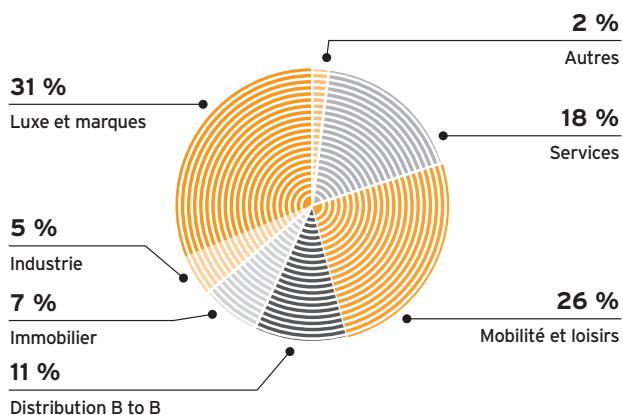
Eurazeo a une position d'actionnaire majoritaire ou de référence dans la majorité de ses actifs.

RÉPARTITION DES ACTIFS PAR PÔLE⁽¹⁾



(1) Sur la base de l'Actif Net Réévalué au 31 décembre 2013.

RÉPARTITION DES ACTIFS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ⁽²⁾



(2) Sur la base de l'Actif Net Réévalué au 31 décembre 2013, proforma des investissements dans Asmodee et Desigual.

1.5.2 LES PARTICIPATIONS D'EURAZEOT CAPITAL

Accor : premier opérateur hôtelier et leader en Europe

Premier opérateur hôtelier mondial et leader en Europe, Accor est présent dans 92 pays avec plus de 3 600 hôtels. Fort d'un large portefeuille de marques de premier plan (Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, ibis, ibis Styles, ibis budget et hotelF1), Accor propose une offre étendue, de l'économique au luxe. En pleine mutation, l'entreprise accélère sa croissance et équilibre ses activités d'opérateur et d'investisseur hôtelier.

APCOA : leader européen de la gestion des parkings

APCOA est le leader européen de la gestion de parkings avec plus de 7 300 sites gérés dans 13 pays. Au total, cela signifie plus de 1,3 million de places de parking utilisées par 150 millions d'automobilistes chaque année.

Elis : leader de la location-entretien de linge et d'habillement professionnel en Europe

Elis est un groupe multiservices, leader européen de la location-entretien de linge et d'habillement professionnel, proposant également des services complémentaires dans le domaine des sanitaires, de l'hygiène des sols et de la boisson. Elis met l'accent sur trois axes majeurs de sa stratégie : développement à l'international, transformation de ses systèmes d'information et enrichissement permanent de son offre.

Europcar : leader européen des services de location de véhicules

Europcar est le leader européen des services de location de véhicules. Depuis plus de 60 ans, il répond aux besoins de mobilité de ses clients avec une offre diversifiée et innovante de services de location de véhicules de courte durée.

Foncia : le défenseur de l'habitat

Foncia est leader des services immobiliers résidentiels en France et ambitionne d'être « le défenseur de l'habitat » pour ses clients. En 2013, accompagné par Eurazeo, Foncia renforce son leadership et accélère son développement avec l'acquisition du pôle administration de biens du groupe Tagerim, 8^e acteur du marché. Ce rachat permet à Foncia de consolider sa position de n° 1 de l'administration de biens en France.

Fraikin : location de véhicules industriels et commerciaux

Leader européen de la location de véhicules industriels, utilitaires et commerciaux, Fraikin possède le premier parc de véhicules multimarques et multifonctions, géré par un réseau de 175 agences en Europe (France, Belgique, Royaume-Uni, Espagne, Suisse, Pologne, République Tchèque et Slovaquie).

Moncler : leader dans le segment des vêtements de luxe

Créateur de la doudoune, Moncler est une marque mondiale de luxe qui conçoit et distribue des vêtements et accessoires. Au terme de dix années d'expansion et de développement de sa marque et de ses activités, l'entreprise poursuit son ascension vers les sommets, comme en témoigne la réussite de son introduction en bourse en décembre 2013.

Rexel : leader mondial de la distribution professionnelle de produits et services pour le monde de l'énergie

Rexel, leader mondial de la distribution professionnelle de produits et services pour le monde de l'énergie, est présent sur trois marchés : l'industrie, la construction tertiaire et la construction résidentielle. Le Groupe accompagne ses clients partout dans le monde, où qu'ils soient, pour leur permettre de créer de la valeur et d'optimiser leurs activités. Présent dans 38 pays, à travers un réseau d'environ 2 300 agences et employant plus de 30 000 collaborateurs, Rexel a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 13 milliards d'euros.

Gruppo Banca Leonardo : banque d'affaires privée italienne

Gruppo Banca Leonardo est une banque d'affaires privée, recapitalisée en 2006 par un groupe d'investisseurs européens. Indépendante, la banque a deux activités principales : les services bancaires à l'investissement (fusion-acquisition et corporate finance) et la gestion de patrimoine.

Intercos : leader mondial du développement et de la sous-traitance des produits de maquillage

Au service des grands acteurs mondiaux de la cosmétique, Intercos conçoit et commercialise des produits de maquillage et de soin de la peau : rouges à lèvres, poudres, émulsions de couleur, crayons, crèmes, etc. En dépit d'un contexte tendu en Europe, Intercos est doté des atouts pour se développer en Asie, au Brésil et dans les pays matures grâce notamment à l'essor des marques de distributeurs.



À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2014

Asmodee : acteur de référence du marché du jeu

Asmodee est un acteur majeur du marché européen du jeu de société et le leader français du secteur, avec 24 % de part de marché en 2013. Avec une double activité d'édition et de distribution, Asmodee propose dans son catalogue actuel plus de 500 références, dont les best-sellers *Jungle Speed*, *Dobble* et *Time's Up*. Cette variété d'offre permet à Asmodee de couvrir avec réussite la majeure partie des segments du marché du jeu, avec une stratégie unique d'approche marketing et commerciale de la distribution et de lancement de nouveaux jeux.

1.5.3 LES PARTICIPATIONS D'EURAZEOPME

Dessange International : réseau mondial au service de la beauté

Leader de la haute coiffure dans le monde, Dessange est devenue une maison de luxe "qui fait aussi de la coiffure". Avec ses marques Dessange Paris, Camille Albane et Fantastic Sams aux USA, le groupe propose une gamme de prestations qui va du salon de coiffure familial au spa urbain. En 2013, Dessange International est présent dans 45 pays à travers 2 000 salons dans le monde et compte plus de 2000 références de produits capillaires, maquillage et soins.

Leon de Bruxelles : restauration à thème

L'ambassadeur des moules-frites et spécialiste de la brasserie belge est une des marques de restauration à thème préférée des Français. L'enseigne mise sur l'ambiance chaleureuse de ses 71 établissements et sur l'authenticité de la carte et des recettes. En 2013, la version urbaine « Leon de B » est lancé à Lyon pour réinvestir les centres villes.

Cap Vert Finance : leader européen du recyclage informatique

Leader européen de la maintenance, du recyclage et du financement des infrastructures informatiques, le groupe français se démarque dans sa démarche économique par la prise en compte des enjeux environnementaux, avec notamment une traçabilité totale des matériels informatiques, de la première utilisation jusqu'à leur recyclage en fin de vie.

Peters Surgical : n° 4 mondial de la suture chirurgicale

Le groupe conçoit, fabrique et commercialise des dispositifs médicaux à usage unique pour les blocs opératoires. Outre les sutures chirurgicales, ses principales gammes de produits sont les renforts de parois et les drains. 3 000 références sont commercialisées et distribuées dans plus de 90 pays.

Idéal Résidences : résidences pour personnes âgées dépendantes et centre de soins de suite

Spécialisé dans l'accueil et l'accompagnement de personnes âgées et de convalescents en Île-de-France, le groupe dispose d'une gamme d'établissements médicalisés dont les points forts sont l'environnement urbain et l'hôtellerie de qualité. Dans chacune des résidences du groupe, les personnes accueillies ont ainsi toute la possibilité de vivre sereinement une retraite, tout en préservant des relations familiales. Ces établissements, situés en Île-de-France, représentent cinq EPHAD et une clinique de soins de suite, soit un total de 515 lits.

Gault & Frémont : solutions innovantes d'emballage en papier et carton

Gault & Frémont est le leader français qui conçoit et fabrique des emballages en papier et carton à destination des industriels de l'agroalimentaire et des acteurs de la restauration hors foyer. Acteur sur un marché de niche, Gault & Frémont développe une stratégie de croissance très segmentée.

The Flexitallic Group : mise sur orbite d'un leader mondial de l'étanchéité industrielle

Cédé en 2013 à Bridgepoint pour une valeur de 450 millions d'euros, The Flexitallic Group est devenu, en 7 ans, un des leaders mondiaux des fabricants de solutions et de produits d'étanchéité pour la production d'énergie. Eurazeo PME a souhaité réinvestir 10 millions d'euros aux côtés de Bridgepoint et du management.

IMV Technologies : un développement qui s'accélère

Leader mondial en biotechnologies de la reproduction, IMV Technologies développe des produits et techniques de pointe en matière d'insémination artificielle animale. Avec le soutien d'Eurazeo PME, trois nouveaux produits innovants et brevetés ont été lancés en 2013 ainsi que l'acquisition de Leya, société hollandaise leader mondial.

Fondis Bioritech : distribution et solutions d'analyseurs portables

Leader français de la distribution d'équipements portables de mesure scientifique, Fondis Bioritech propose également des solutions à haute valeur ajoutée. Sa stratégie de croissance est basée sur 3 axes : la recherche de produits de pointe innovants, le développement de solutions et services, la croissance géographique.

À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2014

Vignal Systems : leader européen des feux de signalisation pour véhicules industriels et commerciaux

Fondée en 1919, Vignal Systems est une société française dotée d'une solide réputation dans son secteur d'activité. Basée à Lyon, elle conçoit, fabrique et commercialise des produits et systèmes pour la signalisation des Véhicules Industriels. Avec plus de 40 % de parts de marché dans la signalisation arrière des camions en Europe, Vignal Systems jouit d'un solide leadership. Au cours des dernières décennies, l'entreprise a consolidé ses positions grâce à une expertise industrielle reconnue, une démarche d'innovation permanente conduite par une équipe de R&D très expérimentée et une culture managériale de premier plan. Le groupe bénéficie d'un business model très résilient et d'une organisation qui lui permet d'absorber les cycles du marché.



1.5.4 LES PARTICIPATIONS D'EURAZEZO CROISSANCE

Fonroche Energie : du photovoltaïque aux nouvelles énergies renouvelables

Leader français du photovoltaïque depuis sa création en 2008, Fonroche Energie est une entreprise innovante et citoyenne, au cœur des grands défis énergétiques mondiaux. Avec le soutien d'Eurazeo, le groupe mise sur son expertise multi-énergies et multi-pays pour se développer en France et à l'international.

3SP Group : leader dans la conception et la fabrication de composants optiques et opto-électroniques

3SP Group est un des leaders mondiaux dans la conception et la fabrication de composants et systèmes optiques et opto-électroniques destinés à des applications télécoms, d'imagerie, industrielles, scientifiques, défense, médicales ou encore spatiales.

Ses produits, embarqués ou externes, ont pour principales caractéristiques d'être compacts, légers et de délivrer très rapidement une charge électrique de 10 kW à 100 kW grâce à une technologie propriétaire unique de conversions à haute fréquence.

1.5.5 LES PARTICIPATIONS D'EURAZEZO PATRIMOINE

ANF Immobilier : foncière de centres-villes et de nouveaux centres-villes, partenaire des grandes agglomérations françaises

ANF Immobilier est une Société Immobilière d'Investissement Cotée, présente dans l'indice de référence EPRA et détenant un patrimoine diversifié de commerces, bureaux, hôtels et logements pour un montant de 970 millions d'euros au 31 décembre 2013. Elle est une foncière de centres-villes et de nouveaux centres-villes, partenaire

Elle conçoit et assemble également des lasers à fibre. La société exploite trois centres de production de haute technologie.

I-Pulse : l'innovation technologique au service de l'industrie

Fondée en 2007, I-Pulse développe des technologies innovantes basées sur des impulsions électriques de forte puissance. Ces procédés ont des applications dans de nombreux secteurs industriels (pétrolier, minier, métallurgique) et permettent de nouvelles applications, une baisse des coûts d'utilisation et de production, tout en améliorant les bilans énergétique et environnemental.

IES Synergy : pionnier dans les chargeurs pour véhicules électriques

Fondée en 1992, IES Synergy est aujourd'hui largement reconnue comme porteur d'innovations et principal fabricant de chargeurs électriques performants destinés aux véhicules électriques (automobiles, chariots, etc.). IES Synergy crée et fabrique des chargeurs embarqués, des postes de charges rapides, des trolley mobiles, des bornes murales et des modules pour stations-services.

des grandes agglomérations françaises et actuellement implantée à Bordeaux, Lyon et Marseille. Le patrimoine d'ANF Immobilier représente un total de 375 000 m² réparti en 276 000 m² de patrimoine bâti et en 99 000 m² de projets en cours de développement.

Colyzeo : fonds immobilier européen

Eurazeo a investi dans Colyzeo I et Colyzeo II, fonds européens 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. 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.



LA VOIE

175 x 175 cm. 2011 | Kodak Endura silver print sous Diasec | Édition 1/3

« La frontière entre négatif et positif n'est pas toujours aussi nette. Les discerner peut parfois sembler une montagne. Prendre de la distance peut être un début de solution, pour une prise de conscience. L'homme conscient est le trait d'union entre humanité et barbarie. »



Responsabilité sociétale D'EURAZEO

2.1	LA DÉMARCHE RSE D'EURAZEO	20	2.3	INFORMATIONS RELATIVES AUX PERFORMANCES SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES	27
2.1.1	Notre vision	20	2.3.1	Informations sociales	27
2.1.2	Un engagement de longue date	21	2.3.2	Informations environnementales	36
2.1.3	La RSE au service de la création de valeur durable	21	2.3.3	Informations sociétales	47
2.1.4	Un portefeuille qui intègre la dimension durable	23			
2.1.5	Périmètre de la démarche RSE et méthodologie de reporting	23	2.4	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DÉSIGNÉ COMME ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES	53
2.1.6	Analyse de matérialité	25			
2.2	UNE GOUVERNANCE FORTE ET EXEMPLAIRE	26			
2.2.1	Un actionnaire responsable, proche de ses sociétés de portefeuille	26			



2.1 LA DÉMARCHE RSE D'EURAZEZO

2.1.1 NOTRE VISION

Eurazeo, un investisseur professionnel engagé et responsable.

Depuis 3 ans, Eurazeo formalise et renforce son engagement en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), dans une logique de progrès continu.

2011 a été une année fondatrice avec la nomination d'un membre du Directoire, Fabrice de Gaudemar, en charge de la RSE et la formalisation de la politique RSE par une charte.

Cette charte définit six enjeux RSE stratégiques :

- ▲ une gouvernance forte et exemplaire,
- ▲ une gestion responsable des ressources humaines,
- ▲ le partage du projet d'entreprise,
- ▲ l'égalité hommes/femmes,
- ▲ la préservation de l'environnement,
- ▲ l'engagement sociétal.

La charte est un véritable socle de référence et un cadre d'inspiration qui permet aux équipes d'Eurazeo ainsi qu'à chaque participation de définir ses propres objectifs et priorités.

Dès 2011, avant l'entrée en vigueur du décret d'application de la loi Grenelle II relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, Eurazeo a publié son premier reporting extra-financier et fait intervenir de manière volontaire l'un de ses Commissaires aux comptes, PwC, afin de vérifier les données.

En décembre 2011, Eurazeo a signé les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) de l'Organisation des Nations Unies, confirmant ainsi son ambition d'intégrer des critères extra-financiers dans sa gestion, sa stratégie d'investissement et son portefeuille de sociétés.

En 2012, Eurazeo a rendu public son engagement RSE : la charte a été présentée à l'Assemblée Générale en mai 2012 après avoir été communiquée à l'ensemble des sociétés du portefeuille.

2012 a aussi été l'année de la publication du second reporting RSE d'Eurazeo lequel a consolidé 203 informations environnementales, sociales, sociétales et de gouvernance pour Eurazeo et 10 de ses sociétés de portefeuille.

La qualité de l'engagement RSE a été reconnue par l'intégration d'Eurazeo dans l'indice ASPI Eurozone de Vigeo. Eurazeo a aussi reçu en 2012 le Grand Prix de la Transparence qui récompense chaque année les meilleures pratiques des sociétés cotées en matière d'information financière réglementée.

2013 est une étape d'approfondissement de l'engagement et des réalisations en matière de RSE.

Eurazeo a renforcé son équipe avec le recrutement d'une directrice de la RSE expérimentée qui a pour mission d'intégrer la RSE dans les activités d'Eurazeo et d'accompagner les sociétés de portefeuille dans une plus grande prise en compte des enjeux du développement durable dans leurs produits et services ainsi que dans leur fonctionnement.

La RSE est progressivement intégrée à chaque étape du processus d'investissement.

Pour la phase de détection, Eurazeo a développé en 2013 un guide d'analyse qui est utilisé pour la conduite des *due diligences* RSE. Eurazeo a réalisé des *due diligences* RSE pour 100 % des acquisitions réalisées pendant l'année.

Pendant la phase d'accélération, le suivi des réalisations a été fiabilisé avec le déploiement d'un système de reporting RSE qui est déjà utilisé par 13 sociétés du portefeuille, soit 3 sociétés de plus que celles qui sont assujetties au reporting Grenelle. Eurazeo a aussi mis en place des sessions de sensibilisation à la RSE. Deux thèmes ont été traités en 2013 : les achats responsables et le pilotage de la performance extra-financière, réunissant chaque fois plus d'une vingtaine de personnes travaillant pour des sociétés dont Eurazeo est actionnaire.

Enfin, pour la phase de valorisation, Eurazeo travaille à la formalisation d'une grille d'analyse, étape préalable à la généralisation de *vendor due diligences* dans des domaines relatifs à la RSE.

Eurazeo s'est aussi fortement impliqué dans la diffusion de la RSE dans le secteur du capital-investissement : Olivier Millet, Président du Directoire d'Eurazeo PME, a contribué à la création de la commission ESG (Environnement, Social, Gouvernance) de l'AFIC (Association Française des Investisseurs pour la Croissance) en avril 2013, commission qu'il préside.

2014 constituera une nouvelle étape de réalisation et d'ambition en matière de RSE avec la formalisation d'une vision et d'un plan d'actions 2020 d'ores et déjà en préparation.

2.1.2 UN ENGAGEMENT DE LONGUE DATE

2008

- ▲ Réalisation d'un diagnostic environnemental des sociétés de portefeuille d'Eurazeo.

2009

- ▲ Participation active d'Eurazeo à la création du Club développement durable de l'AFIC (devenu Commission ESG en 2013).

2010

- ▲ Concertation interne sur la politique RSE d'Eurazeo ;
- ▲ Recrutement d'une personne dédiée à la RSE.

2011

- ▲ Concertation avec les sociétés de portefeuille sur la politique RSE ;
- ▲ Publication de la charte RSE Eurazeo, cadre de référence commun pour Eurazeo et ses sociétés de portefeuille qui sont encouragées à progresser sur les différents enjeux qui la constituent ;
- ▲ Réalisation du premier reporting RSE avec évaluation externe volontaire par un cabinet indépendant membre du collège des Commissaires aux comptes ;
- ▲ Nomination de Fabrice de Gaudemar, membre du Directoire, en charge de la RSE ;

- ▲ Création d'un comité RSE interne ;

- ▲ Élargissement de l'équipe RSE à deux personnes ;

- ▲ Première formation du Directoire et de l'ensemble des collaborateurs à la RSE et à l'investissement responsable ;

- ▲ Signature des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) de l'ONU ;

2012

- ▲ Présidence du Club développement durable de l'AFIC ;
- ▲ Entrée dans l'indice extra-financier ASPI Eurozone de Vigeo ;
- ▲ Séminaires de sensibilisation à la RSE réguliers avec les sociétés de portefeuille ;
- ▲ Prix de la transparence des informations réglementées de Labrador.

2013

- ▲ Nomination d'une directrice RSE pour Eurazeo ;
- ▲ Mise en place d'un outil de reporting RSE pour Eurazeo et ses sociétés de portefeuille ;
- ▲ Formalisation d'une grille d'évaluation RSE pour la conduite des *due diligences* d'acquisition.

2.1.3 LA RSE AU SERVICE DE LA CRÉATION DE VALEUR DURABLE

Dans un environnement toujours plus complexe, Eurazeo renforce son engagement dans la mise en œuvre de sa démarche RSE. Une démarche concrète, placée sous le signe du progrès permanent et qui s'inscrit bien au-delà des horizons de cession de ses sociétés de portefeuille.

Eurazeo considère que la mise en œuvre d'une démarche RSE fait partie intégrante de son métier d'actionnaire responsable.

En amont, pendant la phase de détection des opportunités d'investissement, la RSE a un apport à deux niveaux :

- ▲ La prise en compte des tendances environnementales, sociales et sociétales permet d'enrichir l'analyse prospective des différents secteurs d'activité et tendances économiques. Cela contribue à l'identification de nouvelles opportunités, et ce, dans de multiples domaines comme l'énergie, l'économie de la fonctionnalité, le recyclage et le traitement des déchets. En 2013, Eurazeo a notamment réalisé l'acquisition d'IES Synergy, pionnier dans les chargeurs pour véhicules électriques, ou encore de Cap Vert Finance, leader européen du recyclage informatique.
- ▲ L'examen fin d'une cible d'acquisition à l'aune des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux permet d'avoir une compréhension renforcée des risques et opportunités, alimentant ainsi la capacité à se forger de solides convictions dans la sélection des investissements. En 2013, Eurazeo a formalisé une grille d'analyse et réalisé des *due diligences* RSE sur 45 % des dossiers d'acquisition en phase d'étude avancée (phase 2).

Pendant la phase d'accélération, Eurazeo mobilise tous les moyens humains, financiers et techniques pour accélérer la transformation des sociétés de portefeuille et les aider à réaliser leur plein potentiel. Cette démarche s'accompagne de la mise en place de politiques RSE, levier essentiel de performance et de création de valeur pour les entreprises. Eurazeo a renforcé son équipe en 2013 pour apporter toujours plus de soutien aux sociétés de son portefeuille. L'apport d'expertise se fait via des séminaires de réflexion, des réunions de travail et le partage de bonnes pratiques avec l'organisation de séminaires de formation, le déploiement d'indicateurs de suivi et la mise à disposition d'outils.

Cet accompagnement est adapté selon le degré de maturité de l'entreprise en matière de RSE, les enjeux qui lui sont propres et les moyens qu'elle est en capacité de mobiliser sur le sujet. En 2013 il y a eu 21 réunions de travail⁽¹⁾ dédiées à la RSE réunissant les équipes d'Eurazeo et les équipes des sociétés de portefeuille.

La mise à disposition d'un outil de reporting RSE courant 2013 facilite le déploiement et le suivi de la démarche pour Eurazeo comme pour ses sociétés de portefeuille. Disponible en français et en anglais, il est déjà utilisé par 13 sociétés dans 15 pays, dont 3 sociétés en dehors du périmètre de reporting Grenelle d'Eurazeo.

Enfin, pendant la phase de cession, Eurazeo travaille à la conception d'une grille pour les *vendor due diligences* qui sera finalisée dans le courant de l'année 2014.

(1) Les 21 réunions de travail concernent la totalité des sociétés de portefeuille d'Eurazeo. Sur les 10 sociétés intégrées dans le périmètre de reporting Grenelle, 12 réunions de travail RSE ont été organisées.



PRISE EN COMPTE DE LA RSE AU SEIN DU CYCLE DE VIE D'UN INVESTISSEMENT



CHIFFRES CLÉS RSE 2013

DÉTECTION

45 % des dossiers d'acquisition en phase d'étude avancée (phase 2) en 2013 ont comporté une *due diligence RSE*

100 % des acquisitions réalisées en 2013 ont fait l'objet d'une *due diligence RSE*

ACCÉLÉRATION

136 indicateurs extra-financiers suivis

10 sociétés réalisent un reporting RSE détaillé ⁽¹⁾

12 réunions de travail RSE avec les filiales ⁽²⁾

2 séminaires de sensibilisation à la RSE avec les filiales

7 sociétés ont un plan d'actions RSE

6 sociétés ont une charte RSE

CESSION

6 ans de durée moyenne de détention

Les données du reporting correspondent au périmètre défini par la loi Grenelle II, voir paragraphe 2.1.5.

(1) Au total, 13 sociétés réalisent un reporting RSE détaillé, dont 10 sont intégrées au périmètre défini par la loi Grenelle.

(2) 12 réunions de travail RSE ont été organisées avec les 10 sociétés intégrées au périmètre de reporting défini par la loi Grenelle ; 21 réunions de travail RSE ont eu lieu sur la totalité des sociétés de portefeuille d'Eurazeo.

2.1.4 UN PORTEFEUILLE QUI INTÈGRE LA DIMENSION DURABLE

Conscient des potentiels de croissance des marchés intégrant une dimension durable, s'adaptant aux nouveaux usages ou développant des technologies à fort impact environnemental, Eurazeo cherche à investir de plus en plus vers ces secteurs. Aujourd'hui, 6 sociétés en portefeuille participent à la transition vers une économie plus durable :

▲ Elis et Europcar au service de l'économie de la 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.

Europcar s'inscrit aussi dans l'économie de la fonctionnalité avec son activité de location de voitures. Afin de réduire les impacts environnementaux liés à l'utilisation de son parc, Europcar propose aux consommateurs des véhicules ayant un impact le plus faible possible sur l'environnement grâce à des programmes d'entretien performants, un âge moyen faible de sa flotte et une partie de son offre de véhicules utilisant des sources d'énergie alternatives comme les voitures hybrides et les véhicules électriques.

▲ Fonroche et IES développent des technologies innovantes à impact environnemental positif :

Comptant parmi les leaders français du photovoltaïque depuis sa création en 2008, Fonroche est une entreprise innovante dont l'activité est au cœur des grands défis énergétiques mondiaux. Fonroche développe du photovoltaïque et du biogaz et travaille à la construction d'une filière dans la géothermie profonde.

IES Synergy crée et fabrique des solutions de charge rapide des batteries utilisées par les nouvelles générations de véhicules électriques.

▲ Rexel et Cap Vert Finance proposent des produits et services à impact environnemental positif :

Leader mondial de la distribution professionnelle de produits et services pour le monde de l'énergie, Rexel développe depuis 2012 son programme *Energy in Motion* afin de répondre aux besoins croissants de solutions d'efficacité énergétique.

Cap Vert Finance est un groupe français spécialisé dans le maintien en conditions opérationnelles de parcs de serveurs, stockages informatiques critiques et équipements de réseaux. Cap Vert Finance se distingue par une traçabilité totale des matériels informatiques, de la première utilisation jusqu'au recyclage en fin de vie.

▲ Rexel a été sélectionné pour intégrer le *Dow Jones Sustainability Index Europe* en octobre 2013. L'entrée de Rexel dans cet indice confirme les efforts réalisés en matière de développement durable. Rexel est le seul distributeur de matériel et de services électriques parmi les 7 entreprises de cette industrie à être intégré à cet indice. Eurazeo est l'actionnaire de Rexel depuis 2005.

2.1.5 PÉRIMÈTRE DE LA DÉMARCHE RSE ET MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

Périmètre de reporting

La démarche RSE d'Eurazeo s'applique à l'ensemble des sociétés de portefeuille dans une logique d'amélioration continue.

Les données du reporting correspondent au périmètre défini par la loi Grenelle II et comprennent l'activité d'Eurazeo et de ses filiales présentes dans le portefeuille d'Eurazeo du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013.

Le périmètre de reporting 2013 intègre : Eurazeo – soit Eurazeo SA et ses filiales luxembourgeoises –, Europcar, Elis, ANF Immobilier, APCOA, 3SP Group et Eurazeo PME, société de gestion ainsi que ses filiales Dessange International, Léon de Bruxelles et Gault & Frémont. Le reporting est réalisé sur un total de 10 sociétés.

Le périmètre de reporting 2013 comporte les variations suivantes par rapport à 2012 : The Flexitalic Group et Fondis ne sont plus dans le périmètre ; 3SP Group y est nouvellement intégré. Ces variations de périmètre ne permettent pas les possibilités d'analyses tendancielles entre 2012 et 2013.

Les indicateurs consolident les chiffres d'Eurazeo et de ses sociétés de portefeuille. Les informations d'Eurazeo SA sont présentées séparément par souci de lisibilité.

Les informations les plus pertinentes et les bonnes pratiques 2013 des sociétés de portefeuille en dehors du périmètre de reporting Grenelle d'Eurazeo ont été intégrées au sein de ce rapport et repérées comme telles (encadré orange). Le reporting porte sur l'année calendaire du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013.

Collecte des données

Dans chaque société, la collecte des données extra-financières est gérée par les services concernés. La consolidation est assurée par le département RSE d'Eurazeo.

L'ensemble des données – quantitatives et qualitatives – sont collectées dans un outil unique en ligne.

Le taux de couverture des indicateurs publiés est calculé sur la base des effectifs (somme des effectifs des entités contributrices/somme totale des effectifs consolidés) pour les indicateurs sociaux et sur la base du chiffre d'affaires pour les indicateurs environnementaux. Pour les indicateurs sociaux, le taux de couverture est compris entre 91 et 100 % ; pour les indicateurs environnementaux, le taux de couverture est compris entre 63 et 96 %.



Précisions méthodologiques et limites

La troisième édition du rapport RSE d'Eurazeo répond aux exigences du niveau C+ de la *Global Reporting Initiative* (GRI), organisation de référence soutenue par le Programme des Nations Unies pour l'environnement.

Dans une logique de progrès continu, les modalités de calcul de certains indicateurs ont évolué. Par conséquent les données 2012 sont indiquées lorsque les méthodes de calcul sont identiques entre 2012 et 2013.

Contrôles et vérification

Les données font l'objet de contrôles de cohérence lors de la consolidation. PwC, Commissaire aux comptes désigné comme organisme tiers indépendant par Eurazeo, a revu les informations RSE publiées dans le présent rapport.

Terminologie

Quand il est fait mention de « Eurazeo SA », cela recouvre l'activité d'Eurazeo en France, hors Eurazeo PME.

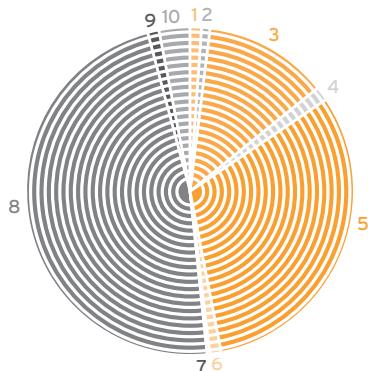
Quand il est fait mention de « Eurazeo et filiales », il s'agit de l'information consolidée d'Eurazeo – soit Eurazeo SA et ses filiales luxembourgeoises –, Europcar, Elis, ANF Immobilier, APCOA, 3SP Group et Eurazeo PME, société de gestion ainsi que ses filiales Dessange International, Léon de Bruxelles et Gault & Frémont. Cette terminologie s'applique à l'ensemble des données extra-financières publiées dans ce rapport.

Les informations non disponibles sont mentionnées par « n.d. » dans les tableaux.

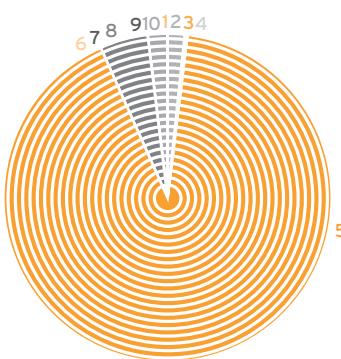
2.1.6 ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

Une analyse de matérialité a été réalisée afin de déterminer les sociétés ayant les impacts les plus significatifs sur l'ensemble du portefeuille d'Eurazeo. Les graphiques ci-dessous présentent la répartition des

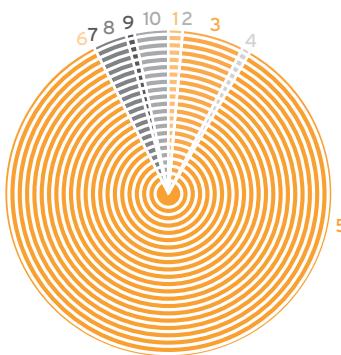
CHIFFRES D'AFFAIRES – 4,2 MILLIARDS D'EUROS



CONSOMMATION D'EAU – 6,3 MILLIONS DE M³

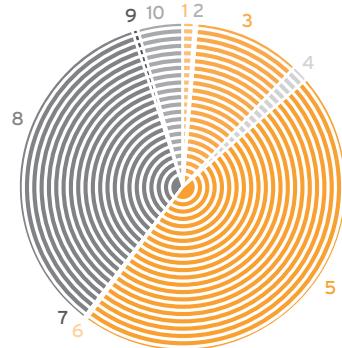


EMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE – 250 928 TEQ CO₂

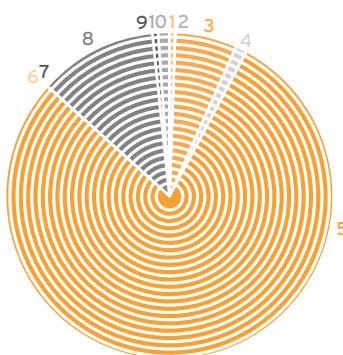


sociétés en 2013 en termes de chiffre d'affaires, d'effectifs, d'énergie, de CO₂, et d'eau.

EFFECTIFS (PERMANENTS ET NON PERMANENTS) – 31 815 SALARIÉS



CONSOMMATION D'ÉNERGIE HORS CARBURANT – 889 617 MWh



- ① 3SP Group
- ② ANF Immobilier
- ③ APCOA
- ④ Dessange International
- ⑤ Elis
- ⑥ Eurazeo SA
- ⑦ Eurazeo PME
- ⑧ Europcar
- ⑨ Gault & Frémont
- ⑩ Léon de Bruxelles

Note : En 2013, les entités suivantes n'ont pas reporté sur leur consommation d'eau : APCOA, Eurazeo et Eurazeo PME.



2.2 UNE GOUVERNANCE FORTE ET EXEMPLAIRE

2.2.1 UN ACTIONNAIRE RESPONSABLE, PROCHE DE SES SOCIÉTÉS DE PORTEFEUILLE

Eurazeo est convaincue que la qualité de la gouvernance est un facteur clé de performance et de pérennité des entreprises.

La bonne gouvernance d'entreprise implique de créer des organes de travail et de dialogue afin d'instaurer de la confiance entre l'équipe de management et ses actionnaires. Dans le déploiement des stratégies de transformation et d'accélération, la mise en place d'une gouvernance d'excellence est synonyme de succès.

Dès sa prise de participation, Eurazeo s'attache à la mise en place d'organes de pilotage opérationnels et de surveillance dans les sociétés où la gouvernance est peu structurée, et intègre les Conseils au sein des sociétés où les instances sont déjà formalisées. À titre d'exemple, les conseils de surveillance des deux sociétés cotées du périmètre de reporting – Eurazeo SA et ANF – comportent 65 % d'administrateurs indépendants en moyenne. Cinq des huit sociétés non cotées comptent des administrateurs indépendants dans leurs conseils de surveillance ou dans leurs conseils d'administration. Cela illustre la volonté d'Eurazeo de déployer les meilleures pratiques en matière de transparence et d'indépendance, allant ainsi au-delà des exigences réglementaires.

GOUVERNANCE D'EURAZEZO ET DE SES FILIALES ⁽¹⁾

	2013
Eurazeo SA	
Séparation des instances d'exécution et de contrôle	oui
Nombre total de membres du Conseil de Surveillance (CS)	11
Nombre d'administrateurs indépendants	7
Part des administrateurs indépendants	64 %
Part des femmes dans le CS	27 %
Durée des mandats	4 ans
Nombre annuel de réunions du CS	7
Taux de présence moyen annuel en CS	91 %
Existence d'un comité d'audit au sein du CS	oui
Eurazeo et filiales	
Part des sociétés séparant les instances d'exécution et de contrôle	100 %
Nombre total de membres des Conseils de Surveillance (CS) ou Conseils d'Administration (CA)	73
Nombre total d'administrateurs indépendants	22
Part des administrateurs indépendants	30 %
Part des sociétés ayant des administrateurs indépendants	70 %
Part des femmes dans les CS ou CA	16 %
Durée moyenne des mandats	4 ans
Nombre moyen annuel de réunions du CS ou CA	7
Taux de présence moyen annuel en CS ou CA	83 %
Part des sociétés dotées d'un comité d'audit au sein du CS ou CA	70 %

(1) Les données du reporting correspondent au périmètre défini par la loi Grenelle II et comprennent l'activité d'Eurazeo et de ses filiales en intégration globale présentes dans le portefeuille d'Eurazeo du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013. Le périmètre de reporting 2013 intègre : Eurazeo – soit Eurazeo SA et les filiales luxembourgeoises –, Europcar, Elis, ANF Immobilier, APCOA, 3SP Group et Eurazeo PME en tant qu'entité consolidante de ses filiales Dessange International, Léon de Bruxelles et Gault & Frémont. Le reporting est réalisé sur un total de 10 sociétés.

La bonne gouvernance implique aussi un dialogue de qualité avec l'ensemble des parties prenantes. En 2013, Eurazeo a initié une cartographie de ses parties prenantes qui se répartissent en six catégories : actionnaires, collaborateurs, dirigeants de société de portefeuille, agences de notation extra-financière, ONG et représentants de la société civile ainsi que les fournisseurs et

prestataires. Eurazeo a un dialogue très structuré avec certaines de ses parties prenantes, notamment avec ses actionnaires (voir paragraphe 2.3.3.2).

La partie Gouvernance du présent document fournit des informations détaillées sur les pratiques de gouvernance d'Eurazeo (voir partie 3).

2.3 INFORMATIONS RELATIVES AUX PERFORMANCES SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES

2

2.3.1 INFORMATIONS SOCIALES

Dans un environnement en mutation permanente, les entreprises doivent se doter de modèles flexibles et gagner en agilité. Comment concilier flexibilité et responsabilité ? C'est tout l'enjeu du second pilier de la charte RSE d'Eurazeo qui incite ses sociétés de portefeuille à pratiquer une gestion responsable des ressources humaines, notamment dans les domaines suivants :

- ▲ la qualité de la vie au travail qui englobe les conditions de travail, le dialogue social, la gestion des parcours professionnels ;
- ▲ le bien-être et la protection sociale avec l'accès aux services de santé, aux dispositifs de prévoyance et de préparation à la retraite ;

2.3.1.1 Emploi

EFFECTIF TOTAL ET RÉPARTITION PAR SEXE, PAR ÂGE ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(Effectif permanent, en nombre de salariés)	31/12/2013	31/12/2012
Eurazeo SA		
Nombre de salariés	54	51
Part des femmes	56 %	51 %
Part des CDI	98 %	96 %
Eurazeo et filiales		
Nombre de salariés	25 659	26 699
Part des femmes	47 %	47 %
Part des CDI	92 %	92 %

Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 98 % en 2013 ; pour Eurazeo et ses filiales il est de 95 % en 2012 et de 90-100 % en 2013.

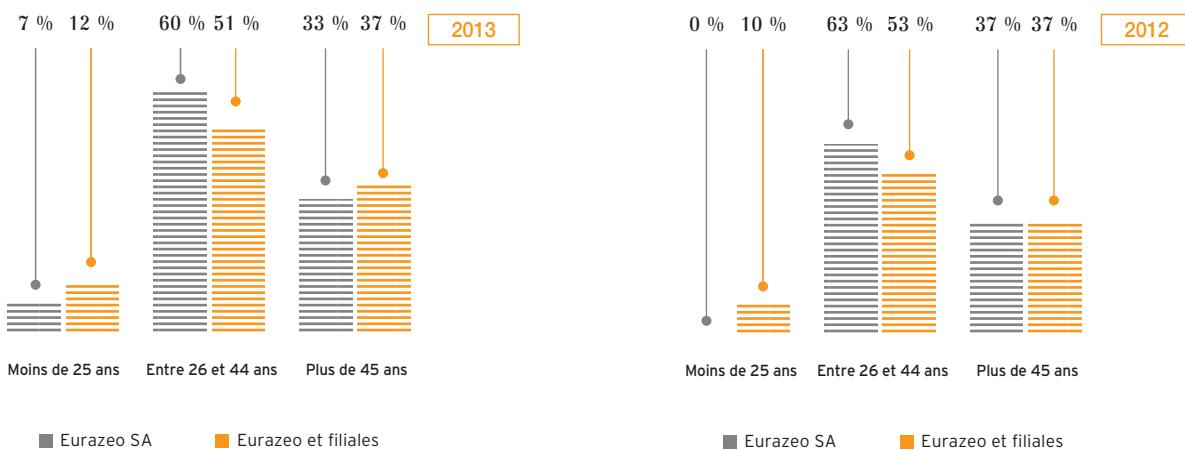
Pour Eurazeo, l'effectif permanent est de 54 salariés ; l'effectif permanent et non permanent, hors intérimaires est de 58 salariés.

Pour Eurazeo et ses filiales, l'effectif permanent est de 25 659 salariés en 2013. L'effectif permanent et non permanent hors intérimaires est de 31 815 salariés en 2013.

Le « non permanent » inclut les CDD de remplacement, les stagiaires, les Volontariats Internationaux en Entreprises (VIE), les travailleurs mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure présents dans les locaux de l'entreprise utilisatrice, les contrats d'alternance (professionnalisation et apprentissage) et les contrats de vacations.

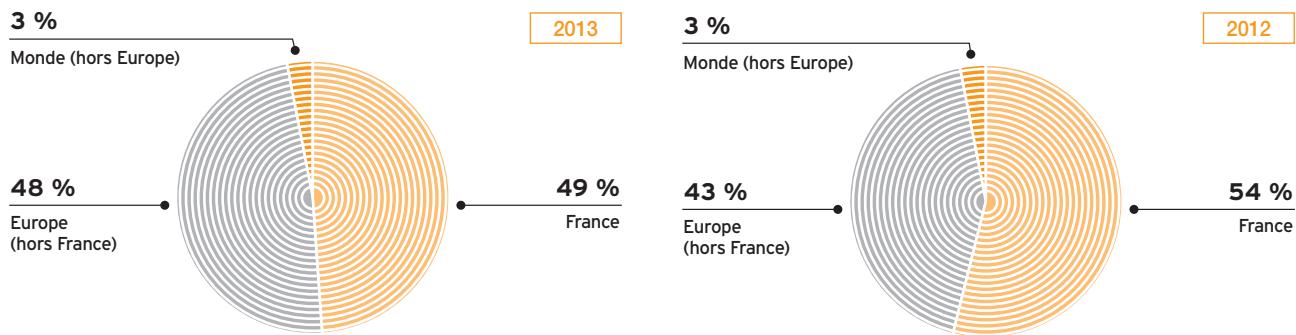
Chez Elis et Europcar, l'activité est saisonnière et nécessite le recours à l'emploi de CDD.

RÉPARTITION PAR ÂGE DE L'EFFECTIF TOTAL (PERMANENT ET NON PERMANENT)



Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 98 % en 2013. Pour Eurazeo et ses filiales il est de 95 % en 2012 et de 90 % en 2013.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE L'EFFECTIF TOTAL (PERMANENT ET NON PERMANENT)



Le taux de couverture pour Eurazeo et ses filiales est de 92 % en 2012 et de 100 % en 2013.

2.3.1.2 Embauches et départs

En 2013, sur un effectif permanent de 25 659 salariés, il y a eu 13 051 embauches et 13 541 départs, soit une perte de 490 emplois. Ces chiffres s'expliquent principalement par la fin des contrats à durée

déterminée venant répondre à l'activité saisonnière de certaines sociétés du portefeuille.

Pour mémoire, en 2012, 14 490 embauches ont été réalisées, il y a eu 14 581 départs, soit une perte de 91 emplois.

EMBAUCHES (Effectif permanent, en nombre de salariés)

	2013
Eurazeo SA	9
Eurazeo et filiales	13 051

Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 98 % en 2013 ; pour Eurazeo et ses filiales il est de 100 % en 2013.

DÉPARTS (Effectif permanent, en nombre de salariés)

	2013
Eurazeo SA	
Départs en retraites et préretraites	1
Départs à l'initiative de l'employé	1
Départ à l'initiative de l'employeur	2
Autres départs ⁽¹⁾	2
Total des départs	6
Eurazeo et filiales	
Départs en retraites et préretraites	381
Départs à l'initiative de l'employé	2 182
Départ à l'initiative de l'employeur	1 852
Autres départs ⁽¹⁾	9 126
Total des départs	13 541

Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 98 % en 2013 ; pour Eurazeo et ses filiales il est de 100 % en 2013.

(1) Les autres départs sont les fins de contrat, y compris les fins des CDD et les fins des contrats à court terme, les ruptures de période d'essai ou les décès.

2.3.1.3 Rémunérations et avantages sociaux

La masse salariale 2013 est de 777 millions d'euros pour Eurazeo et ses filiales.

(Effectif permanent et non permanent, en millions d'euros)	2013
Eurazeo SA	
Rémunérations fixes ⁽¹⁾	7,5
Rémunérations variables individuelles	5,5
Rémunérations variables collectives	1,2
Avantages en nature	0,1
Total rémunérations	14,3
Part des salariés actionnaires	76 %
Eurazeo et filiales	
Rémunérations fixes ⁽¹⁾	652
Rémunérations variables individuelles	81
Rémunérations variables collectives	34
Avantages en nature	10
Total rémunérations	777
Part des salariés actionnaires	1 %

Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 98 % en 2013 ; pour Eurazeo et ses filiales il est de 82-86 % en 2013.

(1) Les rémunérations fixes sont présentées charges salariales incluses, hors charges patronales.

La politique de rémunération d'Eurazeo est alignée sur les recommandations AFEP/MEDEF. Les rémunérations fixes et variables de l'ensemble des collaborateurs sont revues annuellement et analysées par rapport aux études de rémunération du marché dans lequel Eurazeo opère. La rémunération fixe rémunère la capacité de la tenue du poste en tenant compte de l'expérience professionnelle au sein de l'entreprise et dans les métiers. La rémunération variable a pour vocation de récompenser la performance individuelle annuelle du collaborateur. À cela s'ajoute pour l'ensemble des collaborateurs une rémunération collective sous forme d'intéressement. Eurazeo attache une attention particulière à associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise afin de renforcer l'implication dans un projet commun. Eurazeo encourage ainsi le partage de la création de valeur et notamment la distribution d'actions gratuites et de stock-options au sein de son équipe et de celles de ses filiales.

L'accord d'intéressement d'Eurazeo a été renouvelé en 2013. Chaque salarié peut ainsi bénéficier d'un intéressement jusqu'à 13 % de sa rémunération brute annuelle, dans la limite du respect d'un plafond égal à la moitié du plafond annuel de la sécurité sociale. Les salariés ont la possibilité d'investir leur intéressement sur les supports du Plan d'Épargne Entreprise (PEE) et/ou du Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO) et bénéficier d'un triple abondement plafonné pour 2013 à 11 258 euros par personne.

Chez ANF Immobilier, un accord d'intéressement est en vigueur jusqu'en 2013 et sera revu en 2014. Chaque salarié d'ANF Immobilier peut bénéficier d'un intéressement pouvant représenter jusqu'à 10 % de sa rémunération brute annuelle (sous réserve du respect d'un plafond égal à la moitié du plafond annuel de la sécurité sociale). En cas d'investissement de l'intéressement sur les supports du PEE et/ou du PERCO, la société accorde jusqu'à 2 abondements plafonnés pour 2013 à 2 080 euros par personne.

- ▲ Cap Vert Finance insuffle une dynamique entrepreneuriale et associe ses dirigeants au succès de l'entreprise : lors de la création d'une filiale, le dirigeant reçoit une partie du capital qu'il répartit entre les collaborateurs les plus engagés dans le développement de la nouvelle société. Cap Vert Finance a intégré huit dirigeants clés au capital du groupe dont quatre à travers un plan d'attribution d'actions gratuites. À ce jour, 35 % du capital de Cap Vert Finance est détenu par les dirigeants.



2.3.1.4 Organisation du temps de travail

(En % de l'effectif permanent)	2013	2012
Eurazeo SA		
Part des salariés à temps plein	98 %	98 %
Part des salariés à temps partiel	2 %	2 %
Part des CDD	2 %	4 %
Nombre d'heures d'intérim	2 872	n.d. ⁽¹⁾
Part des heures supplémentaires / nombre d'heures de travail théorique	0 %	0 %
Taux d'absentéisme ⁽²⁾	3 %	2 %
Eurazeo et filiales		
Part des salariés à temps plein	89 %	88 %
Part des salariés à temps partiel	11 %	12 %
Part des CDD	8 %	8 %
Nombre d'heures d'intérim	815 031	n.d.
Part des heures supplémentaires / nombre d'heures de travail théorique	2 %	3 %
Taux d'absentéisme ⁽²⁾	7 %	7 %

Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 98 % en 2013 ; pour Eurazeo et ses filiales il est de 87-95 % en 2012 et de 89-100 % en 2013.

(1) Les informations non disponibles sont indiquées par les initiales « n.d. ».

(2) Taux d'absentéisme = nombre d'heures d'absence/nombre d'heures théoriques annuelles travaillées contractuelles.

Pour Eurazeo et ses sociétés de portefeuille, 2 % des heures théoriques travaillées sont couvertes par l'intérim.

Chez Europcar, un accord sur l'aménagement du temps de travail a été mis en place. Applicable en France, il instaure la durée du temps de travail à 35 heures hebdomadaires avec une organisation différente pour les non-cadres et les cadres.

Non-cadres

- ▲ repos quotidien d'une durée minimale de 11 heures consécutives et repos hebdomadaire de 35 heures consécutives ;
- ▲ certains salariés non-cadres peuvent être appelés à travailler le samedi (selon un planning défini à l'avance) à condition, de récupérer un autre jour dans la même semaine afin qu'au total le salarié ne travaille pas plus de 5 jours par semaine ;
- ▲ les collaborateurs organisent leur temps de travail en fonction de leur organisation personnelle, tout en satisfaisant aux exigences requises par les missions du service dont ils dépendent ;
- ▲ les salariés non-cadres peuvent bénéficier d'une journée de souplesse (récupération) par mois à condition d'avoir accumulé, au préalable, au moins 7 heures de travail en plus de la durée légale, heures non rémunérées sous forme d'heures supplémentaires.

Cadres

- ▲ pour les cadres au forfait jours, le travail est organisé sur 212 jours dans l'année ;
- ▲ ils bénéficient des repos quotidiens (11 heures consécutives) et hebdomadaires (35 heures) ;
- ▲ l'ARTT (Aménagement et Réduction du Temps de Travail) a instauré 17 jours dits de « RTT », dont un est déduit au titre de la journée de solidarité (accord spécifique) ;
- ▲ les cadres sans référence horaire bénéficient de 5 jours de congés supplémentaires (30 au total) et disposent de la possibilité de poser un jour de direction par mois.

Dans les autres pays, selon la réglementation applicable, le temps de travail est régulé par la loi, le contrat de travail et des accords spécifiques.

2.3.1.5 Relations sociales

Eurazeo s'assure de la mise en place de politiques et actions favorisant des relations sociales de qualité au sein de ses participations. Des initiatives volontaires telles que des sondages et des enquêtes auprès des collaborateurs sont notamment réalisées et ont pour objectif d'être étendues à l'ensemble des sociétés de portefeuille.

ORGANISATION DU DIALOGUE SOCIAL ET BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

Avec une équipe de 54 collaborateurs, le dialogue chez Eurazeo repose sur la proximité entre la Direction et les salariés, et sur la capacité à échanger dans un climat de confiance et de transparence. Il n'existe pas d'instances représentatives du personnel à ce jour, faute de carence de candidats aux dernières élections de délégué du personnel. Un accord collectif d'intéressement a été signé en 2013.

Dans le second pilier de sa charte RSE qui porte sur la mise en place d'une gestion responsable des ressources humaines, Eurazeo promeut l'existence d'un dialogue social constructif au sein de chaque société.

À titre d'exemple, chez Elis France, l'ensemble des centres ont des représentants du personnel élus ou désignés. Ces représentants sont informés et consultés sur les thèmes obligatoires et sur les projets de l'entreprise et/ou des établissements. Des négociations sont organisées périodiquement. Outre la négociation annuelle obligatoire, les accords collectifs spécifiques de 2013 ont porté sur le contrat de génération, un avenant à la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi des Cadres (GPEC), sur la mobilité, les accords de participation et la durée du temps de travail. 120 accords ont été signés en 2013.

Chez Europcar, le dialogue social est assuré au moyen de réunions périodiques organisées entre la Direction des Ressources Humaines et les instances représentatives du personnel, et ce, dans la majorité des pays dans lesquels Europcar est présent.

Dans un contexte économique difficile et afin d'assurer une stabilité de l'emploi, il convient de noter l'accord signé par Europcar Italie avec les syndicats pour la défense des emplois et qui entraîne une diminution des heures travaillées. Le Contrat Collectif National de Travail a été conclu en juillet 2013 pour une durée de 3 ans.

ACCORDS COLLECTIFS SIGNÉS EN FRANCE EN 2013 ET SUJETS TRAITÉS

Société	Nombre d'accords	Thématiques des accords
Elis	120	Contrat de génération (10) Périmètre de la négociation annuelle obligatoire (6) Négociation annuelle obligatoire (54) Intéressement (33) Participation (12) Instances représentatives du personnel (2) Temps de travail (2) GPEC (1)
Europcar	4	Intéressement aux performances de l'entreprise Contrat de génération Prévention de la pénibilité Maintien et promotion de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes
Léon de Bruxelles	1	Contrat de génération
3SP Group	5	Négociation annuelle obligatoire 2012 Intéressement Règlement intérieur Accord de méthode Accord collectif majoritaire

Concernant ANF Immobilier, Dessange International et Gault & Frémont, aucun accord n'a été signé en 2013.

ENQUÊTES COLLABORATEURS ET BAROMÈTRES SOCIAUX

Les enquêtes collaborateurs et baromètres sociaux sont des outils clés afin de connaître la perception des collaborateurs sur des thèmes liés à leur vie dans l'entreprise (qualité de vie au travail, rémunération, mesure de l'engagement, etc.) ou encore sur leur compréhension et leur adhésion à la stratégie de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. À ce titre, ces mesures sont un instrument important du dialogue social dans l'entreprise.

Léon de Bruxelles a réalisé une enquête d'opinion en 2012 pour mesurer le degré de satisfaction des directeurs de restaurant, des cadres et des collaborateurs du siège. Suite au changement de Présidence, une nouvelle enquête d'opinion a été menée fin 2013, afin de mesurer l'évolution de la satisfaction des salariés sur les valeurs, la politique et le fonctionnement de l'entreprise.

Dessange International a réalisé une étude quantitative et qualitative auprès d'une partie de ses collaborateurs au siège et sur son site industriel de Guidel afin d'évaluer la qualité de vie et mesurer les conditions de travail des collaborateurs. Cette étude a notamment porté sur la santé (prévention des troubles musculo-squelettiques) et la sécurité. Elle a été réalisée via un questionnaire anonyme et dépoivillée par les membres du CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail).

L'étude a été menée auprès de 50 employés du groupe Dessange International France. Elle a notamment démontré que le nombre de collaborateurs stressés a baissé de 2 points par rapport à l'enquête de 2009.

Par ailleurs, une étude pilote sur les risques psychosociaux a été réalisée dans un salon en préalable à un déploiement sur l'ensemble des salons filiales.

- ▲ En 2013, **Rexel** a réalisé son enquête d'engagement auprès de plus de 29 500 collaborateurs dans 27 pays, avec un taux de participation de 62 %. Les résultats démontrent un niveau d'engagement des collaborateurs (indice de 62 %) en progression par rapport à l'enquête précédente réalisée en 2011. Cet indice est construit à partir de trois catégories de sujets : l'engagement, les soutiens et moyens et le bien-être.



2.3.1.6 Santé et sécurité

CONDITIONS DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL, MALADIES PROFESSIONNELLES ET ACCORDS SIGNÉS

Étant donnée 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. Eurazeo n'enregistre aucun accident du travail pour l'année 2013.

Cependant, comme dans toute activité, le risque de maladies professionnelles (notamment troubles musculo-squelettiques, stress, etc.) doit être considéré.

L'activité physique et sportive régulière étant un déterminant majeur de l'état de santé à tous les âges de la vie, Eurazeo met gracieusement à disposition de ses collaborateurs une salle de sport et des cours dispensés par des coaches sportifs diplômés.

Chaque année, l'ensemble du personnel d'Eurazeo est convoqué par la médecine du travail pour une visite de contrôle obligatoire. De plus, le médecin du travail effectue une revue annuelle des postes de travail en présence du salarié et prodigue à cette occasion des conseils pour en améliorer l'ergonomie.

Eurazeo a aussi mis en place un bilan de santé annuel personnalisé pour les cadres dirigeants membres du Directoire et du Comité Exécutif auprès d'un organisme spécialisé.

Eurazeo incite ses sociétés de portefeuille à offrir des environnements de travail sûrs et sains à leurs collaborateurs, ce point étant spécifiquement souligné dans la charte de Responsabilité Sociétale qu'Eurazeo a diffusée à l'ensemble de ses sociétés de portefeuille en 2011.

Elis est fortement mobilisé en faveur de la sécurité des conditions de travail et investit environ deux millions d'euros chaque année à son amélioration continue.

Le département sécurité assure le suivi des indicateurs et apporte un support au déploiement de la politique sécurité, pilotée localement par les directeurs d'établissement et les responsables maintenance. Chaque établissement établit ainsi annuellement son plan d'actions à mettre en œuvre.

Elis conduit des actions de formation à la sécurité dès l'embauche et tout au long du contrat de travail, notamment à destination des responsables maintenance. À cela s'ajoute une formation spécifique pour les assistants RH. Enfin, en 2013, Elis a conduit une campagne spécifique de sensibilisation à la sécurité.

En 2013 en France, Elis a mis en œuvre les mesures prévues par les accords pris en matière de prévention de la pénibilité : capotage et calorifugeage des calandres (chaleur), installation de salles de pause climatisées, aménagement des fins de carrières.

Elis France a aussi mis en place Gest'Elis, un projet relatif à l'adaptation ergonomique des postes de travail afin d'améliorer les conditions de travail de ses opérateurs de production. Ainsi, chaque secteur est étudié pour définir les bonnes pratiques en matière de gestuelles et les possibilités d'adaptation du poste pour en améliorer le confort. Ce projet démarré en 2012, sera déployé totalement d'ici fin 2014.

Chez Europcar plusieurs accords ont été conclus en 2013 en matière de santé et sécurité dans les différentes filiales. Europcar France a notamment signé un accord relatif à la prévention de la pénibilité. Dans d'autres pays, diverses mesures de prévention et d'amélioration des conditions de santé et de sécurité ont été mises en place, parmi lesquelles des formations au secourisme, l'installation de défibrillateurs et des exercices d'évacuation en cas d'incendie.

En Allemagne, pays ayant l'effectif le plus important du groupe avec 1 740 collaborateurs, Europcar a mis en place des bilans de santé préventifs en collaboration avec la médecine du travail ainsi qu'un outil de management de la santé et de la sécurité. Le responsable de la sécurité est en relation étroite avec le comité d'entreprise pour assurer l'application des accords de santé et de sécurité dans l'ensemble des sites.

En Espagne, en Italie et au Royaume-Uni, Europcar fait auditer et certifier OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail) ses systèmes de gestion de la santé et de la sécurité par un cabinet indépendant.

En France, un groupe de travail « Santé et bien-être au travail » a été créé depuis le mois de juin 2013. Il travaille en complément du CHSCT sur des thématiques spécifiques. De plus des visites de sites sont réalisées de manière régulière conjointement par la Direction et le CHSCT.

En 2013 Dessange International a terminé l'installation d'une centrale de traitement de l'air dans les salles blanches du site industriel de Guidel. Cet équipement contribue à offrir de meilleures conditions de travail aux employés du site. Sa mise en place a été réalisée dans le cadre du programme de « Prévention des risques et amélioration des conditions de travail » initié par Dessange International en 2009.

En 2013, le groupe Dessange a mis à la disposition de ses managers des formations de prévention des risques psychosociaux et mis en place des formations « Sauveteur et Secouriste au Travail » permettant aux collaborateurs qui le souhaitent d'être formés aux premiers soins et gestes utiles en cas d'accident sur les lieux de travail. À date, le groupe Dessange compte deux personnes formées par lieu de travail à l'exception du site industriel de Guidel où dix personnes ont suivi la formation.

- ▲ En 2013, Petters Surgical a conduit une enquête sur les risques psychosociaux. Cela a permis d'identifier des mesures d'amélioration de la qualité de vie au travail et d'élaborer un plan de prévention qui visera notamment à renforcer la communication et la diffusion de l'information dans l'entreprise. Ce plan sera déployé courant 2014. Par ailleurs, le pôle sécurité a été réorganisé avec le recrutement d'un Ingénieur HSE (Hygiène, Santé, Environnement) et l'intégration de ce poste dans le service qualité. L'objectif est d'améliorer la sécurité, la santé et les conditions de travail des collaborateurs et d'aller vers une démarche de certification du système.
- ▲ En Afrique subsaharienne (18 hôtels), le groupe Accor offre une mutuelle à tous les collaborateurs et leur famille lorsque la législation locale ne prévoit pas de protection sociale. La couverture est de 80 % sur les frais de médicament, soins médicaux et hospitalisation. En complément, un médecin du travail et une infirmière sont présents auprès des salariés et de leur famille. Une commission de nutrition, de prévention et de sensibilisation aux maladies a été mise en place dans 11 hôtels et un site d'information Accor E-care (www.ecare4me.com) mis à disposition depuis février 2012 dans onze pays d'Afrique afin de répondre aux questions des collaborateurs sur la santé et le bien-être.

ACCIDENTS DU TRAVAIL

(Effectif permanent et non permanent)

	2013
Eurazeo SA	
Accidents mortels	0
Accidents avec arrêt	0
Taux de fréquence ⁽¹⁾	0
Taux de gravité ⁽²⁾	0
Jours d'arrêt dus aux accidents avec arrêt supérieur à 1 jour	0
Eurazeo et filiales	
Accidents mortels	0
Accidents avec arrêt	1 436
Taux de fréquence ⁽¹⁾	33
Taux de gravité ⁽²⁾	1
Jours d'arrêt dus aux accidents avec arrêt supérieur à 1 jour	44 201

Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 98 % en 2013 ; pour Eurazeo et ses filiales il est de 100 % en 2013.

(1) Taux de fréquence = Accidents du travail avec arrêt / Total d'heures travaillées * 1 000 000.

(2) Taux de gravité = Jours d'arrêt de travail dus aux accidents avec arrêt supérieur à 1 jour / Total d'heures travaillées * 1 000.

2.3.1.7 Développement des compétences

(Effectif permanent et non permanent)

	2013	2012
Eurazeo SA		
Nombre total d'heures de formation	1 013	830
Dépense de formation (en millions d'euros) ⁽¹⁾	0,3	0,2
Eurazeo et filiales		
Nombre total d'heures de formation	326 408	220 000
Dépense de formation (en millions d'euros) ⁽¹⁾	8	9

Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 98 % en 2013 ; pour Eurazeo et ses filiales il est de 88-90 % en 2012 et de 97-100 % en 2013.

(1) La dépense de formation intègre les coûts pédagogiques et les coûts salariaux.

POLITIQUES MISES EN ŒUVRE EN MATIÈRE DE FORMATION

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'investissement en cours et les problématiques du métier. Les principaux thèmes des formations suivies en 2013 sont : la finance, les langues étrangères, la communication numérique et les pratiques managériales.

Au sein des sociétés du portefeuille, la qualité et la disponibilité des formations sont des gages de performance de l'entreprise et de l'employabilité des salariés. Les sociétés ont dépensé 8 millions d'euros pour la formation. Le nombre total d'heures de formation s'est élevé à plus 326 000 heures dans le monde.

En France, Elis assure la réussite de ses nouveaux cadres en proposant des cursus de formation aux métiers opérationnels. Elis propose aux collaborateurs d'origine étrangère des cours de français, initiative qui permet une meilleure insertion sociale. En Allemagne, les besoins individuels de formation sont précisés au moment des entretiens annuels ; des formations adaptées sont ensuite proposées aux collaborateurs.

Europcar propose des formations réalisées en interne et en externe. En Espagne, Europcar déploie actuellement un plan de formation pour 2012-2014 qui concerne les salariés de tous niveaux. Les thématiques abordées sont, selon le type de poste, la gestion du temps, la négociation, l'anglais ou encore un programme de développement des managers.

En Allemagne, le nombre d'heures de formation chez APCOA a augmenté significativement par rapport à 2012 suite au recrutement d'un responsable de formation.

Léon de Bruxelles propose des formations adaptées aux équipes de salle et de cuisine et aux managers, en commençant par des modules d'intégration à l'embauche. Chaque collaborateur bénéficie d'une formation sur la qualité et la sécurité de la matière première principale de Léon de Bruxelles qui est la moule. Un parcours de six mois, « Futur(e) assistant(e) », existe chez Léon de Bruxelles pour former des futurs managers. En 2013, 19 collaborateurs (13 hommes et 6 femmes) ont suivi ou débuté ce parcours ; 12 ont été nommés assistant en cours de parcours.

Aux États-Unis, un « Employee handbook » (« Manuel de l'Employé ») ainsi qu'un portail internet présentent les avantages sociaux dont les salariés du groupe Dessange International bénéficient. Désormais, tout nouvel employé aux États-Unis reçoit un guide d'informations avant de prendre ses fonctions.

- ▲ Depuis 27 ans, l'Académie Accor a pour vocation de former l'ensemble des collaborateurs du groupe et permet la diffusion de la culture Accor. L'Académie Accor s'appuie sur un réseau de 18 campus dans le monde pour proposer des formations correspondant à l'ensemble des champs d'expertise et des métiers hôteliers. Ces formations s'adressent à tous les collaborateurs sous enseigne Accor, quels que soient leur métier, leur niveau de formation, leur poste et leur ancienneté. Avec plus de 250 modules de formation proposés en 20 langues et déclinés localement, l'Académie Accor se positionne donc comme la référence internationale en termes de formation aux métiers hôteliers.
- ▲ Depuis 2013, dans les 5 métiers Foncia (Gestion Locative, Copropriété, Location, Transaction et Comptabilité Mandants), chaque collaborateur a un parcours de formation personnalisé en fonction de sa maturité dans son poste. Au total, le catalogue de formation Foncia comporte 72 modules. En formation initiale, chaque collaborateur entrant suit un parcours obligatoire de formation afin d'acquérir les bases en matière de connaissances métier, comportemental client ou d'attitude managériale. Les nouveaux entrants représentent près de 40 % du volume d'heures de formation.

2.3.1.8 Égalité de traitement et promotion de la diversité

Avec 31 815 salariés à travers le monde, Eurazeo a un rôle central à jouer pour la promotion de la parité et la diversité dans ses sociétés de portefeuille.

Chez Eurazeo, 52 % des Équivalents Temps Plein (ETP) dans l'effectif permanent sont des femmes.

Sur l'ensemble du périmètre de reporting Grenelle, les femmes représentent 46 % des ETP dans l'effectif permanent et 41 % de la masse salariale (effectif permanent et non permanent).

	31/12/2013	31/12/2012
Eurazeo SA		
Part des femmes dans l'effectif permanent	56 %	51 %
Part des femmes en ETP dans l'effectif permanent	52 %	51 %
Part des femmes dans l'effectif non permanent	25 %	n.d.
Part des femmes en ETP dans l'effectif non permanent	16 %	n.d.
Part des femmes dans la rémunération (fixe, variable, hors avantages en nature)	28 %	n.d.
Part des femmes dans le Conseil de Surveillance	27 %	17 %
Part des femmes dans le premier organe de décision ⁽¹⁾	20 %	17 %
Part des femmes dans le deuxième organe de décision	10 %	10 %
Eurazeo et filiales		
Part des femmes dans l'effectif permanent	47 %	47 %
Part des femmes en ETP dans l'effectif permanent	46 %	n.d.
Part des femmes dans l'effectif non permanent	23 %	n.d.
Part des femmes en ETP dans l'effectif non permanent	31 %	n.d.
Part des femmes dans la rémunération (fixe, variable, avantages en nature)	41 %	n.d.
Part des femmes dans les Conseils de Surveillance ou Conseils d'Administration	16 %	10 %
Part des femmes dans le premier organe de décision ⁽²⁾	13 %	n.d.
Part des femmes dans le deuxième organe de décision ⁽²⁾	21 %	n.d.

Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 98 % en 2013 ; pour Eurazeo et ses filiales il est de 94 % en 2012 et de 100 % en 2013.

(1) Les entreprises comportent plusieurs organes de décision, dont les intitulés peuvent varier selon les sociétés : Comité Exécutif, Directoire, ... Chez Eurazeo, le premier organe de décision est le Directoire, composé de 5 membres, et le second, le Comité Exécutif, élargi à 10 membres.

(2) En 2013, la part moyenne des femmes est de 15 % dans les Conseils de Surveillance ou Conseils d'Administration d'Eurazeo et de ses filiales, de 13 % dans les premiers organes de décision et de 15 % dans les seconds organes de décision.

MESURES POUR FAVORISER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

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

À ce titre, depuis 2008, Eurazeo soutient l'initiative « Rising Talents », un réseau unique de 125 jeunes femmes à haut potentiel créé dans le cadre du Women's Forum for the Economy and Society. Eurazeo participe au processus de sélection de la vingtaine de femmes qui rejoignent le réseau chaque année.

Elis emploie une proportion d'hommes et de femmes quasiment équivalente. Consciente que la mixité professionnelle constitue un facteur d'enrichissement collectif, de cohésion sociale et d'efficacité économique, la société a négocié des accords avec les partenaires sociaux afin de prendre des mesures en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Ces dispositions vont au-delà des obligations du Code du Travail. Des mesures relatives à l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale, prévues dans ces accords, sont notamment mises en œuvre et appréciées.

En interne, les formations « recruter ses collaborateurs » et « pack RH », dispensées aux opérationnels, ont été revues afin de les sensibiliser aux enjeux d'une répartition équilibrée entre hommes et femmes.

Dessange International s'appuie également sur la formation pour promouvoir l'égalité hommes-femmes. Le groupe s'engage à tendre vers une proportion de plus en plus importante de collaboratrices formées, et à mieux sensibiliser ses managers à ces enjeux. En France, 99 collaboratrices ont bénéficié d'une formation cette année.

Chez Léon de Bruxelles, l'organigramme fonctionnel mis en place fin 2013 fait apparaître un équilibre parfait entre les hommes et les femmes occupant un poste de responsable ou chef de service (7 hommes et 7 femmes).

Europcar a introduit en 2013 un nouveau module de formation « égalité et diversité » au Royaume-Uni. Il a été suivi par 95 managers et fourni une certification professionnelle nationale. En France, un accord relatif au maintien et à la promotion de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes a été signé en 2013.

- ▲ Lancé en décembre 2012, le WAAG (Women at Accor Generation) compte aujourd'hui plus de 1 500 membres dans 60 pays. Ce réseau a été créé pour inspirer les femmes et les aider à progresser au sein du groupe. C'est un levier pour Accor dans sa lutte contre les stéréotypes et l'atteinte de son objectif de parité femmes-hommes. C'est aussi un forum de solidarité et de support mutuel répondant aux besoins d'entraide et de partage d'expérience. Les objectifs de Accor pour 2014 sont de développer le programme de mentoring au niveau mondial, favoriser l'élargissement de la gamme de services hôteliers spécifiquement conçus pour les femmes, faire rayonner le réseau à l'externe et l'animer en interne.
- ▲ Péters Surgical a signé un accord d'égalité hommes-femmes en 2012, dans lequel figurent trois thématiques principales : les rémunérations, l'embauche, et l'articulation entre activité professionnelle et exercice de la responsabilité familiale. En 2013, quatre salariés ont bénéficié des aménagements des horaires dans le cadre de la rentrée scolaire.

MESURES POUR FAVORISER L'INSERTION DE PERSONNES HANDICAPÉES

Elis a une politique favorisant l'emploi de personnes handicapées en milieu ordinaire, notamment via des contrats de sous-traitance avec des Établissements ou Services d'Aide par le Travail (ESAT).

Elis commence à nouer des partenariats avec des entreprises adaptées afin de répondre conjointement à des appels d'offres. La prestation est ensuite réalisée pour partie par Elis et pour partie par l'entreprise adaptée (ex : pour un de ses clients grand compte, Elis a conclu un contrat de prestation de fontaines à eau, dont l'entretien et le changement de kits sont assurés par une entreprise adaptée). Ce type de partenariat favorise l'emploi de personnes handicapées et permet de répondre aux attentes de certains clients.

Europcar propose systématiquement ses offres d'emploi à toutes les catégories de travailleurs et les publie sur des sites spécialisés dans les offres aux personnes handicapées. L'entreprise participe également à l'achat de matériel permettant une meilleure insertion des personnes handicapées, tels que des appareils auditifs. En Espagne,

les candidats handicapés qui répondent au profil souhaité font l'objet d'une discrimination positive. Au Royaume-Uni, des arrangements peuvent être accordés à des personnes handicapées pendant le processus de recrutement et après l'embauche.

POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

En Belgique, **Europcar** agit pour maintenir ou augmenter le nombre d'employés âgés de 45 ans ou plus à travers trois champs d'actions : le développement des compétences et des qualifications professionnelles avec un accès à des formations adaptées, la promotion des mobilités internes et la possibilité d'adapter les heures de travail (réduction du nombre d'heures et amélioration des conditions de travail).

En avril 2013, **Léon de Bruxelles** est devenu signataire de la charte de la diversité en entreprise, confirmant ainsi son engagement à promouvoir la diversité et à lutter contre les discriminations dans le domaine de l'emploi.

- ▲ Le groupe **Accor** souhaite faire de la diversité un levier d'attractivité, de compétitivité et de fidélisation pour accompagner la croissance du groupe. Au travers de sa charte internationale de la diversité, Accor s'est doté d'une politique groupe de non-discrimination et d'égalité de traitement.
- Pour donner aux managers les clefs d'un recrutement axé sur les compétences et la diversité, Accor a rédigé le guide du recrutement et sa déclinaison spécifique au handicap disponibles en français, anglais, espagnol et portugais.



PROMOTION ET RESPECT DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT)

Eurazeo promeut le respect des conventions de l'OIT et encourage ses filiales à signer les engagements du Pacte Mondial des Nations Unies ou à adopter un code de conduite. Trois sociétés du périmètre de reporting déterminé par la loi Grenelle sont signataires du Pacte Mondial : Elis, Europcar et Gault & Frémont. Hors périmètre de reporting Grenelle, Accor et Rexel sont signataires.

D'après les indices de l'ONG Freedom House sur la liberté d'association et celui de l'OIT sur le travail forcé et le travail des enfants, les activités d'Eurazeo et de ses sociétés de portefeuille sont essentiellement localisées dans des zones à faible niveau de risque : 3 % des effectifs se situent hors Europe. Les activités hors Europe se répartissent essentiellement entre l'Asie et l'Amérique du Nord.

En Italie, Europcar a déployé un code de conduite fondé sur la certification volontaire SA 8000 vérifiant notamment le travail des enfants et la parité sur le lieu de travail.

Elis renforce son engagement pour la promotion des droits de l'homme dans la relation avec ses fournisseurs avec la publication en 2013 d'une charte Achats Développement Durable. En concertation avec des parties prenantes externes (dont des partenaires tels que Max Havelaar), Elis réaffirme sa volonté de s'assurer du respect des conditions de travail et des conventions de l'OIT par ses fournisseurs directs et indirects. Afin de garantir la conformité en matière sociale et le respect des conventions de l'OIT, 10 centres d'Elis ont fait l'objet d'un audit social en 2013, en France, en Belgique, et au Luxembourg.

Les audits réalisés dans les restaurants Léon de Bruxelles intègrent le respect des conditions de travail de l'ensemble des salariés.

Pour les deux marques du groupe Dessange International, Dessange & Camille Albane, le « Code de Déontologie Européen de la Franchise » (publication Fédération Française de la Franchise) est intégré en annexe des contrats de franchise.

2.3.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

2.3.2.1 Politique générale en matière environnementale

ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ POUR PRENDRE EN COMPTE LA RSE ET MOYENS MIS EN ŒUVRE EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

Eurazeo et filiales

7 sociétés ont un responsable RSE

7 sociétés ont une politique RSE formalisée

6 sociétés ont une charte RSE

Rappel : ces données portent sur les 10 sociétés intégrées au périmètre de reporting tel que défini par la loi Grenelle.

La charte de Responsabilité Sociétale d'Eurazeo, publiée en 2011, définit les grandes orientations RSE pour Eurazeo et ses sociétés de portefeuille. Après une phase de formalisation des objectifs et d'impulsion stratégique, Eurazeo accélère le déploiement de la RSE en son sein et dans ses filiales à partir de 2013.

La politique RSE d'Eurazeo a pour ambition d'intervenir dans chacune des trois phases d'investissement dans une société de portefeuille : durant l'acquisition des sociétés avec des *due diligences* RSE, durant la phase d'accompagnement où la RSE fait partie intégrante de la création de valeur sur le long terme et enfin durant la phase de cession avec une *vendor due diligence* RSE.

La politique RSE constitue un enjeu stratégique pour Eurazeo, avec un membre du Directoire en charge de ce sujet. Ce sujet est inscrit à l'ordre du jour du Directoire au moins trois fois par an.

Eurazeo encourage la mise en place d'une organisation RSE dédiée au sein de ses sociétés de portefeuille, signe de la maturité de la politique RSE de la société ainsi qu'accélérateur de progrès.

La gouvernance RSE se renforce par exemple chez Dessange International avec, en 2013, le renouvellement de son Comité RSE qui regroupe l'ensemble des directions du groupe.

ANF Immobilier s'assure de la prise en compte systématique des enjeux RSE en amont de la réalisation des projets immobiliers avec sa charte chantier à faible impact environnemental. Les entreprises intervenant sur les chantiers doivent respecter cette charte, sous la gouvernance notamment d'un Assistant à Maîtrise d'Ouvrage Haute Qualité Environnementale (AMO HQE) mandaté à cet effet. Tout en restant compatible avec les pratiques professionnelles du bâtiment, elle traite notamment de :

- ▲ la préservation de l'environnement et du bien-être des personnes par une limitation des nuisances et des risques sanitaires causés aux riverains ;
- ▲ les mesures accrues pour la sécurité du personnel de chantier ;
- ▲ l'engagement de réduire les pollutions de proximité et la quantité de déchets mis en décharge par la maîtrise de leur traitement.

Chez Elis, des réseaux de correspondants dans chacun des sites opérationnels assurent un déploiement et un suivi efficace des politiques RSE et des démarches environnementales.

- ▲ En 2013, Moncler lance sa stratégie RSE avec la réalisation de travaux d'évaluation sur 3 piliers définis comme centraux pour son activité : la chaîne logistique, les ressources humaines et les investissements pour la communauté. Par exemple, concernant les études de la chaîne logistique, l'analyse vise à évaluer les composants et matières premières ainsi que les fournisseurs de six produits représentatifs de la marque Moncler. Les conclusions de ces travaux seront finalisées au cours de l'année 2014.

DÉMARCHE D'ÉVALUATION ET DE CERTIFICATION

Plusieurs filiales ayant des sites industriels ont mis en place des certifications environnementales. La certification environnementale ISO 14001 a été obtenue par l'ensemble des filiales européennes d'Europcar, et par 3 sites d'Elis.

Europcar a établi en 2009 une charte environnementale labellisée par Bureau Veritas. Dans l'ensemble de ses filiales européennes, des formations et des actions de sensibilisation des personnes impliquées dans la démarche ISO 14001 sont mises en place.

Dessange International s'adosse aux certifications qualité ISO 9001 et ISO 22176. La volonté d'un management de la qualité engageant

l'ensemble des collaborateurs du site industriel de Guidel est affirmée par la mise en place d'une prime collective annuelle liée exclusivement à la « performance qualité » du site incluant la réussite des certifications.

ANF Immobilier a la volonté de généraliser la certification environnementale de ses opérations de développement, y compris en rénovation. Ainsi en 2013, les opérations ayant fait l'objet de certifications Haute Qualité Environnementale (HQE) sont Nautilus, La Fabrique à Bordeaux ainsi que Milkyway et Silkyway à Lyon.

Gault & Frémont est certifié Program for the Endorsement of Forest Certification (PEFC), Forest Stewardship Council (FSC) et Imprim'Vert.

- ▲ Dans le cadre de son programme PLANET 21, Accor a pour objectif d'atteindre 40 % de son réseau certifié ISO 14001 (hors hôtellerie très économique) d'ici 2015. À fin 2013, le groupe compte 900 hôtels certifiés soit 36 % du réseau (hors hôtellerie très économique). Afin de déployer la certification sur l'ensemble des marques du groupe, un Système de Management de l'Environnement en ligne baptisé « ISO 14001 in ACTion » a été lancé en 2013. Cet outil permet d'aider les hôtels à déployer le Système de Management Environnemental et de suivre leur progression à travers notamment un module e-learning.
- ▲ Le site d'Aulnay-sous-Bois de Cap Vert Finance s'est engagé à maîtriser et améliorer son impact environnemental en obtenant la certification ISO 14001. Dans une volonté de créer une véritable stratégie RSE à la hauteur des objectifs du groupe, la Direction de Cap Vert Finance ainsi que la Responsable RSE ont décidé d'entamer le « Projet ISO 26000 » planifié pour 2014.
- ▲ Idéal Résidences a réalisé l'évaluation interne de l'ensemble de ses 5 établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) en 2013 et sa clinique s'est engagée dans une démarche de pré-certification version 2014 de la Haute Autorité de Santé.

ACTIONS DE FORMATION ET D'INFORMATION DES SALARIÉS MENÉES EN MATIÈRE DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

En 2013, Eurazeo a organisé deux réunions de sensibilisation à la RSE pour ses sociétés de portefeuille. La première concernait les achats responsables et la seconde le reporting et le suivi de la performance extra-financière. Ces formations s'inscrivent dans l'engagement d'Eurazeo de faciliter l'avancement RSE de ses

sociétés de portefeuille. Chacune des formations a vu la participation d'une vingtaine de personnes, représentant plus de 10 sociétés.

Chez Elis, tous les responsables opérationnels francophones en charge des thèmes environnementaux sont formés au travers d'une formation Eau, Énergie, Environnement. Par ailleurs, les Directeurs opérationnels sont sensibilisés aux thèmes environnementaux lors de leur intégration dans le groupe.

- ▲ Rexel a organisé sur 2013, la troisième campagne Ecodays, accessible à l'ensemble des salariés du groupe. Cette campagne a permis de présenter et d'expliquer les 4 engagements de Rexel en lien avec sa nouvelle charte Environnementale et la Fondation Rexel. Cet engagement vise à améliorer la performance environnementale des bâtiments du groupe, à réduire la dépense énergétique des opérations, à développer des offres « vertes » et à promouvoir l'accès à l'énergie pour tous. La campagne relayée grâce à un site internet, accessible en 7 langues, a enregistré plus de 10 000 visites et proposait des animations participatives.



MONTANTS ET MOYENS CONSACRÉS À LA MISE EN CONFORMITÉ ET À LA PRÉVENTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET DES POLLUTIONS

(En millions d'euros)	2013	2012
Eurazeo SA		
Dépenses engagées au titre de la mise en conformité	0	0
Provisions et garanties environnementales	0	0
Indemnités versées pour litiges environnementaux	0	0
Eurazeo et filiales		
Dépenses engagées au titre de la mise en conformité	2,2	n.d.
Provisions et garanties environnementales	15,6	14,8
Indemnités versées pour litiges environnementaux	0	0

Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 100 % en 2012 et 2013 ; pour Eurazeo et ses filiales il est de 77-83 % en 2012 et de 74-85 % en 2013.

MESURES PRISES DANS L'ANNÉE POUR LA MISE EN CONFORMITÉ

Elis a investi 2 millions d'euros en mise en conformité et amélioration de la performance environnementale portant essentiellement sur l'amélioration des prétraitements sur site des rejets aqueux, au suivi des plans d'actions suite aux inspections Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) et à la réhabilitation des sites ayant cessé leur activité (avant 2013).

MOYENS CONSACRÉS À LA PRÉVENTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET DES POLLUTIONS

Il n'y a pas de risques environnementaux ou de pollutions significatifs identifiés en relation directe avec l'activité d'investisseur d'Eurazeo.

Dans le cadre du processus d'instruction des dossiers d'investissement, des *due diligences* sur les volets sociaux, environnementaux et de gouvernance sont réalisées par des cabinets spécialisés ou en interne par le service RSE. Les risques identifiés sont intégrés à la décision d'investissement, et ensuite au suivi de la participation.

La prise en compte des risques environnementaux pour les sociétés de portefeuille est traitée au sein de la partie 3.4.4.4 du Document de référence.

2.3.2.2 Pollution et gestion des déchets

REJETS DANS L'AIR ET MESURES DE PRÉVENTION, DE RÉDUCTION OU DE RÉPARATION DE REJETS DANS L'AIR AFFECTANT GRAVEMENT L'ENVIRONNEMENT

(En tonnes)	2013	2012
Eurazeo SA		
Emissions d'oxyde de soufre (SOx)	0	0
Emissions d'oxyde d'azote (NOx)	0	0
Eurazeo et filiales		
Emissions d'oxyde de soufre (SOx)	28	25
Emissions d'oxyde d'azote (NOx)	129	132

Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 100 % en 2012 et 2013 ; pour Eurazeo et ses filiales il est de 64 % en 2012 et de 85 % en 2013.

▲ Péters Surgical s'adapte et innove pour réduire l'empreinte environnementale de ses produits. Ainsi en 2013, la recherche et développement de cette PME a travaillé à la suppression de deux substances classées Cancérogènes, Mutagènes et Reprotoxiques (CMR) dans le développement d'une nouvelle formulation de gel de cryothérapie.

REJETS DANS L'EAU ET LE SOL

(En tonnes)	2013
Eurazeo et filiales	
Rejets dans l'eau – Matières en suspension	572
Rejets dans l'eau – Demande chimique en oxygène	4 508
Part d'eau traitée	76 %

Le taux de couverture pour Eurazeo et ses filiales est de 53-66 % en 2013.

PRODUCTION TOTALE DE DÉCHETS

La production annuelle de déchets d'Eurazeo est estimée ⁽¹⁾ à 7,5 tonnes par an, dont 5 tonnes de papier et carton.

Eurazeo ne produit pas de déchet dangereux.

(En tonnes)	2013
Eurazeo et filiales	
Déchets dangereux générés	1 425
Déchets non dangereux générés	15 847
Total déchets	17 272

Le taux de couverture pour Eurazeo et ses filiales est de 64-69 % en 2013.

RECYCLAGE DE DÉCHETS

Eurazeo recycle 5 tonnes de déchets par an, pour un coût annuel de 25 692 euros.

(En tonnes)	2013
Eurazeo et filiales	
Part des déchets dangereux valorisés	30 %
Part des déchets dangereux recyclés ⁽¹⁾	33 %
Part des déchets non dangereux valorisés	39 %
Part des déchets non dangereux recyclés	30 %
Montant dépensé dans le traitement des déchets (en millions d'euros)	3,4
Montant généré par la valorisation des déchets (en millions d'euros)	0,6

Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 100 % en 2013 ; pour Eurazeo et ses filiales il est de 54-71 % en 2013.

(1) Bien que les déchets recyclés soient une sous-catégorie des déchets valorisés, il est possible que leur part soit plus importante que celle des déchets valorisés en raison d'un taux de couverture différent entre les deux indicateurs, ce qui est typiquement le cas des déchets dangereux sur le périmètre d'Eurazeo et de ses filiales.

(1) Source : «Être écocitoyen au bureau», l'ADEME, avril 2012.



MESURES DE PRÉVENTION, DE RÉDUCTION ET D'ÉLIMINATION DES DÉCHETS

Concernant l'activité d'Eurazeo, les déchets les plus importants sont le papier. Selon les statistiques de l'ADEME⁽¹⁾, un salarié du tertiaire en France produit en moyenne chaque année sur son lieu de travail 120 à 140 kg de déchets, dont 70 à 85 % de papiers et cartons.

Eurazeo s'est donc associé à l'entreprise Cèdre pour la gestion et le recyclage de ses papiers et cartons. Les 5 tonnes de papiers et cartons recyclés en 2013 équivalent à l'économie de 103 arbres ou encore 3 334 kg de CO₂.

Dans le cadre de la première opération pilote d'éco-rénovation urbaine d'ANF Immobilier, le Milkyway à Lyon, 80 % des matériaux issus de la phase de déconstruction ont pu être recyclés ou valorisés. Tout le second œuvre a été enlevé, seule la structure en béton a été conservée. Le bâtiment a été livré en janvier 2013.

Depuis 2010, Gault & Frémont effectue un tri dans ses ateliers dans le but de réduire la part de ses déchets industriels. En 2013, Gault & Frémont a étendu le tri à l'ensemble des zones de stockage, de préparation de commande et des quais de réceptions et d'expéditions.

Des poubelles de couleurs ont été mises en place pour récupérer les déchets de conditionnement logistique que sont le polyéthylène et le carton brun. Un bac a été ajouté pour récupérer les cornières de palettes en carton. Ces cornières sont ensuite réutilisées pour la préparation des commandes.

Pour maintenir un tri efficace, des zones sont dédiées et marquées au sol. Le personnel est également fortement responsabilisé, chaque personne étant en charge du nettoyage et du rangement de la zone qui lui est affectée. L'ensemble des ateliers et des zones logistiques sont audités aléatoirement afin de contrôler la qualité du tri dans les bacs.

Europcar anticipe, dès son acquisition, la seconde vie de la majorité de sa flotte en garantissant la reprise des véhicules par les constructeurs. En 2013, plus de 92 % de la flotte achetée par Europcar, tous pays confondus, et 87 % pour la France uniquement, a été acquise avec des conventions de reprise à terme par les constructeurs.

Dans le but de réduire ses déchets, Elis met en place les actions suivantes :

- ▲ tri des déchets à la source quand cela est possible pour favoriser leur recyclabilité ou leur valorisation ;
- ▲ réduction à la source de la production de textiles usagés, par la mise en place d'une bourse interne d'échange de linge ;

- ▲ poursuite du recyclage du textile coton (linge plat, bobines) avec ses partenaires chiffonniers qui permet de donner une seconde vie aux articles concernés ;
- ▲ recherche de procédés de recyclage pour les vêtements de travail ;
- ▲ reprise des emballages de produits lessiviels vides dans le cadre de la prestation des lessiviers ;
- ▲ mise en place d'un accord-cadre déchets industriels banals (DIB) référant 4 prestataires ;
- ▲ diffusion de procédures spécifiques sur l'environnement et les déchets en 2013.

Depuis 5 ans, Léon de Bruxelles mène chaque année des actions de réduction des déchets. Concernant le recyclage des biodéchets, 5 restaurants Léon de Bruxelles ont participé en 2011 à une étude sur la quantification des biodéchets en restauration, menée par le Groupement National de la Restauration avec le concours de l'ADEME. Cette étude a permis de calculer un ratio propre aux restaurants Léon de Bruxelles (133 g de biodéchets/couvert). Sur la base de ce ratio, la quantité de biodéchets produits est d'environ 758 tonnes par an. Aucun restaurant n'est soumis à l'obligation de recyclage des biodéchets applicable en 2014, cependant, la démarche est mise en place de manière volontaire et Léon de Bruxelles compte déjà 5 restaurants qui trient et valorisent les biodéchets.

PRISE EN COMPTE DES NUISANCES SONORES ET DE TOUTE AUTRE FORME DE POLLUTION SPÉCIFIQUE À UNE ACTIVITÉ

Elis cherche à diminuer les nuisances sonores dues à son activité industrielle. Des travaux d'insonorisation sont menés (toiture, cheminées d'extraction, ventilations) sur les sites sensibles. En 2013, 56 000 euros ont été investis sur 2 sites pour limiter les nuisances sonores.

APCOA reconnaît les nuisances sonores produites par les parkings automobiles, souvent utilisés 24 heures sur 24. Ses filiales au Royaume-Uni et en Norvège (soit 45 % du chiffre d'affaires d'APCOA) ont des mesures en place pour réduire ces nuisances. Au Royaume-Uni, APCOA s'engage dans sa charte environnementale à lutter contre la pollution sonore, et met en place une signalisation pour encourager les utilisateurs à prendre en considération le voisinage. Par ailleurs, des clauses au sein des contrats d'achats engagent les fournisseurs à agir en conformité avec la réglementation en vigueur en matière de bruit. En Norvège, les salariés sont encouragés à couper le moteur des véhicules de service, à mettre en place une organisation limitant les files d'attente au sein des parkings, à déployer des limites de vitesse dans les parkings à plusieurs étages et à inciter les clients à respecter les consignes.

(1) Source : « Être écocitoyen au bureau », l'ADEME, avril 2012.

2.3.2.3 Utilisation durable des ressources

2.3.2.3.1 CONSOMMATION D'EAU ET MESURES PRISES POUR OPTIMISER LA CONSOMMATION D'EAU

Les sociétés de portefeuille d'Eurazeo n'ont pas les mêmes expositions à l'enjeu « eau », en fonction de leur secteur d'activité et de leur zone d'implantation. Elis représente la plus grande part de la consommation d'eau des sociétés de portefeuille d'Eurazeo.

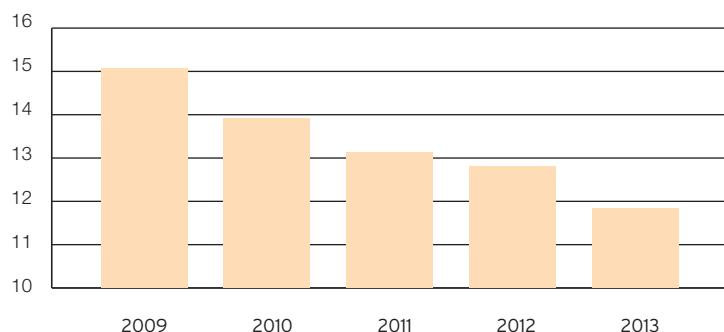
(En millions de m ³)	2013	2012
Eurazeo et filiales		
Consommation d'eau	6,3	6,5
Montant dépensé en consommation d'eau (en millions d'euros)	5,3	n.d.
Volumes d'eau rejetée	5,1	n.d.
Volumes d'eau traitée (en interne ou en externe)	4,8	n.d.

Le taux de couverture pour Eurazeo et ses filiales est de 72 % en 2012 et de 66-85 % en 2013.

Pour Eurazeo SA le montant dépensé en consommation d'eau en 2013 est de 4 327 euros.

ACTIONS MISES EN PLACE AU COURS DE L'ANNÉE POUR OPTIMISER LA CONSOMMATION TOTALE D'EAU, PRÉVENIR LES RISQUES DE POLLUTION ET RÉPARER LES REJETS DANS L'EAU

RATIO DE LA CONSOMMATION D'EAU DU GROUPE ELIS (EN L/KG DE LINGE TRAITÉ)



Par rapport à 2012, Elis a réduit sa consommation d'eau de 7,5 % par kilo de linge livré à l'échelle du groupe en 2013.

Les optimisations réalisées par Elis sur l'année 2013 reposent sur :

- ▲ un suivi régulier des compteurs en eau des usines permettant de prévenir toute perte ;
- ▲ la réalisation d'un audit eau et énergie ;
- ▲ l'optimisation des équipements de lavage et des programmes de lavage associés ;
- ▲ la mise en place de recyclage entre équipements de lavage.

L'intégralité des eaux industrielles rejetées est prétraitée ou traitée sur site avant rejet aux réseaux municipaux, et avant traitement par une STEP municipale (station d'épuration des eaux usées) sur la majorité des sites. Le rejet des effluents industriels est régi, d'une part, par une convention ou un arrêté de déversement, et d'autre part, par un arrêté préfectoral d'exploitation pour les sites à enregistrement ou autorisation sur le périmètre France. La qualité des rejets fait l'objet d'une autosurveillance menée par chaque site de production en France. Des systèmes équivalents sont en place en Espagne, en Allemagne et en Belgique.

Les principales actions pour prévenir les risques de pollution sont les suivantes :

- ▲ mise en place de dispositifs d'obturation des réseaux ;
- ▲ zones dédiées au dépotage et au stockage des produits lessiviels ; mise sur rétention des stockages de produits ;
- ▲ mise à disposition d'équipements de protection individuels pour les postes exposés à un risque ;
- ▲ formation des opérateurs aux risques chimiques ; formations et habilitations spécifiques pour certains types d'interventions, formation des responsables d'entretien aux risques de pollution ;
- ▲ affichage et mise en œuvre des procédures de mise en sécurité (risque incendie, risque chimique) ;
- ▲ exercices d'évacuation réguliers ;
- ▲ contrôles réguliers des installations visées par la réglementation.

En France, Elis poursuit le déploiement du programme national de réduction des substances dangereuses dans l'eau (RSDE – Recherche et Réduction de Rejets de Substances Dangereuses dans l'Eau), avec la mise en place sur les sites concernés d'une surveillance initiale ou périenne d'un certain nombre de micropolluants mesurés dans les rejets industriels.



Europcar a mis en place un large programme d'investissement afin de moderniser ses installations et réduire l'impact de son activité sur l'environnement, notamment pour ce qui concerne la gestion de l'eau. Ainsi, en 2013, toutes les stations de lavage d'Europcar sont équipées d'un système de recyclage de l'eau moderne ou de séparateurs d'hydrocarbure.

En France, en 2013, le remplacement des chaînes de lavage de véhicules par des portiques de lavage a été effectué sur deux stations majeures : l'aéroport d'Orly et l'aéroport de Roissy Charles de Gaulle. Ces deux stations pèsent environ 30 % de la consommation d'eau d'Europcar en France, ce qui signifie que la réduction d'eau de 40 % obtenue sur ces deux sites représente près de 12 % de réduction de la consommation d'eau sur le périmètre total d'Europcar France. L'aéroport de Roissy Charles de Gaulle est par ailleurs équipé d'un système de recyclage des eaux usées.

En Allemagne, Europcar s'est fixé pour objectif de généraliser la mise en place de stations de lavage utilisant des produits sans eau.

APPROVISIONNEMENT EN EAU EN FONCTION DES CONTRAINTES LOCALES

Afin de participer à l'effort collectif de réduction de la consommation d'eau en cas d'épisodes de sécheresse, Elis a mené sur deux sites en Ile-de-France des études afin d'identifier les leviers de réduction exceptionnelle de consommation d'eau lors de ces périodes de vigilance. Ces mesures exceptionnelles sont conjointes au déploiement de mesures pérennes de réduction de la consommation d'eau (cf. paragraphe précédent).

2.3.2.3.2 CONSOMMATION DE MATIÈRES PREMIÈRES ET MESURES PRISES POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DANS LEUR UTILISATION

Chez Eurazeo, la matière première la plus utilisée est le papier avec 5 tonnes consommées par an pour une valeur de 6 900 euros.

Au sein des sociétés de portefeuille les matières premières les plus utilisées sont variées, en lien avec l'activité propre à chacune des entreprises : Elis consomme du textile, Europcar du carburant, Léon de Bruxelles des moules, 3SP Group de l'azote liquide. APCOA, Gault & Frémont, Eurazeo et Eurazeo PME consomment essentiellement du papier.

Au global, la consommation consolidée de ces matières premières est de 29,6 millions de tonnes, pour une valeur de 146 millions d'euros.

ACTIONS MISES EN PLACE POUR RÉDUIRE LES CONSOMMATIONS DES MATIÈRES PREMIÈRES

La matière première la plus utilisée par Elis est le textile mis à disposition des clients dans le cadre de la prestation de location et d'entretien du linge. Afin d'optimiser la durée de vie de ses textiles, Elis a mis en place des tableaux de bord linge afin de piloter les principaux indicateurs de sa gestion textile, mieux utiliser le stock existant et gérer les achats de linge neuf. En 2013, les équipes centrales se sont principalement concentrées sur le suivi des taux de réforme et de réutilisation du textile et ont accompagné les centres dans l'amélioration de leur performance.

Une « bourse au linge » interne a été mise en place entre les différents centres, favorisant les échanges de textile entre les usines.

Chez Léon de Bruxelles, les commandes de moules sont contrôlées sur la base d'un ratio de consommation en fonction de l'origine du produit. Les livraisons sont quasi quotidiennes ce qui permet de garantir aux clients des moules fraîches, tout en limitant les pertes.

Le Syndicat national de la restauration thématique et commerciale (SNRTC), syndicat auquel Léon de Bruxelles appartient, s'est engagé en juin 2013 auprès des acteurs de la filière alimentaire pour mettre en œuvre les mesures prises dans le cadre du pacte national contre le gaspillage alimentaire en France. Le travail effectué sur les prévisions d'activité permet donc de gérer au mieux les quantités approvisionnées.

Avec la mise en place d'un extranet clients depuis 2012 et un grand chantier lié à la dématérialisation des documents commencé en 2013, Foncia s'est fixé comme objectif de réduire de 35 % sa consommation de papier d'ici fin 2016 ainsi que ses frais d'affranchissement. En effet, les cabinets Foncia envoient aujourd'hui directement ou via des prestataires plus de 20 millions de courriers chaque année, soit environ 100 millions de pages en 2012.

Les objectifs du projet sont les suivants :

- ▲ Diminuer le nombre de documents envoyés via la dématérialisation ;
- ▲ Optimiser les frais d'affranchissement pour chaque type d'envoi ;
- ▲ Alléger l'activité d'édition et mise sous pli de courriers via des projets d'externalisation.

2.3.2.3.3 CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MESURES POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

CONSOMMATION D'ÉNERGIE HORS CARBURANT

(En MWh)	2013
Eurazeo SA	
Électricité	366
Énergies renouvelables	52
Gaz naturel (en MWh PCI)	0
Fioul lourd et fioul domestique	0
Autres énergies	0
Consommation totale d'énergie	418
Montant dépensé en énergie (en millions d'euros)	n.d.
Eurazeo et filiales	
Électricité	235 267
Énergies renouvelables	8 906
Gaz naturel (en MWh PCI)	632 337
Fioul lourd et fioul domestique	12 716
Autres énergies	391
Consommation totale d'énergie	889 617
Montant dépensé en énergie (en millions d'euros)	49

Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 100 % en 2013 ; pour Eurazeo et ses filiales il est de 65-92 % en 2013.

CONSOMMATION DE CARBURANT

Europcar représente le consommateur le plus important de carburant du portefeuille d'Eurazeo. Les consommations de carburant pour l'Allemagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni représentent 85 % des consommations totales d'Europcar.

(En m³)	2013
Eurazeo SA	
Essence	3
Gasoil	3
Total carburant	6
Montant total dépensé (en millions d'euros)	0,01
Eurazeo et filiales	
Essence	3 342
Gasoil	21 031
Total carburant	24 373
Montant total dépensé (en millions d'euros)	29

Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 100 % en 2013 ; pour Eurazeo et ses filiales il est de 95-100 % en 2013.

MESURES PRISES POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

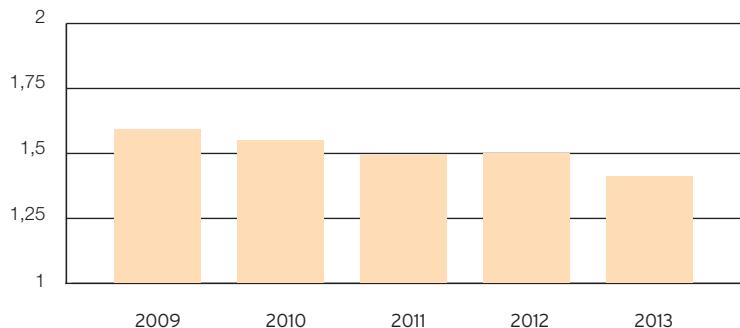
Au Royaume-Uni, Europcar s'est fixé un objectif de réduction de plus de 5 000 teq de CO₂ d'ici 2015 (sur sa consommation de gaz et d'électricité) dans le cadre de la certification internationale CEMARS. En France, Europcar poursuit l'augmentation de la part des véhicules moins consommateurs dans sa flotte et a acheté 300 véhicules hybrides en 2013.

Par ailleurs, le groupe Europcar cherche à couvrir une partie de ses besoins énergétiques en énergies renouvelables. Ainsi, environ 40 % de l'énergie d'Europcar en Allemagne, Italie et Portugal et 30 % en Espagne proviennent des énergies renouvelables. En Espagne, Europcar a mis en place des panneaux solaires, et en Italie, l'énergie

utilisée provient exclusivement d'énergies renouvelables via un partenariat avec le fournisseur d'énergie verte Energiapura.

Elis a historiquement choisi des équipements de production de vapeur au gaz naturel. Elis poursuit ses actions d'optimisation et a amélioré son ratio énergétique (kWh gaz naturel/kg de linge traité) de 7,2 % en France et de 6,2 % en Europe en 2013. Le remplacement d'usines anciennes par des usines plus performantes contribue fortement à cette performance. En 2013, Elis a également remplacé des purgeurs défectueux, ce qui représente la moitié des gains énergétiques de l'année, avec un investissement de plus de 110 000 euros. Environ 445 000 euros complémentaires ont été engagés sur l'amélioration de la performance énergétique, hors remplacement d'équipements.

RATIO DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DU GROUPE ELIS (EN kWh/KG DE LINGE TRAITÉ)



Elis poursuit ses actions de réduction de consommation de gaz naturel par kilo de linge livré avec :

- ▲ la diffusion d'un guide des bonnes pratiques ;
- ▲ des diagnostics « énergie » réguliers ;
- ▲ le pilotage en central des indicateurs énergie avec des objectifs de réduction de la consommation fixés annuellement pour chaque centre ;
- ▲ le suivi rigoureux des équipements (vérification des rendements notamment) ;
- ▲ des investissements dans des équipements permettant de récupérer de l'énergie ou de moins en consommer (échangeurs thermiques, brûleurs et équipements de séchage de dernière technologie consommant moins de gaz, installation systématique de compteurs gaz, installation de chaudière basse pression).

Avant 2013, Gault & Frémont utilisait un process de collage à chaud qui avait l'avantage de coller efficacement et très rapidement. Cependant, ce procédé a aussi plusieurs désavantages que sont un prix de la colle plus élevé, la consommation en énergie due à la chauffe de la colle et le risque d'accident. En 2013, une solution équivalente a été trouvée avec de la colle à froid, qui a permis, tout en maintenant les cadences :

- ▲ de faire 50 000 euros d'économie sur une année pleine à iso volume ;
- ▲ d'économiser environ 1 500 euros d'énergie sur une machine ;
- ▲ de réduire les risques d'accidents du travail (on élimine le danger de brûlure).

Leon de Bruxelles poursuit ses actions d'économie d'énergie, et notamment dans le cadre des ouvertures de restaurant :

- ▲ les bâtiments sont moins énergivores (surface optimisée, évolution des matériaux) que les anciens bâtiments ;
- ▲ 2 restaurants ouverts en 2013 ont été équipés de panneaux solaires permettant de préchauffer l'eau chaude sanitaire, portant à 18 le nombre total de restaurant équipés.

Des actions sont également mises en place lors de la rénovation de restaurants (3 restaurants en 2013) :

- ▲ remplacement des néons haute tension des corniches par des tubes fluo ;
- ▲ remplacement des spots par des masters LED.

Dans le cadre de sa politique développement durable, ANF Immobilier a effectué en 2013 le changement de l'éclairage de ses bureaux marseillais et a procédé à la mise en place d'ampoules LED. Ainsi, 70 pavés d'ampoules LED ont été installés permettant une baisse substantielle de la dépense d'énergie (81,5 % d'économie estimée sur la facture d'éclairage).

98 % de l'électricité consommée par la filiale canadienne de 3SP Group provient de barrages hydroélectriques ; cette filiale représente 33 % de la consommation d'énergie de 3SP Group.

- ▲ Eurazeo Croissance accompagne des secteurs porteurs pour la transition énergétique tels qu'IES. Comme le souligne Gil Souviron, Président du Directoire d'IES, lors d'un entretien à BFM Business réalisé en décembre 2013 : « Nous avons plus de 20 ingénieurs en Recherche et Développement, spécialisés dans l'innovation et dans les ruptures technologiques de la charge. Dès 2009 nous avons considéré que sans charge rapide, il n'y aurait pas d'adhésion de masse à la voiture électrique. On innove constamment et on s'attache à faire des produits très compacts, à très haut rendement, qui permettent d'effectuer une recharge complète des véhicules en moins de 30 minutes. »
- ▲ Avec Voltalis, Foncia a lancé en 2013 un partenariat pilote d'effacement énergétique dans des copropriétés à Rennes, en Haute-Savoie et au Pays de Gex. Le partenariat sera élargi en 2014, là où Voltalis se développe (Bretagne, Rhône Alpes, Lorraine etc.). Le principe de l'effacement proposé par Voltalis est de mettre en pause pendant quelques minutes certains équipements électriques domestiques dont la forte consommation est flexible (radiateurs, ballons d'eau chaude, climatisation), et qui peuvent s'arrêter ponctuellement sans que le confort s'en ressente. Une étude de l'ADEME valide une économie pour les clients, proche de 10 % à l'année. Le procédé consiste à proposer gratuitement un kit d'effacement énergétique aux clients copropriétaires et locataires de Foncia pour leur permettre de faire des économies sur leur facture d'électricité et de participer au délestage du réseau d'alimentation électrique de leur région.

2.3.2.3.4 UTILISATION DES SOLS ET MESURES DE PRÉVENTION ET DE RÉDUCTION MISES EN PLACE AFIN D'ÉVITER LES REJETS DANS LE SOL

L'utilisation des sols est un point étudié dans les *due diligences* que réalise Eurazeo dans le cadre de son processus d'acquisition lorsqu'il y a des sites de production et/ou l'utilisation de produits dangereux. Des diagnostics et des mesures d'impacts sont également réalisés au moment de l'implantation d'une nouvelle installation.

Elis met en place des mesures permettant de prévenir tout risque de pollution. Le dépôtage des produits lessiviels se fait sur des aires bétonnées munies de rétention. Les produits lessiviels utilisés pour le process de lavage sont stockés dans des conditions permettant d'éviter tout déversement accidentel de produit sur les sols (rétections, détecteurs de fuite, etc.). Toutes les mesures sont prises

pour protéger les ouvrages de prélèvement d'eau dans les nappes sur les sites qui s'alimentent en eau de forage. Les bennes de déchets (principalement des déchets non-dangereux) sont stockées sur des aires bétonnées.

Chez Europcar au Portugal, les produits absorbants à utiliser en cas d'urgence (fuite de carburant par exemple), ont été remplacés par du sable, pour avoir un impact moins important sur l'environnement.

Chez Europcar France, divers travaux de mise en conformité ont été réalisés en 2013, notamment la mise en conformité ICPE de l'agence de Toulouse Blagnac (aéroport), la mise en conformité dans le cadre de la fermeture du site du Mesnil Amelot et de l'agence de Lille Flandre, et la mise en conformité des installations de cuves sur le site de Toulouse Bonnefons.

2.3.2.4 Changement climatique

LES REJETS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES)

(En teq CO ₂)		2013	2012
Eurazeo SA			
Réalisation d'un bilan d'émissions de GES au cours des 3 dernières années		non	oui
Scope 1 ⁽¹⁾		17	n.d.
Scope 2 ⁽²⁾		22	n.d.
Total		39	64
Émissions – consommation énergies hors carburant		22	38
Émissions – consommation carburant		17	26
Eurazeo et filiales			
Nombre de sociétés ayant réalisé au moins un bilan d'émissions de GES au cours des 3 dernières années		2	n.d.
Scope 1 ⁽¹⁾		210 581	n.d.
Scope 2 ⁽²⁾		40 347	n.d.
Total		250 928	310 419
Émissions – consommation énergies hors carburant		179 565	n.d.
Émissions – consommation carburant		71 363	n.d.

Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 100 % en 2013 ; pour Eurazeo et ses filiales il est de 73-84 % en 2012 et de 86-98 % en 2013.

(1) Les émissions du scope 1 sont les émissions liées à la consommation de combustibles sur le site (gaz, fioul etc.), à la consommation de carburant dans les véhicules et aux fuites de substances réfrigérantes.

(2) Les émissions du scope 2 sont les émissions liées à la génération de l'électricité, la vapeur, la chaleur ou le froid achetés et consommés.

ADAPTATION AUX CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

58 collaborateurs travaillent au sein des bureaux parisiens d'Eurazeo. Les impacts environnementaux sont liés aux activités de bureaux, soit les déplacements (en avion, en voiture, ou en train), la consommation d'électricité et la production de déchets.

Sur son périmètre, Eurazeo vise l'exemplarité et s'attache à diminuer sa consommation énergétique. Ses bureaux sont certifiés BREEAM, des détecteurs de mouvement ont été mis en place pour l'éclairage et le renouvellement de la moquette en 2013 a été fait avec un produit comportant 70 % de polyester recyclé issu de bouteilles en plastique.

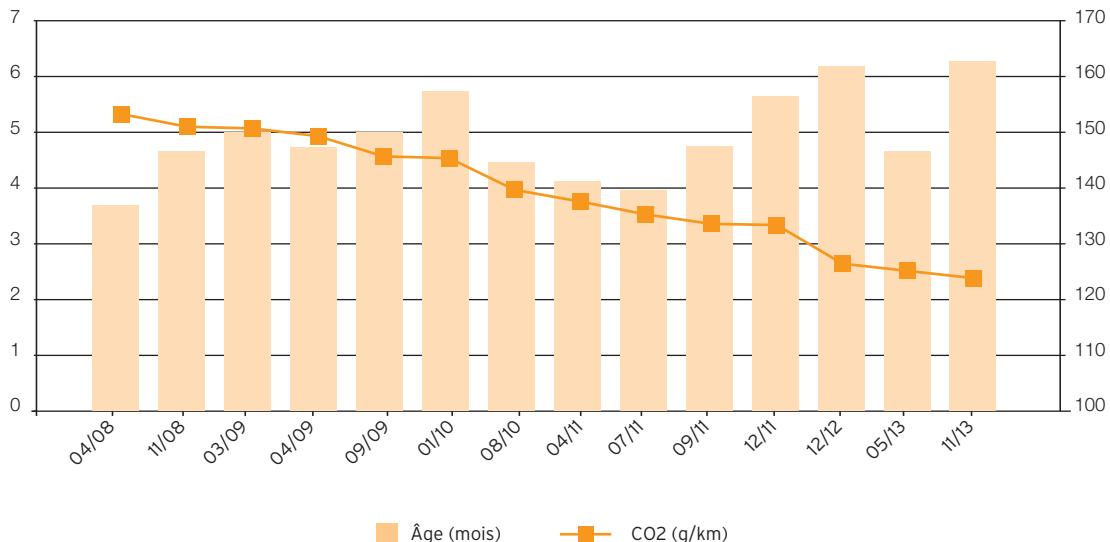
Les activités industrielles dépendantes des matières fossiles subissent les évolutions du prix de l'énergie et des matières premières. Une adaptation des métiers traditionnels est nécessaire pour limiter les conséquences du changement climatique. Pour plus d'information sur les mesures de réduction de consommation d'eau, voir la partie 2.3.2.3.1 « Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ».

Elis a réalisé les bilans de gaz à effet de serre de ses principales sociétés françaises conformément à la loi Grenelle II. Elis poursuit ses actions de réduction de consommation d'eau et d'énergie par kilogramme de linge livré (voir les paragraphes 2.3.2.3.1 et 2.3.2.3.3).

Europcar a poursuivi ses engagements dans les domaines de l'environnement et du développement durable à travers des initiatives avec ses partenaires constructeurs automobiles pour augmenter la part en flotte des véhicules moins émetteurs de CO₂. Grâce à son programme de compensation des émissions de carbone et en maintenant une moyenne d'âge de sa flotte inférieure à 7 mois depuis 2008, Europcar a pu, en 2013, diminuer la moyenne des émissions de dioxyde de carbone pour l'ensemble de sa flotte au niveau de 124 g/km par kilomètre parcouru.

En 2013, 23 % des véhicules acquis par Europcar faisaient partie des gammes à faibles émissions de CO₂ des constructeurs (comme BlueMotion, Eco₂, ...) et 391 véhicules hybrides (Toyota Auris pour la plupart) ont intégré la flotte Europcar.

MOYENNE D'ÂGE DE LA FLOTTE D'EUROPCAR ET ÉMISSIONS DE CO₂



Europcar accompagne ses clients dans leur choix de voitures grâce à la mise en place, sur ses sites internet, d'une notation « eco-friendly » en fonction du taux d'émission de GES des véhicules. Le taux d'émission de CO₂ est également indiqué sur toutes les factures des clients Europcar.

Europcar s'est associée à WeForest afin d'offrir à ses clients la possibilité de compenser leurs émissions de CO₂. Les fonds collectés

sont destinés à financer des projets d'énergie durable. WeForest est une organisation internationale à but non lucratif engagée dans la lutte contre le changement climatique. Leur action repose sur la mise en œuvre dans le monde entier de projets de reforestation durable basés sur la permaculture. L'intégration d'un tel programme de compensation des émissions de CO₂ dès la réservation du véhicule favorise une implication active des clients Europcar dans la démarche environnementale du groupe.

Foncia s'est fixé des objectifs concernant sa flotte automobile dans une charte applicable à partir d'avril 2013, afin de réduire les coûts et les émissions de CO₂ :

- ▲ Choix de véhicules avec une caractéristique technique de 130 g de CO₂ maximum (en prévision de la fiscalité de 2014) ;
- ▲ Limitation de la motorisation afin d'avoir un impact sur la consommation carburant et sur l'assurance ;
- ▲ Non référencement des 4X4 ;
- ▲ Renouvellement en priorité des véhicules achetés en propre : passage à la formule location longue durée ;
- ▲ Durée de détention plus courte (4 ans) permettant d'avoir dans la flotte des véhicules plus récents, mieux entretenus et répondant aux normes techniques et environnementales les plus récentes.

2.3.2.5 Protection de la biodiversité

Chez Dessange International, en moyenne 80 % des actifs entrant dans les formulations de la gamme de soins Phytodess sont d'origine naturelle et certains sont approvisionnés de manière responsable. Cette gamme responsable représente environ un tiers du chiffre d'affaires de la production réalisée à Guidel. La sécurisation des filières d'approvisionnement de 8 nouveaux produits Phytodess a été rendue possible en partie grâce au partenariat avec l'ONG « L'Homme et l'Environnement ». Fondée en 1993, cette ONG qui intervient en particulier à Madagascar, est spécialisée dans la préservation de la biodiversité et l'implication des populations locales défavorisées. Elle œuvre sur des zones spécifiques dont la biodiversité est menacée, dans le but de faire la démonstration que préservation de l'environnement et développement humain peuvent aller de pair.

Léon de Bruxelles a intégré des approvisionnements en légumes locaux et de saison, issus de l'agriculture responsable et produits dans un rayon de 200 km autour des plateformes de distribution. En 2013, 45 % des restaurants Léon de Bruxelles se sont approvisionnés en légumes via un circuit court, ce qui correspond à environ 12 % du tonnage annuel (mise en place entre juillet et octobre).

De plus, des actions sont menées par ses fournisseurs en amont de la filière moules. À titre d'exemple :

- ▲ la diminution du poids des barquettes de moules et/ou des cartons d'emballage ;
- ▲ des bateaux de pêche équipés de dragues permettant de mieux respecter les fonds marins, et entraînant également une baisse de la consommation de carburant des bateaux de pêche ;
- ▲ des investissements permettant de réaliser des économies d'énergie lors du refroidissement de l'eau de filtration circulant en usine ;
- ▲ des certifications (Marine Stewardship Council, Bio, ISO) et des prix récompensant les fournisseurs français les plus engagés en matière de développement durable.

Léon de Bruxelles a également poursuivi le remplacement des produits lessiviels au profit de produits écolabélisés.

En 2013, 95 % des achats de matières papier/carton de Gault & Frémont sont réalisés en Europe où les conditions de production sont plus respectueuses de l'environnement et de la biodiversité.

- ▲ Le programme Plant for the Planet de Accor incite les clients à réutiliser leurs serviettes plus d'une nuit et à reverser la moitié des économies réalisées à des projets de reforestation. En 2013, le partenariat avec Pur Projet a permis de déployer des projets d'agroforesterie au plus proche des hôtels en France, au Royaume-Uni, en Espagne, à Haïti, en Suisse, au Maroc, au Pérou, aux Philippines, en Nouvelle-Zélande et au Vietnam. Le projet au Maroc fait figure de pilote de démarche circulaire : les hôtels financent la plantation d'oliviers, une coopérative de femmes produit de l'huile, les hôtels la rachètent pour la mettre à disposition des clients. Entre 2009 et 2013, plus de 3 millions d'arbres ont été financés par le projet Plant for the Planet.

2.3.3 INFORMATIONS SOCIÉTALES

2.3.3.1 Impact territorial, économique et social de l'activité de la société

EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Par-delà son activité de production de biens ou services, par-delà son empreinte économique, environnementale ou sociale, une entreprise a une contribution sociétale. Généralement circonscrite aux actions de mécénat, au soutien financier à des associations et institutions et au dialogue avec les parties prenantes, l'empreinte sociétale est considérée de manière réductrice.

Eurazeo souhaite porter une vision plus ample de l'empreinte sociétale afin de mettre en valeur les multiples contributions qu'une entreprise apporte à son écosystème et l'ensemble de la valeur qu'elle crée pour la société civile.

Plus précisément, une entreprise génère une combinaison d'impacts que l'on peut organiser selon cinq grandes familles :

1. **La contribution au pouvoir d'achat.** Par la création d'emploi et le versement de salaires, l'entreprise alimente le pouvoir d'achat et donc la consommation des salariés et de leurs familles dans leur environnement local ;

2. **Le financement de la collectivité** via les prélèvements fiscaux et sociaux. Les débats actuels sur l'effacement de l'impôt et l'évasion fiscale illustrent l'importance de ces contributions pour les finances publiques, qu'elles soient locales ou nationales ;
3. **La contribution à l'activité économique**, dont la mesure directe la plus évidente est celle de la masse financière investie dans les achats ;
4. **La contribution à la société civile.** Celle-ci peut se faire de manière financière ou en nature par le mécénat de compétences, le soutien et la participation à des programmes associatifs, think-tanks, institutions professionnelles, caritatives ou encore éducatives ;
5. Enfin, le dernier impact de l'entreprise – et non des moindres – est celui qu'elle peut avoir dans la conduite des affaires de manière éthique et responsable. L'entreprise a une contribution essentielle à l'instauration d'un climat des affaires propice au développement économique.

**Empreinte sociétale (en millions d'euros)**

		2013	
		Eurazeo SA	Eurazeo et filiales
Contribution au pouvoir d'achat	Nombre de salariés (permanents et non permanents)	58	31 815
	Masse salariale	14	777
Financement de la collectivité	Charges patronales	13	241
	Impôts et taxes	25	91
Contribution à l'activité économique	Achats	13	2 291
Contribution à la société civile	Montant dépensé en actions sociales	0,2	4,1
	Montants dépensés en actions sociétales – Partenariats et mécénat	0,6	0,9
Contribution au climat des affaires	Nombre de sociétés dotées d'un code de déontologie/ code d'éthique/code anti-corruption	1	5
	Nombre de sociétés dotées d'un comité d'audit	1	7

Le taux de couverture pour Eurazeo SA est de 94-100 % en 2013 ; pour Eurazeo et ses filiales il est de 100 % en 2013.

POPULATIONS RIVERAINES OU LOCALES

En 2013, Dessange International a apporté son soutien à l'association internationale Natural Resources Stewardship Circle (NRSC) qui réunit des leaders mondiaux de l'industrie des cosmétiques, des parfums et des arômes qui sont des utilisateurs de matières premières naturelles. L'engagement du NRSC et de ses membres consiste à développer des projets exemplaires au regard du patrimoine commun afin de réduire les impacts sur la biodiversité et améliorer les conditions de vie des populations locales.

3SP Group s'est engagé au côté du Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation au Canada dans une démarche de sensibilisation des jeunes aux métiers d'avenir. Le programme « Ma carrière, mon choix » a été mis en place afin de valoriser la persévérance scolaire et les métiers scientifiques, technologiques et industriels auprès des élèves du secondaire. 3SP Group s'est vu décerner un certificat pour sa participation et son implication. La visite de l'entreprise ainsi que le témoignage en classe de collaborateurs de 3SP Group ont permis aux jeunes de se familiariser avec des métiers scientifiques très spécialisés et peu connus.

- ▲ Cap Vert Finance est implanté en Seine-Saint-Denis, zone urbaine classée sensible. Cap Vert Finance a une contribution directe sur son territoire d'implantation via sa politique de recrutement : en incitant ses managers à recruter leurs collaborateurs en Seine-Saint-Denis, la société favorise le développement local en permettant à des jeunes de trouver un emploi dans un secteur en pleine croissance. À date, plus de 50 % des effectifs sont originaires de Seine-Saint-Denis ou y résident.

2.3.3.2 Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines

CONDITIONS DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

La gouvernance est le premier pilier de la charte de Responsabilité Sociétale d'Eurazeo, ce qui reflète la conviction d'Eurazeo selon laquelle la gouvernance est un facteur clé de succès et de pérennité des entreprises.

Le dialogue avec les parties prenantes est un des éléments constitutifs de la bonne gouvernance.

En 2013, Eurazeo a réalisé une évaluation du dialogue mené avec ses parties prenantes. Cette évaluation a constitué en un mapping des parties prenantes et un recensement des modalités et outils de dialogue, première étape indispensable à la structuration d'une stratégie relationnelle et d'un plan d'actions qui seront mis en œuvre en 2014.

Les parties prenantes d'Eurazeo se regroupent en six grandes catégories :

1. **Les actionnaires** : Eurazeo a mis en place un dialogue structuré, piloté et suivi avec ses actionnaires. Des rendez-vous ont été réalisés avec plus de 230 institutions en 2013 – soit une augmentation de 51 % par rapport à 2012. 34 jours ont été dédiés aux road shows et conférences (soit une hausse de 77 % par rapport à 2012), couvrant 12 régions du monde avec un accent particulier mis sur les États-Unis et l'organisation d'un road show en Chine. Un process de *feedback* existe avec les courtiers. Enfin, un centre d'appel d'information dédié est disponible pour répondre aux interrogations des actionnaires.

Il existe deux mécanismes permettant aux actionnaires de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au Conseil :

- ▲ la possibilité de demander l'inscription à l'ordre du jour de points ou de projets de résolution. Ces demandes peuvent être faites par un ou plusieurs actionnaires détenant un certain pourcentage du capital et doivent être reçues par la société au plus tard le 25^e jour précédent l'Assemblée Générale.
- ▲ la possibilité de poser des questions écrites. Chaque actionnaire a la possibilité de poser des questions écrites se rattachant à un point de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale à condition d'être envoyées au plus tard le 4^e jour précédent l'Assemblée Générale. La réponse est réputée avoir été donnée dès lors qu'elle figure sur le site internet de la société.

Les mêmes mécanismes sont offerts aux salariés dès lors qu'ils sont actionnaires.

- 2. Les collaborateurs :** il n'existe pas d'instance représentative du personnel. En 2011, Eurazeo a organisé des élections pour la titularisation de délégués du personnel, auxquelles aucun salarié ne s'est présenté. Conformément à la réglementation, les prochaines élections sont programmées en 2014.

Avec une équipe d'une cinquantaine de collaborateurs, le dialogue repose sur la proximité et la confiance qui existent dans les relations entre la Direction et les salariés d'Eurazeo. En complément de ce dialogue informel continu, un processus d'évaluation annuelle de la performance est en place. La grille de critères est formalisée, connue et partagée ; en 2013, les managers ont reçu une formation sur la conduite des entretiens d'évaluation.

- 3 Les dirigeants des sociétés de portefeuille :** Eurazeo est en contact régulier avec les dirigeants des sociétés de son portefeuille. Des réunions mensuelles sont organisées avec chaque société pour assurer un échange continu entre les équipes de direction et les équipes d'Eurazeo.
- 4 Agences et institutions de communication et d'évaluation extra-financière :** Eurazeo répond aux questionnaires d'agences et d'institutions d'évaluation de référence. Eurazeo est notamment signataire des Principes de l'Investissement Responsable des Nations Unis (PRI) depuis 2011 et répond au questionnaire d'évaluation annuel depuis cette date.

- 5 ONGs, cercles de réflexion et associations professionnelles :** Eurazeo s'inscrit dans une démarche solidaire au bénéfice de plusieurs associations impliquées dans les domaines de l'entrepreneuriat, de l'insertion et de l'aide aux plus vulnérables. Dans cet engagement, Eurazeo s'impose pour principe d'inscrire son soutien dans la durée avec des montants qui permettront à l'association d'avoir un impact significatif dans son domaine d'intervention. Eurazeo est aussi très impliquée dans des cercles de réflexion et institutions professionnelles de référence en France.

- 6 Prestataires et fournisseurs :** dans ses pratiques d'achats, Eurazeo est attentif à respecter des délais de paiement rapides et à ne pas représenter une part trop significative de l'activité de ses prestataires et fournisseurs.

ACTIONS DE PARTENARIAT OU DE MÉCÉNAT

Dans sa charte de Responsabilité Sociétale, Eurazeo s'engage à favoriser le développement de projets sociaux en lien avec son activité de société d'investissement, et promouvoir cette forme d'engagement sociétal au sein de chacune de ses sociétés de portefeuille.

Eurazeo est le partenaire principal du programme « Entrepreneurs dans la Ville » de Sport dans la Ville. Grâce au soutien d'Eurazeo depuis 5 ans, 120 porteurs de projets ont été accompagnés, 72 entreprises et plus de 200 emplois ont été créés. Chaque année, un prix de 15 000 euros « Eurazeo » est remis à l'un des entrepreneurs ce qui permet de doter en capital la toute jeune entreprise.

L'Académie Christophe Tiozzo, soutenue par Eurazeo, a initié 248 personnes (dont 93 filles) à des stages de boxe en extérieur en 2013 pendant les vacances scolaires. L'Académie vise à développer la boxe anglaise en tant que vecteur d'insertion sociale et professionnelle ; elle aura aidé à l'accompagnement et à la signature de 35 contrats avec des entreprises en 2013 (CDI, CDD et formations qualifiantes).

Eurazeo soutient également Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC), qui a créé 109 emplois solidaires dans des associations en 2013, et a formé plus de 1 550 bénévoles présents dans toutes les régions métropolitaines. 2 700 personnes sont accompagnées par les bénévoles de SNC.

La dotation d'Eurazeo à l'Agence du Don en nature (ADN) sert à financer un chargé de partenariats associatifs missionné pour renforcer la couverture nationale d'ADN. Sur 2012, le poste a déjà permis à ADN de développer son réseau de 250 à 350 associations sur toute la France ; de créer deux « hubs » régionaux opérationnels à Lyon et Nice ; et d'animer un réseau de bénévoles et de volontaires du service civique (une quinzaine de personnes).

Eurazeo soutient également l'Institut de cancérologie Gustave Roussy, qui, avec son programme « Révolution Cancer 2010-2013 », a contribué au développement de thérapies ciblées et médicaments personnalisés pour combattre le cancer.

Eurazeo est le premier partenaire financier du secteur privé du Centre Primo Levi. Le soutien d'Eurazeo en 2013 a permis au centre de pérenniser et de renforcer son action dans différents domaines : la prise en charge des mineurs isolés étrangers victimes de violence politique ou l'accès à l'interprétariat pour les patients. Le soutien d'Eurazeo représente près de la moitié du coût de l'interprétariat professionnel pour les consultations délivrées par le Centre Primo Levi aux personnes victimes de torture et de violence politique réfugiées en France.

Eurazeo soutient aussi Human Rights Watch, l'une des principales organisations indépendantes au monde qui se consacre à la protection et à la défense des droits humains.

PlaNet Finance, soutenu par Eurazeo en 2013, permet aux populations les plus pauvres de sécuriser un revenu à travers le développement d'une activité économique pérenne s'appuyant sur des outils tels que la microfinance, la formation professionnelle ou encore l'éducation financière. Plus de 25 000 entrepreneurs ont été accompagnés par PlaNet Finance depuis 2010.

À travers son partenariat avec le Women's Forum for the Economy and Society, Eurazeo exprime son engagement en faveur de la parité. Depuis 2008, Eurazeo soutient le programme Rising Talents dont le but est d'identifier des jeunes femmes de pays et de formations diverses qui ont le potentiel pour devenir des personnalités importantes du monde de demain. À ce jour, la communauté compte 125 membres.

MÉCÉNAT PHOTOGRAPHIQUE

Depuis plus de 10 ans, Eurazeo est engagée dans une politique de soutien à la photographie. Cet engagement se manifeste notamment par l'acquisition d'œuvres originales mises en valeur dans le rapport d'activité.

En 2010, Eurazeo a souhaité renforcer cette politique en créant un concours photo visant à récompenser le travail d'un photographe, professionnel ou étudiant, autour d'un thème donné. En 2013, la 4^e édition du concours s'articulait autour du thème « Traits d'union ». Le trait d'union est ce qui relie différents éléments qui, par cette association, se transforment et s'enrichissent mutuellement. Cette année, le choix du jury s'est porté sur Michel Kirch et sa série de photos « L'Éveilleur ». Le thème du concours photographique 2014 sera « Créer l'Instant décisif ».

L'intérêt d'Eurazeo pour le soutien de l'art va aussi au-delà du concours. En 2013, Eurazeo a accueilli dans ses locaux une exposition de photos d'Abir Abdullah, photoreporter qui, avec son objectif, dévoile la dureté des conditions de travail et le manque de sécurité dans les usines de textile au Bangladesh. Son travail, qui met en lumière les risques auxquels sont exposés les ouvriers fait écho à l'engagement d'Eurazeo en matière de responsabilité sociale et sociétale.

**Soutien financier (en milliers d'euros)****2013****Eurazeo SA**

Montant alloué aux associations et ONGs	319
Montant alloué aux think tanks, forums, et institutions	145
Montant alloué au mécénat culturel	18
Montant alloué aux associations professionnelles	81
Total des montants alloués	563
Durée moyenne de soutien des associations et ONGs (en nombre d'années)	3,7
Part des associations et ONGs soutenues depuis 3 ans ou plus	67 %

ANF Immobilier soutient les Clubs Régionaux d'Entreprises Partenaires pour l'Insertion (CREPI) depuis 2008. Cet engagement se concrétise notamment par le parrainage des salariés de jeunes adultes, sans ou avec très peu de qualifications, dans leur recherche d'emploi. La relation parrain/filleul est fondée sur des échanges continus, un accompagnement personnalisé, une disponibilité régulière et une confiance réciproque. Le parrain reçoit son filleul sur son lieu de travail pour le conseiller dans ses démarches vers l'emploi.

Dessange International soutient le Cosmetic Executive Women (CEW) pour la création et la diffusion des Centres de Beauté pour les femmes atteintes de maladie (0,20 euros sont reversés au CEW par

produit Dessange Capillaires & Soins vendu). Dessange International s'engage aussi auprès des apprentis du CAP Coiffure de l'Institut National des Jeunes Sourds (INJS) pour leur offrir une formation de qualité au sein du réseau Dessange.

Lors de la mise aux normes BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication), une partie des produits de Dessange International devant être « déstockés » ont été offerts à l'Agence du Don en nature (ADN) dans le but d'être ensuite redistribués aux associations bénéficiaires. À cette occasion, 6 152 unités ont été offertes pour une valeur de plus de 177 000 euros.

- ▲ Depuis son lancement en 2008, la Fondation Accor tisse des liens entre les cultures et accompagne le développement des personnes et leur intégration dans leur communauté. L'originalité de la démarche est de soutenir et faire grandir les actions de solidarité initiées par les collaborateurs du groupe dans les pays où Accor est présent. Après 5 ans de générosité, la Fondation Accor évolue et devient fin 2013 le fond de dotation « Solidarity Accor ». Cet engagement solidaire a permis de soutenir plus de 179 projets dans 38 pays impliquant près de 8 500 collaborateurs, apportant de l'aide à près de 200 000 bénéficiaires directs et indirects sur les cinq continents.
- ▲ Depuis plus de 5 ans, le groupe Cap Vert Finance soutient l'association Tanat pour la création d'une école à Abalak, au Niger. En cohérence avec son activité, CVF a mis à la disposition des écoliers des ordinateurs de seconde main afin de concilier recyclage et engagement social.
- ▲ **Relex** a créé en mai 2013 sa Fondation pour le progrès énergétique, sous l'égide de la Fondation de France. Elle a pour mission de promouvoir l'efficacité énergétique et de la rendre accessible au plus grand nombre. Ses activités s'organisent autour de trois axes : développer les connaissances et sensibiliser au sujet de l'efficacité énergétique ; favoriser l'innovation en accompagnant des programmes de recherche et des projets éducatifs ; soutenir des projets solidaires d'intérêt général en France et à l'étranger, en lien avec des ONG, des entrepreneurs sociaux et d'autres fondations.

2.3.3.3 Sous-traitance et fournisseurs**PRISE EN COMPTE DANS LA POLITIQUE ACHAT DES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX ; IMPORTANCE DE LA SOUS-TRAITANCE**

Délais de règlements fournisseurs - Eurazeo SA (en milliers d'euros)	< Durée légale de 30 jours	Délai convenu	
		< à 60 jours	> 60 jours
Solde fournisseurs 31 décembre 2013	716	409	318
Solde fournisseurs 31 décembre 2012	222	253	64

Les achats d'**Eurazeo** se répartissent à plus de 50 % en prestations intellectuelles, puis en équipement, matériel et service de bureau et prestation de transport. Eurazeo ne fait pas appel à la sous-traitance.

L'ensemble du papier – première matière première consommée – est certifié issu de forêts gérées durablement. Pour la collecte du papier, Eurazeo fait appel à une société qui emploie des personnes en situation de handicap ou ayant des difficultés d'insertion.

Lors des *due diligences*, Eurazeo est particulièrement vigilant en matière de politique achat et de respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Ces analyses sont adaptées

sectoriellement afin de tenir compte des enjeux et risques spécifiques à chaque secteur d'activité.

Par ailleurs, en 2013, Eurazeo a organisé un séminaire de sensibilisation auprès de ses sociétés de portefeuille sur la thématique des achats responsables. Une dizaine de sociétés ont participé.

Dans le cadre de ses différents projets en matière de RSE, Europcar a mis en place une charte de développement durable fournisseurs. Cette charte a été, en 2013, annexée à l'ensemble des contrats signés par Europcar International avec ses fournisseurs et partenaires commerciaux. Son déploiement se poursuivra plus largement au niveau groupe courant 2014.

Europcar s'engage activement dans le développement durable et défend, dans sa sphère d'influence, un ensemble de valeurs fondamentales relatives aux droits humains, aux normes de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Europcar a mis en place une politique de référencement de ses fournisseurs prenant en compte des engagements dans les domaines de l'environnement, la sécurité, la santé et l'éthique, en ce qui concerne :

- ▲ le recyclage de l'eau ;
- ▲ le recyclage des déchets et des hydrocarbures ;
- ▲ l'utilisation de produits non-toxiques ;
- ▲ la lutte contre la contrefaçon ;
- ▲ un code éthique.

Chez Elis, la direction des achats joue un rôle important en sélectionnant partout dans le monde des fournisseurs, des produits et des services qui respectent les personnes et l'environnement.

Depuis 2006, les contrats d'Elis avec ses fournisseurs contiennent un référentiel développement durable avec réalisation d'audits réguliers. L'engagement d'Elis est détaillé dans une charte achats développement durable intégrée au système documentaire ISO 9001/2000 de la direction des achats et incluse dans les contrats

signés avec ses partenaires. Elis fait auditer par un organisme extérieur les fournisseurs qui n'ont pas de certification SA 8000 et ISO 14001 (ou équivalents) et assure le suivi des plans d'actions issus de ces audits.

Les fournisseurs d'Elis sont majoritairement situés hors Europe communautaire.

Sur deux segments d'achats, Elis maintient un *sourcing* important en France :

- ▲ 36 % du linge de table est acheté en France en 2013 avec un objectif de 42 % en 2014 ;
- ▲ 55 % du linge de lit est acheté en France en 2013 avec un objectif de 53 % en 2014.

Sur le cycle 2012-2013, des audits ont été réalisés chez 14 fournisseurs avec un focus important sur les fournisseurs de linge plat (8 audits) et les tisseurs (5 audits) pour les vêtements de travail.

Elis encadre strictement le recours à la sous-traitance dans la charte Achats Développement Durable : « nos fournisseurs ne peuvent sous-traiter tout ou partie du marché que nous leur confions sans accord écrit d'Elis. L'utilisation de sous-traitance sans accord écrit et préalable de l'Acheteur d'Elis est interdite. »

- ▲ Chez Rexel, un projet d'une durée de 6 mois est en cours avec 50 fournisseurs afin d'évaluer l'intérêt de déployer la plateforme EcoVadis, plateforme collaborative permettant aux entreprises d'évaluer les performances environnementales et sociales de leurs fournisseurs dans le monde entier.

2.3.3.4 Loyauté des pratiques

ACTIONS ENGAGÉES POUR PRÉVENIR LA CORRUPTION

L'application des meilleures pratiques en matière éthique constitue un engagement de la politique d'actionnaire responsable d'Eurazeo. Il s'inscrit dans une démarche de développement d'une gouvernance forte et exemplaire, telle que définie dans sa charte de Responsabilité Sociétale. Dans cette démarche d'amélioration continue, Eurazeo encourage ses sociétés de portefeuille à mettre en œuvre les meilleures pratiques de prévention et de détection de la fraude et de la corruption, adaptées aux spécificités de chacune d'entre elles.

Eurazeo a développé un guide de bonnes pratiques anti-fraude et anti-corruption. Ce guide constitue un cadre de référence et a vocation à servir de support aux sociétés de portefeuille dans le renforcement d'une culture de l'intégrité, dans la formation des collaborateurs aux comportements éthiques attendus, ou encore en tant qu'outil méthodologique dans la mise en œuvre de dispositifs anti-fraude.

Des actions spécifiques ont été engagées par Europcar pour prévenir la corruption et améliorer la transparence au sein du groupe. Europcar est signataire du Pacte Mondial dont le dixième principe porte sur la lutte contre la corruption. En 2012, Europcar a établi une charte des valeurs groupe Europcar. Ces deux documents affirment l'engagement du groupe contre la corruption.

Europcar a aussi mis en place un comité conformité dont la mission est la vérification de la conformité à l'ensemble des réglementations anti-corruption. Enfin, des formations sur la protection des données personnelles, la lutte contre la corruption et le droit de la concurrence ont été dispensées dans tous les sièges pays.

Elis a formalisé ses engagements contre la corruption dans le cadre d'une charte éthique, publiée en 2012. Celle-ci s'articule autour des valeurs du groupe : intégrité, responsabilité et exemplarité dans son environnement commercial, respect de chacun de ses collaborateurs, diminution de son empreinte environnementale et amélioration continue de ses performances.

MESURES PRISES EN FAVEUR DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS/CLIENTS

Chez Europcar plusieurs mesures sont mises en place pour anticiper tout risque sur la santé et la sécurité des clients :

- ▲ en France, dans le cadre de l'établissement du Document Unique, document réglementaire portant sur l'évaluation et la prévention des risques au sein de l'entreprise, des contrôles sont effectués sur au minimum 5 véhicules par semaine et par station afin de vérifier le bon respect des standards de qualité, de propreté et de sécurité ;
- ▲ dans l'ensemble des filiales, une procédure interne de vérification des véhicules portant sur au moins 5 véhicules par mois et par station a été mise en place depuis 2008. Dans le cadre de cette procédure, des véhicules sont choisis au hasard dans les stations, et un rapport d'audit est inclus dans un document appelé « Formulaire d'Audit International de Véhicule », qui doit être annexé au rapport hebdomadaire du Manager de station.

Pour réduire les risques tout au long de sa filière d'approvisionnement de moules, Léon de Bruxelles s'appuie sur un cadre très strict :

- ▲ le milieu marin et le produit sont contrôlés par des organismes officiels tels que l'IFREMER en France ou des organisations équivalentes à l'étranger, ainsi que par les services vétérinaires ;
- ▲ le grossiste chargé de l'approvisionnement ne peut se fournir qu'àuprès de fournisseurs respectant le cahier des charges défini par Léon de Bruxelles et dont l'application est auditée annuellement par un organisme certificateur ;
- ▲ une relation tripartite (Léon de Bruxelles – Grossiste – Fournisseur) permet une communication facilitée au niveau des évolutions du produit ou des zones de pêche ;
- ▲ une traçabilité complète du produit est assurée ;
- ▲ des analyses ponctuelles (bactériologiques, biotoxines, norovirus, de surveillance) sont réalisées sur les approvisionnements ;



- ▲ des contrôles sont réalisés à chaque livraison, et des tests quotidiens sont mis en œuvre sur chaque lot servi au consommateur ;
- ▲ les moules sont cuites juste avant d'être servies ce qui est un élément de sécurité sanitaire supplémentaire ;
- ▲ un échantillon de chaque lot livré est conservé par un laboratoire indépendant dans le cas où des vérifications ultérieures pourraient être nécessaires.

AUTRES ACTIONS ENGAGÉES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME

Dans le cadre de sa charte achats développement durable, Elis porte une attention particulière au respect des droits de l'homme et souligne la nécessité pour ses fournisseurs de respecter le code de l'OIT concernant :

- ▲ l'interdiction de travail forcé (conventions 29 et 105) ;
- ▲ l'interdiction du travail des enfants (conventions 138 et 182) ;

- ▲ la non-discrimination en matière d'emploi et de profession (conventions 100 et 111) ;
- ▲ la liberté d'association et d'organisation – liberté syndicale (convention 87) ;
- ▲ le droit à la négociation collective (convention 98) ;
- ▲ le droit à un revenu minimum vital, permettant de subvenir aux besoins fondamentaux (conventions 26 et 131) ;
- ▲ le respect de règles minimales pour la durée du travail (convention 1) ;
- ▲ le droit à un environnement de travail sain – hygiène et sécurité (convention 155).

Pour ces raisons, l'acheteur se réserve la faculté de venir dans les ateliers du fournisseur à tout moment pour vérifier la conformité à ces exigences et proposer des plans d'amélioration, celui-ci lui laissant libre accès. Des audits sont réalisés à fréquence régulière par un organisme externe indépendant.

▲ Particulièrement vulnérables, les enfants sont malheureusement encore trop nombreux à être victimes d'exploitation sexuelle dans plusieurs régions du monde. En tant que grand acteur du tourisme mondial, il est de la responsabilité du groupe Accor de mettre tous les moyens en œuvre pour empêcher ce fléau dans ses hôtels. Depuis 2001, Accor agit dans ce sens avec l'ONG ECPAT. En 2012, Accor est devenu partenaire d'un projet public-privé en faveur de la protection de l'enfance, aux côtés de l'organisation du « Code de conduite », d'autres partenaires privés du secteur du tourisme (TUI, KUONI...) et de l'Agence allemande de coopération internationale GIZ. Ce partenariat vise à mettre en place des outils d'e-learning et de monitoring à l'attention de ses participants. En 2013, le Code de conduite a été signé dans 35 pays du réseau Accor.

2.4 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DÉSIGNÉ COMME ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

2

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Eurazeo SA, désigné organisme tiers indépendant, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, présentées dans le Rapport de Gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Directoire d'Eurazeo SA d'établir un Rapport de Gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément au Protocole de reporting RSE 2013 utilisé par Eurazeo (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le Rapport de Gestion au paragraphe 2.1.5 « Pérимètre de la démarche RSE et méthodologie de reporting » et disponible sur demande auprès de la Direction du développement durable d'Eurazeo.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ▲ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le Rapport de Gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ▲ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre le 4 octobre 2013 et le 13 mars 2014 pour une durée d'environ 8 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾.

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des Directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le Rapport de Gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code du commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe au paragraphe 2.1.5 « Pérимètre de la démarche RSE et méthodologie de reporting » du Rapport de Gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le Rapport de Gestion des Informations RSE requises.

(1) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'EURAZEO

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes désigné comme organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec une trentaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des Directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- ▲ d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ▲ de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes :

- ▲ au niveau de l'entité consolidante Eurazeo SA, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le Rapport de Gestion ;
- ▲ au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque⁽²⁾, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et nous avons mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 39 % des effectifs et 40 % du chiffre d'affaires consolidé.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 27 mars 2014

L'un des Commissaires aux comptes d'Eurazeo SA
PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié
Associé

Sylvain Lambert
Associé du Département Développement Durable

(2) L'échantillon sélectionné pour la vérification comprend : Eurazeo SA, ANF, Elis France et Elis Portugal pour les informations sociales ; et Elis France, Elis Portugal, Europcar France, Europcar Royaume-Uni et Gault & Frémont pour les informations environnementales.

ANNEXE : LISTE DES INFORMATIONS QUE NOUS AVONS CONSIDÉRÉES LES PLUS IMPORTANTES

INFORMATIONS SOCIALES QUANTITATIVES

Effectif total (permanent et non permanent) et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique

Embauches et départs

Rémunérations et avantages sociaux

Égalité professionnelle – Part des femmes dans l'organisation

INFORMATIONS SOCIALES QUALITATIVES

Organisation du temps de travail

Relations sociales

Santé et sécurité au travail

Développement des compétences

Égalité de traitement et promotion de la diversité

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES QUANTITATIVES

Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

Consommation d'énergie hors carburant et consommation de carburant

Rejets de gaz à effet de serre

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES QUALITATIVES

Mesures de prévention, de réduction ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

Gestion des déchets

Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

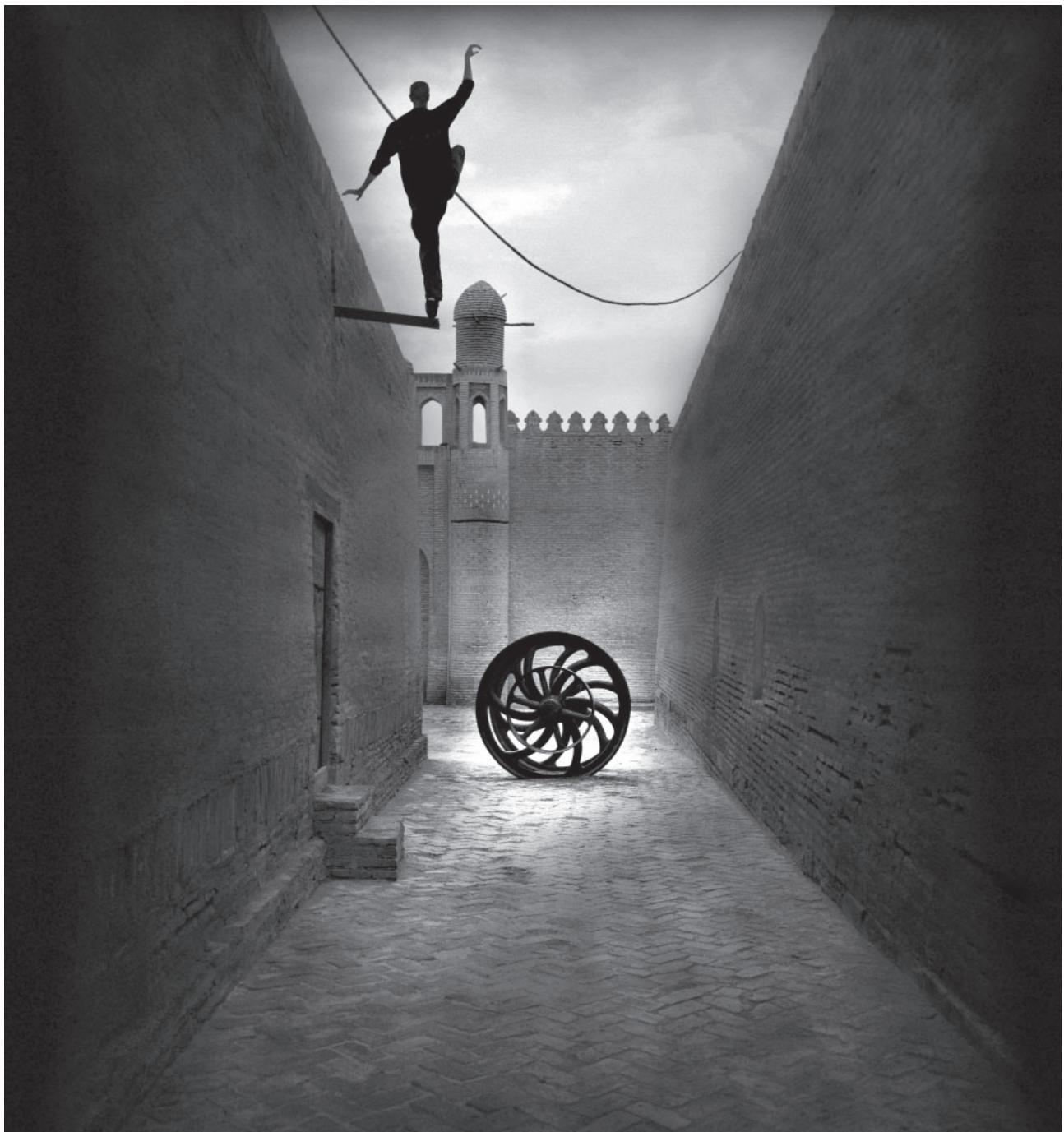
INFORMATIONS SOCIÉTALES QUALITATIVES

Impact territorial, économique et social de l'activité de la société

Dialogue avec les parties prenantes

Sous-traitance et fournisseurs

Actions engagées pour prévenir la corruption



L'HORIZON VERTICAL

120 x 100 cm. 2010 | Harman Hahnemühle Fine Art sous Diasec | Édition 3/5

Le sujet est en équilibre, en hauteur, de façon à visualiser un cap à l'horizon.

L'homme est ainsi situé au point de jonction de la verticalité et de l'horizontalité. Au centre de la géométrie constituée se trouve une roue, dont la circularité symbolise le temps. Ainsi le sujet, par la distance obtenue, se fait trait d'union entre espace et temps.



Gouvernance

3.1	ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	58	3.4	GESTION DES RISQUES - FACTEURS DE RISQUES ET ASSURANCES	100
3.1.1	Rôle et fonctionnement du Directoire et du Conseil de Surveillance	58	3.4.1	Facteurs de risques inhérents au secteur d'activité d'Eurazeo, l'investissement en capital	101
3.1.2	Directoire	59	3.4.2	Facteurs de risques relatifs au portefeuille d'Eurazeo	102
3.1.3	Conseil de Surveillance	64	3.4.3	Facteurs de risques inhérents au mode de fonctionnement de la Société	105
3.1.4	Comités spécialisés	79	3.4.4	Facteurs de risques propres aux principales participations contrôlées	106
3.1.5	Règlement intérieur du Conseil de Surveillance	80	3.4.5	Litiges	108
3.4.6	Assurances	109			
3.2	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE DES MANDATAIRES SOCIAUX	85	3.5	RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	110
3.2.1	Principes de rémunération des mandataires sociaux	85	3.5.1	Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance	110
3.2.2	Tableaux requis en application des recommandations de l'AMF	88	3.5.2	Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques	113
3.2.3	Indemnités en cas de cessation forcée des fonctions ou de rupture du contrat de travail	97			
3.2.4	Autres informations sur les avantages	98			
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	99	3.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	122
3.3.1	Participation des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire dans le capital de la Société	99	3.7	ENGAGEMENTS AU TITRE DES PROGRAMMES DE CO-INVESTISSEMENT	123
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	100			



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'Azeo, 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, retracant 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 individuels trimestriels et les comptes individuels 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 individuels, les comptes consolidés et son Rapport à l'Assemblée. Le Conseil de Surveillance présente à l'Assemblée Générale Annuelle ses observations sur le Rapport du Directoire et sur les comptes annuels, individuels et consolidés.

3.1.1.2 Bilan d'activité

Le Conseil de Surveillance d'Eurazeo s'est réuni 7 fois au cours de l'année 2013 avec un taux de présence moyen de ses membres de 91 %.

Le Directoire d'Eurazeo s'est réuni 34 fois au cours de l'année 2013 avec un taux de présence moyen de ses membres de 96 %.

3.1.1.3 Autoévaluation des activités du Conseil de Surveillance

Une première évaluation formalisée de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance a été réalisée fin 2009 avec l'aide d'un consultant externe indépendant. Le rapport de synthèse de cette évaluation, remis en février 2010, faisait apparaître une appréciation globalement très positive du fonctionnement du Conseil de Surveillance et suggérait un certain nombre d'ajustements souhaitables qu'Eurazeo a pris soin de mettre en place depuis. Ainsi le nombre de membres du Conseil de Surveillance a été réduit, la proportion de membres indépendants au sein du Comité d'Audit a été augmentée pour atteindre le seuil de 2/3 recommandé par le Code AFEP/MEDF et la qualité de membre indépendant fait désormais l'objet d'un examen annuel par le Conseil de Surveillance. La durée des mandats a été réduite à quatre ans et il a été mis en place un renouvellement échelonné de ces mandats.

Une nouvelle évaluation formalisée de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance a été réalisée fin 2012 également avec l'assistance d'un consultant externe indépendant. Cette évaluation a été discutée au Comité des Rémunérations et de Sélection du 28 février 2013 puis lors de la séance du Conseil de Surveillance du 19 mars 2013. Il ressort de cette évaluation que les membres du Conseil de Surveillance considèrent la composition et le fonctionnement du Conseil de Surveillance comme très satisfaisants.

Les orientations retenues par le Conseil de Surveillance à la suite de cette évaluation ont été mises en œuvre en 2013 ; elles ont plus particulièrement concerné :

- ▲ la mise en place d'une programmation annuelle des travaux du Comité Financier et du Comité des Rémunérations et de Sélection (une telle programmation existait déjà pour le Comité d'Audit) ;
- ▲ l'amélioration de la restitution au Conseil de Surveillance des travaux du Comité Financier ;
- ▲ la mise en place d'un système d'information digital dédié aux membres du Conseil de Surveillance.

Les axes d'amélioration suggérés par le rapport seront périodiquement revus notamment à l'occasion d'un point de l'ordre du jour du Conseil de Surveillance consacré chaque année à un débat sur le fonctionnement du Conseil (ce point sera traité en 2014 lors de la réunion du Conseil prévue le 18 juin 2014). Une évaluation formalisée du Conseil de Surveillance sera à nouveau effectuée fin 2015 conformément aux préconisations du Code AFEP/MEDF.

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
Virginie	Morgon ⁽¹⁾	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau -75008 Paris	Membre du Directoire Chief Investment Officer
Philippe	Audouin	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau -75008 Paris	Membre du Directoire Directeur Administratif et Financier
Fabrice	de Gaudemar	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau -75008 Paris	Membre du Directoire En charge d'Eurazeo Croissance et de la RSE

(1) Madame Virginie Morgon a été nommée Directeur Général par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 à compter du 19 mars 2014.



3.1.2.2 Mandats et fonctions - Expertise en matière de gestion des membres du Directoire

MEMBRES DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2013

Monsieur Patrick Sayer	Président du Directoire d'Eurazeo **
Âge et nationalité	56 ans - Nationalité française
Date d'échéance du mandat	
2018	
MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013	
Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées * par Eurazeo :	
<ul style="list-style-type: none">+ Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier **.+ Administrateur de Europcar Groupe.+ Directeur Général de Legendre Holding 19.+ Gérant d'Investco 3d Bingen (société civile).+ Président d'Eurazeo Capital Investissement (anciennement Eurazeo Partners).	
Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :	
<ul style="list-style-type: none">+ Vice-Président du Conseil de Surveillance de Rexel SA **.+ Administrateur de Gruppo Banca Leonardo (Italie).+ Administrateur de Accor **.+ Administrateur de Colyzeo Investment Advisors (Royaume-Uni).+ Membre du Board of Directors de Tech Data Corporation (USA)**.+ Membre de l'Advisory Board de Kitara Capital International Limited (Dubai).	
Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :	
<ul style="list-style-type: none">+ Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier.+ Gérant d'Euraleo Srl (Italie).+ Représentant Permanent de ColAce Sarl au Conseil de Surveillance de Groupe Lucien Barrière.+ Président du Conseil d'Administration de Europcar Groupe et Holdelis.+ Administrateur de Moncler Srl (Italie), Sportswear Industries Srl (Italie), Edenred, SASP Paris-Saint Germain Football et Holdelis.+ Directeur Général de Legendre Holding 11, Immobilière Bingen et Legendre Holding 8.+ Membre du Conseil de Surveillance de la SASP Paris-Saint Germain Football.+ Membre de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne).	

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + Patrick Sayer est Président du Directoire d'Eurazeo depuis mai 2002. Il était précédemment associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris et managing director de Lazard Frères & Co. à New York.
- + Patrick Sayer est Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier et Administrateur d'Accor, Europcar, Rexel, Banca Leonardo (Italie), Tech Data (USA) et de Kitara Capital (Dubai).
- + Ancien Président de l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC), il est également Administrateur du Musée des Arts Décoratifs de Paris et il enseigne la finance (Master 225) à l'université de Paris Dauphine.
- + Membre du Club des Juristes, il est par ailleurs magistrat consulaire au Tribunal de Commerce de Paris.
- + Patrick Sayer est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris.

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

** Société cotée.

Monsieur Bruno Keller**Directeur Général****Membre du Directoire d'Eurazeo ******Âge et nationalité**

59 ans - Nationalité française

Date d'échéance du mandat

2018

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013**Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées * par Eurazeo :**

- + Président du Directoire d'ANF Immobilier **.
- + Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et Foncia Groupe.
- + Membre du Comité de Surveillance de Foncia Holding.
- + Président de La Mothe.
- + Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de Société Française Générale Immobilière (SFGI).
- + Gérant de Eurazeo Real Estate Lux Sarl (Luxembourg) et Investco 3d Bingen (société civile).
- + Directeur Général de Legendre Holding 21, Legendre Holding 23, Legendre Holding 26, Legendre Holding 27, Legendre Holding 29, Legendre Holding 30, Legendre Holding 31 et Legendre Holding 32.

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Membre du Conseil de Surveillance de OFI Private Equity Capital (devenue Eurazeo PME Capital) et de Financière Truck (Investissement) SAS.
- + Administrateur d'Europcar Groupe.
- + Président de Rue Impériale Immobilier et Société Immobilière Marseillaise.
- + Gérant de EREL Capital Sarl (devenue APCOA Finance Lux).
- + Directeur Général de Legendre Holding 22, Legendre Holding 24, Legendre Holding 25 et Legendre Holding 28.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + Bruno Keller est Directeur Général et membre du Directoire d'Eurazeo depuis mai 2002.
- + 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).
- + Bruno Keller est notamment Président du Directoire d'ANF Immobilier, Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et de Foncia Groupe.
- + Il est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Rouen.

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

** Société cotée.

**Madame Virginie Morgan⁽¹⁾ Chief Investment Officer
Membre du Directoire d'Eurazeo ****

Âge et nationalité

44 ans - Nationalité française

Date d'échéance du mandat

2018

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013**Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées * par Eurazeo :**

- + Présidente du Supervisory Board de APCOA Parking AG (Allemagne).
- + Présidente de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne).
- + Managing Director de APCOA Group GmbH (Allemagne).
- + Présidente du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME.
- + Présidente du Conseil d'Administration de Holdelis.
- + Directeur Général de LH APCOA.
- + Présidente du Board of Directors de Broletto 1 Srl (Italie).
- + Gérante d'Euraleo Srl (Italie).
- + Présidente de Legendre Holding 33.

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :

- + Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Moncler SpA ** (Italie).
- + Administrateur de L'Oréal **.
- + Administrateur de Accor **.
- + Gérante d'Intercos SpA (Italie).
- + Membre du Conseil d'Administration du Women's Forum (WEFCOS).

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Administrateur d'Edenred et de Sportswear Industries Srl (Italie).
- + Représentant permanent d'Eurazeo au Conseil d'Administration de LT Participations.
- + Présidente du Conseil de Surveillance de Groupe B&B Hotels et de OFI Private Equity Capital (devenue Eurazeo PME Capital).

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + Virginie Morgan est membre du Directoire d'Eurazeo depuis janvier 2008, Chief Investment Officer depuis décembre 2012 et a été nommée Directeur Général à compter du 19 mars 2014.
- + Associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris de 2000 à 2007, après avoir exercé son métier de banquier conseil chez Lazard à New York et Londres depuis 1992, Virginie Morgan était notamment responsable du secteur Agroalimentaire, Distribution et Biens de Consommation sur le plan européen.
- + Au cours des 15 années passées chez Lazard, elle a conseillé de nombreuses entreprises comme Air Liquide, Danone, Kingfisher/Castorama, Kesa/Darty, Publicis et a établi des liens privilégiés avec leurs dirigeants.
- + Virginie Morgan est notamment Présidente du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME, Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Moncler SpA, Administrateur de Accor et L'Oréal et Présidente du Conseil d'Administration de Holdelis (Elis).
- + Elle est membre du Conseil d'Administration du Women Forum for the Economy & Society (WEFCOS) et membre du Comité de Soutien de Human Rights Watch à Paris.
- + Virginie Morgan est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris (section Économie et Finance) (1990) et titulaire d'un mastère d'économie et de management (MIEM) de l'université de Bocconi (Milan, Italie) (1991).

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

** Société cotée.

(1) Madame Virginie Morgan a été nommée Directeur Général par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 à compter du 19 mars 2014.

**Monsieur Philippe Audouin Directeur Administratif et Financier
Membre du Directoire d'Eurazeo ****

Âge et nationalité

57 ans - Nationalité française

Date d'échéance du mandat

2018

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013**Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées * par Eurazeo :**

- + Membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier **.
- + Membre du Conseil d'Administration de Holdelis.
- + Administrateur d'Europcar Groupe.
- + Vice-Président du Supervisory Board de APCOA Parking AG (Allemagne).
- + Managing Director de Perpetuum MEP Verwaltung GmbH (Allemagne).
- + Membre de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne).
- + Président de Ray France Investment, LH APCOA, Legendre Holding 19, Legendre Holding 21, Legendre Holding 27, Legendre Holding 29, Legendre Holding 30, Legendre Holding 31 et Legendre Holding 32.
- + Directeur Général de Legendre Holding 25, Legendre Holding 33, La Mothe et de Eurazeo Capital Investissement (anciennement Eurazeo Partners).
- + Administrateur délégué de Eurazeo Services Lux (Luxembourg).
- + Représentant permanent d'Eurazeo au Conseil d'Administration de SFGI.

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Vice-Président du Conseil de Surveillance de Groupe B&B Hotels.
- + Directeur Général de Catroux.
- + Président de Legendre Holding 22, Legendre Holding 28, Immobilière Bingen, Legendre Holding 8, Rue Impériale Immobilier, Legendre Holding 25, Legendre Holding 11, Legendre Holding 24, Legendre Holding 23 et Legendre Holding 26.
- + Gérant d'Eurazeo Italia (Italie).
- + Managing Director de APCOA Group GmbH (Allemagne).

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + Philippe Audouin a rejoint Eurazeo en 2002. Il 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 *joint venture* 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 3e année à l'école HEC (option : « Entrepreneurs »).
- + Philippe Audouin est membre du Directoire et Directeur Administratif et Financier d'Eurazeo. Il est également Administrateur d'Europcar Groupe, d'Holdelis (Els) et Vice-Président du Supervisory Board d'APCOA Parking AG (Allemagne).
- + Philippe Audouin est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales. Il est membre de la commission Emetteurs de l'AMF, membre du Comité Consultatif de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) et Vice-Président de la DFCG.

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

** Société cotée.

**Monsieur Fabrice de Gaudemar Membre du Directoire d'Eurazeo **
En charge d'Eurazeo Croissance et de la RSE**

Âge et nationalité

40 ans - Nationalité française

Date d'échéance du mandat

2018

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013**Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées * par Eurazeo :**

- + Membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier **.
- + Représentant permanent d'Eurazeo au Conseil d'Administration d'Europcar Groupe.
- + Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et de Coré.
- + Président du Conseil de Surveillance de 3S Photonics.
- + Gérant d'Investco 5 Bingen (société civile).
- + Président de Legendre Holding 23, Legendre Holding 25 et de Legendre Holding 26.
- + Directeur Général d'Eureka Participation.
- + Membre du Comité de Surveillance de Legendre Holding 28.

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :

- + Membre du Conseil de Surveillance de Tag Technologies SAS.
- + Membre du Board of Directors de I-Pulse (USA).
- + Membre du Comité Stratégique de Fonroche Energie SAS.

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Président de Legendre Management.
- + Gérant d'Eurazeo Entertainment Lux Sarl (Luxembourg).
- + Administrateur de RedBirds Participations et de Eurazeo Management Lux (Luxembourg).
- + Gérant d'ECIP Elis Sarl (Luxembourg) et ECIP Agree Sarl (Luxembourg).
- + Membre du Conseil de Surveillance de OFI Private Equity Capital (devenue Eurazeo PME Capital).

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + Fabrice de Gaudemar est membre du Directoire d'Eurazeo depuis 2010. 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. Il est également en charge de la RSE d'Eurazeo.
- + Fabrice de Gaudemar a rejoint Eurazeo en 2000 et a participé à la réalisation et/ou au suivi des investissements dans Eutelsat, Cegid, Rexel, Europcar, APCOA, Elis et Eurazeo PME, ainsi que Fonroche, 3SP Group et I-Pulse dans le cadre d'Eurazeo Croissance. Avant de rejoindre Eurazeo, Fabrice de Gaudemar était ingénieur dans le domaine des télécommunications.
- + 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.
- + Ancien élève de l'École Polytechnique et il est diplômé de Télécom ParisTech.

* Articles 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 2013

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.

Les membres du Conseil de Surveillance suivants mettront fin à leur mandat à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2014 :

- ▲ M. Michel David-Weill ;
- ▲ Mme Anne Lalou ;
- ▲ M. Michel Mathieu ;
- ▲ M. Olivier Merveilleux du Vignaux.

COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2013

Prénom	Nom	Adresse professionnelle	Fonction chez Eurazeo	Indépendant
Membres du Conseil de Surveillance				
M. Michel	David-Weill ⁽¹⁾	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris	Président	
M. Jean	Laurent	C/o Foncière des Régions 30, avenue Kléber – 75208 Paris Cedex 16	Vice-Président	X
M. Richard	Goblet d'Alviella	C/o SOFINA SA Rue de l'Industrie, 31 – B -1040 Bruxelles Belgique		X
Mme Anne	Lalou ⁽¹⁾	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris		
M. Roland	du Luart	C/o Sénat Palais du Luxembourg – 75291 Paris Cedex 06		X
Mme Victoire	de Margerie	C/o Rondol Industrie 8 Place de l'Hôpital – 67000 Strasbourg		X
M. Michel	Mathieu ⁽¹⁾	C/o Crédit Agricole SA 53, rue Maurice Arnoux 92127 Montrouge Cedex		
M. Olivier	Merveilleux du Vignaux ⁽¹⁾	C/o MVM Rue Ducale 27 – B - 1000 Bruxelles Belgique		
Mme Stéphane	Pallez	C/o Caisse Centrale de Réassurance (CCR) 31, rue de Courcelles – 75008 Paris		X
M. Georges	Pauget	C/o Économie Finance et Stratégie 122, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris		X
M. Jacques	Veyrat	C/o IMPALA SAS 4, rue Euler – 75008 Paris		X
Président d'honneur du Conseil de Surveillance				
M. Bruno	Roger	C/o Lazard Frères 121, boulevard Haussmann – 75008 Paris		n/a
Censeur				
M. Jean-Pierre	Richardson ⁽²⁾	C/o Richardson 2, place Gantès – BP 41917 13225 Marseille Cedex 02		n/a

(1) Membres dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014.

(2) Membre dont le renouvellement des fonctions de censeur est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014.



GOUVERNANCE

Organes de Direction et de Surveillance

COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE APRÈS L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 7 MAI 2014 (SOUS RÉSERVE DE L'ADOPTION DES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE)

Prénom	Nom	Adresse professionnelle	Fonction chez Eurazeo	Indépendant
Membres du Conseil de Surveillance				
M. Michel	David-Weill ⁽¹⁾	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris	Président	
M. Jean	Laurent	C/o Foncière des Régions 30, avenue Kléber – 75208 Paris Cedex 16	Vice-Président	X
M. Richard	Goblet d'Alviella	C/o SOFINA SA Rue de l'Industrie, 31 – B -1040 Bruxelles Belgique		X
Mme Anne	Lalou ⁽¹⁾	C/o Eurazeo 32, rue de Monceau – 75008 Paris		
M. Roland	du Luart	C/o Sénat Palais du Luxembourg – 75291 Paris Cedex 06		X
Mme Victoire	de Margerie	C/o Rondol Industrie 8 Place de l'Hôpital – 67000 Strasbourg		X
M. Michel	Mathieu ⁽¹⁾	C/o Crédit Agricole SA 53, rue Maurice Arnoux 92127 Montrouge Cedex		
M. Olivier	Merveilleux du Vignaux ⁽¹⁾	C/o MVM Rue Ducale 27 – B - 1000 Bruxelles Belgique		
Mme Stéphane	Pallez	C/o Caisse Centrale de Réassurance (CCR) 31, rue de Courcelles – 75008 Paris		X
M. Georges	Pauget	C/o Économie Finance et Stratégie 122, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris		X
M. Jacques	Veyrat	C/o IMPALA SAS 4, rue Euler – 75008 Paris		X
Président d'honneur du Conseil de Surveillance				
M. Bruno	Roger	C/o Lazard Frères 121, boulevard Haussmann – 75008 Paris		n/a
Censeur				
M. Jean-Pierre	Richardson ⁽²⁾	C/o Richardson 2, place Gantès – BP 41917 13225 Marseille Cedex 02		n/a

(1) Membres dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014.

(2) Membre dont le renouvellement des fonctions de censeur est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014.

Le Conseil de Surveillance du 18 mars 2014 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.

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 ;
- ▲ ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

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, sous réserve de l'approbation des résolutions n° 6 à 9 par l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 :

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

- ▲ Jacques Veyrat ; et
- ▲ Stéphane Pallez.

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

Au 31 décembre 2013, les membres du Conseil de Surveillance et le censeur détiennent ensemble 55 811 actions soit 0,09 % du capital et 0,13 % des droits de vote.

3.1.3.2 Mandats et Fonctions - Expertise en matière de gestion

MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2013

Monsieur Michel David-Weill ⁽¹⁾	Président du Conseil de Surveillance		
Âge et nationalité	81 ans - Nationalité Française	Date de première nomination	15 mai 2002
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 2013			
Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :			
+ Vice-Président à titre honoraire du Conseil d'Administration de Groupe Danone **.			
+ Administrateur de Gruppo Banca Leonardo SpA (Italie).			
Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :			
+ Gérant de Parteman (SNC).			
+ Administrateur et Président du Comité de Nomination et de Rémunération de Groupe Danone.			
+ Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe.			
+ Administrateur de Fonds Partenaires-Gestion.			
+ Associé Commandité et Gérant de Partena (société en commandite simple).			
Autre information :			
+ Monsieur Michel David-Weill est le beau-père de M. Merveilleux du Vignaux.			

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + 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.
- + 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.
- + 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.
- + Monsieur Michel David-Weill est diplômé du Lycée Français de New York et de l'Institut des Sciences Politiques.

(1) Membre dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014.

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

** Société cotée.

Monsieur Jean Laurent**Vice-Président du Conseil de Surveillance****Âge et nationalité**

69 ans - Nationalité Française

Date de première nomination

5 mai 2004

Date d'échéance du mandat

2017

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- + Président du Conseil d'Administration de Foncière des Régions **.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013**Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :**

- + Président du Conseil d'Administration de Foncière des Régions **.
- + Administrateur, Président du Comité de Responsabilité Sociale et Président du Comité de Nomination et de Rémunération de Groupe Danone **.
- + Administrateur de Beni Stabili **.
- + Administrateur d'Unigrains.

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Membre du Conseil de Surveillance de M6 Télévision.
- + Administrateur de Crédit Agricole Egypt SAE.
- + Président du Pôle de Compétitivité Finance Innovation et de l'Institut Europlace de Finance.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + 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.
- + 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.
- + Administrateur de sociétés, il est Président du Conseil d'Administration de Foncière des Régions.
- + Jean Laurent est diplômé de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique (1967) et titulaire du Master of Sciences de Wichita State University.

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

** Société cotée.

Monsieur Richard Goblet d'Alviella**Âge et nationalité**

65 ans - Nationalité Belge

Date de première nomination

15 mai 2002

Date d'échéance du mandat

2016

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- + Président Exécutif de Sofina SA **.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013**Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :**

- + Président Exécutif de Sofina SA (Belgique) **.
- + Administrateur délégué d'Union Financière Boël SA (Belgique) et de Société de Participations Industrielles SA (Belgique).
- + Administrateur, Membre du Comité d'Audit et Membre du Comité des Rémunerations et Nominations de Groupe Danone **.
- + Administrateur et Membre du Comité d'Audit de Caledonia Investments (UK) ** et de GL Events.
- + Administrateur de Polygone et de Henex (Belgique) **.

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Censeur du Conseil d'Administration de GDF Suez (France).
- + Administrateur de Glaces de Moustier sur Sambre (Belgique), Suez (France) et de Finasucré (Belgique).
- + Administrateur et Membre du Comité des Rémunerations 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 ^(a) (France) et Caledonia Investments ^(a) (Grande-Bretagne).
- + Il est également Administrateur délégué d'Union Financière Boël (Belgique), Société de Participations Industrielles (Belgique) et Administrateur de Henex (Belgique).
- + 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).

(a) Membre du Comité d'Audit.

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

** Société cotée.

Madame Anne Lalou (1)**Âge et nationalité**

50 ans - Nationalité Française

Date de première nomination

7 mai 2010

Date d'échéance du mandat

2014

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- + Directeur Général de la WebSchool Factory.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés contrôlées * par Eurazeo :**

- + Membre du Comité de Surveillance de Foncia Holding.
- + Membre du Conseil de Surveillance de Foncia Groupe.

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :

- + Directeur Général de la Web School Factory.
- + Directeur Général de l'Innovation Factory.
- + Directeur Général de SAS Nexity Solutions.
- + Administrateur de MEDICA SA **.

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Administrateur de SAS Neximmo 39, SA Guy Hoquet L'Immobilier, SAS Financière Guy Hoquet L'Immobilier et SAS Naxos.
- + Membre du Directoire de SAS Neximmo 39.
- + Vice-Présidente et Membre du Conseil de Surveillance de SA Financière de la Baste.
- + Présidente et membre du Conseil de Surveillance de SAS Parcoval.
- + Co-gérant de Sarl FDC Holdings.
- + Mandataire ad hoc de Sarl FDC Holdings.
- + Présidente de SAS Nexity Solutions.
- + Représentant permanent de NEXITY Franchises au Conseil d'Administration de Guy Hoquet L'Immobilier SA.
- + Membre du Conseil de Surveillance de SAS Century 21 France.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + Anne Lalou, Directeur Général de la WebSchoolFactory, 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.
- + Elle a été Président-Directeur Général de Havas Édition Électronique avant d'intégrer Rothschild & Cie en tant que Gérant.
- + 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 Déléguee du Pôle Distribution jusqu'en 2011.
- + Elle est diplômée de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC).

(1) Membre dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014.

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

** Société cotée.



GOUVERNANCE

Organes de Direction et de Surveillance

Monsieur Roland du Luart

Âge et nationalité	74 ans - Nationalité Française	Date de première nomination	5 mai 2004
		Date d'échéance du mandat	2016

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- + Sénateur.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :

- + Sénateur de la Sarthe.
- + Vice-Président de la Commission des Finances.
- + Membre de la délégation sénatoriale à l'Outre-mer.
- + Membre de la Commission spéciale chargée du contrôle des comptes et de l'évaluation interne (Sénat).
- + Membre du Comité Consultatif du Secteur Financier.
- + Membre de la Commission nationale d'évaluation des politiques de l'État d'Outre-mer.
- + Membre du Conseil de l'Immobilier de l'État.
- + Adjoint au Maire du Luart.
- + Président du Syndicat du Pays du Perche Sarthois.
- + Président du CHS de la Sarthe (Centre Hospitalier Spécialisé).
- + Administrateur de l'Automobile Club de l'Ouest.
- + Membre du Conseil de Surveillance de la Banque Hottinguer & Cie.
- + Membre du Conseil d'Administration d'Aurea**.

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Vice-Président du Sénat.
- + Membre Titulaire (au titre du Sénat) du Conseil d'Administration de l'Établissement Public de Financement et de Restructuration.
- + Président du Conseil Général de la Sarthe.
- + 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.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + Roland du Luart est Sénateur (UMP) de la Sarthe depuis 1977, Vice-Président de la Commission des Finances, du Contrôle Budgétaire et des Comptes Économiques de la Nation, Rapporteur spécial pour la Mission « Action Extérieur de l'État », Membre du Conseil de l'Immobilier de l'État, Membre du Comité Consultatif du Secteur Financier et Membre du Conseil d'Orientation des Finances Publiques.
- + Il est également Président du Groupe Interparlementaire d'Amitié France-États-Unis et Conseiller Municipal du Luart.
- + Il a été Maire du Luart (1965-2001) puis Maire-Adjoint (2001-2014), Président du Conseil Général de la Sarthe (1998-mars 2011), Conseiller Général du Canton de Tuffé (1979-mars 2011), Président de 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).

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

** Société cotée.

Madame Victoire de Margerie

Âge et nationalité

51 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 Président de Rondol Industrie.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :

- + Président de Rondol Industrie.
- + Administrateur et Président du Comité Matériaux de Eco-Emballages.
- + Administrateur de Norsk Hydro **.
- + Administrateur et membre du Comité de Nominations, Rémunérations et Gouvernance de Arkéma **.
- + Administrateur et membre du Comité de Rémunération et de Nomination et du Comité d'Audit de Morgan Advanced Materials**.
- + Administrateur et membre du Comité de Rémunération de Italcementi **.

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Administrateur de Outokumpu, Ciments Français et Groupe Flo.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + Victoire de Margerie est le principal actionnaire et préside la PME de micromécanique Rondol depuis 2009. Elle est Administrateur des sociétés Morgan Advanced Materials, Norsk Hydro, Arkéma et Italcementi. Elle préside le Comité Matériaux de Eco-Emballages.
- + Elle a auparavant occupé des fonctions industrielles opérationnelles en Allemagne, en France et aux États-Unis chez Arkéma, Carnaud MetalBox et Péchiney. Entre 2002 et 2011, elle a aussi enseigné la Stratégie et le Management Technologique à l'École de Management de Grenoble. 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), Outokumpu (2007-2011), Ciments Français (2006-2012) et Groupe Flo (2011-2012).
- + 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).

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

** Société cotée.



GOUVERNANCE

Organes de Direction et de Surveillance

Monsieur Michel Mathieu ⁽¹⁾

Âge et nationalité	55 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 SA **.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :

- + Administrateur de CARIPARMA, LCL – Le Crédit Lyonnais, PREDICA et CA-CIB.
- + Membre du Comité de Direction Générale et membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole SA **.
- + Président de LESICA.
- + Membre du Conseil de Surveillance de SILCA.
- + Membre de la Commission Mixte « Cadres Dirigeants » de la FNCA.

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Administrateur de Banca Popolare Friuladria SpA, Centre Monétique Méditerranéen (GIE), Crédit Agricole, Deltager, Friuladria SpA, IFCAM, Banco Espírito Santo, Bespar, CA Assurances, CACEIS et CACI.
- + Membre du Conseil de Surveillance de Sofilaro et de CA Titres (SNC).
- + Membre du bureau fédéral de la FNCA.
- + Représentant permanent de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Languedoc en qualité d'Administrateur de GIE Exa.
- + Directeur Général de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Languedoc.
- + Président et membre du Conseil de Surveillance de Omnes Capital (anciennement CAPE).
- + Représentant permanent de Crédit Agricole SA en qualité d'Administrateur de PACIFICA.
- + Vice-Président du Conseil d'Administration de PREDICA.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + Michel Mathieu a été nommé Directeur Général Délégué de Crédit Agricole SA, responsable des activités Finances, Ressources Humaines, Juridique et Conformité, Informatique et Industriel, Stratégie, Études Économiques et Ressources Internes, Immobilier depuis le 1er avril 2010. Il demeure responsable de la Conformité.
- + 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 était Directeur Général jusqu'au 1er avril 2010.
- + Michel Mathieu a été notamment Administrateur de Crédit Agricole SA depuis 2008. Il est également Administrateur de Cariparma.
- + Il est docteur en droit des affaires.

(1) Membre dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014.

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

** Société cotée.

Monsieur Olivier Merveilleux du Vignaux⁽¹⁾

Âge et nationalité	57 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 2013

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :

- + Gérant de MVM Search Belgium.

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Néant

Autre information :

- + 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.

(1) Membre dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014.

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

Madame Stéphane Pallez

Âge et nationalité	54 ans - Nationalité Française	Date de première nomination	7 mai 2013
		Date d'échéance du mandat	2017

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- + Présidente-Directrice Générale de Caisse Centrale de Réassurance.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :

- + Présidente-Directrice Générale de Caisse Centrale de Réassurance (CCR).
- + Administrateur de PlaNet Finance.
- + Administrateur et Président du Comité d'Audit de CNP Assurances**.
- + Administrateur et membre du Comité Éthique et Développement Durable de GDF Suez**.

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Président du Conseil d'Administration de OBPS (Orange BNP Paribas Services) et de OBP (Orange Business Participations).
- + Administrateur de FTCD et de TPSA.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + Stéphane Pallez a mené une carrière au croisement de la sphère publique et du monde de l'entreprise qui lui a permis d'accumuler nombre d'expériences dans le domaine financier et notamment de l'investissement.
- + Au cours de son parcours au Ministère des Finances, elle a exercé les fonctions de Conseillère Technique auprès du Ministre, en charge des questions industrielles et du financement des entreprises et a ultérieurement été responsable d'une partie du portefeuille des Participations de l'Etat où elle a participé activement à des opérations de restructurations et de privatisations d'entreprises publiques. Elle a par ailleurs exercé de nombreuses responsabilités dans le domaine de la régulation financière, des banques et des assurances et en matière de négociations financières internationales.
- + Dans le monde de l'entreprise, elle a été Directeur Financier Délégué de France Telecom Orange et à ce titre, directement impliquée dans les décisions d'investissement et de désinvestissement de l'entreprise entre 2004 et 2011 au sein de l'ensemble des activités financières opérationnelles de sa responsabilité.
- + Depuis avril 2011, elle est Présidente-Directrice Générale de CCR, entreprise de réassurance à capitaux publics qui gère plus de 8 milliards d'actifs en valeur de marché. Elle est parallèlement Administratrice de CNP Assurances, Crédit Agricole-CIB et GDF-Suez.
- + Stéphane Pallez est diplômée de l'Institut d'Étude Politique (IEP) de Paris et de l'École Nationale d'Administration (ENA), promotion « Louise Michel ».

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

** Société cotée.



GOUVERNANCE

Organes de Direction et de Surveillance

Monsieur Georges Pauget

Âge et nationalité	66 ans - Nationalité Française	Date de première nomination	7 mai 2010
		Date d'échéance du mandat	2016

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- + Président de la société de conseil Économie Finance et Stratégie et de Friedland Financial Services.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :

- + Vice-Président du Conseil d'Administration de Club Med **.
- + Administrateur de Valeo **.
- + Président de Insead OEE data services, du Pôle de Compétitivité Finance Innovation (Europlace), de l'IIEFP (Institut pour l'Éducation Financière du Public) et de Danone Communities.
- + Président d'honneur de LCL.
- + Président de l'Observatoire de la Finance Durable.
- + Président du Club des Dirigeants de la Banque et de la Finance du Centre des professions financières.

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Représentant de Crédit Agricole SA au sein du Club des Partenaires de TSE.
- + Président du Projet Monnet de carte bancaire européenne.
- + Président du Conseil d'Administration de Viel & Cie et d'Amundi Group.
- + Président de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank.
- + Directeur Général de Crédit Agricole SA.
- + Directeur Général, puis Président de Crédit Lyonnais.
- + Président de la Fédération Bancaire Française.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + Titulaire d'un doctorat d'état en sciences économiques, Georges Pauget a effectué l'essentiel de sa carrière au sein du groupe Crédit Agricole. Il a occupé des postes de responsabilité au sein de Crédit Agricole S.A. et de ses filiales, avant d'assurer la Direction Générale de plusieurs caisses régionales de Crédit Agricole puis en 2003, celle du Crédit Lyonnais.
- + Il a été de 2005 à 2010, Directeur Général du groupe Crédit Agricole SA, Président de LCL (Crédit Lyonnais) et de Crédit Agricole CIB. Il a présidé le Comité Exécutif de la Fédération Bancaire Française jusqu'en 2009. Il a également été Président de Amundi Asset Management de 2010 à 2011.
- + Georges Pauget est aujourd'hui Président de la société de conseil Économie, Finance et Stratégie et Président de l'Institut d'Éducation Financière pour le public (IIEFP). Il est Directeur Scientifique de la Chaire de Recherche en Asset Management Amundi – Paris Dauphine.
- + Il 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 a reçu le prix Turgot en 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.

Monsieur Jacques Veyrat

Âge et nationalité	51 ans - Nationalité Française	Date de première nomination	14 mai 2008
		Date d'échéance du mandat	2017

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- + Président d'IMPALA SAS.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :

- + Administrateur de IMERYS **, HSBC France, NEXITY **, FNAC **.
- + Président de IMPALA SAS.

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Président-Directeur Général de Neuf Cegetel.
- + Président de Louis Dreyfus Holding BV.
- + Président-Directeur Général de Louis Dreyfus SAS.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + 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.
- + 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.
- + En 1998 il crée LDCom, rebaptisé Neuf Telecom en 2004, puis Neuf Cegetel en 2005. Il préside Neuf Cegetel jusqu'en avril 2008.
- + Jacques Veyrat a été ensuite Président-Directeur Général du groupe Louis Dreyfus de 2008 à 2011.
- + Depuis juillet 2011, il est Président d'IMPALA SAS.
- + Jacques Veyrat est diplômé de l'École Polytechnique et membre du Corps des Ponts et Chaussées.

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

** Société cotée.



GOUVERNANCE

Organes de Direction et de Surveillance

PRÉSIDENT D'HONNEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Monsieur Bruno Roger

Âge et nationalité 80 ans - Nationalité Française

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEZO

- + Président de Lazard Frères (SAS) et de Compagnie Financière Lazard Frères (SAS) et Président de Lazard Frères Banque.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :

- + Président de Lazard Frères (SAS) et de Compagnie Financière Lazard Frères (SAS).
- + Président de Lazard Frères Banque.
- + Associé-Gérant de Lazard Frères et de Maison Lazard et Compagnie.
- + Chairman of Global Investment Banking de Lazard **.
- + Membre du Comité Exécutif de Lazard Frères Group **.
- + Managing Director de Lazard Frères Group **.
- + Administrateur et Membre du Comité Éthique et Gouvernance et du Comité Stratégie et Investissements de Cap Gemini **.
- + Membre du Conseil d'Orientation d'Europlace.

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Néant.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + Bruno Roger a été notamment Gérant de Lazard (1973), puis Associé-Gérant (1978), Vice-Président-Directeur Exécutif (2000-2001) et Président (depuis 2002).
- + 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.
- + 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 Eurafrance).
- + 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).
- + Il est Président d'Honneur de la Société Française des Analystes Financiers.
- + Il est Président du festival international d'art lyrique d'Aix-en-Provence.
- + Il est Président des Arts Décoratifs.
- + Bruno Roger est diplômé de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Paris.

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

** Société cotée.

CENSEUR AU 31 DÉCEMBRE 2013**Monsieur Jean-Pierre Richardson ⁽²⁾**

Âge et nationalité	75 ans - Nationalité Française	Date de première nomination	14 mai 2008
		Date d'échéance du mandat	2014

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- + Président-Directeur Général de SA Joliette Matériel.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013**Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées * par Eurazeo :**

- + Membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier **.

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées * par Eurazeo :

- + Président-Directeur Général de S.A. Joliette Matériel.

Autres fonctions et mandats exercés durant les 5 dernières années :

- + Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- + Jean-Pierre Richardson est Président-Directeur Général de la SA Joliette Matériel, holding familial de contrôle et Présidente de la SAS Richardson.
- + Il a rejoint en 1962 la société éponyme, à l'époque filiale à 51 % de la société d'Escaut et Meuse, par la suite fusionnée dans Eurazeo. Il en a assuré la Direction opérationnelle de 1969 à 2003.
- + Il a été juge au Tribunal de Commerce de Marseille de 1971 à 1979.
- + Il est diplômé de l'École Polytechnique (promotion 58).

(2) Membre dont le renouvellement des fonctions de censeur est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014.

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

** Société cotée.



3.1.3.3 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 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 issues de la levée des options des membres du Directoire qui sont soumises à des conditions de conservation mentionnées en section 8.1 et des obligations résultant du Pacte (décris dans le chapitre « Informations sur la Société et le capital » au point 7.5) pour le membre du Conseil de Surveillance qui y est 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.

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 de 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 et qui sont reproduits en annexe du règlement intérieur du Conseil de Surveillance (voir section 3.1.5 du présent Document de référence). La composition des comités est donnée à la date de dépôt du présent Document de référence.

Comité d'Audit

Composition : 4 membres (dont 3 indépendants) et 1 censeur.

Le Comité d'Audit est présidé par M. Jean Laurent. Outre son Président, le Comité réunit Madame Stéphane Pallez, Messieurs Richard Goblet d'Alviella, Michel Mathieu et Jean-Pierre Richardson⁽¹⁾.

Monsieur Jean Gandois a participé aux réunions du Comité d'Audit jusqu'au 12 mars 2013, et a été membre du Comité d'Audit jusqu'à l'Assemblée Générale du 7 mai 2013.

Les membres du Comité d'Audit allient leurs compétences acquises dans le domaine de la Direction d'entreprise et le domaine économique et financier (voir leurs parcours professionnels en section 3.1.3.2. Mandats et Fonctions – Expertise en matière de gestion, p. 67).

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 2013, le Comité d'Audit s'est réuni 5 fois. Le taux moyen de présence au sein de ce Comité a été de 88 %.

Au cours de ses réunions, le Comité a notamment traité des sujets suivants :

- ▲ production et communication de l'information comptable et financière :
 - ▲ examen des comptes individuels annuels et des comptes consolidés annuels clos le 31 décembre 2012 (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 2013 et 30 septembre 2013, examen des comptes semestriels individuels et consolidés arrêtés au 30 juin 2013, revue du calendrier et des options de clôture des comptes consolidés annuels 2013,

- ▲ examen des prévisions de résultats consolidés,
- ▲ examen de la méthode de détermination de l'ANR, des valorisations des participations et des conclusions de l'évaluateur indépendant,
- ▲ examen de la situation de trésorerie et de financement à la date de chaque séance du Comité, et revue annuelle de la politique et de l'activité de gestion de la trésorerie,
- ▲ examen des projets de communiqués relatifs aux comptes annuels 2012, et aux résultats semestriels 2013,
- ▲ point annuel sur la politique et l'activité de communication financière et de relations investisseurs ;
- ▲ gestion des risques et contrôle interne :
 - ▲ revue du projet de rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour l'exercice 2012,
 - ▲ revue de la présentation des risques et des litiges,
 - ▲ revue de la cartographie des principaux risques d'Eurazeo,
 - ▲ revue du plan d'audit interne 2013, revue des conclusions des missions réalisées par l'audit interne,
 - ▲ revue du dispositif d'autoévaluation du contrôle interne en place chez Eurazeo et dans ses participations, et des conclusions des travaux,
 - ▲ revue des travaux entrepris en matière de prévention de la fraude ;
- ▲ activité du Comité d'Audit :
 - ▲ examen et approbation du Rapport d'activité 2012 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 :
 - ▲ examen des conclusions des Commissaires aux comptes, revue des honoraires budgétés au titre de l'année 2013.

Le montant des jetons de présence bruts attribués aux membres de ce Comité au titre de l'exercice 2013 au prorata de la présence effective aux séances de ce Comité s'est élevé à 49 000 euros (dont 15 000 euros pour le Président).

Comité des Rémunerations et de Sélection

Composition : 4 membres dont 3 indépendants.

Le Comité des Rémunerations et de Sélection, présidé par Monsieur Roland du Luart, est également composé de Messieurs Olivier Merveilleux du Vignaux, Richard Goblet d'Alviella et 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 récapitulant, pour chaque membre du Directoire,

(1) En qualité de censeur.



la ventilation de la rémunération entre la partie fixe et la partie variable figurent en section 3.2.2 du présent Document de référence (p. 88).

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 ainsi que sur le plan de succession des mandataires sociaux. Il est informé des recrutements et des rémunérations des principaux cadres de la Société.

Le Comité des Rémunérations et de Sélection est chargé de préparer l'évaluation des travaux du Conseil de Surveillance. Il examine chaque année la situation des membres du Conseil de Surveillance au regard des règles de cumul de mandats et des critères d'indépendance retenus par le Conseil et formule des recommandations sur la qualification des membres du Conseil de Surveillance.

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 2013. Il a notamment été consulté sur la détermination de la rémunération variable des membres du Directoire due au titre de l'année 2012 (et versée en 2013), la mise en place du plan d'attribution de stock-options pour l'année 2013, la fixation des critères de détermination de la rémunération variable due au titre de l'année 2013, le renouvellement des mandats des membres du Directoire, l'opportunité de nommer un deuxième Directeur Général, la mise en place du « Say on Pay » ainsi que la conformité au Code Afep/Medef, le rapport sur l'égalité professionnelle et salariale hommes-femmes et la rémunération fixe des membres du Directoire pour 2014. Le taux de présence à ce Comité a été de 86 %.

Le montant total des jetons de présence attribués aux membres de ce Comité au titre de l'exercice 2013 au prorata de leur présence effective aux séances s'est élevé à 26 000 euros (dont 10 000 euros pour le Président).

Comité Financier

Composition : 6 membres (dont 3 indépendants).

Le Comité Financier, présidé par Monsieur Michel David-Weill, est en outre composé de Mesdames Anne Lalou et Victoire de Margerie et de Messieurs Jean Laurent, Jacques Veyrat, Michel Mathieu.

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 2 fois au cours de l'exercice 2013. Le taux de présence à ce Comité a été de 79 %.

Le montant des jetons de présence attribués aux membres de ce Comité au titre de l'exercice 2013 au prorata de la présence effective aux séances s'élève à 36 000 euros (dont 9 000 euros pour le Président).

3.15 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^{ER} : COMPOSITION ET RENOUVELLEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

1. Conformément à l'article 11 des statuts de la Société, le Conseil de Surveillance est composé de trois à dix-huit membres nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires pour une durée de quatre années.
2. Le Conseil de Surveillance s'assure qu'il est mis en place et maintenu un renouvellement échelonné de ses membres par fractions aussi égales que possible. Au besoin, le Conseil peut

inviter un ou plusieurs de ses membres à démissionner afin de mettre en place un tel renouvellement échelonné.

ARTICLE 2 : PARTICIPATION AU CONSEIL – INDEPENDANCE

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).
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^{ER} : 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

3.1.5.3 Charte du Comité Financier

ARTICLE 1^{ER} : 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^{ER} : MISSION

Le Comité des Rémunérations et de Sélection a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil de Surveillance relatives à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions (ainsi que, le cas échéant, la politique d'attribution gratuite d'actions), d'autre part de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société et enfin de veiller à la bonne application des principes de place de gouvernement d'entreprise.

À cet effet, il exerce, en particulier, les tâches suivantes :

▲ rémunérations :

- ▲ il formule des propositions au Conseil de Surveillance quant aux différents éléments de la rémunération des membres du Directoire, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de la rémunération, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que toutes dispositions relatives à leurs retraites, et tous autres avantages de toute nature,

- ▲ il revoit la définition et la mise en œuvre des règles de fixation de la part variable de la rémunération des membres du Directoire,
- ▲ il donne au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions,
- ▲ il formule une recommandation au Conseil sur le montant global des jetons de présence des membres du Conseil de Surveillance qui est proposé à l'Assemblée Générale de la Société. Il propose au Conseil des règles de répartition de ces jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux membres du Conseil, en tenant compte de leur assiduité au Conseil et dans les comités,
- ▲ il approuve l'information donnée aux actionnaires dans le Rapport Annuel sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération des dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions par ces derniers ;
- ▲ nominations :
- ▲ il formule des recommandations pour la nomination ou le renouvellement des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire,
- ▲ il formule en outre des recommandations quant au plan de succession des mandataires sociaux,
- ▲ il est informé des recrutements et des rémunérations des principaux cadres de la Société ;
- ▲ gouvernement d'entreprise :
- ▲ il est chargé de préparer l'évaluation des travaux du Conseil,
- ▲ il examine régulièrement la situation des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil et formule des recommandations s'il apparaît nécessaire de revoir la qualification des membres du Conseil de Surveillance,
- ▲ il mène des réflexions et émet des recommandations sur l'évolution de la composition du Conseil de Surveillance.

ARTICLE 2 : RÉUNIONS

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

Politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance

La rémunération annuelle des membres du Conseil de Surveillance est constituée d'une partie fixe qui s'élève à 15 000 euros et d'une partie variable d'un montant maximum de 15 000 euros en fonction de la présence effective individuelle à chaque réunion.

Les membres des différents comités perçoivent en outre une somme complémentaire de 10 000 euros pour le Comité d'Audit et de 6 000 euros pour le Comité des Rémunérations et de Sélection ainsi que pour le Comité Financier. Ces sommes représentent un montant maximum qui est fonction de la présence effective à chaque réunion du comité.

Le Président et le Vice-président du Conseil de Surveillance, le Président du Comité d'Audit, le Président du Comité des Rémunérations et de Sélection et le Président du Comité Financier bénéficient des majorations suivantes :

- ▲ une majoration de 100 % des sommes dues pour le Président du Conseil de Surveillance ;
- ▲ une majoration de 50 % des sommes dues pour le Vice-président, le Président du Comité d'Audit, le Président du Comité des Rémunérations et de Sélection et le Président du Comité Financier.

En 2013, il a été versé aux membres du Conseil de Surveillance une somme globale de 542 339 euros au titre des jetons de présence.

Politique de rémunération des membres du Directoire

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'options de souscription ou d'achat d'actions et/ou d'attributions gratuites d'actions ainsi que d'avantages en nature liés à leur fonction ;
- ▲ les rémunérations fixes ont été arrêtées pour :
 - ▲ l'année 2012, lors du Conseil de Surveillance du 14 décembre 2011 sur proposition du Comité des Rémunérations du 6 décembre 2011,
 - ▲ l'année 2013, lors du Conseil de Surveillance du 11 décembre 2012 sur proposition du Comité des Rémunérations des 26 novembre et 11 décembre 2012 ;
- ▲ les rémunérations variables dues au titre de :

- ▲ l'exercice 2012 ont été arrêtées lors du Conseil de Surveillance du 19 mars 2013, sur proposition du Comité des Rémunérations du 28 février 2013,
- ▲ l'exercice 2013 ont été arrêtées lors du Conseil de Surveillance du 18 mars 2014, sur proposition du Comité des Rémunérations du 6 mars 2014.

Cette rémunération variable 2013 – détermination de la partie variable de base et choix des critères quantitatifs et qualitatifs applicables pour 2013 arrêtés lors du Conseil de Surveillance du 18 juin 2013 sur proposition du Comité des Rémunérations du 30 avril 2013 – a été déterminée en fonction des éléments suivants :

- ▲ une partie variable de base fixée individuellement par membre du Directoire selon la nature de ses fonctions ;
- ▲ des critères quantitatifs liés à la performance d'Eurazeo : évolution de l'ANR (actif net réévalué) en valeur absolue et en valeur relative par comparaison avec le CAC 40 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 (qualitatifs), pouvant représenter entre 0 % et 20 % de la partie variable de base ;
- ▲ l'appréciation discrétionnaire du Président du Directoire, pouvant représenter entre 0 % et 20 % 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 est 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 2013 et versées en 2014 - qui sont détaillées dans les tableaux 2 ci-après correspondent à 142 % des parties variables de base (contre 114 % en 2012) et 95 % des parties variables maximum autorisées (contre 76 % en 2012).

Le détail individuel d'atteinte de chacun des critères figure dans le tableau relatif aux éléments de la rémunération due ou attribuée à chaque dirigeant mandataire social soumis à l'avis des actionnaires présenté en section 8.3 (p. 306).

Options d'achat d'actions

Le règlement du plan d'options d'achat d'actions 2013 est détaillé à la section 8.1 du présent Document de Référence (p. 296).

Le Comité des Rémunérations et de Sélection détermine chaque année l'enveloppe globale des options d'achat d'actions à attribuer aux membres du Directoire et au personnel bénéficiaire. Il fixe, pour chacun des membres du Directoire, le nombre d'options d'achat d'actions qui lui seront attribuées.

Les options ne sont définitivement acquises que progressivement, par tranches, et sous réserve de la présence du bénéficiaire à l'expiration de chaque période d'acquisition concernée :

- ▲ acquisition définitive de la moitié des options à l'issue de la deuxième année suivant celle de l'attribution ;
- ▲ acquisition définitive du troisième quart des options à l'issue de la troisième année suivant celle de l'attribution ;
- ▲ acquisition définitive du dernier quart des options à l'issue de la quatrième année suivant celle de l'attribution.

Les options acquises ne peuvent être exercées qu'à compter de la quatrième année suivant l'attribution sous réserve de la réalisation des conditions de performance.

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.

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 d'options d'achat d'actions

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

- ▲ 1 action gratuite pour 3 options d'achat d'actions (depuis le plan 2012) ;
- ▲ ce choix est limité à 40 % de l'attribution totale d'options d'achat d'actions pour les membres du Directoire ;
- ▲ période d'acquisition de deux ans soumise aux conditions de performance décrites en section 8.2.2 du présent Document de Référence (p. 303) ;
- ▲ période de conservation de deux ans.

Attribution gratuite d'actions aux salariés

En 2007, le Directoire a décidé de procéder à une attribution gratuite d'actions aux salariés ne bénéficiant pas d'options d'achat d'actions 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'options d'achat d'actions.

Afin de permettre aux salariés qui le souhaitent de verser les actions issues de cette attribution gratuite dans le Plan d'Épargne Entreprise, l'attribution gratuite d'actions a été étendue aux membres du Directoire et aux salariés bénéficiant de l'attribution d'options d'achat d'actions. Ce versement est limité à un nombre d'actions représentant l'équivalent de 7,5 % du plafond annuel de la Sécurité sociale.

La période d'acquisition de ces actions est de deux ans et la période de conservation de deux ans également (cf. section 8.2.1 p. 302).

Politique de détention d'actions pour les dirigeants / déontologie

Afin de tenir compte des dispositions du quatrième alinéa de l'article L. 225-185 du Code de commerce, chaque membre du Directoire est tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de ses fonctions, soit directement, soit indirectement au travers de structures patrimoniales ou familiales, un tiers des actions résultant de la levée des options et/ou de l'attribution gratuite d'actions jusqu'à ce que celles-ci représentent au global un montant équivalent à trois fois le montant de sa dernière rémunération annuelle fixe pour le Président du Directoire et à deux fois le montant de leur dernière rémunération annuelle fixe pour les autres membres du Directoire.

Par ailleurs, les membres du Directoire sont soumis aux stipulations de la charte de déontologie boursière.

Retraite supplémentaire à prestations définies

Les membres du Directoire bénéficient, en contrepartie des services rendus dans l'exercice de leurs fonctions, d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, de type additif, destiné à leur procurer un complément de retraite.

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 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.

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.

Sur avis du Comité des Rémunerations 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.

À l'occasion du renouvellement des mandats des membres du Directoire, le Conseil de Surveillance, lors de sa séance du 5 décembre 2013, a autorisé chaque membre du Directoire à continuer de bénéficier à titre individuel de ce régime de retraite.

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, à savoir :

- ▲ cotisations appelées sur la base tranche A de la Sécurité sociale au taux de 2,30 % ;
- ▲ cotisations appelées sur la base tranche C de la Sécurité sociale au taux de 11 %.

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)	2013	2012
PATRICK SAYER - Président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détallées au tableau 2)	1 880 193	1 632 106
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détallées au tableau 4)	1 663 519	638 821
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détallées aux tableaux 6 et 6 bis)	2 774	692 525
TOTAL	3 546 486	2 963 452
BRUNO KELLER - Directeur Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détallées et commentées au tableau 2)	1 393 257	1 123 966
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détallées au tableau 4 - voir commentaires)	316 069	104 976
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détallées aux tableaux 6 et 6 bis)	222 619	115 910
TOTAL	1 931 945	1 344 852
PHILIPPE AUDOUIN - Directeur Administratif et Financier - Membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détallées au tableau 2)	828 626	732 823
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détallées au tableau 4)	213 695	140 957
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détallées aux tableaux 6 et 6 bis)	151 162	154 788
TOTAL	1 193 483	1 028 568
VIRGINIE MORGON - Directeur des Investissements - Membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détallées au tableau 2)	1 481 184	1 189 950
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détallées au tableau 4 - voir commentaires)	582 277	211 454
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détallées aux tableaux 6 et 6 bis)	2 774	230 913
TOTAL	2 066 235	1 632 317
FABRICE DE GAUDEMAR - Directeur des Investissements - Membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détallées au tableau 2)	1 076 156	776 725
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détallées au tableau 4)	227 519	132 986
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détallées aux tableaux 6 et 6 bis)	161 161	146 169
TOTAL	1 464 836	1 055 880

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

PATRICK SAYER	Montants au titre de l'exercice 2013		Montants au titre de l'exercice 2012	
	dus⁽¹⁾	versés⁽²⁾	dus⁽¹⁾	versés⁽²⁾
Rémunération Fixe	800 000	800 000	800 000	800 000
Rémunération Variable	1 031 760	816 984	816 984	427 392
Rémunération Exceptionnelle				
Jetons de Présence				
Avantages en nature ⁽³⁾	48 433	48 433	15 122	15 122
TOTAL	1 880 193	1 665 417	1 632 106	1 242 514

(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) Voiture de fonction et garantie sociale des chefs d'entreprise.

BRUNO KELLER	Montants au titre de l'exercice 2013		Montants au titre de l'exercice 2012	
	dus⁽¹⁾	versés⁽²⁾	dus⁽¹⁾	versés⁽²⁾
Rémunération Fixe Eurazeo	241 000	241 000	241 000	241 000
Rémunération Fixe ANF Immobilier ⁽³⁾	309 000	309 000	309 000	309 000
Rémunération Variable Eurazeo	239 638	191 424	191 424	100 140
Rémunération Variable ANF Immobilier ⁽³⁾	249 512	225 873	225 873	295 324
Rémunération Exceptionnelle ANF Immobilier ^{(4) (5)}	318 262	318 262	151 081	151 081
Jetons de Présence				
Avantages en nature ⁽⁶⁾	35 845	35 845	5 588	5 588
TOTAL	1 393 257	1 321 404	1 123 966	1 102 133

(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, depuis 2012, la quote-part de la rémunération de M. Bruno Keller se rapportant à ses fonctions de Président d'ANF Immobilier ne fait plus l'objet d'une refacturation entre les sociétés. Cette rémunération, tant dans sa partie fixe que variable, est depuis lors déterminée par le Comité des Rémunerations et de Sélection d'ANF Immobilier à partir de critères quantitatifs et qualitatifs spécifiques.

(4) Au titre de la réalisation des cessions d'actifs intervenues en 2012 ayant généré un produit net de 596 millions d'euros, le Conseil de Surveillance du 15 octobre 2012, après avis du Comité des Rémunerations et de Sélection du 9 octobre 2012, a décidé d'attribuer à Monsieur Bruno Keller une prime exceptionnelle d'un montant égal à sa rémunération 2012 fixe et variable dont le versement a été et sera étalé sur les exercices 2012 (pour 25 %), 2014 (pour 37,50 %) et 2015 (pour 37,50 %), l'acquisition définitive et le versement des montants correspondant aux exercices 2014 et 2015 se faisant sous certaines conditions de présence.

(5) Au titre de l'indemnisation des plans de stock-options 2009, 2010 et 2011, venant corriger la distorsion induite par la distribution obligatoire consécutive aux cessions d'actifs intervenues en 2012, le Conseil de Surveillance du 15 octobre 2012, après avis du Comité des Rémunerations et de Sélection du 9 octobre 2012, a décidé d'attribuer à Monsieur Bruno Keller une prime compensatoire représentant 3,58 € par action, dont le versement est étalé par tiers sur les exercices 2013, 2014 et 2015. En outre, il est précisé qu'une condition de présence aux échéances prévues détermine le versement de cette prime compensatoire.

(6) Voiture de fonction et garantie sociale des chefs d'entreprise.

PHILIPPE AUDOUIN	Montants au titre de l'exercice 2013		Montants au titre de l'exercice 2012	
	dus⁽¹⁾	versés⁽²⁾	dus⁽¹⁾	versés⁽²⁾
Rémunération Fixe	410 000	410 000	410 000	410 000
Rémunération Variable	413 424	317 049	317 049	150 570
Rémunération Exceptionnelle				
Jetons de Présence				
Avantages en nature ⁽³⁾	5 202	5 202	5 774	5 774
TOTAL	828 626	732 251	732 823	566 344

(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) Voiture de fonction.



GOUVERNANCE

Rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux

VIRGINIE MORGON	Montants au titre de l'exercice 2013		Montants au titre de l'exercice 2012	
	dus ⁽¹⁾	versés ⁽²⁾	dus ⁽¹⁾	versés ⁽²⁾
Rémunération Fixe	600 000	600 000	550 000	550 000
Rémunération Variable	877 050	635 085	635 085	331 980
Rémunération Exceptionnelle				
Jetons de Présence				
Avantages en nature ⁽³⁾	4 134	4 134	4 865	4 865
TOTAL	1 481 184	1 239 219	1 189 950	886 845

Les modalités du prêt consenti en 2007, avant sa nomination au Directoire sont restées inchangées.

(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) Voiture de fonction.

FABRICE DE GAUDEMAR	Montants au titre de l'exercice 2013		Montants au titre de l'exercice 2012	
	dus ⁽¹⁾	versés ⁽²⁾	dus ⁽¹⁾	versés ⁽²⁾
Rémunération Fixe	450 000	450 000	365 000	365 000
Rémunération Variable	621 225	406 866	406 866	189 670
Rémunération Exceptionnelle				
Jetons de Présence				
Avantages en nature ⁽³⁾	4 931	4 931	4 859	4 859
TOTAL	1 076 156	861 797	776 725	559 529

(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) Voiture de fonction.

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 2013	Montants en euros versés en 2012
Michel David-Weill	Jetons de présence	69 000	69 000
	Autres rémunérations	400 000	400 000
Jean Laurent	Jetons de présence	62 786	58 050
	Autres rémunérations	-	-
Jean Gandois ⁽¹⁾	Jetons de présence	14 768	55 000
	Autres rémunérations	-	-
Richard Goblet d'Alviella	Jetons de présence	44 000	43 000
	Autres rémunérations	-	-
Roland du Luart de Montsaulnin	Jetons de présence	37 000	33 000
	Autres rémunérations	-	-
Olivier Merveilleux du Vignaux	Jetons de présence	36 000	36 000
	Autres rémunérations	-	-
Jacques Veyrat	Jetons de présence	33 000	34 800
	Autres rémunérations	-	-
Anne Lalou	Jetons de présence	36 000	34 800
	Autres rémunérations	-	-
Georges Pauget	Jetons de présence	29 714	36 000
	Autres rémunérations	-	-
Kristen van Riel ⁽²⁾	Jetons de présence	29 607	36 000
	Autres rémunérations	-	-
Michel Mathieu	Jetons de présence	34 714	28 975
	Autres rémunérations	-	-
Victoire de Margerie	Jetons de présence	28 714	19 375
	Autres rémunérations	-	-
Stéphane Pallez ⁽³⁾	Jetons de présence	28 232	-
	Autres rémunérations	-	-

(1) Non renouvelé le 7 mai 2013.

(2) Démissionnaire le 28 novembre 2013.

(3) Nommée le 7 mai 2013.

Censeurs		Montants en euros versés en 2013	Montants en euros versés en 2012
Bruno Roger ⁽¹⁾	Jetons de présence	18 804	33 600
	Autres rémunérations	-	-
Jean-Pierre Richardson	Jetons de présence	40 000	40 000
	Jetons de présence versés par ANF *	12 500	10 000
	Autres rémunérations	-	-

(1) Démissionnaire d'office à compter du 6 août 2013.

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



GOUVERNANCE

Rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux

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 ⁽¹⁾	Prix d'exercice ⁽¹⁾	Période d'exercice
Patrick Sayer ⁽²⁾	07/05/2013 - Plan 2013	Options d'achat	1 663 519	147 657	37,74 €	07/05/2017 - 07/05/2023
Bruno Keller ⁽²⁾	07/05/2013 - Plan 2013	Options d'achat	273 338	24 262	37,74 €	07/05/2017 - 07/05/2023
Bruno Keller ⁽³⁾	02/04/2013 - Plan 2012	Options d'achat	42 731	27 217	21,81 €	02/04/2017 - 02/04/2023
Philippe Audouin ⁽²⁾	07/05/2013 - Plan 2013	Options d'achat	213 695	18 968	37,74 €	07/05/2017 - 07/05/2023
Virginie Morgan ⁽²⁾	07/05/2013 - Plan 2013	Options d'achat	582 277	51 684	37,74 €	07/05/2017 - 07/05/2023
Fabrice de Gaudemar ⁽²⁾	07/05/2013 - Plan 2013	Options d'achat	227 519	20 195	37,74 €	07/05/2017 - 07/05/2023

(1) Chiffres ajustés des opérations sur le capital.

(2) Acquisition progressive par tranche de la moitié en 2015, du troisième quart en 2016 et du dernier quart en 2017.

(3) Attributions d'options d'achat d'actions ANF Immobilier au titre des fonctions de Président du Directoire d'ANF Immobilier. Acquisition progressive des options d'achat d'actions par tranche d'un tiers en 2015, un tiers en 2016 et un tiers en 2017, et exercice des dites options à compter du 2 avril 2017 sous réserve de la réalisation des conditions de performance.

TABLEAU N° 5 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Options levées par chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Patrick Sayer	02/06/2009 - Plan 2009	19 200	26,38 €	2009
Bruno Keller	02/06/2009 - Plan 2009	6 000	26,38 €	2009
Philippe Audouin	02/06/2009 - Plan 2009	9 674	26,38 €	2009
Virginie Morgan	02/06/2009 - Plan 2009	12 400	26,38 €	2009
Fabrice de Gaudemar ⁽¹⁾	02/06/2009 - Plan 2003	13 459	25,35 €	2003

(1) Il est précisé que les options du Plan 2003 attribuées à M. Fabrice de Gaudemar l'avaient été en sa qualité de bénéficiaire salarié.

TABLEAU N° 6 - ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET SOUMISES À CONDITIONS DE PERFORMANCE

Actions attribuées gratuitement durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social ⁽¹⁾	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice ⁽²⁾	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition ⁽³⁾	Date de disponibilité
Patrick Sayer	07/05/2013 - 2013/2	-	-	07/05/15	07/05/17
Bruno Keller	07/05/2013 - 2013/2	-	-	07/05/15	07/05/17
Bruno Keller ⁽⁴⁾	02/04/2013 - 2012	10 080	219 845	02/04/15	02/04/17
Philippe Audouin	07/05/2013 - 2013/2	4 216	148 788	07/05/15	07/05/17
Virginie Morgan	07/05/2013 - 2013/2	-	-	07/05/15	07/05/17
Fabrice de Gaudemar	07/05/2013 - 2013/2	4 488	158 387	07/05/15	07/05/17

(1) Actions soumises à conditions de performance.

(2) Nombre ajusté des opérations sur le capital.

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

(4) Attribution gratuite d'actions ANF Immobilier soumise à condition de performance au titre des fonctions de Président du Directoire d'ANF Immobilier.

TABLEAU N° 6 BIS - ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Actions attribuées gratuitement durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice ⁽²⁾	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés		
			Date d'acquisition ⁽³⁾	Date de disponibilité	
Patrick Sayer	21/01/2013 - 2013/1	74	2 774	21/01/15	21/01/17
Bruno Keller	21/01/2013 - 2013/1	74	2 774	21/01/15	21/01/17
Philippe Audouin	21/01/2013 - 2013/1	74	2 774	21/01/15	21/01/17
Virginie Morgan	21/01/2013 - 2013/1	74	2 774	21/01/15	21/01/17
Fabrice de Gaudemar	21/01/2013 - 2013/1	74	2 774	21/01/15	21/01/17

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

(2) Nombre ajusté des opérations sur le capital.

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

3

TABLEAU N° 7 - ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice ⁽¹⁾	Conditions d'acquisition	
Patrick Sayer	27/01/2009 - 2009/1	119		présence
Bruno Keller	27/01/2009 - 2009/1	119		présence
Bruno Keller ⁽²⁾	02/06/2009 - 2009/2	1 496	présence et performance	
Philippe Audouin	27/01/2009 - 2009/1	119		présence
Virginie Morgan	27/01/2009 - 2009/2	119		présence

(1) Nombre ajusté des opérations sur le capital.

(2) Seule la moitié des actions attribuées gratuitement et non soumises à conditions de performance sont devenues disponibles en 2013. La condition de performance, apprécier en date du 2 juin 2011, ayant été réalisée à 100 %, l'autre moitié deviendra disponible en 2014 (cf. ci-après Tableau 10).



GOUVERNANCE

Rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux

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

Plans	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006	Plan 2007	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013
Date du Directoire	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	14/05/12	07/05/13
Nombre total d'actions pouvant être achetées ou souscrites	78 961	58 042	44 850	162 584	152 931	65 067	242 398	239 464	276 335	236 840	142 656	262 766
dont nombre ⁽⁸⁾ pouvant être acheté ou souscrit par												
Monsieur Patrick Sayer	-	-	-	106 612	98 005		-	145 209	145 950	145 639	145 831	74 139
Monsieur Bruno Keller	78 961	58 042	44 850	38 203	39 203		-	23 238	11 973	23 900	23 964	12 183
Madame Virginie Morgan	-	-	-	-	-	65 067	43 025	49 575	49 790	24 106	24 541	51 684
Monsieur Philippe Audouin	-	-	-	17 769	15 723		-	30 926	31 966	31 895	16 093	16 359
Monsieur Fabrice de Gaudemar	-	-	-	-	-	-	-	-	25 111	26 846	15 434	20 195
Point de départ d'exercice des options	03/06/07	25/06/08	06/07/09	28/06/10		(1) 05/02/10		(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Date d'expiration	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	14/05/22	07/05/23
Prix d'achat	25,35	30,11	45,77	56,28	84,89	57,50	65,06	26,38	41,35	48,13	33,79	37,74
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	-	-	-	-	(1)	-	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Nombre d'actions achetées ou souscrites au 31/12/2013	78 961	58 042	-	-	-	-	-	47 274	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat annulées ou caduques	-	-	-	-	(5 653)		- (58 926)	(32 258)	-	-	-	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	-	-	44 850	162 584	147 278	65 067	183 472	159 932	276 335	236 840	142 656	262 766

(1) Les options seront immédiatement exercables 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 exercables 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 exercables 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 exercables 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 exercables 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.

(6) Les options seront immédiatement exercables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2014, un tiers en 2015 et un tiers en 2016.

(7) Les options acquises ne pourront être exercées qu'à compter du 7 mai 2017 sous réserve de la réalisation des conditions de performance. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'une première moitié en 2015, du troisième quart en 2016 et du dernier quart en 2017.

(8) Après option éventuelle pour des actions de performance (cf. ci-après tableau 10).

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 ⁽¹⁾	Nombre total	Prix d'exercice	Plan
Options consenties durant l'exercice	61 408	37,74	Plan 2013
Options levées durant l'exercice	9 229	25,35	Plan 2003
Options levées durant l'exercice	18 048	26,38	Plan 2009

(1) Salariés non mandataires sociaux d'Eurazeo ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options.

TABLEAU N° 10 - HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS (MEMBRES DU DIRECTOIRE UNIQUEMENT)

Plans	Plan 2009/1	Plan 2009/2 *	Plan 2010/1	Plan 2010/2 *	Plan 2011/1	Plan 2011/2 *	Plan 2012/1	Plan 2012/2 *	Plan 2013/1	Plan 2013/2 *
Date du Directoire	27/01/09	02/06/09	26/01/10	10/05/10	31/01/11	31/05/11	24/01/12	14/05/12	21/01/13	07/05/13
Nombre total d'actions ⁽¹⁾ attribuées gratuitement	476	2 992 ⁽²⁾	260	-	290	10 046 ⁽²⁾	440	47 554 ⁽²⁾	370	8 704 ⁽²⁾
donc nombre attribué à										
Monsieur Patrick Sayer	119	-	65	-	58	-	88	24 712	74	-
Monsieur Bruno Keller	119	2 992	65	-	58	-	88	4 062	74	-
Madame Virginie Morgan	119	-	65	-	58	6 024	88	8 180	74	-
Monsieur Philippe Audouin	119	-	65	-	58	4 022	88	5 454	74	4 216
Monsieur Fabrice de Gaudemar	-	-	-	-	58	-	88	5 146	74	4 488
Date d'acquisition des actions ⁽³⁾	27/01/11	02/06/11	26/06/12	10/05/12	31/01/13	31/05/13	24/01/14	14/05/14	21/01/15	07/05/15
Date de fin de la période de conservation	27/01/13	02/06/13 ⁽⁴⁾	26/06/14	10/05/14 ⁽⁴⁾	31/01/15	31/05/15 ⁽⁴⁾	24/01/16	14/05/16 ⁽⁴⁾	21/01/17	07/05/17
		& 02/06/14		10/05/15		31/05/16			14/05/17	
Nombre d'actions acquises au 31/12/2013	476	2 992	260	-	290	8 110	-	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	-	-	-	-	1 936	-	-	-	-
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-	-	440	47 554	370
										8 704

* Ces attributions gratuites d'actions sont soumises à conditions de performance portant sur la moitié des actions attribuées jusqu'au plan 2012/2 et sur la totalité des actions attribuées à compter du plan 2013/2. Cette condition de performance est appréciée à l'issue de la période d'acquisition de deux ans des actions attribuées gratuitement.

(1) Nombre ajusté des opérations sur le capital.

(2) Ces actions attribuées gratuitement sont issues du plan d'options d'achat d'actions de l'année concernée et leur nombre résulte du choix fait par chaque bénéficiaire, le cas échéant, de convertir une partie des options d'achat d'actions en actions selon un rapport déterminé lors de chaque attribution.

(3) Les actions sont attribuées définitivement aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans.

(4) La période de conservation des actions attribuées gratuitement est de deux ans (trois ans pour la part des actions attribuées gratuitement soumises à conditions de performance jusqu'au plan 2012/2).



GOUVERNANCE

Rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux

TABLEAU N° 11 - RÉCAPITULATIF DE CERTAINES INFORMATIONS REQUISES DANS LE CADRE DES RECOMMANDATIONS AFEP/MEDEF

Dirigeants mandataires sociaux ⁽¹⁾	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
Patrick Sayer ⁽²⁾ Président du Directoire ⁽³⁾ Début de mandat : 2010 Fin de mandat : 2014	X		X		X			X
Bruno Keller ⁽⁴⁾ Directeur Général ⁽⁵⁾ Membre du Directoire Début de mandat : 2010 Fin de mandat : 2014		X		X		X		X
Virginie Morgan Directeur Général ⁽⁶⁾ Directeur des Investissements Membre du Directoire Début de mandat : 2010 Fin de mandat : 2014		X		X		X		X
Philippe Audouin Directeur Administratif et Financier Membre du Directoire Début de mandat : 2010 Fin de mandat : 2014		X		X		X		X
Fabrice de Gaudemar Directeur des Investissements Membre du Directoire Début de mandat : 2010 Fin de mandat : 2014		X		X		X		X

(1) Le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013, sur proposition du Comité des Rémunerations et de Sélection du 27 novembre 2013, a renouvelé l'ensemble des mandats des membres du Directoire pour une durée de 4 ans à compter du 19 mars 2014.

(2) Monsieur Patrick Sayer disposait d'un contrat de travail de « conseiller du Président » conclu le 1^{er} janvier 1995 avec Gaz et Eaux et qui s'est poursuivi par transferts successifs au sein d'Eurazeo jusqu'à la veille de sa désignation comme membre du Directoire et Président le 15 mai 2002. Depuis cette date ce contrat est suspendu.

(3) Le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013, sur proposition du Comité des Rémunerations et de Sélection du 27 novembre 2013, a renouvelé le mandat de Président du Directoire de Monsieur Patrick Sayer pour la durée de son mandat de membre du Directoire.

(4) Il est rappelé que Monsieur Bruno Keller était titulaire en qualité de Directeur Général Adjoint salariée 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.

(5) Le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013, sur proposition du Comité des Rémunerations et de Sélection du 27 novembre 2013, a renouvelé le mandat de Directeur Général de Monsieur Bruno Keller pour la durée de son mandat de membre du Directoire.

(6) Le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013, sur proposition du Comité des Rémunerations et de Sélection du 27 novembre 2013, a nommé Madame Virginie Morgan en qualité de Directeur Général à compter du 19 mars 2014 pour la durée de son mandat de membre du Directoire. Cette nomination n'a pas pour effet de suspendre le contrat de travail dont bénéficie Madame Virginie Morgan.

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 conditions applicables au mandat des membres du Directoire, renouvelé pour une durée de quatre ans à compter du 19 mars 2014, sont décrites dans le Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés à la section 8.6 du présent Document de Référence (p. 338)

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

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 assujetti à aucune obligation de non-concurrence, non-sollicitation ou de quelque autre ordre que ce soit au titre de son activité future.

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 assujetti 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 assujetti à une obligation de non-sollicitation pendant une durée d'un (1) an à compter de la cessation de son contrat de travail.

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.

En cas de démission avant le 20 mars 2014, Monsieur Philippe Audouin sera assujetti 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 assujetti à une obligation de non-sollicitation pendant une durée d'un (1) an à compter de la cessation de son contrat de travail.

3.2.3.5 Madame Virginie Morgan

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 Morgan sera assujettie 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 Morgan 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 Morgan de cette obligation de non-concurrence dans les quinze jours de la notification de la rupture.

Madame Virginie Morgan 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 Morgan 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 ancieneté depuis le 1^{er} février 1992 et sera au moins égale à ces indemnités légales et conventionnelles.

3.2.3.6 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.

En cas de démission avant le 20 mars 2014, Monsieur Fabrice de Gaudemar sera assujetti 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 assujetti à une obligation de non-sollicitation pendant une durée d'un (1) an à compter de la cessation de son contrat de travail.

3.2.4 AUTRES INFORMATIONS

Le montant total des actifs constitués au titre du contrat de retraite à prestations définies, en gestion externalisée, pour les membres du Directoire s'élève à 28,7 millions d'euros (hors taxe de 30 %) au 31 décembre 2013.

Les membres du Directoire bénéficient chacun d'une voiture de fonction.

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

Ces deux derniers éléments ont été valorisés sur la ligne « Avantages en nature » du tableau n° 2 présenté ci-avant pour chaque membre du Directoire.

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 Morgan, 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 Morgan 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 Morgan 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 Rémunerations 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.

Chacun des membres du Directoire a par ailleurs accès au programme de co-investissement décrit à la section 3.7 du présent Document de Référence (p. 123).

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

3

TABLEAU AU 31 DÉCEMBRE 2013

Nom	Total actions	en % du capital	Total droits de vote	en % des droits de vote
Membres du Conseil de Surveillance				
M. Michel David-Weill	49 880	0,0764 %	99 760	0,116 %
M. Jean Laurent	463	0,0007 %	926	0,001 %
M. Richard Goblet d'Alviella	497	0,0008 %	994	0,001 %
Mme Anne Lalou	1 404	0,0021 %	1 692	0,002 %
M. Roland du Luart	1 274	0,0020 %	1 838	0,002 %
Mme Victoire de Margerie	250	0,0004 %	250	0,000 %
M. Michel Mathieu	363	0,0006 %	363	0,000 %
M. Olivier Merveilleux du Vignaux	388	0,0006 %	709	0,001 %
Mme Stéphane Pallez	250	0,0004 %	250	0,000 %
M. Georges Pauget	275	0,0004 %	538	0,001 %
M. Jacques Veyrat	262	0,0004 %	512	0,001 %
TOTAL	55 306	0,0847 %	107 832	0,125 %
Censeur				
M. Jean-Pierre Richardson	505	0,0008 %	1 010	0,001 %
TOTAL	505	0,0008 %	1 010	0,001 %
Membres du Directoire				
M. Patrick Sayer ⁽¹⁾	122 474	0,1875 %	225 447	0,262 %
M. Bruno Keller ⁽²⁾	109 322	0,1674 %	202 561	0,235 %
Mme Virginie Morgan	19 438	0,0298 %	21 490	0,025 %
M. Philippe Audouin ⁽³⁾	19 241	0,0295 %	33 775	0,039 %
M. Fabrice de Gaudemar ⁽⁴⁾	5 870	0,0090 %	11 298	0,013 %
TOTAL	276 345	0,4232 %	494 571	0,574 %

(1) Dont 96 705 actions détenues par les personnes étroitement liées au sens de l'Instruction de l'AMF du 28 septembre 2006.

(2) Dont 98 563 actions détenues par les personnes étroitement liées au sens de l'Instruction de l'AMF du 28 septembre 2006.

(3) Dont 13 053 actions détenues par les personnes étroitement liées au sens de l'Instruction de l'AMF du 28 septembre 2006.

(4) Dont 958 actions détenues par les personnes étroitement liées au sens de l'Instruction de l'AMF du 28 septembre 2006.



GOUVERNANCE

Gestion des risques - Facteurs de risques et assurances

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 ⁽¹⁾.

Nom et Fonction	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre de titres
Membres du Directoire			
M. Patrick Sayer, Président du Directoire	Actions	Cession	149 835
	Autres types d'instruments financiers	Exercice de stock-options	19 200
M. Bruno Keller, Directeur Général	Actions	Cession ⁽¹⁾	2 674
	Actions	Exercice de stock-options	6 000
Mme Virginie Morgan, Chief Investment Officer	Actions	Exercice de stock-options	12 400
M. Philippe Audouin, Directeur Administratif et Financier	Actions	Exercice de stock-options	9 674
M. Fabrice de Gaudemar	Actions	Exercice de stock-options	13 459
	Actions	Cession	13 459
Membres du Conseil de Surveillance			
M. Michel Mathieu	Actions	Cession ⁽¹⁾	3 200 000
Mme Stéphane Pallez	Actions	Acquisition	250
M. Roland du Luart	Actions	Cession/Acquisition	650
M. Jacques Veyrat	Actions	Acquisition ⁽¹⁾	72 959
	Actions	Cession ⁽¹⁾	150 551
	Calls Européens	Cession ⁽¹⁾	100 000

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

3.4 GESTION DES RISQUES - FACTEURS DE RISQUES ET ASSURANCES

La Société procède de manière continue à une revue de ses risques. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont décrits dans la section 3.5.2 du Rapport du Président du Conseil de Surveillance (pages 113 à 121).

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

D'une manière générale, une évolution défavorable de l'environnement économique et une dégradation de la conjoncture économique, notamment en Europe, peuvent altérer les conditions d'investissement, de transformation, de valorisation, et de cession des participations d'Eurazeo.

Historiquement, la Société vise à réduire sa sensibilité à ce facteur de risques par une diversification de ses actifs. Cette diversification concerne notamment les tailles des sociétés cibles, les secteurs d'activité dans lesquels Eurazeo investit ou encore la présence géographique des participations. Enfin, la Société veille à l'équilibre du poids 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 ce qui concerne la présence géographique du portefeuille actuel, les participations sont majoritairement actives en Europe, aussi leur performance est plus particulièrement corrélée à la croissance économique de cette région. Eurazeo réalise environ 84 % de son chiffre d'affaires économique⁽¹⁾ en Europe. 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 de leur modèle face à l'adversité d'une conjoncture défavorable dans certaines zones géographiques. Certaines participations, à l'image de Rexel, Accor 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 ses participations à la conjoncture.

Eurazeo fait le choix de privilégier l'investissement dans des sociétés qui sont porteuses de croissance. Plusieurs axes de croissance sont identifiés : les grandes tendances de l'économie pour les dix ou vingt prochaines années (vieillissement de la population des économies occidentales, raréfaction des énergies, accession des classes moyennes dans les pays émergents à un niveau de vie plus proche du type occidental), l'expansion internationale des sociétés en portefeuille, ou encore l'accélération de la transformation du modèle économique d'une participation.

Pour soutenir cette trajectoire, Eurazeo a mis en place fin 2012 une organisation structurée autour de quatre équipes dédiées à des dynamiques d'investissement spécifiques :

- ▲ Eurazeo Capital : l'activité d'investissement historique d'Eurazeo qui porte sur des entreprises de taille significative (valeur d'entreprise de plus de 150/200 millions d'euros) ;
- ▲ Eurazeo Croissance : l'activité d'investissement en fonds propres dans des entreprises innovantes à fort potentiel de croissance, souvent riches d'une technologie ou d'un savoir-faire ;
- ▲ Eurazeo PME : l'activité dédiée aux investissements majoritaires dans des petites et moyennes entreprises (dont la valeur

d'entreprise est inférieure à 150/200 millions d'euros) en s'appuyant sur leur capacité à générer de la croissance organique et à mener des acquisitions transformantes ; et

- ▲ Eurazeo Patrimoine : les activités de gestion et d'investissement d'actifs immobiliers d'Eurazeo.

Ces équipes dédiées permettent à Eurazeo de mieux répondre aux nouvelles conditions d'exercice de son métier. En complément de ces différents pôles, la Société a constitué une équipe dévolue à génération et à la « coordination » du *deal flow* afin d'optimiser l'identification des opportunités d'investissement répondant aux objectifs de croissance d'Eurazeo. En parallèle, pour faire croître ses participations à l'international, Eurazeo a ouvert début 2013 un bureau en Chine.

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 à l'acquisition, du fait par exemple :
 - ▲ de la capacité insuffisante de l'entreprise cible et de son management à mener à bien les objectifs de son plan d'affaires,
 - ▲ de la remise en question du modèle économique de l'entreprise cible (i.e. rupture technologique, évolution réglementaire défavorable...), et de tout autre aléa susceptible de remettre en cause la cohérence et la fiabilité du plan d'affaires du management,
 - ▲ 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

(1) Chiffre d'affaires consolidé + part proportionnelle du chiffre d'affaires des sociétés mises en équivalence à hauteur de leur pourcentage de détention.

d'investissement partagée avec le management. Aux différents stades d'avancement de l'instruction d'un dossier, les risques associés à l'investissement cible sont évalués, documentés et revus de façon régulière à l'occasion des réunions hebdomadaires des équipes d'investissement ou des réunions mensuelles du Comité Exécutif.

En complément, l'adossement des équipes dédiées aux différentes dynamiques d'investissement (Capital, Patrimoine, Croissance, et PME) à une fonction transverse en charge du *deal flow* vient encore davantage renforcer la qualité du processus d'instruction des dossiers. Cette approche permet en effet de travailler en profondeur les opportunités éventuelles bien en amont d'un processus de vente et notamment de se forger une conviction sur les vendeurs et les fondamentaux de la cible.

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 (i.e. effet de levier). Dans le cadre de ce type d'opérations, Eurazeo acquiert généralement une participation par l'intermédiaire d'une société holding, dédiée à la détention de cette participation, ceci au moyen d'un financement bancaire. L'environnement européen peu porteur et une moins grande disponibilité des financements bancaires font que le modèle classique de capitale transmission peut moins compter sur l'effet de levier et doit donc évoluer.

Dans cet environnement en pleine mutation, Eurazeo concentre désormais sa recherche sur des investissements de croissance (voir 3.4.1.1.) Cette recherche repose sur une approche très claire du *sourcing* avec notamment un cadre d'investissement défini, une équipe transverse dédiée à l'origination des *deals*, de solides réseaux en amont et un accompagnement par des experts de haut niveau. Dans ce contexte, Eurazeo poursuit son développement en finançant ses acquisitions avec un levier d'endettement plus faible, et réduit ainsi son exposition au marché de la dette bancaire.

En ce qui concerne les financements déjà en place dans les participations plus anciennes, dans les conditions de marché actuelles, les équipes travaillent en amont en fonction des dossiers et des échéances de financement sur le suivi de la renégociation des conditions de financement, à la mise en place de sources de

financement alternatives, et/ou à la préparation des échéances de sortie des participations (introduction en bourse, cession...). À titre d'illustration, au cours de l'exercice et dans des conditions de marchés attractives, Europcar a conclu l'extension et le refinancement de la tranche senior de sa titrisation de flotte (ligne tirable d'un montant de 1 milliard d'euros avec une maturité en juillet 2017), et Elis a finalisé son plan global de refinancement de 2 milliards d'euros (repoussant notamment l'échéance de 0,9 milliard d'euros de dette bancaire de 2014 à 2017).

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.

La nouvelle organisation d'Eurazeo autour de quatre pôles d'activités (« Capital », « Patrimoine », « Croissance » et « PME ») associée à une équipe dédiée au travail de *sourcing* sur des profils d'investissement de croissance et des tendances structurelles de l'économie permet d'identifier et d'approfondir des opportunités et de mieux connaître les vendeurs très en amont. Cette approche novatrice de recherche de *deals* propriétaires constitue un avantage concurrentiel lors d'un processus de vente, et est susceptible de réduire l'exposition à la concurrence inhérente aux *deals* intermédiaires.

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. Par exemple, les opérations de *buyout* pourraient perdre de leur attrait en cas d'évolution fiscale très défavorable. D'une manière générale, dans les participations, le durcissement de la fiscalité des sociétés en France et dans certains autres pays de l'Union européenne est susceptible d'altérer les performances des filiales des pays concernées.

3.4.2 FACTEURS DE RISQUES RELATIFS AU PORTEFEUILLE D'EURAZEZO

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 la méthodologie exposée au paragraphe 4.5.3 en conformité avec 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 sensibles à l'évolution du marché financier et à la conjoncture. Par ailleurs, la constitution d'un panel de sociétés comparables fait nécessairement appel à des estimations et des hypothèses, dans la

mesure où elle requiert de s'appuyer sur des critères pertinents de comparabilité. Aussi, par nature, quels que soient la prudence et le soin apportés à ces évaluations, les valorisations retenues peuvent s'avérer in fine différentes de la valeur de réalisation.

Afin de réduire ce risque à un niveau acceptable, un certain nombre de diligences internes et externes ont été définies. Les évaluations s'appuient sur un processus interne rigoureux, dont les résultats font l'objet d'une revue par un évaluateur indépendant sur la base d'une approche multicritères, à chaque arrêté annuel et semestriel. En 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 et 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.

Afin d'optimiser le *timing* de la cession, les équipes d'Eurazeo travaillent en amont pour chacun des investissements sur les

différentes options et perspectives disponibles de sorties (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 présentés ci-après viennent en complément des Notes 14, 15 et 24 aux états financiers consolidés au titre des informations requises par IFRS 7 (p. 188 à 196 et p. 208 à 209) qui 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 1 144 millions d'euros au 31 décembre 2013 (voir tableau ci-dessous). Le cas échéant, Eurazeo peut être amenée à mettre en place des stratégies de couverture.

(En millions d'euros)	Valeur au bilan consolidé 31/12/2013	Valeur sur la base du cours au 31/12/2013	Coût d'acquisition	Variation dans les capitaux propres consolidés (cumul)		Effet (avant impôt) d'une variation de - 10 % sur le cours de bourse		Commentaires
					%			
Danone	4,9	4,9	2,3	2,6	112 %	(0,5)		
Actifs disponibles à la vente	4,9	4,9	2,3	2,6	112 %	(0,5)		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.
Accor	670,1	791,0	676,5	(6,4)	- 1 %			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.
Ray Investment/Rexel	398,2	489,6	215,9	182,4	84 %			
Moncler	229,4	921,7	219,1	10,2	5 %			
Titres mis en équivalence	1 297,8	2 202,4	1 111,5	186,3	17 %			
ANF Immobilier	278,3	193,6	30,2	248,1	820 %			Pas d'impact direct sur les comptes, la juste valeur des immeubles étant justifiée par un rapport de deux experts indépendants.
Filiale cotée	278,3	193,6	30,2	248,1	820 %			
TOTAL ACTIFS COTÉS	1 581,0	2 400,9	1 144,0	437,0	38 %			

La Société est également susceptible d'être affectée de façon indirecte 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, la Société peut être amenée à effectuer des versements temporaires en numéraire afin de soutenir les financements mis en place à l'occasion de ces 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. 102) sont susceptibles d'impacter négativement l'Actif Net Réévalué de la Société.

3.4.2.3.2 RISQUES DE TAUX

L'exposition d'Eurazeo et de ses participations consolidées au risque de taux d'intérêt concerne en particulier la dette moyen et long terme

à taux variable. Le Groupe a pour politique de se prémunir contre la variabilité des taux en mettant en place un mix de dettes à taux fixe et de dettes à taux variable, qui bénéficient pour partie de couvertures de taux. Dans ce cadre, la Société et ses participations consolidées sont susceptibles de contracter un certain nombre de produits de couverture de taux.

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).



GOUVERNANCE

Gestion des risques - Facteurs de risques et assurances

Au 31 décembre 2013, les emprunts et dettes financières (voir Note 14 de l'annexe aux comptes consolidés) peuvent s'analyser comme suit :

Société	31/12/2013 (En M€)	Taux Variable			Échéances des dettes	
		Taux Fixe	couvert	non couvert		
Autres dettes et intérêts	4,7	4,7	-	-		
S/Total Holding	4,7	4,7	0,0	0,0		
ANF Immobilier	Emprunt	394,2	222,0	172,2	2014-2021	
	Autres dettes et intérêts	0,4	-	0,4		
S/Total Eurazeo Patrimoine	394,6	0,0	222,0	172,6		
Elis	Emprunts obligataires	1 016,7	451,5	-	2018	
	Emprunt	959,1	-	735,0	2017	
Legendre Holding 19	Emprunt	287,0	-	286,0	1,0	2015
Europcar	Obligations (Flotte & corporate)	1 054,9	1 054,9	-	2017-2018	
	Ligne de financement (Flotte de véhicules)	791,2	-	398,4	392,8	2017
Autres participations	Autres dettes et intérêts	185,9	50,0	123,0	12,9	
S/Total Eurazeo Capital	4 294,9	1 556,5	1 542,4	1 196,0		
	Emprunts	110,7	2,1	39,9	68,6	2016-2020
	Obligations	45,8	29,4	-	16,4	2017-2021
	Autres dettes et intérêts	22,8	20,6	-	2,2	
S/Total Eurazeo PME	179,2	52,1	39,9	87,2		
	Emprunts	4,9	4,1	0,6	0,2	2014-2017
	Factoring	7,9	7,9			2014
	Autres dettes et intérêts	23,0	12,5		10,5	
S/Total Eurazeo Croissance	35,9	24,6	0,6	10,7		
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	4 909,3	1 637,9	1 804,8	1 466,6		

Les emprunts et dettes financières d'Eurazeo sont couverts ou à taux fixe pour 70 %.

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. 194).

Eurazeo ne détient pas d'actifs significatifs portant intérêt.

3.4.2.3.3 RISQUES DE CHANGE

Le risque de change se limite essentiellement pour les sociétés contrôlées à l'existence de filiales d'Europcar, d'Elis et de 3SP Group en dehors de la zone euro (Royaume-Uni, Suisse, Canada, Australie) ainsi qu'aux activités en dehors de la zone euro des groupes mis en équivalence (notamment Accor, Rexel, Moncler et Intercos). La monnaie de fonctionnement des filiales est exclusivement la monnaie locale.

Europcar et 3SP Group limitent leur exposition au risque de change en finançant pour partie leurs activités locales en devise locale (voir répartition des emprunts en devises en Note 14 de l'annexe aux comptes consolidés p. 188).

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, de la diversification des ressources et d'une rotation régulière du portefeuille d'Eurazeo.

Eurazeo dispose d'une ligne de crédit syndiqué de 1 milliard d'euros d'échéance juillet 2016. Cette ligne non tirée au 31 décembre 2013 reste intégralement disponible et permet à Eurazeo de garder une importante flexibilité financière. Eurazeo gère par ailleurs avec prudence ses encours de trésorerie disponible en les plaçant essentiellement sur des supports liquides et monétaires. Une convention de trésorerie est en place entre Eurazeo et certains de ses véhicules d'investissement afin d'optimiser la centralisation et la mobilisation des ressources disponibles pour Eurazeo.

Les contrats de prêt liés à ces dettes comportent des engagements juridiques et financiers habituels dans ce type de transactions et prévoient une exigibilité anticipée en cas de non-respect de ces engagements. Il est important de noter qu'au titre des contrats de prêts, les dettes des filiales sont sans recours sur le bilan d'Eurazeo. Cependant, dans le cadre de procédures collectives, il peut arriver que les créanciers tentent de mettre en cause la responsabilité de la société mère, tête de groupe. Eurazeo suit de manière très rigoureuse le respect des covenants bancaires. En envisageant différents scénarii sur un horizon de temps de 5 ans, Eurazeo réalise des « stress tests » sur son niveau de trésorerie, les échéances de refinancement des participations et le respect des covenants bancaires.

Les principales échéances de refinancement pour la majorité de nos investissements s'étaient désormais de 2014 à 2021, 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 scénarios 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. 188 à 193), 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 qui fixent les termes de la mise en œuvre de la stratégie de co-investissement et des options de sortie de l'investissement. Les principales caractéristiques de ces pactes sont décrites dans la section 7.5 Pactes d'actionnaires en page 280. Le suivi du respect des pactes est assuré par l'équipe d'investissement concernée de concert avec la Direction Juridique.

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, la rotation du portefeuille à un rythme adapté constitue un principe clé pour disposer des ressources nécessaires. En 2013, les principales opérations de cessions d'Eurazeo ont généré 1 127 millions d'euros de trésorerie (principalement Rexel, Edenred, Flexitalic et Moncler), pour une rotation d'environ 30 % de la valeur du portefeuille. Au 31 décembre 2013, la trésorerie brute s'élève à 795 millions d'euros. Par ailleurs, Eurazeo dispose d'une ligne de crédit syndiquée de 1 milliard d'euros, intégralement disponible au 31 décembre 2013, 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

3.4.2.6 Risques relatifs à la dépréciation de certains actifs incorporels

Dans le cadre de l'allocation des prix d'acquisition de groupes ou de sociétés acquises, des montants significatifs peuvent être comptabilisés au bilan consolidé pour des écarts d'acquisition ou certains autres actifs incorporels dont la durée de vie estimée est indéterminée (marques essentiellement). Au 31 décembre 2013, la valeur nette des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée s'élèvent respectivement à 2 076 et 1 000 millions d'euros. Conformément aux méthodes comptables qu'Eurazeo applique, ces actifs ne sont pas amortis, ils font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et lorsque des événements et circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. Une évolution défavorable des prévisions d'activité et des hypothèses utilisées pour la projection de flux de trésorerie lors des tests de dépréciation est susceptible de se traduire par la comptabilisation de pertes de valeur significatives.

Les plans d'affaires des participations utilisés dans le cadre des tests de dépréciation sont établis sur la base de la meilleure estimation du management des incidences de la situation économique actuelle. La sensibilité à la variation des différentes hypothèses est analysée pour chaque unité génératrice de trésorerie (UGT). Les hypothèses clés retenues dans les tests de dépréciation et les analyses de sensibilité afférentes sont détaillées dans la Note 1 annexée aux comptes consolidés (page 172).

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 co-investisseurs.

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. Les risques de contrepartie sont revus chaque mois en Comité de Trésorerie (voir section 3.5.2.2 A. p. 116). En 2013, 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 de 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 participations d'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 à l'actif du bilan consolidé sont relatifs à Europcar (64 % des créances clients et autres débiteurs consolidés) et Elis (28 %).

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 (78 % du chiffre d'affaires Elis). 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.

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. 182), 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 (voir par ailleurs section 3.4.2.6 p. 105). En fonction de leur modèle économique, les activités des participations majoritaires du portefeuille sont plus ou moins sensibles aux évolutions de l'environnement économique.

Les principales 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'immobilier, l'administration de biens, la restauration, l'industrie ou encore le luxe. Les fondamentaux de certaines participations les rendent plus sensibles aux cycles économiques, d'autres ont des modèles économiques plus résilients.

Pour pondérer ce risque, certaines participations s'appuient sur le fort potentiel de transformation de leur modèle économique (ex. Foncia), ou sur une stratégie forte de développement dans les pays émergents (ex. Moncler, Elis). D'autres participations mettent en œuvre des plans de transformation ciblés (à l'instar d'Europcar, avec l'introduction de l'offre low cost « Value For Money » ou encore le plan de réduction des coûts, « Fast Lane »).

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 ceux créés par le bruit et les émissions de CO₂. 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 évolué 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 la labellisation de sa «Charte pour l'Environnement» qui formalise son engagement en faveur du développement durable, ainsi que la certification ISO 14001 pour son système de management environnemental 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

d'Enregistrement, ou pour les plus petits sites par un Récépissé de Déclaration.

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 :

- ▲ la majorité des 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 ou Enregistrement 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. Plus de quarante sites Elis ont réalisé ou sont en cours de réalisation de la phase de surveillance initiale. Seuls 3 sites sont soumis à « programme d'actions ».

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.

3SP

3SP Group est soumis aux Directives RoHs et REACH et a mis en œuvre des processus pour se conformer aux obligations de ses Directives (processus de validation de demande d'introduction de nouveau produit, processus d'enquêtes auprès des fournisseurs de matières premières et obtention des certificats de conformité...).

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.

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 2008 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.

Elis a également lancé en 2012 son service 2D permettant ainsi à ses clients de lutter efficacement contre les nuisibles : Elis a alors mis en œuvre les procédures visant à régir le service chez les clients, la manipulation, le transport et l'élimination des produits adéquats.

LÉON 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 (voir section 2.3.3.4 Loyauté des pratiques p. 51). 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 œuvre des dispositifs pour limiter ce risque. Pour certaines réglementations comme par exemple en matière de droit de la concurrence, la responsabilité d'Eurazeo en tant qu'entité contrôlante pourrait être recherchée.

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, a finalement été remis au tribunal au cours du premier trimestre 2014.

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'aït 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 2013, les appels en garantie à l'encontre d'Eurazeo ont donné lieu au versement de sommes représentant un total de 2 140 milliers d'euros (126 milliers d'euros en 2012).

Gilbert Saada

Monsieur Gilbert Saada a assigné la Société le 23 mai 2011 devant le tribunal de grande instance de Paris aux fins notamment de faire désigner un expert chargé de valoriser les participations de la Société et de déterminer sur cette base le montant de la valorisation moyenne des sommes qui pourraient lui être dues au titre du programme de co-investissement. La Société a contesté ces demandes et le tribunal de grande instance a le 6 juillet 2011 intégralement débouté Monsieur Gilbert Saada de celles-ci. Le 31 août 2011, la Société a reçu, à la demande de Monsieur Gilbert Saada, une convocation devant le bureau de conciliation du Conseil des Prud'hommes de Paris, concernant les conditions du licenciement de Monsieur Gilbert Saada. Une audience a eu lieu le 18 janvier 2012 lors de laquelle le Conseil des Prud'hommes a constaté l'absence de conciliation entre les Parties. Le Conseil des Prud'hommes de Paris, par jugement en date du 11 décembre 2012, s'est déclaré incompétent et a débouté de l'ensemble de ses demandes Monsieur Gilbert Saada. Ce dernier a interjeté appel de ce jugement. L'audience en appel devrait avoir lieu au printemps 2015.

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 2013. 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⁽¹⁾, 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 EURAZEZO

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 2013 d'Eurazeo (section « 7.7 - Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique », p. 287). 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 2013 d'Eurazeo, p. 271).

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 3.5.2.2 du rapport p. 114).

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 3.5.1 p. 110) consacrée aux travaux du Conseil de Surveillance a été rédigée en référence au « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » révisé en juin 2013 par l'AFEP et le MEDEF (appelé ci-après « Code AFEP/MEDEF »), disponible sur les sites internet de l'AFEP et du MEDEF. 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'Autorité des marchés financiers⁽²⁾ (le « 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'Autorité des marchés financiers sur le gouvernement d'entreprise, le Comité d'Audit, la gestion des risques et le contrôle interne.

Un projet de ce rapport a été examiné par les membres du Comité d'Audit le 13 février 2014. La version définitive du rapport a été approuvée par le Conseil de Surveillance, lors de sa séance du 18 mars 2014.

3.5.1 LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

3.5.1.1 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 de comités au sein du Conseil, de la rémunération de ses membres et de la déontologie. Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance est reproduit intégralement en section 3.1.5 du Document de référence (p. 80 à 82).

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 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 individuels trimestriels et les comptes individuels 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 individuels, 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, individuels et consolidés.

(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.

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt d'Eurazeo l'exige et au moins une fois par trimestre.

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. 65) qui fait partie intégrante du présent rapport.

Au 31 décembre 2013, le Conseil de Surveillance d'Eurazeo est composé de onze membres, dont trois femmes, soit 27 % de l'effectif du Conseil de Surveillance. Depuis l'Assemblée Générale du 7 mai 2013, le Conseil de Surveillance d'Eurazeo a atteint une proportion de femmes d'au moins 20 %, conformément à 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.

Le Comité des Rémunérations et de Sélection du 6 mars 2014 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. 65) a été examinée par le Conseil lors de sa séance du 18 mars 2014.

ACTIVITÉ DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN 2013

En 2013, le Conseil de Surveillance s'est réuni 7 fois (6 fois en 2012). Le taux de présence moyen a été de 91 % (93 % en 2012), traduisant une nouvelle fois l'engagement fort des membres du Conseil de Surveillance.

En cours de séance, une présentation synthétique des points à l'ordre du jour est réalisée. Les présentations font l'objet de questions et sont suivies de débats avant mise au vote des résolutions. Un compte rendu écrit détaillé est ensuite remis aux membres du Conseil de Surveillance pour commentaires avant approbation du Conseil de Surveillance lors de la réunion suivante.

Le Conseil de Surveillance consacre une part importante de son activité à l'élaboration des orientations stratégiques de la Société et notamment à l'examen des projets d'investissement et de désinvestissement. À chaque séance, le Conseil de Surveillance passe en revue l'activité et, le cas échéant, les résultats des sociétés en portefeuille, l'évolution boursière de la Société ainsi que la situation de trésorerie et d'endettement de la Société et des sociétés en portefeuille. Il examine les comptes individuels trimestriels et les comptes individuels et consolidés semestriels et annuels et revoit les communiqués de presse y relatifs. Il autorise la conclusion des conventions réglementées, les cautions, avals et garanties données par la Société et la mise en œuvre du programme de rachat d'actions conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

L'examen des règles de gouvernance a fait l'objet d'une revue approfondie en 2013 suite à l'évolution des règles de gouvernement d'entreprise et des bonnes pratiques recommandées par le Code AFEP/MEDEF dans sa version révisée de juin 2013. L'instauration du « Say on Pay » a notamment été examinée de manière spécifique ; conformément à l'article 24-3 du Code AFEP/MEDEF, les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à chaque dirigeant mandataire social seront soumis à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 (ces éléments figurent en détail dans les tableaux présentés en pages 306 à 316 du Document de référence).

L'ensemble des sujets traités en 2013 ont nécessité une forte mobilisation en amont des comités spécialisés du Conseil de Surveillance. Les principaux dossiers examinés par les comités

spécialisés puis par le Conseil de Surveillance au cours de l'année 2013 sont détaillés dans le Document de référence à la section « 3.1.4 – Comités spécialisés » (p. 79).

3.5.1.2 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 2013, ainsi que des principes de détermination des rémunérations des mandataires individuels est détaillé dans le Document de référence aux sections « 3.1.4 - Comités spécialisés » (p. 79) et « 3.2.1 - Principes de rémunération des mandataires sociaux » (p. 85), 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 n°2008-1278 du 8 décembre 2008. L'AMF a publié en juillet 2010 un rapport sur le Comité d'Audit⁽¹⁾. 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 ladite 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.

3.5.1.3 Gouvernance

La démarche de gouvernement d'entreprise d'Eurazeo a été mise en œuvre de longue date avec le souci de se conformer aux recommandations de place dès lors qu'elles favorisent la transparence à l'égard des parties prenantes, et contribuent à améliorer le fonctionnement des instances de contrôle et de gestion de la Société.

ÉVALUATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Une première évaluation formalisée de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance a été réalisée fin 2009 avec l'aide d'un consultant externe indépendant. Le rapport de synthèse de cette évaluation, remis en février 2010, faisait apparaître une appréciation globalement très positive du fonctionnement du Conseil de Surveillance et suggérait un certain nombre d'ajustements souhaitables qu'Eurazeo a pris soin de mettre en place depuis. Ainsi le nombre de membres du Conseil de Surveillance a été réduit, la proportion de membres indépendants au sein du Comité d'Audit a été augmentée pour atteindre le seuil de 2/3 recommandé par le Code AFEP/MEDEF et la qualité de membre indépendant fait désormais l'objet d'un examen annuel par le Conseil de Surveillance. La durée

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

des mandats a été réduite à quatre ans et il a été mis en place un renouvellement échelonné de ces mandats.

Une nouvelle évaluation formalisée de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance a été réalisée fin 2012 également avec l'assistance d'un consultant externe indépendant. Cette évaluation a été discutée au Comité des Rémunérations et de Sélection du 28 février 2013 puis lors de la séance du Conseil de Surveillance du 19 mars 2013. Il ressort de cette évaluation que les membres du Conseil de Surveillance considèrent la composition et le fonctionnement du Conseil de Surveillance comme très satisfaisants.

Les orientations retenues par le Conseil de Surveillance à la suite de cette évaluation ont été mises en œuvre en 2013 ; elles ont plus particulièrement concerné :

- ▲ la mise en place d'une programmation annuelle des travaux du Comité Financier et du Comité des Rémunérations et de Sélection (une telle programmation existait déjà pour le Comité d'Audit) ;
- ▲ l'amélioration de la restitution au Conseil de Surveillance des travaux du Comité Financier ;
- ▲ la mise en place d'un système d'information digital dédié aux membres du Conseil de Surveillance.

Les axes d'amélioration suggérés par le rapport seront périodiquement revus notamment à l'occasion d'un point de l'ordre du jour du Conseil de Surveillance consacré chaque année à un débat sur le fonctionnement du Conseil (ce point sera traité en 2014 lors de la réunion du Conseil prévue le 18 juin 2014). Une évaluation formalisée du Conseil de Surveillance sera à nouveau effectuée fin 2015 conformément aux préconisations du Code AFEP/MEDEF.

FORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Des réunions de présentation de la Société et de l'ensemble de ses participations sont organisées systématiquement avec le ou les membres du Directoire concernés pour chaque nouveau membre du Conseil de Surveillance ; ces réunions de travail sont l'occasion, pour les membres ayant rejoint récemment le Conseil de Surveillance, d'améliorer leur connaissance du Groupe, de son fonctionnement et de ses enjeux ; par ailleurs les nouveaux membres du Comité d'Audit bénéficient également d'entretiens avec le Directeur Administratif et Financier, les équipes financières et l'Audit interne de la Société au cours desquels les spécificités comptables et/ou financières de la Société sont notamment abordées.

DÉONTOLOGIE

Lors de la nomination d'un membre du Conseil de Surveillance, le Secrétaire du Conseil lui remet un dossier comportant notamment les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance et la charte de déontologie boursière. Tout membre du Conseil de Surveillance s'assure qu'il a connaissance et respecte les obligations mises à sa charge par les dispositions légales, réglementaires, statutaires, le règlement intérieur et la charte de déontologie boursière.

Au-delà de leurs obligations statutaires de détenir un minimum de 250 actions pendant toute la durée de leur mandat (article 11.2 des statuts), il est demandé aux administrateurs de mettre au nominatif l'ensemble des titres qu'ils détiennent ou qu'ils viendraient à acquérir ultérieurement.

Les membres du Conseil de Surveillance sont tenus à une obligation générale de confidentialité en ce qui concerne les délibérations du Conseil et des comités ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel dont ils auraient eu connaissance dans le cadre de leurs fonctions. La charte de déontologie boursière rappelle les obligations en matière d'information privilégiée et les sanctions applicables ainsi que les obligations de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société qui incombent aux membres du Conseil de Surveillance. Cette charte interdit également la réalisation de certaines transactions, notamment la vente à découvert d'actions et les opérations d'achat/revente à court terme de titres.

Par ailleurs, un courrier est envoyé aux membres du Conseil de Surveillance en fin d'année afin de leur rappeler plus spécifiquement les obligations légales et réglementaires auxquelles ils sont tenus ; ce courrier les informe également des périodes d'abstention pour l'année à venir pendant lesquelles ils ne devront pas procéder à des opérations sur les titres de la Société.

INFORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance définit les modalités d'information des membres du Conseil de Surveillance. À toute époque de l'année, le Conseil de Surveillance peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Le Président se fait notamment communiquer mensuellement par le Directoire un état des participations, de la trésorerie et de l'endettement éventuel de la Société, et des opérations réalisées. Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente au Conseil de Surveillance un rapport reprenant ces mêmes éléments, et décrivant les activités et la stratégie de la Société. Le Directoire présente en outre au Conseil, une fois par semestre, ses budgets et plans d'investissement.

Toutes les réunions du Conseil de Surveillance sont précédées de l'envoi d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour.

En vue d'un meilleur fonctionnement du Conseil de Surveillance et suite aux propositions contenues dans le rapport relatif à l'évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance réalisé fin 2012, la Société a mis en place un système d'information digital spécifique destiné aux membres du Conseil de Surveillance qui rassemble l'ensemble de l'information qui leur est nécessaire, mise à jour en temps réel. Ce système leur permet d'accéder à tout moment de manière sécurisée à l'historique des informations clés diffusées en prévision des séances du Conseil.

MISE EN ŒUVRE DE LA RÈGLE « APPLIQUER OU EXPLIQUER »

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP/MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. Toutefois, certaines dispositions ont été écartées pour les raisons expliquées dans le tableau ci-après :

Dispositions du Code AFEP/MEDEF écartées**Explications****10.4 Évaluation du Conseil**

« Il est recommandé que les administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes. Le règlement intérieur du Conseil d'Administration devrait prévoir une réunion par an de cette nature, au cours de laquelle serait réalisée l'évaluation des performances du Président, du Directeur Général, du ou des Directeurs Généraux Délégués et qui serait l'occasion périodique de réfléchir à l'avenir du management. »

Les questions relatives à la performance des membres du Directoire sont traitées par le Comité des Rémunérations et de Sélection à l'occasion de la revue annuelle de leur rémunération et du renouvellement de leur mandat. Pour ces raisons, il n'est pas prévu, dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance, de réunion formelle du Conseil de Surveillance hors la présence des membres du Directoire. Cependant, le Conseil de Surveillance peut se réunir hors la présence des membres du Directoire, ce qui a été le cas en 2013.

22 Cessation du contrat de travail en cas de mandat social

Lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social, le Code AFEP/MEDEF recommande de « mettre un terme au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission »

M. Patrick Sayer disposait d'un contrat de travail de « conseiller du Président » conclu le 1^{er} janvier 1995 avec Gaz et Eaux et qui s'est poursuivi par transferts successifs au sein d'Eurazeo jusqu'à la veille de sa désignation comme membre du Directoire et Président le 15 mai 2002. Depuis cette date ce contrat est suspendu.

Compte tenu du rôle historique de M. Patrick Sayer dans la Société, la solution consistant à mettre un terme au contrat de travail par rupture conventionnelle ou par démission n'a pas été retenue. Il a semblé inéquitable au Comité des Rémunérations et de Sélection de remettre en cause le régime de protection sociale (retraite) dont bénéficie M. Patrick Sayer, âgé au 31 décembre 2013 de 56 ans. En conséquence, le Comité des Rémunérations et de Sélection du 27 novembre 2013 a confirmé à M. Patrick Sayer le bénéfice de son contrat de travail de « Conseiller du Président » dans l'hypothèse unique du non-renouvellement de son mandat social à l'issue de sa durée, soit le 19 mars 2018 et ce, afin d'assurer la meilleure transition possible pour la Société dans le cadre d'un changement de Direction.

23.2.4 Politique des rémunérations des dirigeants mandataires individuels et des attributions d'options d'actions et d'actions de performance

Afin d'« éviter une trop forte concentration de l'attribution des options d'actions et actions de performance », le Code AFEP/MEDEF recommande de faire figurer dans la résolution d'autorisation du plan d'attribution soumise au vote de l'Assemblée Générale « un pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires individuels ».

Compte tenu du faible nombre de bénéficiaires des plans d'attribution d'options d'achat d'actions, il n'a pas semblé pertinent de définir un pourcentage maximum d'options pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires individuels. Cette situation sera revue lors du renouvellement de l'autorisation accordée au Directoire par l'Assemblée Générale du 7 mai 2012 de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et mandataires individuels de la Société, soit lors de l'Assemblée Générale statuant en 2015 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

3.5.2 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 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 métiers et au modèle économique 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 identifiés et 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.

3.5.2.1 Définition, objectifs, périmètre et limites

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 » (i.e. 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 traitement 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.

3.5.2.2 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.

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. Elle a été complétée en 2012 par une charte de déontologie boursière applicable aux membres du Directoire et à l'ensemble des collaborateurs de la Société, qui rappelle leurs obligations en matière de détention d'informations privilégiées, les sanctions applicables ainsi que les restrictions relatives à l'exercice d'options de souscription ou de rachat d'actions et à la cession des actions attribuées gratuitement. Cette dernière charte encadre les opérations sur les titres d'Eurazeo en interdisant notamment toute transaction pendant les périodes d'abstention définies conformément à la recommandation AMF n°2010-07 du 3/11/10, mais également les opérations sur les titres des filiales ou participations d'Eurazeo dont les titres sont admis sur un marché réglementé.

Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme

Eurazeo, dans le cadre de ses activités d'acquisition et de cession, met en œuvre des diligences en matière de KYC (i.e. Know Your Client) sous la supervision de la Direction Juridique ; celles-ci s'appuient sur les pratiques de place. Dans le périmètre des filiales luxembourgeoises (notamment des véhicules de co-investissement), 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.

Prévention de la fraude et de la corruption

Eurazeo a mis en place depuis 2012 un Guide de bonnes pratiques anti-fraude et anti-corruption à l'attention de ses collaborateurs et de ses participations (voir section 3.5.2.2 E (p. 119)). Le management des participations est invité à tenir compte des recommandations qui y figurent. Les principes de comportement et d'action couvrent notamment les thèmes de la protection des actifs, le rôle du contrôle interne, les systèmes de délégation, la fiabilité de la production des comptes et des états de reporting, les relations avec les agents publics, les cadeaux offerts et reçus, les voyages d'affaires, les conflits d'intérêts, les relations avec les fournisseurs, ou encore la prévention du blanchiment d'argent.

Les acteurs et les responsabilités fonctionnelles

L'ensemble des dirigeants mandataires individuels 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 millions d'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 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.

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 millions d'euros et 350 millions d'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 11 décembre 2012 a autorisé, pour une durée d'un an, le Directoire à consentir des cautions, avals et garanties, pour un montant maximum de 175 millions d'euros et à constituer des sûretés pour un montant maximum de 175 millions d'euros et pour un montant maximum de 100 millions d'euros par opération. Ces autorisations ont été renouvelées pour une durée d'un

an par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013. 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 Exécutif

Le Directoire est composé de 5 membres. Il se réunit en général 2 fois par mois et aussi souvent que l'intérêt d'Eurazeo l'exige. Le Directeur Juridique assiste à chacune des réunions. Les décisions du Directoire, notamment en matière d'investissement, sont prises de manière collégiale.

Depuis la mise en place de la nouvelle organisation d'Eurazeo (fin 2012), comprenant des pôles d'investissement avec des équipes dédiées, le Comité de Direction a été remplacé par un Comité Exécutif. Ce Comité Exécutif se réunit 2 fois par mois pour traiter distinctement des activités des pôles « Capital », « Croissance » et « PME ». Il est composé des membres du Directoire, du Directeur Juridique et de trois Directeurs d'Investissement (en charge respectivement du *Deal flow*, du pôle Capital et du pôle Croissance). Pour les réunions consacrées aux activités d'« Eurazeo PME », le Comité Exécutif réunit également les membres du Directoire d'Eurazeo PME. Pour chacun des pôles, le Comité Exécutif revoit les investissements réalisés ou en projet.

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 les départements Communication Financière et Relations Investisseurs. En tant que membre du Directoire, il représente le trait d'union entre, d'une part, les acteurs de l'élaboration et du contrôle de l'information financière et, d'autre part, le Directoire. La description du contrôle interne de l'information comptable et financière est développée dans la section 3.5.2.3 (p. 119).

Les Équipes d'investissement des différents pôles

Sous la responsabilité des membres du Directoire en charge des investissements, les membres des équipes d'investissement dédiées conduisent les diligences requises par les procédures d'investissement en matière d'évaluation des opportunités d'investissement, d'optimisation des schémas d'acquisition et de financement, de suivi des participations et de préparation des cessions.

L'Équipe d'origination des deals

Un Directeur d'investissement est en charge de la génération et de la coordination du « *deal flow* » (voir sections 3.4.1.2 à 3.4.1.3 en p. 101 et 102).



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

La fonction 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. La fonction est rattachée hiérarchiquement au Président du Directoire, et fonctionnellement au Directeur Financier.

Le plan d'audit annuel est approuvé par le Directoire et revu par le Comité d'Audit, auprès desquels l'audit interne 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.

Les réunions collégiales des équipes d'investissement

Dans chaque pôle d'investissement, les équipes se réunissent deux fois par semaine de façon collégiale pour traiter des opportunités d'investissement et des participations en portefeuille. L'équipe transverse dédiée au *sourcing* est associée aux réunions consacrées au *deal flow*.

Le Comité de Gestion

Le Comité de Gestion réunit, sous l'égide du Directeur Administratif et Financier et en présence du Directeur Général, l'ensemble des responsables des fonctions « corporate » d'Eurazeo. Il se réunit deux 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, ou encore un comité de veille réglementaire.

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.

Systèmes 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 (conformité, fiabilité des informations financières, maîtrise des risques inhérents aux différentes activités des participations, et utilisation efficiente des ressources).

Au niveau d'Eurazeo, la sécurité physique et logique des systèmes et des données informatiques repose sur l'existence d'un dispositif de sauvegarde et d'archivage, et d'un mode opératoire formalisé.

Des standards et des procédures formalisées

Les modes opératoires sont formalisés 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, l'autoévaluation du contrôle interne ou encore la conformité.

B. LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Définition et objectifs

Un recensement anticipé 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

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. 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.

Les risques stratégiques d'Eurazeo et de son portefeuille font l'objet d'un suivi lors des réunions du Directoire. La synthèse des principaux risques d'Eurazeo et des participations fait l'objet d'une présentation détaillée du Directoire au Conseil de Surveillance.

La méthodologie de cartographie des risques opérationnels s'appuie sur un univers de facteurs de risques propre au modèle économique d'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 à partir 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...), et des plans d'action sont mis en œuvre le cas échéant.

Des informations complémentaires sont détaillées dans la section « 3.4 - Facteurs de risques et assurances » du Document de référence (p. 100). 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. En lien avec le modèle économique d'Eurazeo, y sont successivement exposés les facteurs de risques spécifiques : au secteur d'activité d'Eurazeo (l'investissement en capital) (section 3.4.1), au portefeuille d'Eurazeo (section 3.4.2), à son mode de fonctionnement (section 3.4.3), et aux principales participations contrôlées (section 3.4.4).

La surveillance des dispositifs de gestion des risques des participations majoritaires

L'ensemble des principales participations contrôlées a 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 suivis par l'Audit interne d'Eurazeo dans le cadre de la revue des dispositifs de gestion des risques des participations.

En séance de leur Comité d'Audit, les Directions Financières présentent une mise à jour de leur cartographie des risques « majeurs », et des modes de traitement sélectionnés pour réduire ces risques à un niveau acceptable. Ce processus s'inscrit dans le principe de bonne 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 FIALES

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 de 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 des équipes d'investissement et du Comité Exécutif.

D. DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE PROPORTIONNÉES AUX ENJEUX PROPRES À CHAQUE PROCESSUS

Les procédures 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/Désinvestissement

Dans le cadre de la conduite de son métier d'investisseur en capital, Eurazeo a mis en place une organisation et des procédures afin notamment :

- ▲ d'optimiser la détection d'investissements porteurs de croissance ;
- ▲ de s'assurer que la décision d'investissement est prise en toute connaissance des risques identifiables susceptibles d'altérer sa valeur ;
- ▲ de concrétiser la transformation attendue de chaque investissement ;
- ▲ d'optimiser le calendrier de cession de ses participations.

Dans chaque pôle d'investissement, les équipes d'investissement dédiées se réunissent sur une base collégiale au moins 2 fois par semaine pour traiter distinctement du *deal flow*, du suivi des participations et de la préparation de la sortie des participations en portefeuille.

L'équipe dédiée au *sourcing* participe à chaque réunion consacrée au *deal flow*. L'intérêt porté à chaque opportunité d'investissement est documenté dans le cadre d'un suivi formalisé, au gré de l'avancement de l'analyse de chaque dossier. Chaque nouvelle opportunité d'investissement est instruite par un ou plusieurs membres des équipes d'investissement selon des procédures définies sous la responsabilité d'un membre du Directoire et/ou d'un Directeur d'investissement. Aux premiers stades de l'étude, leurs analyses et conclusions sont présentées à l'occasion des réunions hebdomadaires, qui constituent un forum d'échange sur les opportunités de poursuivre ou non l'analyse du dossier. Les risques relatifs à chaque opportunité d'investissement sont revus et réévalués chaque semaine, ils sont documentés dans une scorecard (voir section « 3.4.1.2. Risques liés à l'instruction des projets d'investissement » – p. 101). À un stade plus avancé, les opportunités sont ensuite discutées en Comité Exécutif. En ce qui concerne la décision d'investissement ou de désinvestissement, elle est soumise à l'approbation du Directoire, avant autorisation du Conseil de Surveillance (en fonction des montants concernés) pour les pôles Capital, Croissance et Patrimoine. Les décisions d'investissement ou de désinvestissement du pôle PME sont prises par le Directoire d'Eurazeo PME, qui sollicite en amont l'avis d'un Comité d'Investissement consultatif dédié.

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.

Le suivi des participations du portefeuille (notamment les chantiers de création de valeur, la performance, les risques...) est documenté, et assuré de façon hebdomadaire et détaillée au travers des réunions collégiales des équipes, et de façon mensuelle au travers des réunions du Comité Exécutif.

Par ailleurs, en phase de développement et de transformation d'un investissement, le management de chaque participation produit à l'attention des équipes en charge du suivi de l'investissement un reporting mensuel (performance, perspectives, risques...) qui est présenté de façon synthétique en Comité Exécutif. En complément, chaque trimestre, les équipes Corporate (qui interviennent en support des participations) sont associées à une revue de la performance de chaque participation.

L'évaluation périodique des investissements non cotés et la détermination de l'Actif Net Réévalué

Pour les besoins de la production de l'Actif Net Réévalué (ANR) et du reporting à l'attention des co-investisseurs, un processus a été mis en

place pour mettre à jour, de façon semestrielle les valorisations des participations non cotées (voir par ailleurs section 3.4.2.1. Risques liés à la valorisation des actifs non cotés – p. 102). Pour assurer la coordination du processus, un collaborateur centralise les travaux documentés par les différents intervenants. Une note est constituée en préparation d'une réunion collégiale de revue des valorisations. Cette réunion constitue une étape de revue préalable à l'arrêté des valorisations et de l'ANR par le Directoire. En parallèle, les travaux de valorisation sont transmis à un évaluateur indépendant qui s'assure, sur la base d'une approche multicritères, que les valeurs retenues sont raisonnables. (voir section 4.5.3 p. 140).

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 (voir par ailleurs les sections 3.4.2.4 Risque de liquidité et 3.4.3.3 Risque de contrepartie). Elles couvrent notamment l'application rigoureuse des délégations de signatures, le suivi de la performance des placements, le suivi des risques de contrepartie, la rationalisation des variations de trésorerie sur la période, l'établissement de prévisions de trésorerie, et la formulation d'alertes et recommandations à l'attention du Comité de Trésorerie.

Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (voir section 3.5.2.3, p. 119)

Des dispositifs de contrôle propres aux activités des participations

Dans les participations, des dispositifs de contrôle ont été conçus et sont mis en œuvre par les dirigeants. Ils sont adaptés aux particularités des métiers et du modèle économique de chaque société. Ces spécificités peuvent concerner par exemple 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 Exécutif. 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 est notamment 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, d'APCOA, ou de Foncia :

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. En matière de fréquence des missions périodiques, le programme d'audit Corporate prévoit de couvrir les processus comptables et financiers clés sur l'ensemble des pays Corporate sur 2 ans, et le programme d'audit opérationnel des stations a pour objectif de couvrir l'ensemble du réseau de stations (Corporate, Agents, Franchisés) sur 4 ans.

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. En terme de périodicité des audits pour la France (qui représente plus de 80 % du chiffre d'affaires), l'ensemble des centres de production sont audités au moins une fois sur une période de 18 mois, et la totalité des centres de service font l'objet d'un audit tous les 12 mois.

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 ; certaines missions du plan sont réalisées en collaboration avec un cabinet externe. L'ensemble des processus comptables et financiers clés font l'objet d'un audit dans tous les pays sur une période de 24 mois.

Foncia

Une équipe d'audit interne intervient sur l'ensemble du réseau Foncia, en France et à l'étranger. L'approche stratégique de l'audit des principaux processus opérationnels et comptables des cabinets a été revue en 2011, en vue d'optimiser la couverture des sujets à traiter et d'augmenter la périodicité des audits en cabinet. Ainsi, en 2012, l'intégralité du réseau des cabinets français (soit plus de 150 cabinets) a été auditee sur la base d'un programme d'audit ciblé (dit audit « flash »). Le plan d'audit et la périodicité des interventions à partir de 2013 sont définis sur la base des résultats des audits « flash » et des cartographies des risques réalisées pour chacun des métiers du Groupe, avec pour objectif de couvrir l'intégralité du réseau sur 2 à 3 ans.

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 le 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 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⁽¹⁾

Depuis 2009, Eurazeo a progressivement 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 des participations (hors participations d'Eurazeo PME) 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 ou représentés le Directeur Financier d'Eurazeo, un membre des équipes d'investissement dédiées, le Responsable de la Consolidation, et le Directeur 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.

Le référentiel Eurazeo de contrôle interne : outil d'autoévaluation

Afin notamment de répondre au mieux au besoin d'information de ces comités sur le niveau de contrôle interne des participations, Eurazeo a progressivement bâti 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 au 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 service 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.

À fin 2013, l'exercice d'autoévaluation du contrôle interne sur la base du référentiel Eurazeo est complètement déployé dans les participations suivantes : Europcar, ANF Immobilier, APCOA, Elis, Foncia, Elis, Dessange, Léon de Bruxelles et Gault & Frémont. Les résultats des évaluations sont présentés en Comité d'Audit des différentes participations, avec le cas échéant les opportunités d'amélioration identifiées.

Le suivi des démarches de progrès et d'amélioration des procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Les résultats des missions d'audit interne et des évaluations du contrôle interne sur la base de référentiels (ex. autoévaluation) permettent de mettre en évidence des opportunités d'amélioration qui font systématiquement l'objet de plans d'actions correcteurs. Ces plans d'actions font l'objet d'un suivi systématique piloté par les services d'audit interne des participations. Parallèlement, sur la base d'échelles propres à chaque participation, les résultats des audits et

des évaluations permettent de produire des évaluations qualitatives qui servent à suivre la progression de la qualité du contrôle interne dans le temps (par pays, par entités, par sites, autres) et à réaliser, le cas échéant, des benchmarks.

Cette démarche de progrès fait l'objet d'un suivi à l'ordre du jour des Comités d'Audit des participations au moins 2 fois par an. À cette occasion, les principales recommandations de l'Audit interne et des Commissaires aux comptes sont présentées au Comité d'Audit.

La prévention de la fraude et de la corruption

L'application des meilleures pratiques en matière d'éthique constitue un engagement de la politique d'actionnaire responsable d'Eurazeo. Il s'inscrit dans une démarche de développement d'une gouvernance forte et exemplaire, telle que définie dans sa charte de responsabilité sociétale. Dans cette démarche d'amélioration permanente, Eurazeo encourage ses participations à mettre en œuvre les meilleures pratiques de prévention et de détection de la fraude et de la corruption, adaptées aux spécificités de chacune d'entre elles.

Cette démarche vertueuse et itérative est constituée, d'une part, d'une approche Top-Down (à l'initiative d'Eurazeo) et, d'autre part, des initiatives engagées par chacune des participations (Bottom-Up). Le Guide de bonnes pratiques anti-fraude et anti-corruption développé par Eurazeo constitue un cadre de référence, et a vocation à servir de support aux participations dans le renforcement d'une culture de l'intégrité, dans la formation des collaborateurs aux comportements éthiques attendus, ou encore en tant qu'outil méthodologique dans la mise en œuvre de dispositifs anti-fraude.

Les participations ont développé des outils pour se prémunir contre les typologies de fraude auxquelles elles sont exposées. Certaines ont développé des cartographies des risques de fraude, ou encore des reportings sur les cas de fraude recensés et traités. Le sujet fraude est une priorité des plans d'audit interne des différentes participations.

Un point sur l'avancée des actions entreprises en matière de prévention de la fraude et de la corruption est présenté et discuté en Comité d'Audit des participations. Ce rendez-vous est l'occasion pour Eurazeo de suivre la feuille de route de chaque participation et les progrès dans le temps.

3.5.2.3 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 et interprétations 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 individuels des participations et des comptes retraités pour les besoins de la consolidation incombe aux Directeurs Administratifs et Financiers des participations, sous le contrôle de leurs mandataires individuels.

Le Directoire arrête les comptes individuels et consolidés d'Eurazeo (semestriels et annuels). À cet effet, il veille à ce que le processus d'élaboration de l'information comptable et financière produise une information fiable et donne en temps utile une image fidèle des

(1) Ce périmètre à fin 2013 n'intègre pas encore les sociétés du portefeuille acquises en 2013.

résultats et de la situation financière de la Société. Il se procure et revoit ainsi toutes les informations qu'il juge utiles, par exemple les options de clôture, les situations et jugements comptables déterminants, les changements de méthode comptable, les résultats des travaux des Commissaires aux comptes, ou encore l'explication de la formation du résultat 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'autoévaluation du contrôle interne des participations. Le Président du Comité d'Audit rend compte des travaux du Comité au Conseil de Surveillance.

Par ailleurs, une fois par an, un point de l'ordre du jour du Comité d'Audit d'Eurazeo est consacré aux évolutions futures des normes IFRS, afin de donner une vision prospective des conséquences potentielles sur les états financiers.

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 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.

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 de consolidation : 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 arrêtés (annuels et semestriels), le reporting de consolidation de chacune des filiales fait l'objet d'une revue de la part du service Consolidation afin de s'assurer, notamment, que les principes et méthodes comptables sont correctement appliqués et de façon homogène. En complément, le paramétrage de l'outil permet d'automatiser un certain nombre de contrôles de cohérence sur les données des liasses. Les remarques et demandes de correction des Commissaires aux comptes peuvent être révélatrices d'opportunités d'amélioration du contrôle interne, celles-ci sont partagées avec Eurazeo qui décide de les mettre en œuvre le cas échéant.

Revue des écritures de consolidation

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 individuels 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 de perte de valeur réalisés par les participations consolidées

doivent être validés successivement par les membres de l'équipe d'investissement (en charge du suivi de la participation), revus 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 INDIVIDUELLES

Des principes généraux qui prévalent pour l'élaboration des comptes individuels

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 individuels 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.

L'évaluation des participations dans les comptes individuels est réalisée en cohérence avec les résultats des tests de perte de valeur réalisés dans le cadre de l'élaboration des comptes consolidés.

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.

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 les départements Communication Financière et Relations Investisseurs, qui veillent à s'appuyer sur les principes généraux et les bonnes pratiques de communication financière telles qu'elles figurent dans le guide « Cadre et Pratiques de Communication Financière » (rédigé par l'Observatoire de la Communication Financière sous l'égide de l'AMF).

Le Directoire définit la stratégie de communication financière et la présente chaque année au Comité d'Audit. 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.

Eurazeo s'abstient de communiquer avec les analystes, les journalistes et les investisseurs pendant quatre semaines avant l'annonce des résultats semestriels et annuels et deux semaines avant celle des informations financières du 1^{er} et du 3^e trimestre.

En matière d'indicateurs « extra-comptables » (Actif Net Réévalué et agrégats analytiques du résultat), préalablement à la communication au marché, des présentations détaillées des éléments de calcul et de valorisation sont effectuées lors des réunions du Comité d'Audit d'Eurazeo.

3.5.2.4 Perspectives 2014

L'accent a été mis depuis trois ans 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 périodiques de l'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 2014, cette démarche de progrès se poursuit. En parallèle, l'ambition est, d'une part, d'intégrer au dispositif d'évaluation du contrôle interne l'ensemble des participations acquises en 2013, et de suivre les engagements pris en matière de prévention de la fraude dans l'ensemble des participations.

Ces efforts s'inscrivent également dans une approche qui vise à apporter aux membres du Comité d'Audit d'Eurazeo un niveau d'information optimal 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

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 2013.

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 à Courbevoie, le 27 mars 2014

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

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

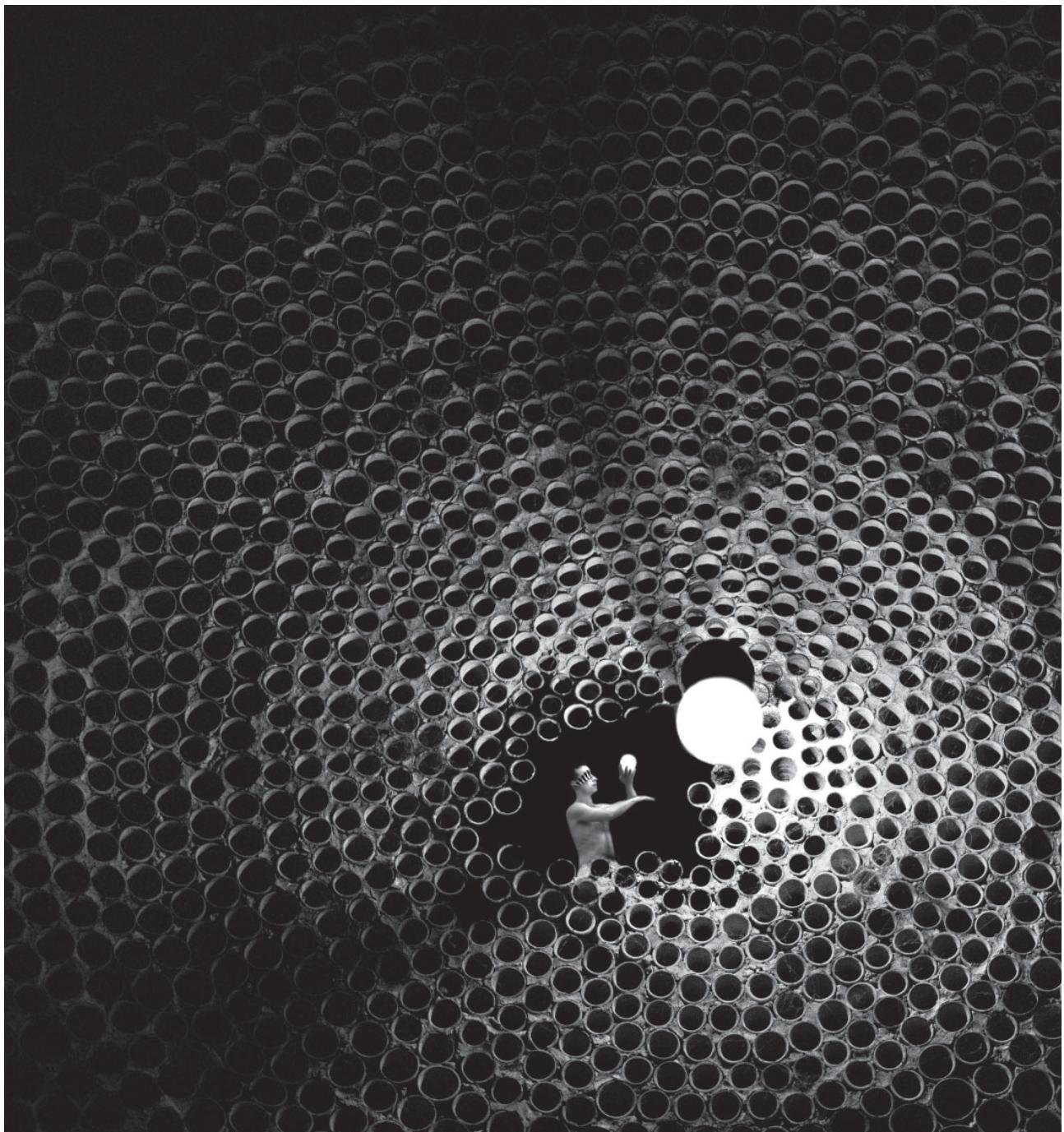
investissement. Le premier programme, couvrant les investissements réalisés en 2003-2004, a été liquidé en 2007 comme indiqué dans le Document de référence 2007. Au titre des programmes subséquents, les équipes d'Eurazeo ont investi 15 774 milliers d'euros, dont 7 110 milliers d'euros pour le Directoire.

Montants investis en euros	Fonction	2005-2008	2009-2011	Total
Patrick Sayer	Président du Directoire	2 237 446	628 764	2 866 210
Bruno Keller	Directeur Général	756 679	176 839	933 518
Virginie Morgan	Directeur Général	712 187	471 571	1 183 758
Sous-total		3 706 312	1 277 174	4 983 486
Autres membres du Directoire		1 455 400	671 233	2 126 633
Sous-total membres du Directoire		5 161 712	1 948 407	7 110 119
Autres bénéficiaires		6 652 928	2 010 831	8 663 759
TOTAL		11 814 640	3 959 238	15 773 878

Compte tenu des termes et conditions des contrats de co-investissement dont les principales caractéristiques sont rappelées en Note 17 des comptes individuels du présent Document de référence, il y a lieu de considérer que :

- ▲ les droits souscrits au titre du programme 2005-2008 n'ont pas de valeur sur la base des valorisations retenues dans l'Actif Net Réévalué au 31 décembre 2013 ;

▲ quant aux droits souscrits au titre du programme 2009-2011, compte tenu de la courte durée de détention des investissements concernés et de l'incertitude liée au franchissement futur du « hurdle » de 6 % annuel, il ne peut être estimé de valeur définitive à ce jour.



LE JE DU JEU

105 x 105 cm. 2011 | Duratrans sous caisson lumineux | Édition 1/3

Si le monde est un jeu de hasard, certains n'hésitent pas à chercher les secrets de l'univers.
Ils sont scientifiques, ils cherchent la lumière jusque dans les trous noirs, ils sont notre trait d'union entre le connu et l'inconnu.



Commentaires SUR L'EXERCICE

4.1 ACTIVITÉ ET FAITS MARQUANTS	126	4.5 ACTIF NET RÉÉVALUÉ	138
4.1.1 Activité et faits marquants d'Eurazeo	126	4.5.1 Actif net Réévalué au 31 décembre 2013	138
4.1.2 Faits marquants d'Eurazeo Capital	127	4.5.2 Comparaison du 31 décembre 2013 par rapport au 30 juin 2013 et 31 décembre 2012	139
4.1.3 Faits marquants d'Eurazeo PME	128	4.5.3 Méthodologie	140
4.1.4 Faits marquants d'Eurazeo Croissance	129	4.5.4 Attestation des Commissaires aux comptes relative à l'Actif Net Réévalué d'Eurazeo au 31 décembre 2013	141
4.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTAT DES PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS	130	4.6 RÉSULTATS CONSOLIDÉS D'EURAZEZO	142
4.2.1 Eurazeo Capital (10 sociétés, 66 % de l'ANR en 2013)	131	4.6.1 Présentation analytique du Résultat	142
4.2.2 Eurazeo Patrimoine (6 % de l'ANR)	133	4.6.2 Passage du Résultat analytique au Résultat IFRS	144
4.2.3 Eurazeo PME (9 sociétés du portefeuille, 5 % de l'ANR)	134	4.6.3 Structure financière	145
4.2.4 Eurazeo Croissance (4 sociétés, 3 % de l'ANR)	134	4.7 RÉSULTATS INDIVIDUELS D'EURAZEZO	148
4.3 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS (ARTICLE L. 233-6 DU CODE DE COMMERCE)	135	4.8 DIVIDENDES VERSÉS AU TITRE DES TROIS DERNIERS EXERCICES	149
4.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS AU 31 DÉCEMBRE 2013	136	4.8.1 Politique de distribution de dividendes	149
4.4.1 Événements postérieurs à la clôture	136	4.8.2 Évolution de la distribution	149
4.4.2 Changements significatifs de la situation financière	137	4.8.3 Tableau des distributions de dividende des 3 derniers exercices	150
4.4.3 Investissements en cours de réalisation	137	4.9 PERSPECTIVES	150

4.1 ACTIVITÉ ET FAITS MARQUANTS

4.1.1 ACTIVITÉ ET FAITS MARQUANTS D'EURAZEZO

Eurazeo s'est illustrée en 2013 par une politique active dans chacune des trois étapes de son métier d'investisseur : détecter, accélérer et valoriser ses participations.

Détecter : preuve de sa capacité à détecter les entreprises à fort potentiel de croissance, Eurazeo a réalisé quatre acquisitions avec IES Synergy, Péters Surgical, Idéal Résidences, Cap Vert Finance dans deux pôles d'Eurazeo (Croissance et PME) pour un montant investi de 102,3 millions d'euros et des *build-up* significatifs, notamment chez Elis et Foncia.

Accélérer : en 2013, Eurazeo a continué à déployer tous les moyens humains, financiers et techniques pour accélérer la transformation

de ses participations. Des avancées notables ont été réalisées par certaines sociétés du portefeuille qui se traduisent par une progression proforma de la contribution des sociétés nette du coût de financement de + 38,4 % après retraitement de l'allongement de la durée d'amortissement du linge d'Elis.

Valoriser : Eurazeo s'est enfin démarquée en 2013 par six cessions pour un montant total de 1 127 millions d'euros (net des remboursements de dette afférente) avec un multiple supérieur à deux fois l'investissement initial.

L'ANR progresse de 23,1 % à 4 616 millions d'euros et l'ANR par action progresse de 30,7 % à 70,7 euros.

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

La croissance mondiale en 2013 a été estimée autour de 2,7 % selon l'OCDE⁽¹⁾ et 2,1 % selon l'ONU⁽²⁾. Suivant ces deux études, la croissance dans les pays hors Europe s'est ralenti d'au moins 1 point et la croissance de la Chine a ralenti de près de 1,6 point. En Europe, la situation est plus difficile avec la confirmation d'une deuxième année de récession, entre - 0,1 point et - 0,4 point suivant les deux études. Pour 2014, les perspectives prévoient une amélioration

de la conjoncture avec un retour à la croissance en Europe et une croissance mondiale autour de 3,6 %, soutenue par une croissance aux États-Unis en amélioration de 1 point et par une croissance dans les autres pays émergents attendue autour de 5,0 %, dans la lignée de la tendance de 2011 et 2012, mais inférieure à la croissance antérieure à 2010. En 2014, la croissance en Chine prévue est supérieure à 7 %.

RÉSULTAT DES ACTIVITÉS

Le chiffre d'affaires économique du groupe Eurazeo, hors dividendes Danone⁽³⁾ est de 6 598,2 millions d'euros en 2013 et est stable à - 0,3 % en progression retraitée, en ligne avec l'évolution du PIB en Europe en 2013. Le chiffre d'affaires consolidé retraité⁽³⁾ est stable à + 0,2 %. Par rapport aux données publiées, la variation du chiffre d'affaires consolidé est de - 4,1 %, expliquée principalement par les cessions effectuées par Eurazeo PME, la cession d'Edenred et la déconsolidation de Fraikin.

L'amélioration des résultats est d'autant plus notable qu'elle a été réalisée en travaillant sur les fondamentaux des participations. La transformation se mesure à la progression proforma de + 38,4 % de la contribution des sociétés nettes du coût de financement, après retraitement de l'allongement de la durée d'amortissement du linge d'Elis. L'impact de l'allongement de la durée d'amortissement du linge chez Elis est en 2013 de + 9,7 millions d'euros en 2013 contre + 40,2 millions d'euros en 2012. Les participations consolidées par intégration globale affichent une progression de 10,1 millions d'euros et la contribution des participations consolidées par mise en équivalence progresse de 7,5 millions d'euros.

À ces résultats récurrents obtenus par la transformation des participations, s'ajoutent les plus values consolidées brutes de 914,7 millions d'euros décomposées principalement en (i) 416,6 millions d'euros pour la cession d'Edenred, réalisée avec un multiple *cash on cash* de deux fois l'investissement initial (ii) 221,4 millions d'euros pour la cession de 37 % de la participation d'Eurazeo dans Moncler au moment de l'introduction en bourse représentant un multiple brut *cash on cash* de 2,75 (iii) 44,3 millions d'euros pour les trois cessions de titres Rexel réalisées en cours d'année représentant un multiple moyen de 2,1 fois l'investissement initial, (iv) 85,8 millions d'euros pour les cessions d'Eurazeo PME et (v) 141,9 millions d'euros de plus value dégagée par le remboursement anticipé de l'obligation échangeable en action de Danone.

Le résultat récurrent part du Groupe est de 854,1 millions d'euros.

Les éléments non récurrents du Groupe en 2013 sont principalement composés de la dépréciation des écarts d'acquisition d'APCOA pour 71,0 millions d'euros ; des éléments d'amortissements d'immobilisations incorporelles et de dépréciation d'écart d'acquisition

(1) OCDE – Perspectives Économiques de l'OCDE.

(2) ONU – World Economic Situation and Prospects 2014.

(3) Retraité des dividendes Danone : 4,8 millions d'euros en 2013 et 24,8 millions d'euros en 2012.

pour 70 millions d'euros concernant principalement Fraikin, Gruppo Banca Leonardo et Colyzeo ; et de charges de restructuration et des projets de transformation.

Le résultat net consolidé part du Groupe s'établit à + 561,0 millions d'euros en 2013 contre - 198,5 millions d'euros en données publiées au 31 décembre 2012 et - 238,4 millions d'euros au 31 décembre 2012 proforma des effets de périmètre.

FAITS MARQUANTS D'EURAZEO

Remboursement de la dette résiduelle non affectée HSBC

Le 6 février 2013, Eurazeo a remboursé la dette résiduelle non affectée HSBC de 110,8 millions d'euros (dont 1,2 million d'euros de frais financiers).

Remboursement par anticipation des obligations échangeables Danone

Dans le cadre de son désengagement progressif du capital de Danone, Eurazeo a émis en juin 2009, 15 469 613 obligations échangeables en actions Danone pour un montant de 700 millions d'euros à échéance juin 2014.

En avril 2013, du fait de la forte hausse du cours Danone, Eurazeo a reçu des demandes d'échange de 12 334 655 obligations en actions Danone. La hausse du cours a également permis à Eurazeo d'exercer son droit de remboursement par anticipation.

Cette opération a eu des conséquences positives pour Eurazeo : (i) la suppression totale de la dette liée à cette obligation soit 700 millions d'euros, (ii) la cession de 16 339 143 actions Danone qui ont été livrées aux porteurs d'obligations dégageant une plus-value consolidée nette de la variation du dérivé de l'obligation de 141,9 millions d'euros, (iii) la reprise sur l'exercice 2013 des frais financiers provisionnés prorata temporis sur l'exercice 2012, soit 24 millions d'euros, (iv) la suppression de la charge financière correspondante pour 2013 et 2014 (jusqu'au 10 juin 2014), soit 43,8 millions d'euros en année pleine, (v) la perception par Eurazeo, en 2013 au titre de l'exercice 2012, de 4,8 millions d'euros de dividendes Danone.

À l'issue de ces opérations, Eurazeo conserve 94 227 actions Danone, soit 0,01 % du capital et des droits de vote de Danone.

Actionnaire de Danone depuis plus de 25 ans, M. Michel David-Weill ayant été Vice-Président de Danone de juillet 1987 à février 2011⁽¹⁾, Eurazeo a appuyé le développement de cette société et la stratégie mise en œuvre par Antoine Riboud puis par Franck Riboud durant toutes ces années. Au cours de cette période, le groupe Danone a ainsi vu son chiffre d'affaires passer de 5,7 milliards d'euros à près de 20 milliards d'euros.

NOUVELLE ORGANISATION EURAZEO

Eurazeo, par sa nouvelle organisation en quatre pôles d'activité a continué à accompagner au mieux ses participations en 2013.

Eurazeo Capital, constitué de 10 investisseurs se consacre aux participations dont la valeur d'entreprise dépasse 150/200 millions d'euros. Eurazeo PME, constitué de 7 investisseurs, se consacre aux investissements majoritaires dans les PME dont la valeur d'entreprise est inférieure à 150/200 millions d'euros. Eurazeo Croissance avec son équipe de 4 investisseurs investit en fonds propres dans des

entreprises à fort potentiel de croissance. Eurazeo Patrimoine regroupe les actifs à caractère patrimonial.

En soutien des équipes d'investissement, l'équipe Corporate s'est structurée avec le renforcement des équipes de la Direction Financière (audit interne, contrôle de gestion) et le recrutement d'une directrice des Ressources Humaines et d'une directrice RSE.

Pour faire croître ses participations en Asie, Eurazeo a ouvert un bureau en Chine.

4.1.2 FAITS MARQUANTS D'EURAZEO CAPITAL

4.1.2.1 Cessions partielles de titres Rexel

En 2013, Eurazeo, aux côtés de ses co-investisseurs, a cédé à trois reprises des titres Rexel détenus par Ray Investment S.à.r.l. Ces cessions ont eu lieu le 13 février 2013 pour 40 millions de titres Rexel, le 4 juin 2013 pour 28,1 millions de titres et le 7 août 2013 pour 28,8 millions de titres. Par ailleurs, le 28 janvier 2013, Eurazeo

est devenu l'actionnaire unique de Ray France Investment SAS (suite aux acquisitions entre le 2 janvier et le 28 janvier 2013 auprès des minoritaires de Ray France Investment SAS de leur quote-part de titres Rexel). Cette dernière opération n'a pas eu d'impact sur le nombre de titres Rexel détenus par transparence par Eurazeo.

Au cours de l'année 2013, la participation d'Eurazeo a été ramenée de 18,1 % à 9,11 % du capital de Rexel et les cessions ont représenté

(1) M. Michel David-Weill est depuis avril 2011 Vice-Président du Conseil d'Administration de Danone à titre honoraire.

un encaissement de 415,3 millions d'euros et une plus-value consolidée de 44,3 millions d'euros. Le solde détenu par Eurazeo par transparence au 31 décembre 2013 est de 25 668 738 titres.

4.1.2.3 Cession de la participation dans Edenred

Eurazeo, par l'intermédiaire de Legendre Holding 19, a cédé le 6 mars 2013 avec succès 23,1 millions d'actions Edenred S.A. (« Edenred »), représentant 10,2 % du capital d'Edenred, au prix de 26,13 euros par action, soit un montant total de 602,6 millions d'euros, dans le cadre d'un placement accéléré auprès d'investisseurs institutionnels. À l'issue de cette opération, Eurazeo a cédé l'intégralité de sa participation dans Edenred.

Depuis son investissement dans Accor en mai 2008, aux côtés de Colony Capital, Eurazeo a soutenu et accéléré la transformation d'Edenred, société aujourd'hui autonome, leader mondial des services prépayés aux entreprises. Ces trois dernières années ont été marquées pour Edenred par la création de nouvelles solutions, l'ouverture de nouveaux pays, l'augmentation de la pénétration sur ses marchés et le passage au numérique, qui représente désormais plus de 50 % de son volume d'émission.

Le fort potentiel de croissance d'Edenred et l'excellence de son management, qui a su conduire avec succès la transformation du Groupe et révéler au marché son profil unique – associant croissance, génération de cash-flow et rendement – ont conduit à une surperformance boursière remarquable du Groupe depuis son introduction en bourse en juillet 2010.

Sur la période, Eurazeo aura réalisé un multiple de 2 fois son investissement initial, pour une plus-value nette d'impôt de 360 millions d'euros en part du Groupe, signant une performance solide.

Le produit net de la cession revenant à Eurazeo s'élève à 295 millions d'euros, après fiscalité, frais liés à l'opération, et remboursement de la dette de la « holding » LH19 affectée à Edenred.

4.1.2.4 Introduction en bourse et cession de 37 % de la participation dans Moncler

Eurazeo Capital a annoncé le 11 décembre 2013 la réalisation de l'introduction en bourse de Moncler sur le marché Télématique Actionnaire (Mercato Telematico Azionario (MTA)) de Borsa Italiana. L'offre a été souscrite 31 fois, ce qui a permis de fixer le prix en haut de la fourchette à 10,20 euros par action. Pendant la première journée de cotation, le 17 décembre, le titre a progressé en bourse de + 47 %.

Avec cette introduction, Eurazeo réalise une sortie partielle à hauteur de 37 % de sa participation dans Moncler et conserve 19,7 % du capital, par rapport à une participation de 31,2 % au 31 décembre 2012. Cette cession partielle représente pour Eurazeo un encaissement de 270,1 millions d'euros, et un multiple brut *cash on cash* de 2,75 fois l'investissement initial.

En parallèle, Moncler a cédé sa division Sportswear au groupe Emerisque. Certains actionnaires de Moncler, dont Eurazeo, ont souscrit une participation minoritaire de l'entité d'acquisition.

4.1.3 FAITS MARQUANTS D'EURAZEOPME

4.1.3.1 Cession de The Flexitallic Group

Eurazeo PME a annoncé le 6 mai 2013 la cession de The Flexitallic Group, leader mondial des fabricants de solutions et de produits d'étanchéité pour le secteur de la production d'énergie, à la société internationale de capital-investissement Bridgepoint.

Réalisée sur la base d'une valorisation du Groupe de 450 millions d'euros, l'opération de désinvestissement permet à Eurazeo PME d'externaliser une valeur de 145 millions d'euros, supérieure de 26 % à l'ANR retenu dans le cadre de la dernière valorisation du portefeuille au 31 décembre 2012. Eurazeo PME réalise un multiple brut de 2,9 fois son investissement initial et un taux de rendement annuel de 28 %, cela sur une période de plus de 6 ans. Elle réinvestit par ailleurs un montant de 10 millions d'euros dans The Flexitallic Group. Sous son impulsion, The Flexitallic Group (anciennement FDS Group) est devenu en six ans le leader mondial des fabricants de solutions et de produits d'étanchéité pour le secteur de la production d'énergie.

Eurazeo PME est entrée en 2006 au capital de la société française Siem. Au cours des six dernières années, elle a apporté son soutien financier et stratégique à la réalisation de 6 opérations de croissance externe au Royaume-Uni et en Amérique du Nord, ainsi qu'à la démarche de structuration globale du Groupe aux côtés des dirigeants. Le Groupe a su développer son activité sur de nouveaux marchés, mais aussi renforcer sa capacité d'innovation en investissant 12 millions d'euros sur 6 ans dans la modernisation de son outil industriel et le développement de la R&D. Eurazeo PME a réalisé 4 réinvestissements en capital sur cette période, permettant ainsi à

l'entreprise de faire évoluer son bilan en fonction de sa croissance. Depuis qu'Eurazeo PME est devenue son actionnaire majoritaire en 2006, The Flexitallic Group a multiplié par 11 son chiffre d'affaires, qui est passé de 18 à 210 millions d'euros, dont 90 % à l'international. Son effectif est passé, lui, de 46 à 1 250 salariés.

Conclue en collaboration avec les dirigeants de The Flexitallic Group, cette cession permettra à la société de poursuivre son développement géographique et technologique au sein d'un groupe de capital-investissement international, dans la continuité de la stratégie mise en place depuis 2006.

4.1.3.2 Acquisition de la majorité du capital d'Idéal Résidences

Eurazeo PME a annoncé le 9 avril 2013 l'acquisition de 54 % du capital de la société Financière Montalivet, « holding » du groupe d'établissements médicaux-sociaux et sanitaires Idéal Résidences.

Le groupe Idéal Résidences, créé et dirigé par Patrice Mayolle, gère actuellement 5 EHPAD (Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes) et une clinique SSR (Soins de Suite et de Réadaptation). Ces établissements situés en Ile-de-France, représentent un total de 515 lits. Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 27 millions d'euros en 2012.

Le changement d'actionnariat opéré avec l'entrée au capital d'Eurazeo PME va permettre au groupe, spécialisé dans l'accueil

et l'accompagnement des personnes âgées, de s'inscrire dans une perspective de croissance externe, à travers la reprise ou la création de nouveaux établissements en Ile-de-France et dans d'autres régions.

Le groupe Idéal Résidences entend se positionner comme un acteur de référence pouvant mobiliser de nombreux professionnels de qualité et aux compétences complémentaires, pour développer une offre diversifiée. En effet dans un contexte où les maisons de retraite se spécialisent dans la « prise en soin » de personnes âgées devenues dépendantes, il apparaît nécessaire de proposer des réponses adaptées et graduées en termes de prestations et de services. Confiant dans le savoir-faire et les valeurs du groupe Idéal Résidences, Eurazeo PME accompagnera, en tant qu'actionnaire responsable, son évolution face aux enjeux démographiques et économiques du vieillissement et de la santé.

4.1.3.3 Acquisition de Péters Surgical, n° 4 mondial de la suture chirurgicale

Eurazeo PME a procédé à l'acquisition le 17 juillet 2013 du groupe Péters Surgical auprès d'UI Gestion sur la base d'une valeur d'entreprise d'environ 45 millions d'euros. Eurazeo PME détiendra près de 90 % du capital aux côtés du management, notamment du Président-Directeur Général, Jean-Marc Chalot, et du Directeur Général Adjoint, Thierry Col.

Créé en 1926 et basé à Bobigny, Péters Surgical est un groupe français qui conçoit, produit et distribue une gamme de dispositifs médicaux à usage unique pour les blocs opératoires. Ses principales gammes de produits sont les sutures chirurgicales, les renforts de parois et les drains. Fondé sur un modèle de forte proximité avec ses clients, le groupe commercialise ses produits directement auprès des hôpitaux publics et des cliniques privées en France, et à travers un réseau d'agents et de distributeurs à l'export. Il se déploie sur plusieurs sites industriels, en France et à l'étranger. Péters Surgical emploie 350 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de 37 millions d'euros en 2012, dont 50 % à l'export dans 75 pays.

En entrant au capital de Péters Surgical, Eurazeo PME prend le relais d'UI Gestion et de ses co-investisseurs, qui avaient conduit, aux côtés des dirigeants fin 2009, une opération de transmission de cette société, qui appartenait au groupe familial Sofilab. Depuis cette date, Péters Surgical, qui réalisait alors 24 millions d'euros de chiffre

d'affaires, s'est non seulement organisée comme une entreprise autonome, mais elle s'est massivement développée tant en organique en France et à l'international, que par croissance externe (notamment dans les renforts de parois avec Surgical IOC).

Eurazeo PME entend poursuivre la stratégie de croissance et d'internationalisation du groupe, de façon organique ou par acquisitions.

4.1.3.4 Acquisition de Cap Vert Finance, leader européen du recyclage informatique

Eurazeo PME a annoncé le 28 juin 2013, l'acquisition du groupe Cap Vert Finance (CVF), leader européen de la gestion du cycle de vie des infrastructures informatiques, sur la base d'une valeur d'entreprise de près de 70 millions d'euros.

Eurazeo PME détiendra 57 % du capital aux côtés des dirigeants, notamment Bruno Demolin, Président du Directoire. Loïc Villers, fondateur, conserve 8 % du capital et reste Président du Conseil de Surveillance. En entrant au capital de CVF, Eurazeo PME entend soutenir et accélérer la croissance et l'internationalisation du groupe, de façon organique ou par acquisitions. Le closing de cette opération a été réalisé le 2 juillet 2013.

Le groupe Cap Vert Finance, dont les principales filiales sont IB Remarketing et AS Lease, est un groupe français spécialisé dans le maintien en conditions opérationnelles (MCO) de parcs de serveurs, stockages informatiques critiques et d'équipements de réseaux à destination de clients grands comptes. Le groupe assure également des activités de recyclage, négoce et leasing en parfaite synergie avec l'activité de MCO. CVF se démarque ainsi par une démarche économique et une prise en compte des enjeux environnementaux dans ses services, permettant une traçabilité totale des matériels informatiques, de la première utilisation jusqu'à leur recyclage en fin de vie imposé par les Directives Européennes relatives au retraitement des Déchets Électriques et Électroniques (DEEE). CVF emploie plus de 150 salariés et réalise un tiers de son chiffre d'affaires à l'international, dans plus de 85 pays, grâce à ses 11 filiales implantées à l'étranger. Le groupe connaît une croissance de son chiffre d'affaires de 10 % par an depuis 5 ans et de plus de 30 % par an sur l'activité MCO. Clôturant au 31 mars 2013, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé proche de 60 millions d'euros.

4.1.4 FAITS MARQUANTS D'EURAZEOP CROISSANCE

4.1.4.1 Acquisition de IES Synergy, pionnier dans les chargeurs pour véhicules électriques

Eurazeo Croissance, a annoncé le 19 juin 2013 l'acquisition d'IES Synergy, une entreprise internationale à fort potentiel de croissance qui conçoit et fabrique des chargeurs pour véhicules électriques. Eurazeo Croissance prend une participation majoritaire de 93 % aux côtés des dirigeants de l'entreprise. L'ambition commune est de donner les moyens à IES Synergy de devenir un leader mondial de référence sur ses marchés. L'opération valorise la société à 22 millions d'euros.

Créée en 1992 et basée à Montpellier, IES Synergy concevait à l'origine des chargeurs pour véhicules industriels. Accompagnée depuis

2006 par Demeter Partners, l'entreprise a connu un développement significatif. Grâce à un savoir-faire et une excellence reconnus en matière de compacté et de rendement des produits, elle a élargi son offre aux chargeurs embarqués pour voitures électriques et aux chargeurs externes de haute puissance (chargeurs externes mobiles, chargeurs muraux et bornes publiques de recharge rapide), quelle que soit la norme. Parmi ses clients figurent également Volkswagen et BMW. Son chiffre d'affaires est passé de 5 millions d'euros en 2006 à 14 millions d'euros en 2012.

Avec le soutien financier d'Eurazeo Croissance, IES Synergy pourra renforcer ses fonctions R&D situées à Montpellier et poursuivre le développement commercial à l'international. Eurazeo Croissance accompagnera aussi IES Synergy dans l'analyse des opportunités de croissance externe.

4.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTAT DES PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(En millions d'euros)	% intérêt	Année			Variation 2013/2012 retraité ⁽²⁾	Variation 2013/2012 Publié ⁽¹⁾
	2013	2012 retraité ⁽²⁾	2012 Publié ⁽¹⁾			
Eurazeo Capital	3 805,8	3 822,2	3 822,2		- 0,4 %	- 0,4 %
Europcar	1 902,7	1 936,4	1 936,4		- 1,7 %	- 1,7 %
Elis	1 225,4	1 185,2	1 185,2		3,4 %	3,4 %
APCOA	677,7	700,5	700,5		- 3,3 %	- 3,3 %
Eurazeo Patrimoine	34,9	30,6	71,5		13,8 %	- 51,2 %
Eurazeo PME	403,5	383,9	426,8		5,1 %	- 5,5 %
Eurazeo Croissance*	46,8	53,1	46,1		- 12,0 %	1,4 %
Autres⁽¹⁾	37,6	31,3	31,3		20,2 %	20,2 %
Chiffre d'affaires consolidé	4 328,5	4 321,0	4 397,9		0,2 %	- 1,6 %
Eurazeo Capital	2 251,6	2 258,6	2 441,8		- 0,3 %	- 7,8 %
Rexel	9,1 %	1 185,8	1 225,7		- 3,3 %	- 3,3 %
Accor	10,1 %	559,8	571,2		- 2,0 %	- 2,0 %
Moncler	23,3 %	135,5	114,2		18,7 %	18,7 %
Foncia	40,0 %	237,8	225,9		5,3 %	5,3 %
Intercos	39,6 %	132,7	121,7		9,1 %	9,1 %
Edenred	10,2 %	-	-		N/A	- 100,0 %
Fraikin	15,7 %	-	-		105,0	N/A
Eurazeo Croissance**	39,3 %	18,1	38,5		- 52,9 %	- 52,9 %
Chiffre d'affaires proportionnel (MEE)	2 269,7	2 297,0	2 480,3		- 1,2 %	- 8,5 %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES ÉCONOMIQUE	6 598,2	6 618,1	6 878,2		- 0,3 %	- 4,1 %
Total Eurazeo Capital	6 057,3	6 080,8	6 264,0		- 0,4 %	- 3,3 %
Total Eurazeo Patrimoine	34,9	30,6	71,5		13,8 %	- 51,2 %
Total Eurazeo PME	403,5	383,9	426,8		5,1 %	- 5,5 %
Total Eurazeo Croissance	64,9	91,6	84,6		- 29,2 %	- 23,3 %

* 3SP Group et IES Synergy.

** Fonroche.

(1) Hors dividendes Danone : 4,8 millions d'euros en 2013 et 22,8 millions d'euros en 2012.

(2) Le chiffre d'affaires économique est retraité des cessions de The Flexitalic Group et Mors Smitt et de la déconsolidation de Fondis, des acquisitions d'Idéal Résidences, de Peters Surgical, de Cap Vert Finance par Eurazeo PME ; des actifs d'ANF Immobilier cédés ; de l'acquisition d'IES Synergy par Eurazeo Croissance ; de la cession d'Edenred (mars 2013), la vente de l'activité Sportswear de Moncler et de la déconsolidation de Fraikin.

Le chiffre d'affaires économique 2013 d'Eurazeo, hors dividendes Danone, s'établit à 6 598,2 millions d'euros et est stable à -0,3 % en progression retraitée, en ligne avec l'évolution du PIB en Europe en 2013. Eurazeo Capital affiche une progression retraitée de -0,4 %, principalement affectée par la renégociation des contrats à faible marge d'APCOA et par des décisions chez Europcar visant à diminuer les capacités de location offertes afin d'augmenter la profitabilité.

Eurazeo Patrimoine réalise une forte croissance à 13,8 % portée par les hausses de loyers et la mise en location de nouvelles surfaces. La croissance des activités de Dessange chez Eurazeo PME est légèrement positive, Eurazeo PME étant porté par les bons résultats de The Flexitalic Group, cédé à mi-année. Eurazeo Croissance affiche une baisse de - 29,2 % du fait des difficultés de l'activité sous-marin de 3SP Group.

4.2.1 EURAZEO CAPITAL (10 SOCIÉTÉS, 66 % DE L'ANR EN 2013)

Accor (mise en équivalence)

CROISSANCE SOUTENUE ET RÉSULTATS SOLIDES EN 2013 – ACCOR DÉPLOIE SA NOUVELLE STRATÉGIE À UN RYTHME RAPIDE

Avec la nomination de Sébastien Bazin en août 2013 en tant que Président-directeur général d'Accor, le groupe met en place une nouvelle stratégie qui s'appuie sur la complémentarité des activités historiques d'opérateur hôtelier et franchiseur (HotelServices) d'une part, et de propriétaire et investisseur hôtelier (HotellInvest) d'autre part. Dans cette perspective, un nouveau Comité Exécutif représentatif des deux métiers et des cinq zones géographiques, portant les opérations au cœur de la stratégie, a été composé.

Le groupe affiche des résultats 2013 solides et une situation bilancielle saine. Le second semestre traduit une bonne reprise de l'activité hôtelière, la mise en place d'une politique de distribution efficace, et les effets du plan d'économies. Le chiffre d'affaires du Groupe en 2013 s'établit à 5 536 millions d'euros, en progression de + 2,7 % en données comparables (périmètre et taux de change constants) par rapport à 2012, et de - 2 % à données publiées. Le résultat brut d'exploitation du Groupe s'établit à 1 759 millions d'euros au 31 décembre 2013, en hausse de + 2,6 % par rapport au 31 décembre 2012 en données comparables, et en repli de 1,7 % en données publiées.

En 2013, le cash-flow récurrent du Groupe a été très solide à 248 millions d'euros. La bonne gestion du Besoin en Fonds de Roulement (+ 133 millions d'euros) et l'effet du plan d'économies de coûts lancé au premier semestre ont eu un impact positif sur la variation de dette nette du Groupe, de 190 millions d'euros, qui ramène l'endettement net à 231 millions d'euros au 31 décembre 2013.

En ligne avec sa politique de distribution de 50 % du résultat courant par action, Accor proposera à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 29 avril prochain le paiement d'un dividende de 0,80 euro par action payable à 100 % en numéraire, ou à 50 % en numéraire et 50 % en actions assorties d'une décote de 10 %.

En 2014, Accor poursuivra la mise en place de la nouvelle stratégie, en centrant ses actions sur trois priorités stratégiques : 1) redéfinir sa stratégie digitale, notamment en matière de distribution ; 2) renforcer les marques et consolider les parts de marché ; 3) dérouler la stratégie d'HotellInvest. Le groupe communiquera à compter de 2014 ses agrégats financiers en ligne avec son nouveau modèle économique.

APCOA (intégration globale)

En 2013, APCOA a réalisé un chiffre d'affaires de 678 millions d'euros, en baisse de - 3,3 % à données publiées et de - 1,3 % à taux de change constants. Ce recul traduit une performance pénalisée au 1er semestre par les conditions climatiques et l'impact de la renégociation de contrats aéroportuaires et au 2nd semestre par une activité en retrait.

L'EBITDA ressort à 64 millions d'euros, en baisse de - 3,5 % par rapport à l'année dernière (- 2,3 % à taux de change constants) tandis que la dette nette de 641 millions d'euros est en augmentation de + 2 % à taux de change constants.

La société poursuit avec ses principaux créanciers des discussions afin de réduire significativement son endettement ce qui pourrait conduire

à diluer totalement la participation d'Eurazeo. Ces événements ont été reflétés dans les comptes et il a été retenu une valeur nulle pour APCOA dans l'ANR au 31 décembre 2013.

Elis (intégration globale)

ELIS POURSUIT SES ACQUISITIONS EN EUROPE ET ACQUIERT ATMOSFERA AU BRÉSIL, APRÈS RENÉGOCIATION DE SA DETTE

Elis a réalisé en Europe huit opérations de croissance externe en 2013, pour un équivalent annuel de chiffre d'affaires de 46,1 millions d'euros. Ces acquisitions ont eu lieu en Allemagne (Cleantex acquise en janvier), en Suisse (Inotex acquise en janvier, Kunz, acquise en juillet), en France pour un équivalent annuel de chiffre d'affaires de 5,8 millions d'euros (Aquaservice et RLD Sanary en avril, FTHS en juillet), en Espagne (Reig Martí en juin, Diana en septembre).

Le 23 décembre 2013, Elis a annoncé l'acquisition d'Atmosfera, premier groupe brésilien de blanchisserie industrielle. Le financement de cette opération a été réalisé par une combinaison de dette et d'environ 45 millions d'euros de fonds propres apportés par Eurazeo. L'entreprise Atmosfera détient 8 sites industriels dans les régions de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador de Bahia et dans l'état de Santa Catarina. Atmosfera traite chaque année 95 000 tonnes de linge et livre 2 800 clients issus des secteurs de la santé, de l'industrie et de l'hôtellerie, elle emploie 3 500 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires en 2013 d'environ 280 millions de reais brésiliens (soit près de 90 millions d'euros).

Cette opération accélère fortement le développement international d'Elis : sous l'actionnariat d'Eurazeo, 20 opérations de croissance externe ont été conduites hors de France, représentant un chiffre d'affaires annuel total, incluant Atmosfera, de 217 millions d'euros. L'international représente aujourd'hui, en année pleine, plus de 25 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, contre 13 % en 2007 lors de l'acquisition d'Elis par Eurazeo.

Le groupe Elis a annoncé le 28 mai 2013 avoir obtenu l'accord de la majorité nécessaire de ses prêteurs seniors pour amender certaines dispositions de ses facilités seniors existantes et pour repousser leur date de maturité à 2017, conformément à sa demande de waiver en date du 21 mai 2013.

De plus, le groupe Elis a annoncé le 31 mai 2013 que Novalis, une « holding » intermédiaire du groupe Elis, a procédé au pricing d'une offre d'obligations seniors garanties pour un montant total de 450 millions d'euros dues en 2018 au nominal (les « Senior Secured Notes »). Le taux d'intérêt des Senior Secured Notes a été fixé à 6,00 %, les intérêts étant payables semestriellement.

Le groupe Elis a également procédé à l'émission des Senior Secured Notes le 14 juin 2013 et a utilisé le produit net de l'offre, ainsi que le produit net de l'émission par placement privé d'obligations PIK pour un montant total de 173 millions d'euros dues en 2018 et d'obligations seniors subordonnées pour un montant total de 380 millions d'euros dues en 2018, pour rembourser les junior mezzanine notes et les senior mezzanine notes d'Elis existantes et pour rembourser une partie des facilités seniors.

Le groupe Elis, a annoncé le 15 avril 2013, la cession de sa filiale Molinel spécialisée dans la conception, la fabrication et la distribution de vêtements professionnels, au groupe familial d'origine belge, Alsico.

UN NIVEAU DE RENTABILITÉ HISTORIQUEMENT ÉLEVÉ

Elis réalise une performance solide au 4^e trimestre 2013, en ligne avec celle des 9 premiers mois de l'année : le chiffre d'affaires est en croissance de + 1,2 % à données comparables et taux de change constants, à 303,1 millions d'euros (+ 1,2 % sur les 9 premiers mois). Sur l'année 2013, les ventes s'établissent à 1 225,4 millions d'euros, en croissance de + 3,4 % à données publiées, réparties en une progression de + 2,0 % en France (944 millions de chiffre d'affaires) et de + 19,3 % à l'international. L'activité en France a été portée par l'hôtellerie et la santé. Sur le secteur de la santé, le groupe poursuit sa dynamique de gains de nouveaux clients. Seule la restauration est en retrait, pénalisée par les difficultés du secteur. A l'international, le chiffre d'affaires atteint 261 millions d'euros, en hausse de + 19,3 % à données publiées, porté par les acquisitions.

En 2013, l'EBITDA progresse de + 6,4 % à 400,8 millions d'euros, avec une marge d'EBITDA qui progresse de 90 pts de base par rapport à 2012, à 32,7 %, niveau historiquement élevé. Le Groupe poursuit ses efforts en matière de contrôle strict des coûts, et continue de réaliser des gains de productivité. Les marges en France et à l'international ont toutes deux progressé.

Retraité de l'effet de l'allongement de la durée de vie du linge, l'EBIT du groupe progresse de + 9,9 % à 212,6 millions d'euros. L'allongement de la durée d'amortissement a un impact comptable favorable de 9,7 millions d'euros en 2013, à comparer à 40,2 millions d'euros en 2012. L'année 2014 devrait revenir à la normale avec un effet nul.

La dette nette ressort à 1 995 millions d'euros en 2013, en progression de près de 48 millions par rapport à 2012. Cette augmentation provient notamment des frais liés au refinancement de juin (41 millions d'euros) et des acquisitions réalisées sur l'année. Le ratio dette nette sur EBITDA continue néanmoins à diminuer à 5,0 x en 2013 contre 5,2 x en 2012.

Europcar (intégration globale)

UN FORT REBOND DES RÉSULTATS EN 2013, FRUIT DU TRAVAIL DE RÉORGANISATION INITIÉ DEPUIS 2 ANS – POURSUITE ATTENDUE DE LA PROGRESSION DU CORPORATE EBITDA EN 2014

Le programme de transformation initié début 2012 se traduit en 2013 par une inflexion très positive de l'évolution des résultats d'Europcar. La société a ainsi mené de nombreuses initiatives dont le plein effet ne se matérialisera qu'en 2014 et 2015.

À 156,5 millions d'euros en 2013 contre 119,0 millions d'euros en 2012 à données publiées, le corporate EBITDA se situe dans le haut de la fourchette (150-160 millions d'euros) communiquée lors des résultats du 3^e trimestre 2013. Il progresse de + 32 % à données publiées et + 28 % proforma du refinancement. La marge de corporate EBITDA est en hausse de 210 points de base à 8,2 % en 2013.

Ce résultat traduit la transformation en profondeur du groupe et confirme l'avance prise sur l'objectif initial d'amélioration de 50 millions d'euros du corporate EBITDA à fin 2014, relevé à 70 millions en novembre 2013. Le plan d'actions lancé en 2012 et 2013 inclut de nombreuses initiatives commerciales et de maîtrise des coûts dont les effets se matérialiseront en 2014 et perdureront dans le temps.

Europcar réduit sa dette nette corporate à fin 2013 de près de 8 % à 525 millions d'euros, sous l'effet de la progression des résultats et de l'amélioration de la gestion du BFR flotte et non flotte. Le levier Dette nette corporate / Corporate EBITDA ressort à 3,4 x contre un ratio de 4,6 x en 2012.

La progression du Corporate EBITDA s'explique en partie par la bonne résistance du chiffre d'affaires dans un marché qui reste difficile. Europcar a réussi à préserver ses volumes et son RPD (revenue per day) qui est en évolution positive depuis le 3^e trimestre. Une meilleure gestion de la saisonnalité, une progression du taux d'utilisation de la flotte et le renforcement de la maîtrise des coûts fixes et variables ont permis également une amélioration (marge en progression de 2pts) de la performance.

Le chiffre d'affaires d'Europcar reste stable en 2013 et s'élève à 1 902,7 millions d'euros en 2013 malgré deux éléments l'impactant défavorablement. D'une part, à taux de change constant, le RPD a été en baisse sur les 9 premiers mois de l'année pour finalement s'établir à + 0,1 % en 2013. D'autre part, les volumes sont restés stables sur l'année en dépit d'actions de réduction du nombre de véhicules offerts à la location, principalement en Italie au profit de la rentabilité. En parallèle, le management mène des actions d'amélioration de la rentabilité, avec notamment trois axes en 2013 : (i) une réduction des coûts de flotte unitaire mensuels de -6,9 % sur l'année, (ii) une progression du taux d'utilisation de + 1,2 point à 75,6 % comparé à 74,4 % en 2012, (iii) une baisse des frais généraux, dont les coûts d'assurance en particulier.

Foncia (mise en équivalence)

UN TAUX DE CONVERSION ÉLEVÉ DE L'EBITDA EN CASH-FLOW EN 2013 – DES PERSPECTIVES FAVORABLES EN 2014

En 2013, Foncia a poursuivi sa transformation tant au niveau opérationnel que commercial.

L'amélioration continue des processus, la simplification de l'organisation, la mise en place d'outils numériques comme la dématérialisation ont permis à la société d'améliorer sa qualité de services et la satisfaction de ses collaborateurs. La rétention des équipes dans le réseau s'est ainsi améliorée de 180 points de base en 2013.

Sur le plan commercial, outre un plan d'actions ambitieux, l'année 2013 a été marquée par un volume de recrutements important sur l'activité transactions dans les zones prioritaires, qui a permis au chiffre d'affaires transactions d'afficher une croissance de 15 % au second semestre dans un marché où les volumes ont pourtant baissé de 5 % sur l'ensemble de l'année (source : FNAIM).

La croissance externe a également été dynamique avec 14 acquisitions réalisées en 2013, dont la principale a été Tagerim, le 8^e acteur français de l'administration de biens.

Le chiffre d'affaires de Foncia s'établit à 595 millions d'euros en 2013, en progression de + 5,3 % à données publiées et de + 3,5 % hors acquisition de Tagerim (10 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé sur 3 mois en 2013 et 44,7 millions en année pleine). Au 4^e trimestre 2013, les ventes progressent de + 15,1 % à 160,3 millions d'euros en données absolues et de + 7,9 % hors acquisition de Tagerim. À données publiées et en excluant l'impact de l'acquisition Tagerim, l'activité Administration de Biens qui regroupe les activités de copropriété, gestion locative et location, est en hausse de + 2,9 % sur l'ensemble de l'année (+ 2,4 % sur les 9 premiers mois 2013) et de + 1,3 % pour la Transaction.

L'EBITDA du Groupe progresse de + 13,6 % à 102,5 millions d'euros, et de + 11,6 % hors impact de Tagerim. La marge d'EBITDA s'établit à 17,2 % en 2013, en progression de 120 points de base par rapport à 2012 et 180 points de base par rapport au 1^{er} semestre 2013.

La dette nette s'établit fin 2013 à 432 millions d'euros pour un levier de 3,8 x proforma l'intégration en année pleine de Tagerim. L'augmentation de la dette nette s'explique par l'importance des croissances externes (111 millions d'euros) et des frais non récurrents de 13 millions d'euros essentiellement liés à ces acquisitions, tandis que la génération de cash de la société est restée extrêmement forte : hors croissance externe et éléments non récurrents et avant impôts et service de la dette, la génération de trésorerie a atteint 84 millions d'euros (soit 82 % de l'EBITDA).

Pour les prochaines années, Foncia reconfirme son objectif d'une croissance organique d'EBITDA de + 5-10 % par an. Le levier devrait se rapprocher de 2 x (hors croissances externes éventuelles) à horizon fin 2016.

Moncler (mise en équivalence)

Suite à la cession de l'activité Sportswear, les résultats préliminaires publiés portent uniquement sur la marque Moncler. En 2013, Moncler enregistre à nouveau une année de croissance soutenue de ses résultats, tirée par la poursuite d'un fort dynamisme de ses ventes à nombre de magasins constant et du développement de son réseau de magasins en propre, notamment à l'international.

Le chiffre d'affaires de 580,6 millions d'euros en 2013, en hausse de + 19 % à données publiées (+ 25 % à taux de change constants). Les ventes des magasins en propre représentent 57 % du chiffre d'affaires de la marque, à comparer à 51 % en 2012, en hausse de + 33 % (+ 41 % à taux de change constants). A taux de change et nombre de magasins constants, les ventes de la marque Moncler ont progressé de +14 % en 2013. Dans le canal multi-marques, les ventes ont progressé de + 4 % (+ 7 % à devises constantes), tirées par l'international. Le réseau de magasins en propre a vu l'ouverture de 24 nouvelles boutiques (9 au cours du 4ème trimestre 2013). Moncler détient à fin décembre 2013 un réseau de 107 magasins en propre et 28 magasins shop-in-shop. Moncler a déjà sécurisé 20 nouvelles ouvertures de magasins pour 2014.

L'EBITDA a progressé à 191,7 millions d'euros en 2013 (161,5 millions d'euros en 2012), soit une marge d'EBITDA stable à 33,0 %. Le taux de conversion EBITDA / cash flow est toujours très important, permettant de réduire la dette nette de 51 millions d'euros à 178,2 millions d'euros fin 2013. Le ratio dette nette sur EBITDA baisse à 0,93 x en 2013 contre 1,42 x en 2012.

4

Rexel (mise en équivalence)

BONNE RÉSISTANCE DES RÉSULTATS EN 2013 DANS UN ENVIRONNEMENT DIFFICILE – DES PERSPECTIVES 2014 LIÉES À LA RAPIDITÉ ET À L'AMPLEUR DE LA REPRISE EN EUROPE ET AUX ÉTATS-UNIS DANS LE MARCHÉ NON RÉSIDENTIEL

Dans un environnement resté difficile en 2013, Rexel enregistre une bonne résistance de ses résultats, grâce à une discipline stricte sur la marge brute et une bonne maîtrise des coûts.

Le chiffre d'affaires de Rexel en 2013 s'établit à 13 012 millions d'euros, en baisse de 3,3 % à données publiées. En données comparables et à nombre de jours constant, la baisse a été de 2,7 % sur toute l'année avec une amélioration séquentielle au cours de l'année : - 3,7 % au 1^{er} trimestre, - 3,3 % au 2^e trimestre, - 2,7 % au 3^e trimestre puis - 0,9 % au 4^e trimestre. L'EBITA ajusté est en baisse de - 7,6 % à 702 millions d'euros, qui traduit une baisse limitée de la marge d'EBITA de 26 points de base par rapport à 2012, à 5,4 %.

La génération de trésorerie disponible avant intérêts et impôts en 2013 s'élève à 600,6 millions d'euros, permettant une réduction de la dette nette d'un peu plus de 400 millions d'euros, pour s'établir à 2 192 millions d'euros. Le ratio d'endettement / EBITDA s'établit à 2,72 x, contre 2,95 x au 31 décembre 2012.

Rexel proposera à ses actionnaires un dividende stable de 0,75 € par action, représentant 64 % du résultat net récurrent contre 53 % en 2012. Il sera payable en numéraire ou en actions.

Selon la rapidité et l'ampleur de la reprise en Europe et aux États-Unis dans le marché non résidentiel, Rexel vise en 2014 : 1) des ventes comprises entre environ -1 % et environ +2 % par rapport aux ventes de 2013 en données comparables et à nombre de jours constant ; 2) une marge d'EBITA ajusté comprise entre environ -10 points de base et environ +20 points de base par rapport à la marge de 2013, en ligne avec l'objectif annuel de ratio d'efficacité opérationnelle, soit une variation d'environ 10 points de base de la marge d'EBITA ajusté pour chaque variation d'un point du pourcentage des ventes ; 3) un flux net de trésorerie disponible solide, en ligne avec l'objectif de taux de conversion de l'EBITDA, soit au moins 75 % avant intérêts et impôts et environ 40 % après intérêts et impôts.

4.2.2 EURAZEO PATRIMOINE (6 % DE L'ANR)

ANF Immobilier (intégration globale)

2013, UNE ANNÉE DE CROISSANCE SOLIDE POUR ANF IMMOBILIER

ANF Immobilier concrétise son plan stratégique mis en place début 2013 ayant pour objectif un doublement des loyers à horizon 2017 et confirme la croissance de + 14 % des revenus locatifs à 34,9 millions d'euros à fin 2013, à périmètre constant. Les revenus du portefeuille

proviennent des baux de commerces pour 41%, de bureaux pour 25 %, de l'habitation pour 21 % et des hôtels pour 9 %. Le reste des loyers est issu des parkings et autres surfaces.

L'EBITDA connaît une hausse de + 18 % à 21,6 millions d'euros, résultant principalement d'une augmentation de + 14 % des loyers bruts et de la baisse de - 8 % des frais généraux. Le cash-flow s'élève à 14,5 millions d'euros, soit 0,82 € par action. Il progresse de + 17 % par rapport au cash flow 2012 proforma.

La valeur d'expertise établie par deux experts indépendants ressort à 970 millions d'euros hors droits. Elle se répartit entre 739 millions d'euros pour Marseille, 173 millions d'euros pour Lyon, 25 millions d'euros pour Bordeaux et 33 millions d'euros pour les murs d'hôtels de B&B.

Au 31 décembre 2013, l'actif net réévalué s'établit à 31,6 € par action, selon la méthode de l'EPRA. Excluant le dividende 2013, cela représente une hausse de + 6,7 %.

En un an, les investissements ont connu une forte accélération. ANF Immobilier a identifié et sécurisé 76 % de son plan d'acquisitions de 240 millions d'euros par le biais d'investissements emblématiques grâce à son positionnement reconnu d'acteur majeur en régions : le développement de 36 600 m² de bureaux au Carré de Soie à Lyon

pour la société Alstom Transport, l'acquisition du siège historique de la Banque de France, 3 500 m² de commerces en centre-ville de Lyon, la réalisation d'un nouvel immeuble de 3 700 m² de bureaux dans le quartier des Bassins à Flot à Bordeaux. La création de valeur concernant les réserves foncières existantes s'est concrétisée par la livraison d'un programme immobilier mixte de 26 000 m² entièrement loué en mitoyenneté du nouvel hôpital Européen, au cœur d'Euro-méditerranée à Marseille.

Pour 2014, ANF Immobilier anticipe une croissance de + 12 % de ses loyers à périmètre constant, soit plus de 37 millions d'euros.

4.2.3 EURAZEO PME (9 SOCIÉTÉS DU PORTEFEUILLE, 5 % DE L'ANR)

UNE ANNÉE DE ROTATION DE PORTEFEUILLE ET SOLIDE CROISSANCE

Le chiffre d'affaires 2013 d'Eurazeo PME s'établit à 404 millions d'euros, en progression de + 5,1 % à périmètre comparable (retraitement en 2012 des variations liées aux 3 acquisitions, aux cessions de The Flexitallic Group et de Mors Smitt, et à la déconsolidation de Fondis Bioritech). La croissance est tirée par celle de The Flexitallic Group au 1^{er} semestre 2013 (+ 21 %), mais aussi par le développement des activités des sociétés nouvellement acquises : Cap Vert Finance (+ 13 %) avec la signature de contrats avec de grands donneurs d'ordre dans l'activité maintenance, et Péters

Surgical (+ 5 %) avec de nouveaux contrats à l'export. Le groupe Dessange enregistre également une légère progression de son chiffre d'affaires, tout en poursuivant l'intégration de ses activités aux États-Unis. Léon de Bruxelles (- 5,7 %) souffre en revanche d'une baisse de fréquentation des restaurants, notamment au cours des premiers mois de l'année 2013, en raison d'une conjoncture économique difficile.

La somme des EBITDA des participations majoritaires s'élève à 66,2 millions d'euros, contre 62,5 millions d'euros en 2012 à périmètre comparable, soit une marge d'EBITDA moyenne de 16,4 %. Cette progression est le résultat d'une bonne performance de la quasi-totalité des sociétés du groupe.

4.2.4 EURAZEO CROISSANCE (4 SOCIÉTÉS, 3 % DE L'ANR)

POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE AVEC NOTAMMENT L'ACQUISITION D'IES SYNERGY

En 2013, le portefeuille d'Eurazeo Croissance s'est étoffé et compte désormais 4 sociétés : Fonroche, 3SP Group, I-Pulse et IES Synergy.

Fonroche a renforcé en 2013 son positionnement de groupe multi-énergies multi-pays avec notamment la connexion et la mise en exploitation en Inde d'une seconde centrale photovoltaïque. La société opère désormais un parc photovoltaïque de 75 MWc en France et en Inde. Le développement de projets photovoltaïques se poursuit sur ces géographies ainsi qu'à Porto Rico, en Europe de l'Est et en Amérique Latine. Fonroche continue par ailleurs à développer ses activités dans le biogaz et la géothermie : ses premiers succès comprennent l'autorisation d'exploiter une unité de méthanisation dans le Lot-et-Garonne, et l'obtention des premiers permis exclusifs de recherche en géothermie.

De son côté, 3SP Group a connu un exercice 2013 difficile avec une interruption de l'activité sous-marin, qui a fortement dégradé la rentabilité et a conduit l'équipe de direction à mettre en place un plan de restructuration sur la fin de l'année. Hors sous-marin, le chiffre d'affaires progresse de +12 % par rapport à 2013, tiré par les segments télécom terrestre et industriel.

Chez I-Pulse, le développement commercial s'est poursuivi dans les activités pétrole et métallurgie. Par ailleurs, la filiale HPX, dédiée à l'exploration minière, a pris une participation de 85% dans la société canadienne cotée Kaizen Discovery en apportant certains de ses actifs, ce qui lui permettra d'accélérer le développement de son portefeuille.

Enfin, IES Synergy a commencé son déploiement international en s'implantant en Allemagne, aux États-Unis, au Canada et en Chine au cours du 2nd semestre.

4.3 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS (ARTICLE L. 233-6 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 de cette société et (ii) toute prise de contrôle d'une telle société.

- ▲ Le 24 juin 2013, Eurazeo a acquis le contrôle de la société IES et détient, indirectement, par l'intermédiaire de ses filiales Legendre Holding 21, Legendre Holding 30 et Legendre Holding 28, 95,59 % du capital et des droits de vote de cette société.
- ▲ En 2013, Eurazeo a constitué les sociétés Legendre Holding 31, Legendre Holding 32 et Legendre Holding 33 qu'elle détient à 100 % au 31 décembre 2013.

Eurazeo PME a réalisé, en qualité de société de gestion du FCPR Eurazeo PME Fonds 3, l'acquisition du contrôle des sociétés suivantes :

- ▲ la société Idéal Residences le 26 mars 2013, dont Eurazeo PME Capital détient indirectement 53,9 % du capital et des droits de vote ;
- ▲ la société Cap Vert Finance le 2 juillet 2013, dont Eurazeo PME Capital détient indirectement 60,4 % du capital et des droits de vote ;
- ▲ la société Péters Surgical le 17 juillet 2013, dont Eurazeo PME Capital détient indirectement 88,9 % du capital et des droits de vote.

4.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS AU 31 DÉCEMBRE 2013

4.4.1 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Eurazeo Capital signe l'acquisition d'Asmodee, éditeur et distributeur de jeux

Le 22 janvier 2014, Eurazeo Capital a acquis 83,5 % du capital de la société Asmodee, éditeur et distributeur de jeux de société et de cartes à jouer ou collectionner. L'ambition est d'accélérer la transformation de la société en un leader mondial de l'édition et la distribution de jeux, notamment par des opérations de croissance externe à l'international.

Cette opération a été réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 143 millions d'euros, soit 7,9 x l'EBITDA. Eurazeo a investi 98,0 millions d'euros de fonds propres, tandis que le management, les fondateurs et des actionnaires minoritaires ont investi 20 millions d'euros pour un total de 118 millions d'euros.

Éditeur et distributeur de jeux de société et de cartes à jouer ou collectionner, Asmodee est un acteur de référence en France, présent également dans 7 pays étrangers, dont le Royaume-Uni, le Benelux et les États-Unis. Créé en 1995 par Marc Nunès, le groupe pionnier des jeux « modernes » (jeux rapides d'ambiance et de famille) est éditeur ou distributeur de jeux à succès. Son catalogue comporte ainsi des jeux comme Jungle Speed, Dobble, Time's Up, Miss Kipik, Timeline, Les Aventuriers Du Rail, Les Loups Garous ou encore Hotel. En 2012, Jungle Speed, Dobble et Time's Up ont représenté à eux seuls près de 1,2 million d'unités vendues. La société distribue également les cartes Pokémons en France, au Royaume-Uni, en Belgique et en Espagne. Asmodee emploie aujourd'hui près de 180 personnes et a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 110 millions d'euros, en croissance de 13 % par rapport à l'année précédente et multiplié par 2,6 x en 5 ans.

Elis signe l'acquisition d'Atmosfera, premier groupe brésilien de blanchisserie industrielle

Le 4 février 2014, Elis a acquis Atmosfera, premier groupe brésilien de blanchisserie industrielle. L'entreprise emploie 3 500 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires en 2013 d'environ 280 millions de réais brésiliens (soit près de 90 millions d'euros).

Avec ses 8 sites industriels situés dans les régions de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador de Bahia et dans l'état de Santa Catarina, Atmosfera traite chaque année 95 000 tonnes de linge et livre 2 800 clients issus des secteurs de la santé, de l'industrie et de l'hôtellerie.

Le financement de cette opération a été réalisé par une combinaison de dette et d'environ 45 millions d'euros de fonds propres apportés par Eurazeo.

Elis signe un accord d'externalisation portant sur 17 actifs immobiliers

Le 6 février 2014, Elis a signé une promesse de vente portant sur 17 immeubles d'exploitation, situés en France, avec Foncière Atland et le groupe Tikehau pour un montant total de l'ordre de 80 millions d'euros. Cette opération d'externalisation est assortie de la signature de baux pour une durée de 15 ans et d'un accord d'accompagnement immobilier avec les acquéreurs. Cette opération s'inscrit dans le cadre plus large de la cession par Elis de près de 100 millions d'euros d'actifs immobiliers.

Eurazeo PME signe l'acquisition de Vignal Systems, leader européen des feux de signalisation pour véhicules industriels et commerciaux

Le 5 février 2014, Eurazeo PME a annoncé l'acquisition de 71 % du capital de la société Vignal Systems, leader européen des feux de signalisation pour véhicules industriels et commerciaux. Fondée en 1919, Vignal Systems est une société française basée à Lyon, dotée d'une solide réputation dans son secteur d'activité. Elle emploie 230 salariés répartis sur les sites de Vénissieux et Corbas où elle conçoit, fabrique et commercialise des produits de signalisation, notamment pour les camions. Avec plus de 40 % de parts de marché dans la signalisation arrière des camions en Europe, Vignal Systems jouit d'un solide leadership. Au cours des dernières décennies, l'entreprise a consolidé ses positions grâce à une expertise industrielle reconnue, une démarche d'innovation permanente conduite par une équipe de R&D très expérimentée et une culture managériale de premier plan.

Le groupe bénéficie d'un business model très résilient et d'une organisation qui lui permet d'absorber les cycles du marché. Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de près de 50 millions d'euros en 2013, en croissance de plus de 20 % par rapport à 2012. Plus de 70 % des ventes sont réalisées hors de France. Eurazeo PME a investi 25 millions d'euros et pourra réinvestir afin de soutenir les projets de croissance de l'entreprise dont l'ambition est de plus que doubler de taille dans les 3 à 5 ans.

Signature d'un contrat de cession de la participation dans Intercos

Eurazeo a signé le 4 mars dernier un contrat de cession de sa participation directe de 32,4 % dans le capital d'Intercos à son actionnaire majoritaire Dario Ferrari, pour un montant proche de la valeur dans les comptes consolidés. Le paiement sera réalisé en trois tranches d'ici mars 2016. Des conditions d'earn-out sont également prévues pour Eurazeo d'ici à décembre 2015. La finalisation de l'opération est conditionnée à l'accord préalable des banques au changement actionnarial de la société.

Prise de participation dans Desigual, une société au fort potentiel de croissance

Eurazeo a conclu le 17 mars 2014 un partenariat avec Desigual pour accompagner la croissance de la marque. Eurazeo souscrira une augmentation de capital de 285 millions d'euros et obtiendra 10 % des parts du groupe détenu par son fondateur Thomas Meyer. Cet accord inclut des droits de gouvernance et de protection de l'investissement au bénéfice d'Eurazeo, reflétant ainsi un véritable partenariat entre les parties.

Créé en Espagne en 1984, Desigual conçoit et distribue des vêtements et accessoires pour femmes, hommes et enfants. Ses valeurs, sa créativité affirmée et son positionnement unique lui donnent une véritable identité. Sa stratégie de vente multi-canal a permis à la marque de se développer rapidement au cours des dix dernières années.

L'entreprise connaît une croissance exceptionnelle, avec une multiplication par 10 de son chiffre d'affaires depuis 2007 et une croissance annuelle moyenne de 29 % entre 2009 et 2013. En 2013, le chiffre d'affaires s'est élevé à 828 millions d'euros, en croissance de 18 % par rapport à 2012. Avec une marge d'EBITDA de 29 % en 2013, la société affiche une profitabilité robuste, signe de sa grande efficacité opérationnelle.

Péters Surgical, participation d'Eurazeo PME, acquiert Vitalitec, leader européen du marché des clips chirurgicaux et Fimed, spécialiste de la colle chirurgicale

Eurazeo PME a annoncé le 28 Mars 2014, l'acquisition par Péters Surgical, n°4 mondial de la suture chirurgicale, de Vitalitec, leader européen des clips hémostatiques en titane, utilisés pour la ligature des vaisseaux sanguins. Péters Surgical réalise concomitamment l'acquisition de Fimed, société innovante, développeur et fabricant de colle chirurgicale et dont Vitalitec est le distributeur exclusif.

Ces opérations permettent ainsi à Péters Surgical de renforcer son positionnement de spécialiste de la fermeture chirurgicale, avec une gamme de produits élargie : sutures, clips, clamps, renfort de paroi et colle. Les acquisitions de Vitalitec et Fimed sont réalisées sur la base d'une valeur d'entreprise globale de plus de 40 millions d'euros. Eurazeo PME réinvestit 22 millions d'euros dans Péters Surgical pour accompagner le groupe dans cette double opération de croissance externe. Ouest Croissance, actionnaire de Vitalitec depuis 2001, accompagne également l'opération à hauteur de 2 millions d'euros.

Avec ces deux acquisitions, Péters Surgical qui a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 38 millions d'euros, accélère sa croissance tant en France, en augmentant sa présence commerciale, qu'à l'international grâce à des implantations directes aux États-Unis et en Belgique, et au doublement de son réseau de distributeurs à l'étranger. Le chiffre d'affaires du groupe combiné s'élève désormais à plus de 60 millions d'euros.

Créée en 1991, Vitalitec est une société basée à Domalain (Bretagne), employant 81 personnes et disposant de deux filiales de distribution aux États-Unis et en Belgique. La société réalise 70 % de son chiffre d'affaires à l'export, dans 72 pays, via un réseau de distributeurs. Par ailleurs, Vitalitec partage avec Péters Surgical un modèle de forte proximité avec ses clients – chirurgiens et pharmaciens des hôpitaux.

Cession partielle de titres Rexel

Eurazeo a annoncé le 3 avril 2014 la cession par Ray Investment s.à.r.l de 26,9 millions de titres Rexel, représentant environ 9,5 % du capital de Rexel, au prix de 18,85 € par action, soit un montant total d'environ 500 millions d'euros dans le cadre d'un placement accéléré auprès d'investisseurs institutionnels. Eurazeo est, aux côtés de ses co-investisseurs, actionnaire de Ray Investment s.à.r.l. depuis mars 2005.

La quote-part du produit de cession de titres Rexel revenant à Eurazeo s'élève à environ 105 millions d'euros. Du fait de la cession, la participation indirecte d'Eurazeo, au travers de Ray Investment, dans le capital de Rexel a été ramenée de 9,1 % à 7,0 %.

4.4.2 CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIÈRE

À la connaissance d'Eurazeo, depuis le 31 décembre 2013 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.

4.4.3 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. Les engagements donnés à la clôture figurent à la Note 27 de l'annexe aux comptes consolidés.



4.5 ACTIF NET RÉÉVALUÉ

4.5.1 ACTIF NET RÉÉVALUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

	% détention ⁽¹⁾	Nb titres	Cours (En euros)	ANR au 31 décembre 2013 (En millions d'euros)	Avec ANF à son ANR ANF @ 31,6 €
Eurazeo Capital				3 045,9	
Investissements non cotés ⁽¹⁾				1 458,3	
Investissements cotés ⁽¹⁾				1 587,5	
Rexel	9,06 %	25 668 739	18,42	472,8	
Moncler	19,45 %	48 613 814	14,59	709,1	
Accor	8,72 %	19 890 702	33,00	656,5	
Accor net* ⁽²⁾				405,7	
Eurazeo Patrimoine				299,7	377,6
ANF Immobilier	48,93 %	8 675 095	22,62	196,2	274,1
Colyzeo et Colyzeo 2 ⁽²⁾				103,5	
Eurazeo PME				218,0	
Eurazeo Croissance				152,5	
Autres Titres				67,3	
dont Eurazeo Partners				43,8	
Trésorerie				794,9	
Impôts sur les plus-values latentes				(71,3)	(86,6)
Autocontrôle	4,04 %	2 639 172		109,0	
Valeur totale des actifs après IS				4 616,1	4 678,7
ANR par action (euros par action)				70,7	71,6
Nombre d'actions				65 304 283	65 304 283

* Net des dettes affectées.

(1) Le % de détention correspond à la détention en direct d'Eurazeo, la détention via Eurazeo Partners étant classée à partir du 31 décembre 2013 dans la ligne Eurazeo Partners.

(2) Les titres Accor détenus indirectement au travers des fonds Colyzeo sont classés sur la ligne relative à ces fonds.

4.5.2 COMPARAISON DU 31 DÉCEMBRE 2013 PAR RAPPORT AU 30 JUIN 2013 ET 31 DÉCEMBRE 2012

(En millions d'euros)	31/12/2013 ⁽²⁾		30/06/2013		31/12/2012	
	ANR	ANR avec ANF à son ANR	ANR	ANR avec ANF à son ANR	ANR	ANR avec ANF à son ANR
Eurazeo Capital	3 046	3 046	2 550	2 550	2 853	2 853
Investissements non cotés	1 458	1 458	1 725	1 725	1 613	1 613
Investissements cotés ⁽¹⁾	1 588	1 588	825	825	1 240	1 240
Eurazeo Patrimoine ⁽¹⁾	300	378	282	353	291	356
Eurazeo PME	218	218	279	279	227	227
Eurazeo Croissance	152	152	172	172	161	161
Autres Titres cotés	5	5	5	5	-	-
Autres Titres non cotés ⁽²⁾	62	62	16	16	15	15
Trésorerie	795	795	637	637	291	291
Dette non affectée	-	-	-	-	(110)	(110)
Impôts sur les plus-values latentes	(71)	(87)	(51)	(65)	(54)	(67)
Autocontrôle	109	109	83	83	75	75
ANR	4 616	4 679	3 972	4 029	3 751	3 802
Nombre d'actions ajusté ⁽³⁾	65,3	65,3	68,5	68,5	69,3	69,3
ANR par action (euros par action)	70,7	71,6	58,0	58,8	54,1	54,8

(1) Les titres Accor/Edenred détenus indirectement au travers des fonds Colyzeo sont classés sur la ligne relative à ces fonds.

(2) Les investissements d'Eurazeo au travers d'Eurazeo Partners sont classés à partir du 31 décembre 2013 sur la ligne « autres titres non cotés ».

(3) Nombre d'actions ajusté des attributions gratuites d'actions.

4.5.3 MÉTHODOLOGIE

L'Actif Net Réévalué (ANR) est élaboré à partir de la situation nette issue des comptes annuels d'Eurazeo⁽¹⁾ retraitée afin d'intégrer les investissements à leur juste valeur estimée en conformité avec les recommandations de l'International Private Equity Valuation Guidelines⁽²⁾ (IPEV).

Selon ces recommandations qui se réfèrent à une approche multicritères, la méthode privilégiée pour valoriser les **investissements non cotés** d'Eurazeo repose sur des multiples de comparables (capitalisation boursière ou de transaction) appliqués à des agrégats extraits du compte de résultat.

Cet exercice implique de recourir à un ensemble de jugements, en particulier dans les domaines décrits ci-après :

- ▲ afin d'assurer la pertinence de l'approche, les échantillons de comparables sont stables dans le temps et incluent les sociétés présentant les caractéristiques les plus proches possibles de nos participations, notamment en terme d'activité et de position de marché ; le cas échéant, ces échantillons peuvent être ajustés pour refléter les comparables les plus pertinents ;
- ▲ les agrégats de résultat auxquels sont appliqués les multiples pour obtenir la valeur d'entreprise sont principalement le résultat d'exploitation, « EBIT », ou l'excédent brut d'exploitation, « EBITDA ». Les multiples utilisés sont appliqués à des données extraites des comptes historiques (méthode préférentielle)⁽³⁾ 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.

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

Au 31 décembre 2013, les valeurs retenues pour Elis, Europcar Groupe, Gruppo Banca Leonardo, Foncia, Fonroche, I-Pulse, et 3SP Group, ont fait l'objet d'une revue détaillée effectuée par un évaluateur professionnel indépendant, Sorgem Evaluation⁽⁴⁾. Cette revue conclut que les valeurs retenues sont raisonnables et établies selon une méthodologie d'évaluation conforme avec les recommandations de l'IPEV. L'investissement récent dans IES Synergy est valorisé à son coût d'acquisition.

Les investissements cotés⁽⁵⁾ (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. Dans le cas particulier de Moncler, la moyenne des cours de bourse au 31 décembre 2013 a été déterminée à compter du 16 décembre 2013 (jour de l'introduction en bourse), soit sur 8 séances.

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. Pour mémoire, la moyenne 20 jours du cours de bourse d'ANF Immobilier au 31 décembre 2012 a été retraitée du règlement de l'Offre Publique de Rachat (OPRA) qui s'est effectué le 26 décembre 2012.

La trésorerie⁽⁶⁾ 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 susceptibles de revenir aux équipes de management. Le nombre d'actions est le nombre d'actions composant le capital d'Eurazeo diminué, le cas échéant, des titres d'autocontrôle destinés à être annulés.

(1) Y compris, par transparence jusqu'au niveau des sociétés opérationnelles, les actifs et passifs des « holdings » 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/>.

(3) 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.

(4) Conformément à la définition de sa mission, Sorgem Evaluation a fondé son opinion en comparant les valeurs retenues par Eurazeo aux fourchettes d'estimations obtenues en utilisant les méthodes d'évaluation jugées les plus pertinentes. Les travaux et diligences réalisés par Sorgem Evaluation se sont appuyés sur (i) les informations communiquées par Eurazeo, notamment plans d'affaires et éléments de prévisions disponibles et (ii) les informations publiquement disponibles.

(5) Les investissements cotés correspondent à des investissements dans des sociétés cotées dans lesquelles Eurazeo exerce une position de contrôle ou d'influence, ce qui n'est pas le cas pour les autres titres cotés.

(6) Trésorerie nette des divers actifs circulants et passifs d'exploitation d'Eurazeo retenus à leur valeur nette comptable.

4.5.4 ATTESTATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVE À L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ D'EURAZEO AU 31 DÉCEMBRE 2013

Au Président du Directoire,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Eurazeo et en réponse à votre demande, nous avons établi la présente attestation sur les informations financières relatives au calcul de l'Actif Net Réévalué (ci-après l'« Actif Net Réévalué ») au 31 décembre 2013 (ci-après les « Informations ») de la société Eurazeo figurant dans le rapport de gestion 2013 (ci-après le « Rapport de Gestion ») et établi dans le cadre des recommandations de l'International Private Equity Valuation Guidelines.

L'Actif Net Réévalué a été établi sous la responsabilité du directoire à partir des livres comptables d'Eurazeo et des filiales consolidées par intégration globale, ainsi que d'informations de marché connues au 31 décembre 2013. La méthode d'élaboration de l'Actif Net Réévalué et les hypothèses retenues sont précisées dans la partie 4.5 du Rapport de Gestion.

Il nous appartient de nous prononcer sur la concordance de ces Informations avec la comptabilité concernant l'Actif Net Réévalué et sur la conformité dans tous ses aspects significatifs de l'établissement de ces Informations avec la méthodologie telle que décrite dans la partie 4.5.3 du Rapport de Gestion.

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 2013.

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.

Notre intervention qui ne constitue ni un audit, ni un examen limité, a été effectué selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nos travaux ont consisté à :

- ▲ Prendre connaissance des procédures mises en place par votre société pour produire les Informations relatives à l'Actif Net Réévalué ;
- ▲ Comparer les modalités appliquées pour le calcul de l'Actif Net Réévalué avec celles décrites dans la partie 4.5.3 du Rapport de Gestion 2013 ;
- ▲ 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 2013 ;
- ▲ 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 2013 ;
 - ▲ dans les situations où la juste valeur a été déterminée par l'application de multiples à des agrégats issus de la comptabilité ou des comptes provisoires des participations, vérifier la concordance de ces agrégats avec la comptabilité ou les comptes provisoires des participations ;
 - ▲ dans les situations où la juste valeur a été déterminée par l'application de multiples à des agrégats issus de la comptabilité retraités d'éléments non récurrents, vérifier la concordance de ces agrégats avec la comptabilité avant prise en compte de ces retraits ;
 - ▲ dans les situations où la juste valeur a été déterminée par l'application de multiples à des agrégats issus de comptes prévisionnels des participations, rapprocher ces agrégats prévisionnels avec les éléments utilisés par 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.

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 dans tous ses aspects significatifs de leur établissement avec la méthodologie telle que décrite dans la partie 4.5.3 du Rapport de Gestion 2013.

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

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

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 27 mars 2014

Les commissaires aux comptes,

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Isabelle Massa

Guillaume Potel

4.6 RÉSULTATS CONSOLIDÉS D'EURAZEZO

4.6.1 PRÉSENTATION ANALYTIQUE DU RÉSULTAT

Le résultat net comptable consolidé part du Groupe s'établit à + 561,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre - 198,5 millions d'euros en données publiées au 31 décembre 2012 et - 238,4 millions d'euros au 31 décembre 2012 proforma des effets de périmètre.

(En millions d'euros)	2013	2012 proforma ⁽¹⁾	2012 publié
Eurazeo Capital	516,9	498,4	498,4
Europcar	260,4	227,4	227,4
Elis ⁽²⁾	212,6	224,8	224,8
APCOA	43,9	46,2	46,2
Eurazeo Patrimoine	21,0	17,7	55,8
Eurazeo PME	49,2	42,2	54,4
Eurazeo Croissance ⁽³⁾	(10,9)	0,3	(0,3)
EBIT Ajusté des sociétés consolidées par intégration globale	576,2	558,6	608,2
Coût de l'endettement financier net	(474,1)	(466,6)	(475,3)
EBIT Ajusté net du coût de financement	102,1	92,0	132,8
Résultat des sociétés mises en équivalence ⁽⁴⁾	96,3	93,8	141,1
Coût de l'endettement financier Accor/Edenred (LH19)	(15,3)	(20,3)	(35,7)
Résultat des sociétés mises en équivalence net du coût de financement	81,0	73,5	105,3
Contribution des sociétés nette du coût de financement	183,1	165,5	238,2
Variation de valeur des immeubles de placement	15,3	(69,6)	(69,6)
Plus ou moins-values réalisées	914,7	10,3	10,3
Chiffre d'affaires du secteur « holding »	42,4	53,9	53,9
Coût de l'endettement financier du secteur « holding »	7,4	(57,0)	(57,0)
Charges consolidées relatives au secteur « holding »	(56,4)	(44,3)	(44,3)
Amortissement des contrats commerciaux	(51,9)	(49,0)	(52,1)
Charge d'impôt	(38,1)	(49,2)	(50,4)
Résultat net récurrent	1 016,5	(39,4)	28,8
RÉSULTAT NET RÉCURRENT PART DU GROUPE	854,1	(17,4)	36,1
Part des Minoritaires	162,4	(22,1)	(7,3)
Éléments non récurrents	(350,3)	(278,9)	(297,9)
Résultat net consolidé	666,3	(318,3)	(269,0)
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ PART DU GROUPE	561,0	(238,4)	(198,5)
Part des Minoritaires	105,3	(79,9)	(70,5)

(1) 2012 Proforma : retraité des cessions de The Flexitalic Group et de Mors Smitt et la déconsolidation de Fondis, des acquisitions d'Idéal Résidences, de Péters Surgical, de Cap Vert Finance chez Eurazeo PME ; des actifs d'ANF Immobilier cédés ; de l'acquisition d'IES Synergy par Eurazeo Croissance ; de la cession d'Edenred ; de la vente de l'activité « Sportswear » de Moncler et de la déconsolidation de Fraikin.

(2) EBIT Elis hors impact durée d'amortissement linge : 202,9 millions d'euros en 2013 et 184,6 millions d'euros en 2012.

(3) 3SP Group et IES Synergy.

(4) Hors résultat des activités non conservées et éléments non récurrents.

En prenant en compte les participations consolidées par intégration globale ou par mise en équivalence, la contribution des sociétés nette du coût de financement est en progression de 17,6 millions d'euros à 183,1 millions d'euros. Cette progression affichée de + 10,6 % correspond à une progression de + 38,4 % après retraitement de l'allongement de la durée d'amortissement du linge d'Elis.

Pour les participations consolidées, l'EBIT du groupe Eurazeo ressort à 576,2 millions d'euros, en progression de 17,6 millions d'euros par rapport à 2012 proforma. L'EBIT du Groupe inclut par ailleurs l'impact temporaire de l'allongement de la durée d'amortissement du linge d'Elis : l'impact favorable en 2012 de 40,2 millions d'euros est diminué de - 30,5 millions d'euros en 2013. Retraité de cet élément, l'EBIT du Groupe affiche une progression de 48,1 millions d'euros, soit + 9,3 %.

L'EBIT d'Elis de 212,6 millions d'euros est en baisse de 12,2 millions d'euros du fait de l'impact de l'allongement de la durée de l'amortissement du linge. Retraité de cet effet, l'EBIT progresse de près de 10 %.

L'EBIT d'Europcar est en progression en valeur et en taux sur tous ses marchés importants, ce qui démontre sa capacité à adapter ses ressources à la situation commerciale de chaque pays. L'EBIT généré

est de 260,4 millions d'euros en 2013, en progression de 33,0 millions d'euros pour un chiffre d'affaires stable, soit une progression de la marge d'EBIT de plus de 2 points à 13,7 % du chiffre d'affaires.

La contribution des sociétés mises en équivalence progresse de 10,2 % soit 7,5 millions d'euros tirée en particulier par les résultats de Moncler. Les résultats récurrents de Rexel, Accor et Foncia sont stables.

À ces résultats récurrents s'ajoutent les éléments récurrents liés aux cessions réalisées en 2013. Les cessions ont représenté 1 127 millions d'euros d'encaissement, pour une plus value consolidée de 914,7 millions d'euros détaillée dans la page 203 de ce document.

Le résultat des « holding » est de - 6,5 millions d'euros, en amélioration de 40,9 millions d'euros essentiellement du fait du remboursement anticipé de l'obligation échangeable en action Danone.

Le résultat net consolidé part du Groupe s'établit à + 561,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre - 198,5 millions d'euros en données publiées au 31 décembre 2012 et - 238,4 millions d'euros au 31 décembre 2012 proforma des effets de périmètre.

4.6.2 PASSAGE DU RÉSULTAT ANALYTIQUE AU RÉSULTAT IFRS

(En millions d'euros)	2013			2012		
	Total	Récurrent	Non récurrent	Total	Récurrent	Non récurrent
Produits de l'activité ordinaire	4 333,3	4 333,3	-	4 420,7	4 420,7	-
Plus-values réalisées *	1 047,7	914,7	-	10,3	10,3	-
Variation de la juste valeur des immeubles de placement	15,3	15,3	-	(69,6)	(69,6)	
Charges courantes ⁽¹⁾	(3 607,4)	(3 607,4)	-	(3 692,9)	(3 692,9)	-
Dotations/Reprises ⁽²⁾	(282,5)	(281,6)	(0,8)	(220,2)	(221,4)	1,3
Autres éléments d'exploitation ⁽³⁾	(69,6)	69,3	(138,9)	(24,8)	55,8	(80,6)
Résultat opérationnel avant autres produits et charges	1 436,8	1 443,5	(139,7)	423,5	502,8	(79,4)
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(51,9)	(51,9)	-	(50,9)	(50,9)	-
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition/ participations dans les entreprises associées	(75,0)	-	(75,0)	(41,5)	-	(41,5)
Autres produits et charges opérationnels	(48,8)	(1,5)	(47,3)	(41,0)	-	(41,0)
Résultat opérationnel	1 261,1	1 390,1	(262,1)	290,1	451,9	(161,8)
Coût de l'endettement financier brut	(432,1)	(432,1)	-	(513,8)	(513,8)	-
Autres produits et charges financiers ^{(4)*}	(206,5)	0,4	(29,5)	(15,4)	0,1	(15,5)
Quote-part dans le résultat des entreprises consolidées selon la méthode de la mise en équivalence *	90,1	96,3	(50,4)	14,2	141,1	(126,9)
Impôt	(46,3)	(38,1)	(8,2)	(44,1)	(50,4)	6,3
Résultat consolidé IFRS	666,3	1 016,5	(350,3)	(269,0)	28,8	(297,8)
Part du Groupe	561,0	854,1	(293,2)	(198,5)	36,1	(234,7)
Part des Minoraires	105,3	162,4	(57,1)	(70,5)	(7,3)	(63,2)

(1) Correspond aux postes « achats consommés », « Impôts et taxes », Charges de Personnel et « charges externes » de l'état du résultat consolidé.

(2) Correspond aux postes « Dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions) » et « Dotations ou reprises de provisions » de l'état du résultat consolidé.

(3) Correspond aux postes « Autres produits et charges de l'activité », « Variation de stocks de produits en cours et de produits finis » et « Autres produits et charges d'exploitation » hors plus-values réalisées et variation de juste valeur des immeubles de placement de l'état du résultat consolidé.

(4) Correspond aux postes « Produits et charges de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et autres instruments financiers » et « Autres produits et charges financiers » de l'état du résultat consolidé.

* Reclassement au 31 décembre 2013 de la variation de la juste valeur du dérivé de l'obligation échangeable en actions Danone pour 177,4 millions d'euros et de la plus-value réalisée sur les cessions Rexel de 44,3 millions d'euros.

Les principaux indicateurs relatifs aux comptes consolidés sont les suivants :

(En millions d'euros)	2013	2012
Chiffre d'affaires⁽¹⁾		
Chiffre d'affaires publié	4 328,5	4 397,9
Chiffre d'affaires retraité		4 321,0
Résultat		
Résultat net récurrent	1 016,5	28,8
Résultat net récurrent part du Groupe	854,1	36,1
Résultat net	666,3	(269,0)
Résultat net – part du Groupe	561,0	(198,5)
Capitaux Propres		
Capitaux Propres *	3 857,0	3 837,9
Capitaux Propres – part du Groupe	3 290,4	3 175,6
Données par action (en euros)		
Résultat net récurrent ⁽²⁾	15,6	0,4
Résultat net ⁽²⁾	10,3	(4,1)
Capitaux propres – part du Groupe ⁽³⁾	52,5	50,7
Dividende ⁽⁴⁾	1,2	1,2

(1) Hors dividendes Danone : 4,8 millions d'euros en 2013 et 22,8 millions d'euros en 2012.

(2) Sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31/12/2013 soit 64 979 477 actions.

(3) Sur la base de 62 665 111 actions en circulations au 31 décembre 2013.

(4) Dividende 2013 proposé à l'Assemblée Générale.

* Y compris intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement.

4.6.3 STRUCTURE FINANCIÈRE

Capitaux propres consolidés

Les capitaux propres part du Groupe consolidés s'établissent à 3 290,4 millions d'euros soit 52,5 euros par action au 31 décembre 2013 contre 3 175,6 millions d'euros, soit 50,7 euros ajustés par action au 31 décembre 2012. La croissance constatée de 1,8 euro par action s'explique principalement par :

- ▲ le résultat net part du groupe de l'exercice de 561,0 millions d'euros (+ 9,0 euros par action) ;
- ▲ la distribution d'un dividende de 1,2 euro par action soit 76,2 millions d'euros ;
- ▲ le rachat de 3 489 408 actions à Montreux LLC à un cours de 52 euros et l'annulation de 3 115 455 actions ;
- ▲ la variation de la réserve de juste valeur des actifs disponibles à la vente.

Les capitaux propres consolidés, intérêts minoritaires et intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement, résultat de l'exercice inclus, s'élèvent au 31 décembre 2013 à 3 857,0 millions d'euros, soit 61,6 euros par action contre 3 837,9 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit 61,2 euros ajustés par action.

Trésorerie consolidée

La trésorerie nette des découverts bancaires consolidée du groupe Eurazeo est au 31 décembre 2013 de 1 197,9 millions d'euros, ce qui représente une génération de trésorerie sur l'exercice de 548,3 millions d'euros.

Les flux de l'activité ont généré 671,1 millions d'euros de trésorerie en 2013. Les flux liés à la flotte de véhicules ont une incidence sur les flux nets de trésorerie générés par l'activité de + 56,0 millions d'euros au cours de l'exercice 2013.

Retraités de ces derniers (besoin en fonds de roulement et acquisitions, cessions), les flux générés par l'activité s'élèvent à 615,1 millions d'euros en augmentation de 4,9 % par rapport à l'exercice 2012. Ceci est essentiellement dû à un versement d'impôt important en 2012 (110,3 millions d'euros contre 77,5 millions sur 2013) et à l'amélioration de la gestion du besoin en fonds de roulement.

Les flux liés aux opérations d'investissement et de désinvestissement représentent un solde positif de + 989,4 millions d'euros en 2013 représentant une année marquée par les cessions.

Les encaissements liés aux titres de participation prennent en compte la distribution Ray Investment à la suite des cessions de titres Rexel (pour 427,7 millions d'euros), la cession des titres Edenred (pour 602,6 millions d'euros), l'introduction en bourse des titres Moncler (pour 391,1 millions d'euros nets de frais), la cession de The Flexitalic Group par Eurazeo PME (pour 144,5 millions d'euros) et la cession des titres Molinel par le groupe Elis.

Les investissements de titres de participations reflètent principalement les acquisitions de IES Synergy par Eurazeo Croissance, de Idéal Résidence, Peters Surgical et Cap Vert Finance par Eurazeo PME, le rachat des minoritaires de la société Ray France par Eurazeo et la croissance externe du groupe Elis.

Les incidences des variations de périmètre sont essentiellement liées au reclassement de la trésorerie du groupe APCOA dont les actifs et

passifs afférents ont été reclassés en actifs et passifs destinés à être cédés. La trésorerie reclassée s'élève à 63,2 millions d'euros.

Les efforts d'investissement d'immobilisations corporelles se sont poursuivis notamment pour Elis. Les acquisitions d'immeubles de placement s'élèvent à 93,7 millions d'euros sur 2013 : ANF Immobilier a investi notamment dans de nouveaux projets et a poursuivi la rénovation du patrimoine historique, essentiellement à Marseille, Lyon et Bordeaux.

Enfin, les dividendes reçus proviennent essentiellement du groupe Accor.

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement traduisent la distribution de dividendes pour 76,2 millions d'euros, ainsi que la diminution des intérêts nets versés (due à l'économie réalisée sur les intérêts liés à l'OEA Danone suite au remboursement anticipé de l'obligation en mai 2013).

La sortie des titres Danone ainsi que le remboursement de l'obligation ne sont pas reflétés dans les flux de trésorerie, l'opération de

remboursement par anticipation des obligations échangeables Danone s'étant soldée par une remise de titres (à l'exception de 94 227 actions conservées).

Le refinancement de la dette Elis a généré des remboursements d'emprunts à hauteur de 979 millions d'euros et des souscriptions de nouveaux emprunts à hauteur de 1 003 millions d'euros.

La cession des titres Edenred a permis le remboursement de la dette liée à cette ligne de titres, soit 275,0 millions d'euros.

La dette nette consolidée du Groupe au 31 décembre 2013 est de 3 619,1 millions d'euros, en diminution de 2 402,1 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2012.

La ventilation de l'endettement du groupe Eurazeo, les engagements liés à la dette consolidée et les risques de liquidité figurent en Note 14 de l'annexe aux comptes consolidés.

Il n'existe aucun *covenant* pour lequel un défaut significatif des contreparties n'ait été invoqué ou n'ait bénéficié d'un *waiver* à la date d'arrêté des comptes.

L'évolution de la situation financière du groupe Eurazeo est présentée dans le tableau ci-après :

	2013	2012
Trésorerie à accès restreint	90,6	92,7
Actifs financiers de gestion de trésorerie	41,3	36,7
Autres actifs financiers non courants	28,1	36,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 130,2	583,2
Trésorerie disponible	1 199,6	656,1
Concours bancaires et emprunts à moins d'un an	1 343,1	1 370,0
Emprunts et dettes financières à plus d'un an	3 566,2	5 400,1
Dettes financières	4 909,3	6 770,0
Produits de trésorerie ⁽¹⁾	(185,1)	(11,5)
Coût de l'endettement financier brut	(432,1)	(513,8)
Coût de l'endettement financier net	(617,2)	(525,3)

(1) Y compris produits et charges résultat de la négociation des dérivés.

Évolution de la structure de financement d'Eurazeo SA

Au 31 décembre 2013, Eurazeo dispose d'une trésorerie brute de 794,9 millions d'euros. Suite aux remboursements des dettes Eurazeo en 2013, la trésorerie nette présente le même solde, soit + 613,7 millions d'euros par rapport à la trésorerie au 31 décembre 2012.

(En millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Trésorerie immédiatement disponible ⁽¹⁾	792,1	255,5
Intérêts courus sur Obligations échangeables en actions Danone	-	(24,5)
Divers actifs-passifs ⁽¹⁾	2,8	60,4
Trésorerie	794,9	291,5
Dette non affectée	-	(110,3)
Trésorerie nette	794,9	181,2

(1) Reclassage du contrat de liquidité et de la trésorerie des filiales non détenues à 100 % au poste « divers actifs-passifs ».

La réconciliation de la trésorerie avec le bilan social d'Eurazeo est la suivante :

(En millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Valeurs mobilières de placement (hors actions propres)	253,6	180,9
Disponibilités	544,9	80,9
Sous-total données bilan	798,5	261,8
Contrat de liquidité classé en valeurs mobilières de placement	(6,4)	(6,3)
Plus-value latente sur Sicav	0,1	-
Trésorerie immédiatement disponible	792,1	255,5

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.

4.7 RÉSULTATS INDIVIDUELUS D'EURAZEZO

Le résultat net de la société mère ressort à 254,1 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 101,3 millions d'euros en 2012 et comprend :

- ▲ un résultat net des opérations de gestion de 413,9 millions d'euros contre 69,7 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Ce résultat intègre la remontée de la plus value suite aux cessions de titres Rexel pour 200,1 millions d'euros, de titres Moncler (IPO) pour 165,4 millions d'euros et de The Flexitalic Group pour 30,9 millions d'euros ;

Par ailleurs, la cession des titres Edenred par Legendre Holding 19 s'est traduite par un dividende de 5,4 millions d'euros et un remboursement du prix de revient des titres Legendre Holding 19 de 286,4 millions d'euros.

- ▲ un résultat net des opérations financières et exceptionnelles de - 159,8 millions d'euros contre 31,6 millions d'euros en 2012 qui comprend essentiellement des dépréciations et provisions complémentaires dans LH APCOA pour 61,8 millions d'euros,

Legendre Holding 23 pour 25,5 millions d'euros, Financière Truck Investissement pour 18,0 millions d'euros, et la moins value nette de reprise de dépréciation de 51 millions d'euros, réalisée lors de l'apport des titres Holdelis par Eurazeo à sa filiale Legendre Holding 27.

Le résultat net 2012 avait enregistré d'une part la remontée du prix de cession de titres Rexel pour 112,5 millions d'euros et d'autre part le boni de 310 millions d'euros, réalisé lors de la transmission universelle de patrimoine d'Immobilier Bingen, représentant la remontée du produit de cession par ANF du patrimoine immobilier lyonnais, la vente du portefeuille B&B Hotels et les dividendes courants.

Il intégrait également des dépréciations complémentaires dans LH APCOA pour 226,1 millions d'euros, Financière Truck Investissement pour 34,5 millions d'euros, dans Holdelis pour 24,0 millions d'euros, Banca Leonardo pour 11,7 millions d'euros et une reprise de provision sur les titres Legendre Holding 22 (investissement dans Danone) pour 21,7 millions d'euros.

Les principaux indicateurs relatifs aux comptes individuels d'Eurazeo sont présentés dans le tableau suivant :

(En millions d'euros)	2013	2012	2011
Chiffre d'affaires			
Produits courants	462,6	182,7	64,9
Résultat			
Résultat de gestion	413,9	69,7	(38,8)
Résultat net	254,1	101,3	49,3
Capitaux propres			
Capitaux propres	3 527,0	3 547,5	3 529,4
Données par action (en euros) ⁽¹⁾			
Résultat de gestion	6,3	1,1	(0,6)
Résultat net	3,9	1,6	0,8
Capitaux propres	54,0	54,3	54,0
Dividende ordinaire ⁽²⁾	1,2	1,2	1,2

(1) Sur la base de 65 304 283 actions composant le capital social.

(2) Dividende 2013 proposé à l'Assemblée Générale.

4.8 DIVIDENDES VERSÉS AU TITRE DES TROIS DERNIERS EXERCICES

4.8.1 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.

Affectation du résultat

Le Directoire propose d'affecter de la manière suivante :

Résultat de l'exercice de	254 148 788,00 euros
Majoré du report à nouveau	25 107 279,91 euros
Soit un total de	279 256 067,91 euros
au versement d'un dividende de 1,20 euro par action pour	78 365 139,60 euros
au report à nouveau	200 890 928,31 euros
Soit un total de	279 256 067,91 euros

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 à distribuer sera détaché de l'action le 14 mai 2014 et sera payable à partir du 10 juin 2014.

Si, au moment du paiement du dividende, Eurazeo vient à détenir ses propres actions, le montant du dividende correspondant à ces actions viendra automatiquement majorer le poste « Report à nouveau ».

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 proposera d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende en actions nouvelles de la Société, et ce pour la totalité du dividende lui revenant.

Cette option devra être exercée auprès des intermédiaires financiers habilités à payer le dividende, entre le 14 mai 2014 et le 27 mai 2014 inclus. A défaut d'exercice de l'option à cette date, le dividende sera payé uniquement en numéraire. La livraison des actions interviendra concomitamment au paiement du dividende en numéraire à compter du 10 juin 2014.

Le prix d'émission des actions nouvelles qui seront remises en paiement du dividende sera égal à 90% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision de mise en distribution, diminuée du montant net du dividende. Le prix d'émission sera arrondi au centime d'euro supérieur.

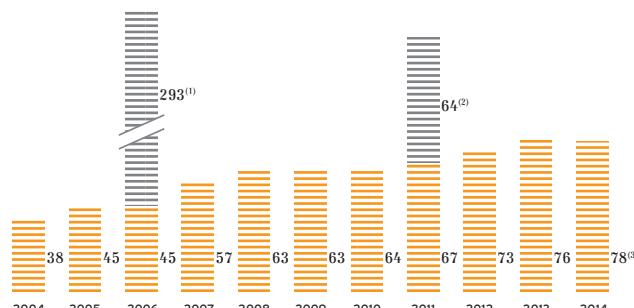
Les actions ainsi émises en paiement du dividende porteront jouissance au 1^{er} janvier 2014.

Si le montant des dividendes pour lesquels est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions le jour où il exerce son option, l'actionnaire recevra le nombre d'actions immédiatement inférieur complété d'une soultre en espèces.

4.8.2 ÉVOLUTION DE LA DISTRIBUTION

La distribution du dividende ordinaire représente une croissance annuelle moyenne de 7,5 % depuis 2004.

(En millions d'euros)



(1) Distribution exceptionnelle.

(2) Distribution exceptionnelle de titres ANF Immobilier.

(3) Distribution théorique, soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014.



4.8.3 TABLEAU DES DISTRIBUTIONS DE DIVIDENDE DES 3 DERNIERS EXERCICES

Exercice clos le	Nombre d'actions	Dividende net (en euros)	Dividende ajusté (en euros) ⁽³⁾
31/12/2011	61 005 830	1,20	1,09
31/12/2012	63 465 268	1,20	1,14
31/12/2013 (y compris actions propres) ⁽²⁾	65 304 283	1,20 ⁽¹⁾	-

(1) Distribution ordinaire proposée à l'Assemblée Générale du 7 mai 2014.

(2) Nombre de titres composant le capital social au 31 décembre 2013.

(3) Dividende ajusté des distributions gratuites d'actions.

4.9 PERSPECTIVES

Poursuite de la rotation du portefeuille

Eurazeo entend poursuivre la dynamique de rotation d'actifs engagée depuis 2012. La société dispose des ressources nécessaires pour accompagner ses participations ou pour investir dans des entreprises présentes sur des secteurs porteurs ou présentant des profils particuliers du fait de la transformation de leurs modèles ou de leurs forts potentiels d'internationalisation.

Activité des sociétés du portefeuille

L'activité des sociétés du portefeuille depuis le début de l'année 2014 s'inscrit dans la continuité des performances réalisées au cours des derniers mois 2013.



LE RÊVE D'ADAM

105 x 105 cm. 2013 / Harman Hahnemühle Fine Art sous Diasec / Édition 1/5

« Tout ne serait qu'amour. Et l'homme son vecteur désigné... »



Comptes CONSOLIDÉS

5.1	ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE	154	5.5	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	160
5.2	ÉTAT DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ	156	5.5.1	Flux nets de trésorerie générés par l'activité	162
5.3	ÉTAT DES PRODUITS ET DES CHARGES COMPTABILISÉS	157	5.5.2	Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	162
5.4	ÉTAT DE LA VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	158	5.5.3	Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	162
5.4.1	Variation des capitaux propres	158	5.6	ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS	163
5.4.2	Dividendes versés	160	5.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	226



5.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

ACTIF

(En milliers d'euros)	Notes	31/12/2013 net	31/12/2012 net
Écarts d'acquisition	1	2 076 319	2 668 451
Immobilisations Incorporelles	2	1 387 067	1 689 424
Immobilisations Corporelles	3	811 852	958 747
Immeubles de Placement	4	932 305	848 385
Participations dans les entreprises associées	6	1 449 300	2 239 158
Actifs financiers disponibles à la vente	5	373 384	1 186 342
Autres actifs non courants	15	55 318	59 514
Actifs d'impôt différé	22	58 524	99 666
Total des actifs non courants		7 144 069	9 749 687
Stocks		110 999	121 630
Clients et autres débiteurs	8	1 070 555	1 224 170
Actifs d'impôt exigible		174 746	143 976
Actifs financiers disponibles à la vente	5	57 644	39 671
Autres actifs financiers	15	123 034	129 195
Flotte de véhicules	9	1 245 207	1 268 364
Autres actifs courants	17	38 925	56 777
Actifs financiers de gestion de trésorerie	10	41 286	36 728
Trésorerie à accès restreint	10	90 614	92 718
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10	1 130 189	583 159
Total des actifs courants		4 083 199	3 696 388
Actifs destinés à être cédés	4 - 23	1 047 277	59 776
TOTAL ACTIF		12 274 545	13 505 851

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

(En milliers d'euros)	Notes	31/12/2013	31/12/2012
Capital émis		199 178	201 365
Primes		-	90 541
Réserves de juste valeur		96 332	222 561
Réserves de couverture		(44 871)	(99 521)
Réserves sur paiements en actions		93 809	86 704
Réserves de conversion		(60 126)	(3 484)
Titres d'autocontrôle		(88 223)	(75 773)
Autres réserves		3 094 318	2 753 211
Capitaux propres - Part du Groupe		3 290 417	3 175 604
Participations ne donnant pas le contrôle		155 375	123 350
Capitaux propres		3 445 792	3 298 954
Intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement		411 251	538 895
Provisions	12	29 975	34 065
Passifs liés aux avantages au personnel	12-13	164 182	161 765
Emprunts et dettes financières	14	3 566 152	5 400 052
Passifs d'impôt différé	22	445 740	532 516
Autres passifs non courants	15	47 193	98 572
Total des passifs non courants		4 253 242	6 226 970
Provisions - part à moins d'un an	12	227 930	217 827
Passifs liés aux avantages au personnel - à moins d'un an	12-13	2 522	2 400
Dettes d'impôt exigible		57 417	48 870
Fournisseurs et autres crébiteurs	16	830 492	943 918
Autres passifs	17	607 169	602 777
Autres passifs financiers	15	138 385	249 708
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	14	1 343 144	1 369 961
Total des passifs courants		3 207 059	3 435 461
Passifs directement liés aux actifs destinés à être cédés	23	957 201	5 571
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		12 274 545	13 505 851



5.2 ÉTAT DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(En milliers d'euros)	Notes	2013	2012
Produits de l'activité ordinaire	19	4 333 326	4 420 746
Autres produits et charges de l'activité	19	999 352	(96 549)
Achats consommés		(1 474 908)	(1 569 902)
Impôts et taxes		(57 207)	(56 754)
Charges de personnel	20	(1 148 203)	(1 136 546)
Charges externes		(927 106)	(929 713)
Dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)		(266 339)	(233 107)
Dotations ou reprises de provisions		(16 144)	12 933
Variation de stocks de produits en cours et de produits finis		1 879	1 235
Autres produits et charges d'exploitation		(7 873)	11 120
Résultat opérationnel avant autres produits et charges		1 436 777	423 463
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	2	(51 901)	(50 875)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition/participations dans les entreprises associées	1/23	(75 000)	(41 484)
Autres produits et charges opérationnels	19	(48 794)	(40 966)
Résultat opérationnel		1 261 082	290 138
Produits et charges de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et autres instruments financiers	21	(185 066)	(11 484)
Coût de l'endettement financier brut	21	(432 114)	(513 767)
Coût de l'endettement financier net	21	(617 180)	(525 251)
Autres produits et charges financiers	21	(21 459)	(3 923)
Quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	6	90 133	14 183
Impôt	22	(46 310)	(44 138)
RÉSULTAT NET		666 266	(268 991)
Résultat net - Participations ne donnant pas le contrôle		105 313	(70 448)
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE		560 953	(198 543)
Résultat par action	11	8,63	(3,02)
Résultat dilué par action	11	8,63	(3,02)

Un tableau de passage de la présentation du compte de résultat format IFRS au compte de résultat format analytique est présenté dans la section 4.6 – Résultats consolidés d'Eurazeo du Document de Référence.

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	2013	2012
Résultat net de la période		666 266	(268 991)
Gains (pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	5	156 573	15 125
Reclassement de la réserve de juste valeur en compte de résultat	5	(282 798)	-
Total variation de la réserve de juste valeur		(126 225)	15 125
Effets impôt		(7)	(353)
Réserve de juste valeur - nette (recyclable)		(126 232)	14 772
Gains (pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture	15	34 984	21 090
Reclassement de la réserve de couverture en compte de résultat	21	31 520	64 993
Total variation de la réserve de couverture		66 504	86 083
Effets impôt		(21 268)	(25 621)
Réserve de couverture - nette (recyclable)		45 236	60 462
Reconnaissance des pertes et gains actuariels en capitaux propres	6 - 13	14 708	(62 715)
Effets impôt		(4 861)	12 500
Pertes et gains actuariels - nets (non recyclable)		9 847	(50 215)
Gains (pertes) résultant des différences de conversion		(47 210)	9 438
Reclassement de la réserve de conversion en compte de résultat		(13 018)	(340)
Réserves de conversion (recyclable)		(60 228)	9 098
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DIRECTEMENT ENREGISTRÉS DANS LES CAPITAUX PROPRES		(131 377)	34 117
TOTAL DES PRODUITS ET DES CHARGES COMPTABILISÉS		534 889	(234 874)
Attribuables aux :			
+ actionnaires d'Eurazeo		423 665	(179 369)
+ participations ne donnant pas le contrôle		111 224	(55 505)

La variation de la réserve de juste valeur résulte de la variation de juste valeur des actifs disponibles à la vente, en particulier des titres Danone, Colyzeo et Banca Leonardo. Concernant le titre Danone, le reclassement de la réserve de juste valeur en résultat correspond à la plus-value réalisée au cours de l'exercice. La Note 5 détaille la variation de la réserve de juste valeur pour les principales lignes d'actifs 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. Le recyclage de la réserve de couverture est essentiellement lié au travail de renégociation et d'optimisation de la couverture de la dette effectuée par les groupes Europcar et Elis (cf. Note 21 – Résultat financier).

Les écarts actuariels relatifs à l'évaluation des avantages au personnel correspondent à l'incidence du changement des hypothèses d'évaluation (taux d'actualisation de l'obligation, taux d'augmentation des salaires, taux d'augmentation des retraites et rentabilité attendue des actifs du régime) de l'obligation relative aux régimes à prestations définies.

Le reclassement de la réserve de conversion résulte essentiellement des recyclages faisant suite aux cessions des titres Rexel (via Ray Investment) et Edenred.

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
Solde au 1^{er} janvier 2012	192 587	110 143	207 380	(164 619)	(11 275)
Augmentations de capital	9 636	(10 529)	-	-	-
Titres d'autocontrôle	(858)	(9 058)	-	-	-
Dividendes versés aux actionnaires	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	-	-
Autres variations	-	(15)	-	-	-
<i>Résultat net de la période</i>	-	-	-	-	-
Gains (pertes) comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	15 181	65 098	7 791
Total produits et charges comptabilisés	-	-	15 181	65 098	7 791
Solde au 31 décembre 2012	201 365	90 541	222 561	(99 521)	(3 484)
Augmentations de capital	10 068	(11 075)	-	-	-
Titres d'autocontrôle	(12 255)	(79 466)	-	-	-
Dividendes versés aux actionnaires	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	-
<i>Résultat net de la période</i>	-	-	-	-	-
Gains (pertes) comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	(126 229)	54 650	(56 642)
Total produits et charges comptabilisés	-	-	(126 229)	54 650	(56 642)
Solde au 31 décembre 2013	199 178	-	96 332	(44 871)	(60 126)

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
71 927	(84 423)	(34 551)	44 408	3 090 841	3 422 418	438 592	3 861 010
-	-	-	-	963	70	339	409
-	8 650	-	-	(3 563)	(4 829)	-	(4 829)
-	-	-	-	(73 207)	(73 207)	(255 411)	(328 618)
-	-	-	-	1 372	1 372	5 588	6 960
14 777	-	-	-	(5 613)	9 149	(10 253)	(1 104)
-	-	-	-	(198 543)	(198 543)	(70 448)	(268 991)
-	-	(57 006)	(11 890)	-	19 174	14 943	34 117
-	-	(57 006)	(11 890)	(198 543)	(179 369)	(55 505)	(234 874)
86 704	(75 773)	(91 557)	32 518	2 812 250	3 175 604	123 350	3 298 954
-	-	-	-	1 007	-	-	-
-	(12 450)	-	-	(110 112)	(214 283)	-	(214 283)
-	-	-	-	(76 158)	(76 158)	(10 837)	(86 995)
-	-	-	-	(1 967)	(1 967)	6 351	4 384
7 105	-	-	17 699	(41 248)	(16 444)	(74 713)	(91 157)
-	-	-	-	560 953	560 953	105 313	666 266
-	-	13 284	(22 351)	-	(137 288)	5 911	(131 377)
-	-	13 284	(22 351)	560 953	423 665	111 224	534 889
93 809	(88 223)	(78 273)	27 866	3 144 725	3 290 417	155 375	3 445 792
3 094 318							



COMPTES CONSOLIDÉS

Tableau des flux de trésorerie consolidés

5.4.2 DIVIDENDES VERSÉS

(En euros)	2013	2012
Dividende total distribué	76 158 321,00	73 206 996,00
<i>Dividende en numéraire</i>	76 158 321,00	73 206 996,00
<i>Dividende en actions</i>	-	-
Dividende par action en numéraire	1,20	1,20

L'Assemblée Générale du 7 mai 2013 a décidé la distribution d'un dividende de 1,20 euro par action. La distribution ainsi versée aux actionnaires s'est élevée à 76 158 milliers d'euros.

Les autres mouvements sur le capital résultent principalement de l'annulation d'actions propres au cours de l'exercice.

5.5 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(En milliers d'euros)	Notes	2013	2012
Flux nets de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net consolidé		666 266	(268 991)
Dotations nettes aux amortissements et provisions		409 710	339 421
Pertes de valeur (y compris sur actifs disponibles à la vente)		65 090	38 305
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	4	(15 294)	15 705
Paiements en actions		5 574	8 586
Autres produits et charges calculés		(19 340)	(16 415)
Plus et moins-values de cession		(1 051 149)	45 852
Quote-part de résultats liée aux sociétés mises en équivalence	6	(90 133)	(14 183)
Dividendes (hors sociétés du secteur «Holding»)		(13)	(185)
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt		(29 288)	148 095
Coût de l'endettement financier net	21	617 180	525 251
Impôt		46 310	44 138
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		634 202	717 484
Impôts versés		(77 499)	(110 327)
Acquisitions/Cessions de flottes de véhicules	7	(7 043)	64 978
Variation du besoin en fonds de roulement (BFR) lié à la flotte de véhicules	7	63 043	30 512
Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)	7	58 355	(20 957)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		671 059	681 690

(En milliers d'euros)	Notes	2013	2012
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles		(28 938)	(39 056)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles		224	1 526
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles		(248 872)	(269 462)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles		11 343	14 949
Décaissements liés aux acquisitions d'immeubles de placement	4	(93 712)	(97 101)
Encaissements liés aux cessions d'immeubles de placement		23 359	793 526
Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers non courants			
+ Titres de participation		(192 323)	(148 926)
+ Actifs financiers disponibles à la vente	5	(25 350)	(63 664)
+ Autres actifs financiers non courants		(18 373)	(30 017)
Encaissements liés aux cessions d'actifs financiers non courants			
+ Titres de participation		1 572 741	48 320
+ Actifs financiers disponibles à la vente		21 458	9 248
+ Autres actifs financiers non courants		2 462	2 551
Incidence des variations de périmètre		(72 790)	(1 025)
Dividendes des participations associées		17 473	255 997
Variation des actifs financiers de gestion de trésorerie		20 709	27 220
Autres flux d'investissement		-	357
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		989 411	504 443
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement			
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital			
+ versées par les actionnaires de la société mère		-	71
+ versées par les minoritaires des sociétés intégrées		2 891	10 289
+ versées par les co-investisseurs d'Eurazeo Partners		-	4 252
Rachats et reventes d'actions propres		(214 508)	(6 119)
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice			
+ versés aux actionnaires de la société mère		(76 158)	(73 207)
+ versés aux minoritaires des sociétés intégrées		(140 196)	(254 575)
Encaissements liés aux nouveaux emprunts		2 308 822	1 219 711
Remboursement d'emprunts		(2 618 235)	(1 515 879)
Versement soulté		(9 262)	(67 117)
Intérêts financiers nets versés		(356 588)	(447 184)
Autres flux liés aux opérations de financement		(6 368)	2
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(1 109 602)	(1 129 756)
Variation de trésorerie		550 868	56 377
Trésorerie à l'ouverture		649 661	590 814
Autres variations		-	(952)
Incidence de la variation du cours des devises sur la trésorerie		(2 606)	3 422
Trésorerie à la clôture (nette des découverts bancaires)	10	1 197 923	649 661
donc trésorerie à accès restreint		90 614	92 718

5.5.1 FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ

Les flux liés à la flotte de véhicules (Europcar) ont une incidence sur les flux nets de trésorerie générés par l'activité de + 56,0 millions d'euros au cours de l'exercice 2013.

Retraités de ces derniers (besoin en fonds de roulement et acquisitions, cessions), les flux générés par l'activité s'élèvent à 615,1 millions d'euros en augmentation de 4,9 % par rapport à l'exercice 2012. Ceci

est essentiellement dû à un versement d'impôt important en 2012 (110,3 millions d'euros contre 77,5 millions sur 2013) et à l'amélioration de la gestion du besoin en fonds de roulement.

Les principales plus-values sont expliquées avec les autres produits et charges en Note 19 – Résultat opérationnel.

5.5.2 FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Les filiales du pôle « Eurazeo Capital », notamment Elis, ont poursuivi leur effort d'investissement afin d'assurer leur développement. Les acquisitions d'immeubles de placement s'élèvent à 93,7 millions d'euros sur 2013 : ANF Immobilier a investi notamment dans de nouveaux projets et a poursuivi la rénovation de son patrimoine, essentiellement à Marseille, Lyon et Bordeaux.

Les investissements de titres de participations reflètent principalement les acquisitions de la société IES par Eurazeo Croissance, des sociétés Idéal Résidence, Péters Surgical et Cap Vert Finance par Eurazeo PME, le rachat des minoritaires de la société Ray France par Eurazeo et la croissance externe du groupe Elis.

Les encaissements liés aux titres de participation prennent également en compte la distribution Ray Investment à la suite des cessions

de titres Rexel (pour 427,7 millions d'euros), la cession des titres Edenred (pour 602,6 millions d'euros), l'introduction en bourse des titres Moncler (pour 391,1 millions d'euros nets de frais), la cession de The Flexitalic Group par Eurazeo PME (pour 144,5 millions d'euros) et la cession des titres Molinel par le groupe Elis.

Les incidences des variations de périmètre sont essentiellement liées au reclassement de la trésorerie du groupe APCOA dont les actifs et passifs afférents ont été reclassés en actifs et passifs destinés à être cédés (voir Note 23). La trésorerie reclassée s'élève à 63,2 millions d'euros.

Enfin, les dividendes reçus proviennent essentiellement du groupe Accor.

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 76,2 millions d'euros, ainsi que la diminution des intérêts nets versés (due à l'économie réalisée sur les intérêts liés à l'OEA Danone suite au remboursement anticipé de l'obligation en mai 2013).

La sortie des titres Danone ainsi que le remboursement de l'obligation ne sont pas reflétés dans les flux de trésorerie, l'opération de remboursement par anticipation des obligations échangeables

Danone s'étant soldée par une remise de titres (à l'exception de 94 227 actions conservées).

Le refinancement de la dette Elis a généré des remboursements d'emprunts à hauteur de 979 millions d'euros et des souscriptions de nouveaux emprunts à hauteur de 1 003 millions d'euros.

La cession des titres Edenred a permis le remboursement de la dette liée à cette ligne de titres, soit 275,0 millions d'euros.

5.6 ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

5.6.1	CONTEXTE GÉNÉRAL ET MODALITÉS D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS	164
5.6.2	MÉTHODES COMPTABLES ET NOTES EXPLICATIVES	164
	Bilan - Actif	172
	Note 1 Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition	172
	Note 2 Immobilisations incorporelles	175
	Note 3 Immobilisations corporelles	176
	Note 4 Immeubles de placement et revenus immobiliers	177
	Note 5 Actifs financiers disponibles à la vente	179
	Note 6 Participations dans les entreprises associées	181
	Note 7 Composantes du besoin en fonds de roulement ("BFR")	182
	Note 8 Créances clients et autres débiteurs	182
	Note 9 Flotte de véhicules, créances et dettes fournisseurs liées à la flotte	183
	Note 10 Actifs de trésorerie	184
	Bilan - Passif	184
	Note 11 Informations sur le capital et résultat par action	184
	Note 12 Provisions	185
	Note 13 Passifs liés aux avantages au personnel	186
	Note 14 Dette financière nette	188
	Note 15 Dérivés et autres actifs et passifs non courants	194
	Note 16 Fournisseurs et autres créiteurs	196
	Note 17 Autres actifs et passifs	196
	Généralités	197
	Note 18 Information sectorielle	197
	Compte de Résultat	202
	Note 19 Résultat opérationnel	202
	Note 20 Frais de personnel et effectifs	203
	Note 21 Résultat financier	204
	Note 22 Impôt	205
	Informations complémentaires	207
	Note 23 Actifs et passifs destinés à être cédés	207
	Note 24 Autres informations relatives actifs et passifs financiers	208
	Note 25 Informations relatives aux parties liées	210
	Note 26 Filiales et entreprises associées	211
	Note 27 Autres informations	221

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 2013 ont été préparés en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne pour l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Ces comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire d'Eurazeo du 11 mars 2014. Ils ont fait l'objet d'un examen par le Comité d'Audit du 13 mars 2014 ainsi que par le Conseil de Surveillance du 18 mars 2014.

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^{er} janvier au 31 décembre. Les états financiers des filiales et des entreprises associées sont donc préparés pour la même période que la société mère, en utilisant les principes comptables IFRS. Des ajustements sont apportés pour harmoniser les différences de méthodes comptables qui peuvent exister.

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 2013 et disponibles sur le site 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 2012 à l'exception de l'adoption des normes suivantes qui sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 et n'ont pas eu d'impact significatif sur la période :

- ▲ l'amendement à la norme IAS 12 : *Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents*, applicable pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2013 ;
- ▲ l'amendement à la norme IAS 19 : *Avantages du personnel*, applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 ;
- ▲ la norme IFRS 13 : *Évaluation à la juste valeur*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 ;
- ▲ les amendements aux normes IFRS 1 : *Prêts publics* et IFRS 7 : *Informations à fournir - Compensation des actifs et passifs financiers*, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 ;
- ▲ l'interprétation IFRIC 20 : *Frais de découverte engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 ;

- ▲ les améliorations de mai 2012 : *Améliorations annuelles – cycle 2009-2011*, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013.

Les principes retenus ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB. Par ailleurs, le Groupe n'a pas anticipé de norme et interprétation dont l'application n'est pas obligatoire en 2013 :

- ▲ la norme IFRS 10 : *États financiers consolidés*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 ;
- ▲ la norme IFRS 11 : *Partenariats*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 ;
- ▲ la norme IFRS 12 : *Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 ;
- ▲ 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^{er} janvier 2014 ;
- ▲ les amendements relatifs aux dispositions transitoires pour les normes IFRS 10 : *États financiers consolidés*, IFRS 11 : *Partenariats* et IFRS 12 : *Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités*, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 ;
- ▲ l'amendement *Sociétés d'investissement* relatif aux normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 (non adopté par l'Union européenne) ;
- ▲ l'amendement à la norme IAS 32 : *Compensation des actifs financiers et des passifs financiers*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 ;
- ▲ l'amendement à la norme IAS 36 : *Informations sur la valeur recouvrable des actifs non financiers*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 (non adopté par l'Union européenne) ;
- ▲ l'amendement à la norme IAS 39 : *Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 (non adopté par l'Union européenne) ;

- ▲ l'interprétation IFRIC 21 : *Taxes prélevées par une autorité publique*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 (non adopté par l'Union européenne) ;
- ▲ la norme IFRS 9 et Compléments à la norme IFRS 9 : *Instruments financiers : classification et évaluation*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2015 (non adopté par l'Union européenne).

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. Aucun impact significatif n'est attendu.

Estimations et jugements comptables déterminants

Pour établir ses comptes consolidés, Eurazeo doit procéder à des estimations et émettre des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Eurazeo revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques.

En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs états financiers pourraient différer des estimations actuelles.

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 (2 076,3 millions d'euros au 31 décembre 2013) et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée (marques : 1 000,5 millions d'euros) à un test annuel de dépréciation, conformément à la norme IAS 36 : *Dépréciation d'actifs*.

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 2013 une perte de valeur de 4,0 millions d'euros sur l'UGT Kennedy d'Elis.

Juste valeur des immeubles de placement

La juste valeur des immeubles de placement (967,3 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 881,5 millions d'euros au 31 décembre 2012) 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 (431,0 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 consolidées par intégration globale lorsque le Groupe en détient le contrôle, généralement en raison d'une participation majoritaire. Cette règle s'applique indépendamment du pourcentage de détention en actions. La notion de contrôle représente le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une société affiliée afin d'obtenir des avantages de ses activités. Les intérêts des actionnaires minoritaires sont présentés au bilan dans une catégorie distincte des capitaux propres. La part des actionnaires minoritaires au bénéfice est présentée distinctement dans le compte de résultat.



Le résultat des filiales acquises ou cédées au cours de l'exercice est inclus dans le compte de résultat consolidé respectivement depuis la date d'acquisition ou jusqu'à la date de perte de contrôle.

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

Les sociétés 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 : *Participations dans des coentreprises*.

REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Ainsi, lors de la première consolidation d'une entreprise, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur. Par ailleurs, pour chaque regroupement d'entreprise, le Groupe évalue toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur, soit sur la base de la quote-part du Groupe dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en charges.

À la date d'acquisition, le Groupe comptabilise un écart d'acquisition évalué comme la différence entre la contrepartie transférée à laquelle s'ajoute, le cas échéant, le montant d'une participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et le solde net des actifs identifiables et des passifs repris.

Dans le cas d'une acquisition par étapes conduisant à une prise de contrôle, le Groupe réévalue la participation antérieurement détenue à la juste valeur à la date d'acquisition et comptabilise l'éventuel profit ou perte en résultat.

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

Catégories d'immobilisations incorporelles	Elis	Europcar	Eurazeo PME
Contrats clients et relations clientèles	4 et 11 ans		17 à 22 ans
Brevets et licences	12 mois		10 à 15 ans
Logiciels de gestion de la flotte de véhicules *		5 à 10 ans	
ERP	15 ans		
Autres logiciels	5 ans	3 ans	1 à 4 ans
Modèles de motif textile	3 ans		
Droit au bail		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 et, le cas échéant, font l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indicateur de perte de valeur. Les marques à durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test annuel de dépréciation ainsi qu'en cas d'indices de perte de valeur.

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.

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		Piliers concernés		
Catégories d'immobilisations corporelles	ANF Immobilier	Elis	Europcar	Eurazeo PME
Constructions	10 à 50	25 à 50	10 à 25	
Matériel de production	10, 15 ou 30			
Matériel et outillage		6 à 12	3 à 15	
Articles donnés en location *	1,5 à 5			
Véhicules	4 à 8		5	
Mobilier	3 à 10	5 ou 10	3 à 15	
Matériel informatique, agencements et installations	3 à 10	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 (en autres produits et charges de l'activité).

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 redévient 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 recouvrée 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. Ces actifs sont évalués à la juste valeur.

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.

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, dans le cas des instruments de capitaux propres, elle 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 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 ou transféré. 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. Cette juste valeur tient compte du risque de contrepartie et du risque de non-exécution.

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 enfin comptabilisée en résultat. Lorsqu'il n'est pas prévu que la transaction se réalise, le profit ou la perte cumulé qui était inscrit en capitaux propres est immédiatement transféré au compte de résultat.

CAS DES DÉRIVÉS INCLUS DANS DES RELATIONS DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR

L'application de la comptabilité de juste valeur permet de réévaluer l'élément couvert à sa juste valeur et à hauteur du risque couvert, cette réévaluation ayant pour effet de limiter l'impact en résultat des variations de juste valeur du dérivé désigné à celui de l'inefficacité de la couverture.

Les variations de la juste valeur d'instruments dérivés qui satisfont aux critères de la couverture de juste valeur et sont désignés comme tels sont comptabilisées au compte de résultat, de même que les variations de juste valeur de l'actif ou du passif couvert qui sont attribuables au risque couvert.

Lorsque la couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, l'ajustement de la valeur comptable d'un instrument financier couvert pour lequel la méthode du taux d'intérêt effectif est utilisée doit être amorti en contrepartie du résultat sur la période résiduelle jusqu'à l'échéance de l'élément couvert.

CAS DES DÉRIVÉS 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. Ces éléments ont un risque de changement de valeur négligeable.

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 immédiatement en charges de personnel avec les coûts des services rendus au cours de la période.

Le coût financier est comptabilisé en autres produits et charges financières.

Paiements fondés sur des actions

Le Groupe a mis en place un plan de rémunération qui est déroulé en instrument de capitaux propres (options sur actions et distributions gratuites d'actions). La juste valeur des services rendus par les salariés en échange de l'octroi d'options est comptabilisée en charges. Le montant total comptabilisé en charges sur la période d'acquisition des droits est déterminé par référence à la juste valeur

des options octroyées, sans tenir compte des conditions d'acquisition de droits qui ne sont pas des conditions de marché. 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.

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 à l'exception des deux cas ci-dessous :

- ▲ lorsque le passif d'impôt différé résulte de la reconnaissance initiale d'un écart d'acquisition ou 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, des passifs d'impôt différé ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que la différence temporelle s'inversera dans un avenir prévisible.

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 imputées, à l'exception des deux cas ci-dessous :

- ▲ lorsque 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.

Passifs directement liés aux actifs destinés à être cédés

Conformément à la norme IFRS 5, « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », cette ligne inclut l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) rattachables à un groupe d'actifs destinés à être cédés.

5

Co-investissement des équipes de Direction des participations

Dans le cadre de l'acquisition de certaines participations, Eurazeo a convenu de partager avec le management de chaque société acquise les gains et les risques liés à l'investissement. Ainsi, les dirigeants concernés sont invités à investir des sommes significatives au regard de leur propre patrimoine aux côtés d'Eurazeo. Les instruments financiers concernés sont souscrits à la juste valeur et évalués selon des modèles classiques, adaptés aux instruments concernés.

Chaque investissement n'est générateur d'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. Cependant, dans certains cas particuliers, Eurazeo a pris l'engagement de racheter aux dirigeants leurs actions de la société émettrice de ces instruments financiers. Dans ce cas, une dette est reconnue à ce titre, à hauteur de l'engagement contractuel.



Sur la base de la rentabilité moyenne attendue par Eurazeo de son investissement dans ces sociétés (soit un Taux de Rentabilité Interne de 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 (« les bénéficiaires »).

Aux termes des accords conclus entre Eurazeo et ces personnes, celles-ci pourront bénéficier, sur un portefeuille d'investissements donné, et au-delà d'un rendement minimum préférentiel garanti à Eurazeo de 6 % par an (« hurdle »), d'une quote-part de 10 % de l'éventuelle plus-value globale nette réalisée sur les investissements concernés lors de la cession du dernier investissement.

Les bénéficiaires acquièrent leurs droits soit immédiatement soit progressivement, pour autant qu'ils soient toujours en fonction aux dates anniversaire prévues. Le droit sur les plus-values éventuelles sera en tout état de cause liquidé par Eurazeo à une certaine date ou en cas de changement de contrôle d'Eurazeo.

Les sommes investies par le Directoire et les équipes d'investissement sont comptabilisées en dettes. La valeur du passif prend en compte l'éventuel engagement d'Eurazeo de racheter aux bénéficiaires leurs droits en application des clauses de départs ou de liquidation prévues contractuellement ainsi que la part revenant en fin de programme aux bénéficiaires au titre des plus-values nettes de cession réalisées, dès que le hurdle a une forte probabilité d'être atteint.

Les plus-values de cession constatées par Eurazeo sont comptabilisées nettes de l'éventuelle quote-part revenant aux bénéficiaires dès que l'atteinte du hurdle est probable.

II - NOTES EXPLICATIVES

BILAN - ACTIF

NOTE 1 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

Périmètre de consolidation

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Le périmètre de consolidation est présenté à la Note 26 – 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.

RECLASSEMENT IFRS 5 - GROUPE D'ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

APCOA poursuit avec ses principaux créanciers des discussions afin de réduire significativement son endettement ce qui pourrait conduire à diluer totalement la participation d'Eurazeo qui perdrait ainsi le contrôle d'APCOA. Ces événements ont été reflétés dans les comptes et il a été retenu une valeur nulle pour APCOA.

La prise en compte de ces événements hautement probables en décembre 2013 se traduit dans les comptes consolidés par le reclassement de la contribution d'APCOA en actifs et passifs destinés à être cédés comme le prévoit la norme IFRS 5 dans ce type de situation (voir Note 23). Le groupe APCOA est inclus dans le pôle d'activité « Eurazeo Capital » tant pour l'exercice 2012 que pour l'exercice 2013.

Écarts d'acquisition

(En milliers d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Valeur brute à l'ouverture	3 077 905	3 013 122
Cumul des pertes de valeur à l'ouverture	(409 454)	(385 405)
Valeur nette comptable à l'ouverture	2 668 451	2 627 717
Acquisitions	138 910	96 460
Ajustements résultant de l'identification ou de changement de la valeur des actifs et passifs identifiables postérieurement à l'acquisition	(35 779)	(24 807)
Cessions/Variations de périmètre *	(923 521)	(21 050)
Variations de change	(33 603)	14 179
Variations sur montant brut	(853 993)	64 783
Pertes de valeur	(4 000)	(41 484)
Cessions/Variations de périmètre *	255 530	21 900
Variations de change	10 331	(4 465)
Variations sur pertes de valeur	261 861	(24 049)
Valeur nette comptable à la clôture	2 076 319	2 668 451
Valeur brute à la clôture	2 223 912	3 077 905
Cumul des pertes de valeur à la clôture	(147 593)	(409 454)

* Y compris impact des reclassements en IFRS 5 (voir Note 23).

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 retenues correspondent généralement à des zones géographiques.

Les tests de perte de valeur sont réalisés au niveau de l'ensemble des UGT du Groupe, à savoir : 6 UGT Europcar, 6 UGT Elis, 3 UGT Eurazeo PME et 1 UGT Eurazeo Croissance.

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 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 » désendettement 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.

Participations	Var.	2013	2012	Commentaires
Europcar				
Chiffre d'affaires	- 1,7 %	1 902,7	1 936,4	
Corporate EBITDA Ajusté	+ 31,5 %	156,5	119,0	
Durée de période explicite du plan d'affaires		5 ans	5 ans	
WACC moyen pondéré		7,6 %	7,8 %	
Taux de croissance à l'infini		2,0 %	2,0 %	
VNC des écarts d'acquisition (en millions d'euros)		427,9	434,6	
<i>dont Allemagne</i>		180,3	180,3	
<i>dont Royaume-Uni</i>		82,8	84,1	
<i>dont France</i>		77,7	78,3	
Elis				
Chiffre d'affaires	+ 3,4 %	1 225,4	1 185,2	
EBITDA ajusté	+ 6,4 %	400,8	376,7	
Durée de période explicite du plan d'affaires		5 ans	5 ans	
WACC moyen pondéré		6,8 %	7,3 %	
Taux de croissance à l'infini		2,0 %	2,0 %	
VNC des écarts d'acquisition (en millions d'euros)		1 454,7	1 439,9	
<i>dont France</i>		1 378,4	1 375,3	

La variation des WACC entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013 reflète essentiellement la baisse des taux sans risque.

Sensibilité globale des tests au WACC et au taux de croissance à l'infini

La sensibilité des tests de perte de valeur des principales participations se détaille comme suit (différence entre la somme des valeurs recouvrables et la somme des valeurs comptables des UGT) :

Europcar	(En millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini		
		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	7,11 %	982	1 091	1 225
	7,61 %	871	960	1 067
	8,11 %	777	851	939

Elis	(En millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini		
		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	6,25 %	896	1 207	1 604
	6,75 %	606	852	1 157
	7,25 %	367	566	808

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 devient 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

Les tests de perte de valeur ont conduit à la comptabilisation d'une perte de valeur de 4,0 millions d'euros sur l'UGT Kennedy d'Elis compte tenu d'une dégradation des estimations de flux de trésorerie futurs.

Les tests de sensibilité sur les autres UGT du Groupe n'ont pas fait apparaître d'UGT à risque.

NOTE 2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(En milliers d'euros)	31/12/2013	31/12/2012	Amortissement
Marque Europcar	674 300	674 300	Non amortie
Marques National/Alamo/Guy Salmon	17 467	23 429	Linéaire 10 ans
Marques Elis	206 500	206 500	Non amorties
Autres Marques du groupe Elis	2 556	2 877	Non amorties
Marques APCOA/EuroPark	-	27 546	Non amorties
Marques du groupe Eurazeo PME	117 116	156 209	Non amorties
Autres Marques	19	28	Non amorties
TOTAL MARQUES	1 017 958	1 090 889	
Contrats commerciaux et relations clientèles	213 190	461 168	
Autres immobilisations incorporelles	155 919	137 367	
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	1 387 067	1 689 424	

Les contrats commerciaux et relations clientèles sont amortis sur une durée de 4 à 22 ans, selon les portefeuilles concernés.

(En milliers d'euros)	Marques	Contrats commerciaux, relations clientèles	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2012	1 118 452	842 237	311 854	2 272 543
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(30 236)	(346 442)	(186 441)	(563 119)
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2012	1 088 216	495 795	125 413	1 709 424
Investissements	227	-	35 823	36 050
Variations du périmètre de consolidation	13 763	14 663	1 278	29 704
Dotations aux amortissements de l'exercice	(12 089)	(50 875)	(28 287)	(91 251)
Variations de change	734	2 793	49	3 576
Autres mouvements	38	(1 208)	3 091	1 921
Valeur brute au 31 décembre 2012	1 133 897	859 055	347 925	2 340 877
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(43 008)	(397 887)	(210 558)	(651 453)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2012	1 090 889	461 168	137 367	1 689 424
Investissements	153	16	28 770	28 939
Variations du périmètre de consolidation *	(63 438)	(192 671)	20 650	(235 459)
Dotations aux amortissements de l'exercice	(5 690)	(51 901)	(30 927)	(88 518)
Variations de change	(2 269)	(4 068)	(506)	(6 843)
Autres mouvements	(1 687)	646	565	(476)
Valeur brute au 31 décembre 2013	1 064 915	545 200	382 651	1 992 766
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(46 957)	(332 010)	(226 732)	(605 699)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2013	1 017 958	213 190	155 919	1 387 067

* Y compris impact des reclassements en IFRS 5 (voir Note 23).



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 :

	31/12/2013	31/12/2012
Taux d'actualisation	9,3 %	9,3 %
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	8,81 %	78,7	122,0
	9,3 %	28,8	65,9
	9,81 %	(15,1)	17,0
			53,4

NOTE 3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(En milliers d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Terrains	55 183	71 603
Constructions	189 053	285 304
Installations, matériel industriel et de transport	237 218	261 526
Articles textiles donnés en location	208 724	192 606
Autres immobilisations corporelles	121 674	147 708
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	811 852	958 747
Immobilisations corporelles en propre	776 672	905 885
Immobilisations corporelles détenues dans le cadre d'un contrat de location	35 180	52 862
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	811 852	958 747

La revue de la durée d'utilité des articles donnés en location du groupe Elis a conduit à rallonger leur durée d'amortissement à compter du 1^{er} janvier 2012. Ce changement d'estimation comptable a pour effet d'ajuster la durée d'amortissement sur la durée d'utilisation effective

des immobilisations concernées. Elle a entraîné une baisse temporaire de la charge d'amortissement de 9,7 millions d'euros sur l'exercice (contre une baisse de 40,2 millions d'euros sur l'exercice 2012).

(En milliers d'euros)	Terrains et constructions	Installations et Matériels	Articles textiles donnés en location	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2012	456 884	491 663	300 253	380 294	1 629 094
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(110 789)	(242 489)	(151 911)	(248 932)	(754 121)
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2012	346 095	249 174	148 342	131 363	874 974
Investissements	39 510	50 886	128 130	63 453	281 979
Variations du périmètre de consolidation	(3 033)	10 138	178	(85)	7 198
Mises hors service et cessions	(1 527)	(4 237)	(600)	(1 232)	(7 596)
Dotations aux amortissements de l'exercice	(25 312)	(48 333)	(83 550)	(41 505)	(198 700)
Variations de change	731	551	25	430	1 737
Autres mouvements	443	3 347	81	(4 716)	(845)
Valeur brute au 31 décembre 2012	486 048	539 356	409 325	412 123	1 846 852
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(129 141)	(277 830)	(216 719)	(264 416)	(888 106)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2012	356 907	261 526	192 606	147 708	958 747
Investissements	20 305	44 869	126 102	48 998	240 274
Variations du périmètre de consolidation *	(100 144)	(18 672)	4 329	(24 500)	(138 987)
Mises hors service et cessions	(9 290)	(1 649)	(6)	(2 305)	(13 250)
Dotations aux amortissements de l'exercice	(22 595)	(50 709)	(114 207)	(42 576)	(230 087)
Variations de change	(1 457)	(1 146)	(164)	(1 155)	(3 922)
Autres mouvements	510	2 999	64	(4 496)	(923)
Valeur brute au 31 décembre 2013	365 360	481 936	434 150	362 925	1 644 371
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(121 124)	(244 718)	(225 426)	(241 252)	(832 520)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2013	244 236	237 218	208 724	121 674	811 852

* Y compris impact des reclassements en IFRS 5 (voir Note 23).

5

NOTE 4 IMMEUBLES DE PLACEMENT ET REVENUS IMMOBILIERS

Les immeubles de placement du Groupe sont constitués uniquement des immeubles détenus par ANF Immobilier. Ils ont été évalués, au 31 décembre 2013, à la juste valeur sur la base de la valeur d'expertise.

(En milliers d'euros)	31/12/2012	Investiss.	Cessions	Var. valeurs	31/12/2013
Lyon	136 155	43 992	-	859	181 006
Marseille	700 982	36 121	(23 140)	14 021	727 984
Bordeaux	15 502	9 658	-	205	25 365
Hôtels B&B	28 810	3 941	-	209	32 960
TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT	881 449	93 712	(23 140)	15 294	967 315
Immeubles de placement	848 385				932 305
Immeubles de placement destinés à être cédés	33 064				35 010

Description des expertises

À l'exception des immeubles sous promesse de vente, le patrimoine a été valorisé par deux cabinets indépendants (Jones Lang LaSalle et BNP Real Estate Expertise). 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 haussmannien 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.

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 additionnée 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 €/m²/an permettant de calculer le loyer de marché annuel (Ratio x SUP).

Concernant les valorisations par capitalisation des revenus locatifs, l'évolution des taux de rendement retenus dans le cadre des expertises se détaille comme suit :

	31/12/2013	31/12/2012
Lyon		
Taux de rendement « commerces »	5,50 %	5,00 % à 5,75 %
Taux de rendement « bureaux »	6,25 %	6,00 % à 6,75 %
Taux de rendement « logements » *	4,25 %	4,00 % à 4,30 %
Marseille		
Taux de rendement « commerces »	3,80 % à 8,00 %	5,00 % à 5,75 %
Taux de rendement « bureaux »	6,05 % à 7,25 %	6,25 % à 7,50 %
Taux de rendement « logements » *	2,80 % à 5,45 %	4,00 % à 4,30 %

* Hors loi 1948.

2 - MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION PAR LA COMPARAISON

Pour chaque lot valorisé est attribué un prix moyen par m² 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 déplafonnables), le ratio du prix moyen par m² 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 REDÉVELOPPER 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.

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 :

	31/12/2013	31/12/2012
Lyon		
Taux de rendement « commerces »	5,50 %	5,00 % à 5,75 %
Taux de rendement « bureaux »	6,25 %	6,00 % à 6,75 %
Taux de rendement « logements » *	4,25 %	4,00 % à 4,30 %
Marseille		
Taux de rendement « commerces »	3,80 % à 8,00 %	5,00 % à 5,75 %
Taux de rendement « bureaux »	6,05 % à 7,25 %	6,25 % à 7,50 %
Taux de rendement « logements » *	2,80 % à 5,45 %	4,00 % à 4,30 %

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 rendement, compris entre 5,05 % et 6,20 %, ont été définis en fonction de :

- ▲ la nature des droits à évaluer et le profil d'actif ;
- ▲ le 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 expertisé a été calculée, par les experts indépendants, en faisant varier les principaux critères afin d'en déterminer la sensibilité.

La sensibilité ne peut être appliquée et calculée sur l'intégralité du patrimoine (Habitation loi 48, parkings, divers, projets spécifiques ou acquisitions).

La sensibilité calculée selon la variation du critère du Taux de rendement donne une fourchette de valeur vénale du patrimoine concerné allant de 788,9 millions d'euros (pour un pas de sensibilité de - 0,20) à 859,3 millions d'euros (pour un pas de sensibilité de + 0,20), à comparer aux 824,2 millions d'euros retenus au 31 décembre 2013.

Taux d'impôt différé retenu

Dans la mesure où ANF Immobilier a adopté le régime S.I.I.C. (Société d'Investissements Immobiliers Cotée) depuis le 1^{er} 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 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 37,43 % à hauteur de 50 % de la variation de juste valeur des immeubles de placement dans les comptes d'Eurazeo, société mère d'ANF Immobilier, au prorata de son droit sur les dividendes (pourcentage d'intérêts : 50,75 % au 31 décembre 2013).

NOTE 5 ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2013	31/12/2012
Juste valeur par référence directe à des prix publiés sur un marché actif (Niveau 1)			
Danone		4 930	820 107
Titres cotés		4 930	820 107
Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données observables (Niveau 2)			
Colyzeo et Colyzeo II		103 502	86 450
Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données non observables (Niveau 3)			
Gruppo Banca Leonardo		59 000	59 000
Obligations RES1 (Foncia)		176 099	157 314
Autres actifs non cotés		87 497	103 142
Titres non cotés		426 098	405 906
TOTAL ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE		431 028	1 226 013
Actifs financiers disponibles à la vente - non courants		373 384	1 186 342
Actifs financiers disponibles à la vente - courants		57 644	39 671
<i>dont actifs financiers donnés en garantie</i>	27	-	820 107

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 2013, la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	31/12/2013		Variation de Juste valeur (cumul)	
	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Réserve de juste valeur	Perte de valeur
Juste valeur par référence directe à des prix publiés sur un marché actif (Niveau 1)				
Danone	4 930	2 329	2 601	-
Titres cotés	4 930	2 329	2 601	-
Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données observables (Niveau 2)				
Colyzeo et Colyzeo II	103 502	107 814	17 246	(21 558)
Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données non observables (Niveau 3)				
Gruppo Banca Leonardo	59 000	80 950	-	(21 950)
Obligations RES1 (Foncia)	176 099	176 099	-	-
Autres actifs non cotés	87 497	329 766	(5)	(242 264)
Titres non cotés	426 098	694 629	17 241	(285 772)
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	431 028	696 958	19 842	(285 772)
<i>dont actifs financiers donnés en garantie</i>	-			



À la suite de la cession des titres Edenred et du fait de l'évolution du pacte d'actionnaires avec Colony concernant les titres Accor et Edenred, la réserve de juste valeur négative (Colyzeo II) d'un montant de 13,0 millions d'euros a été recyclée en résultat au cours du premier semestre 2013.

Au 31 décembre 2013, la variation de juste valeur des actifs disponibles à la vente se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	31/12/2012	Var. coût d'acquisition	Reclass. Réserve Juste valeur	Var. Réserve Juste valeur	Pertes de valeur	Variation de périmètre	31/12/2013
Juste valeur par référence directe à des prix publiés sur un marché actif (Niveau 1)							
Danone	820 107	(639 286)	(317 780)	141 889	-	-	4 930
Total titres cotés	820 107	(639 286)	(317 780)	141 889	-	-	4 930
Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données observables (Niveau 2)							
Colyzeo et Colyzeo II	86 450	2 505	13 032	14 653	(13 138)	-	103 502
Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données non observables (Niveau 3)							
Gruppo Banca Leonardo	59 000	-	21 950	-	(21 950)	-	59 000
Obligations RES1 (Foncia)	157 314	18 785	-	-	-	-	176 099
Autres actifs non cotés	103 142	7 337	-	31	(22 397)	(616)	87 497
Total titres non cotés	405 906	28 627	34 982	14 684	(57 485)	(616)	426 098
ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE	1 226 013	(610 659)	(282 798)	156 573	(57 485)	(616)	431 028
Investissements	25 350						
Cession Danone		(639 286)					
Autres cessions		(23 542)					
Intérêts courus	27 413						
Autres variations/reclassements		(535)					
Effets de change		(59)					
Variation réserve de juste valeur consolidée				(126 225)			
Variation de la réserve de juste valeur - Part du Groupe				(126 229)			
Variation de la réserve de juste valeur - Intérêts minoritaires				4			

En avril 2013, du fait de la hausse du cours de Danone, Eurazeo a reçu de la part de porteurs d'obligations des demandes de conversion portant sur 12 334 655 obligations. Pour le solde, Eurazeo a exercé son option de remboursement anticipé.

Cette opération a eu pour conséquence, entre autres, la cession de 16 339 143 actions Danone qui ont été livrées aux porteurs d'obligations dégageant une plus-value consolidée nette de la

La totalité de la réserve de juste valeur négative relative aux titres Banca Leonardo a été recyclée au cours du premier semestre 2013, soit 22,0 millions d'euros, la baisse de la valeur de l'actif ayant été considérée comme durable.

variation du dérivé de l'obligation de 141,9 millions d'euros (voir Note 19 – Résultat opérationnel). Après reprise de la provision pour intérêts courus de 24,2 millions d'euros et prise en compte des frais financiers restants à amortir, l'impact du remboursement anticipé sur le résultat consolidé est de 129,3 millions.

À l'issue de ces opérations, Eurazeo conserve 94 227 actions Danone, soit 0,01 % du capital et des droits de vote de Danone.

NOTE 6 PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES

(En milliers d'euros)	31/12/2012	Dividendes	Cessions	Résultat	Var. Réserves	Écarts de conversion	Autres	31/12/2013
Accor	698 637	(17 527)	-	7 436	101	(20 427)	1 895	670 115
Edenred	184 570	-	(184 570)	-	-	-	-	-
Ray Investment/Rexel	777 221	-	(394 920)	71 687	8 733	(32 782)	(31 643)	398 296
Intercos	29 885	-	-	3 348	-	(991)	115	32 357
Financière Truck (Investissement)/Fraikin	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonroche	52 641	-	-	(639)	-	(47)	297	52 252
Moncler	421 675	-	(212 209)	20 430	378	(909)	(5)	229 360
Foncia	71 858	-	-	(7 339)	13	631	(1 071)	64 092
Autres	2 671	-	-	(4 790)	-	37	4 910	2 828
Participations dans les entreprises associées	2 239 158	(17 527)	(791 699)	90 133	9 225	(54 488)	(25 502)	1 449 300
<i>Variation de la réserve de couverture</i>				Note 15	534			
<i>Écarts actuariels directement comptabilisés en capitaux propres</i>					10 700			
<i>Effets impôt</i>						(2 009)		

Cession des titres Edenred

Eurazeo a annoncé le 6 mars 2013, le succès de la cession, par l'intermédiaire de Legendre Holding 19, de 23,1 millions d'actions Edenred S.A. (« Edenred »), représentant 10,2 % du capital d'Edenred, au prix de 26,13 euros par action, soit un montant total de 603 millions d'euros, dans le cadre d'un placement accéléré auprès d'investisseurs institutionnels.

À l'issue de cette opération, Eurazeo a cédé l'intégralité de sa participation dans Edenred.

La plus-value de cession s'élève à 416,6 millions d'euros (cf. Note 19 – Résultat opérationnel), et la dette affectée à Edenred a été remboursée à hauteur de 275,0 millions d'euros (cf. Note 14 – Dette financière nette).

Tests de perte de valeur sur les titres mis en équivalence

Eurazeo n'a pas soumis ses participations mises en équivalence à un test de perte de valeur dans la mesure où aucun indicateur de perte de valeur n'a été relevé.

De plus, dans le cas des sociétés cotées (Accor, Rexel et Moncler), le cours de bourse de clôture au 31 décembre 2013 était supérieur à la valeur comptable des titres.

Au 31 décembre 2013, aucun indice de perte de valeur n'a été détecté sur les autres titres mis en équivalence :

- ▲ La croissance externe du groupe Foncia a été dynamique avec 14 acquisitions réalisées en 2013, dont la principale a été Tagerim, le 8ème acteur français de l'administration de biens. Le chiffre d'affaires du groupe Foncia s'est établit à 595 millions d'euros en 2013, en progression de + 5,3 % à données publiées et de + 3,5 % hors acquisition de Tagerim. L'EBITDA du groupe progresse, quant à lui, de + 13,6 % à 102,5 millions d'euros, et de + 11,6 % hors impact de Tagerim ;
- ▲ Eurazeo a cédé le 4 mars 2014 sa participation dans le capital d'Intercos à son Président Dario Ferreri pour un montant proche de sa valeur dans les comptes consolidés au 31 décembre 2013. La finalisation de l'opération est conditionnée à l'accord préalable des banques au changement actionnarial de la société.

À titre d'information, la valorisation des participations cotées (Accor, Rexel et Moncler) sur la base du cours de bourse est la suivante au 31 décembre 2013 :

(En milliers d'euros)	Nombre de titres détenus			Total
		Cours au 31/12/2013 *		
Accor (titres détenus par Legendre Holding 19)	23 061 291	34,30		791 002
Rexel (titres détenus par Ray France au travers de Ray Investment)	25 668 738	19,08		489 631
Moncler (titres détenus par ECIP M)	58 336 577	15,80		921 718

* Cours de bourse de clôture en euros (cours au 30/12/2013 pour les titres Moncler).

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	31/12/2012	Var. BFR	Var. périmètre	Reclassements	Effet du change et autres	31/12/2013
Stocks		(121 630)	(2 531)	12 539	(433)	1 056	(110 999)
Créances clients et autres débiteurs	8	(1 224 072)	77 387	69 891	(348)	6 732	(1 070 410)
Autres actifs courants	17	(52 576)	5 906	10 259	(3)	489	(35 925)
Actifs relatifs à la flotte de véhicules	9	(1 268 364)	(7 043)	-	-	30 200	(1 245 207)
Fournisseurs et autres créiteurs	16	910 400	(26 630)	(67 555)	3 684	(5 377)	814 522
Autres passifs	17	602 777	67 267	(82 614)	1 190	18 549	607 169
TOTAL COMPOSANTES DU BFR		(1 153 465)	114 356	(57 480)	4 090	51 649	(1 040 850)

NOTE 8 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2013	31/12/2012
Clients et effets à recevoir (bruts)		625 103	680 209
(-) dépréciations des créances		(68 058)	(63 911)
Clients et effets à recevoir		557 045	616 298
Créances envers les constructeurs (Europcar)		377 843	470 220
TVA sur actifs liés à la flotte de véhicules		45 386	49 761
Total des créances liées à la flotte de véhicules	9	423 229	519 981
Autres créances (brutes)		104 434	104 028
(-) dépréciations des autres créances		(14 298)	(16 235)
Total des clients et autres débiteurs contribuant au BFR	7	1 070 410	1 224 072
Créances sur immobilisations		145	98
Total des clients et autres débiteurs		1 070 555	1 224 170
dont le recouvrement est attendu dans moins d'un an		1 070 555	1 224 170
dont le recouvrement est attendu dans plus d'un an		-	-

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 section 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 (64 % des créances clients et autres débiteurs) et Elis (28 %). Au 31 décembre 2013, 54 % des créances étaient non échues.

L'échéance des créances clients et autres débiteurs se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	31/12/2013		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Non échus	627 586	(5 114)	622 472
Échus depuis moins de 90 jours	398 539	(4 211)	394 328
Échus depuis moins de 180 jours	31 714	(7 053)	24 661
Échus entre 180 jours et 360 jours	20 768	(7 789)	12 979
Échus depuis plus de 360 jours	74 304	(58 189)	16 115
Clients et autres débiteurs entrant dans le champ d'application de IFRS 7	1 152 911	(82 356)	1 070 555
Autres créances exclues du champ d'application de IFRS 7	-	-	-
TOTAL DES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	1 152 911	(82 356)	1 070 555
31/12/2012			
(En milliers d'euros)	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Non échus	718 235	(2 940)	715 295
Échus depuis moins de 90 jours	451 779	(15 194)	436 584
Échus depuis moins de 180 jours	38 987	(8 332)	30 655
Échus entre 180 jours et 360 jours	17 671	(6 623)	11 048
Échus depuis plus de 360 jours	73 315	(47 057)	26 258
Clients et autres débiteurs entrant dans le champ d'application de IFRS 7	1 299 986	(80 146)	1 219 841
Autres créances exclues du champ d'application de IFRS 7	4 330	-	4 330
TOTAL DES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	1 304 316	(80 146)	1 224 170

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 2013, l'actif correspondant à la flotte de véhicules et les créances et les dettes associées se détaillent comme suit :

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2013	31/12/2012
Prix de rachat des véhicules		792 002	812 184
Charge constatée d'avance de location		133 813	169 319
Actifs entrant dans le cadre d'accords de « buy back »		925 815	981 503
Véhicules acquis sans accord de « buy back »		254 598	230 104
Véhicules acquis dans le cadre d'un contrat de location financement		64 795	56 757
Total flotte de véhicules	7	1 245 207	1 268 364
Créances envers les constructeurs (Europcar)		377 843	470 220
TVA sur actifs liés à la flotte de véhicules		45 386	49 761
Total créances liées à la flotte de véhicules	8	423 229	519 981
TOTAL FLOTTE DE VÉHICULES ET CRÉANCES ASSOCIÉES		1 668 436	1 788 345
Dettes fournisseurs relatives à la flotte	16	(475 950)	(541 785)
TVA collectée sur actifs liés à la flotte de véhicules		(72 153)	(39 893)
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET ASSIMILÉ LIÉS À LA FLOTTE DE VÉHICULES		(548 103)	(581 678)



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, de la trésorerie à accès restreint des groupes Europcar et Eurazeo PME.

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	31/12/2013	31/12/2012
Comptes à vue		824 069	366 753
Dépôts à terme et valeurs mobilières de placement		306 120	216 406
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'actif	14	1 130 189	583 159
Trésorerie à accès restreint	14	90 614	92 718
Découverts bancaires		(22 880)	(26 216)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au passif	14	(22 880)	(26 216)
Trésorerie nette		1 197 923	649 661
Actifs financiers de gestion de trésorerie	14	41 286	36 728
Autres actifs financiers ⁽¹⁾	14	28 125	36 207
TOTAL ACTIFS DE TRÉSORERIE BRUT		1 290 214	748 812

(1) Comptabilisés en autres actifs non courants.

BILAN - PASSIF

NOTE 11 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL ET RÉSULTAT PAR ACTION

Informations sur le capital

Au 31 décembre 2013, le capital social était de 199 178 millions d'euros, divisé en 65 304 283 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie (dont 2 639 172 actions autodétenues).

Les capitaux propres – part du Groupe s'élevaient à 3 290,4 millions d'euros, soit 52,5 euros par action au 31 décembre 2013.

Résultat par action

(En milliers d'euros)	2013	2012
Résultat net part du Groupe	560 953	(198 543)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	64 979 477	62 640 002
Résultat de base par action publié	8,63	(3,17)
Résultat de base par action ajusté des attributions d'actions gratuites ⁽¹⁾	-	(3,02)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentielles	64 979 477	62 640 002
Résultat dilué par action publié	8,63	(3,17)
Résultat dilué par action ajusté des attributions d'actions gratuites	-	(3,02)

(1) Ajustement lié à la décision de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012 (distribution de 3 301 070 actions gratuites réalisée le 22 mai 2013).

NOTE 12 PROVISIONS

(En milliers d'euros)	Passifs liés aux avantages au personnel	Sinistres/ Remise en état	Litiges	Autres	31/12/2013	31/12/2012
À l'ouverture	164 165	174 558	11 445	65 889	416 057	369 620
Augmentations/Dotations de l'exercice	9 246	139 117	5 036	82 721	236 120	223 662
Variations de périmètre	10 863	71	(519)	(17 856)	(7 441)	(1 073)
Réductions/Reprises de provisions consommées	(8 933)	(137 780)	(4 450)	(46 134)	(197 297)	(188 343)
Réductions/Reprises de provisions excédentaires ou devenues sans objet	(90)	(1 653)	(1 476)	(10 800)	(14 019)	(18 881)
Reclassements/Écarts de conversion/ Écarts actuariels	(8 547)	(796)	(7)	538	(8 812)	31 072
À la clôture	166 704	173 517	10 029	74 358	424 608	416 057
Part à moins d'un an	2 522	161 484	9 962	56 484	230 452	220 227
Part à plus d'un an	164 182	12 033	67	17 875	194 157	195 830

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 (129,8 MILLIONS D'EUROS) / REMISE EN ÉTAT (28,1 MILLIONS D'EUROS)

Les filiales opérationnelles du groupe Europcar 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 (15,5 millions d'euros) sont évaluées sur la base de rapports d'experts et de l'expérience du groupe Elis. 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. section 3.4. Gestion des risques – Facteurs de risques et assurances du Document de Référence). 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 œuvre des dispositifs pour limiter ce risque. Pour certaines réglementations comme par exemple en matière de droit de la concurrence, la responsabilité d'Eurazeo en tant qu'entité contrôlée pourrait être recherchée.

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 restructurations, des provisions pour risques fiscaux 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 EUROPACAR

Le groupe Europcar contribue à hauteur de 105,5 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 46,1 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.

EURAZEZO

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 11,7 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	
	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012
France	3,00 %	2,80 % à 3,00 %	2,00 % à 2,50 %	2,00 % à 2,50 %	1,25 % à 1,70 %	1,50 % à 1,70 %	3,00 %	3,00 % à 4,00 %
Allemagne	3,00 % à 3,50 %	2,60 % à 3,00 %	2,00 %	2,00 %	1,00 % à 1,70 %	1,00 % à 1,70 %	-	-
Autriche	3,00 %	2,60 %	3,00 %	2,00 %	-	-	-	-
Italie	3,00 % à 3,10 %	3,20 %	2,00 %	-	3,00 %	-	-	-
Royaume-Uni	4,40 % à 4,45 %	4,40 %	2,75 %	2,50 %	2,80 % à 3,30 %	2,80 % à 2,90 %	2,60 % à 4,45 %	2,60 % à 5,00 %

Le taux d'actualisation représente le rendement, à la date de clôture, d'obligations ayant une notation minimum de AA et dont les échéances avoisinent celles des engagements du Groupe.

La rentabilité attendue des actifs des régimes a été déterminée sur la base des taux d'intérêt d'obligations à long terme.

Les engagements du Groupe sont partiellement couverts par des fonds extérieurs et des provisions sont inscrites au bilan pour la différence. La variation du passif net des actifs du régime comptabilisés au bilan du groupe Eurazeo se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	Obligation	Juste valeur des actifs du régime	Obligation nette	Passif	Actif
31 décembre 2012	252 499	(88 334)	164 165	164 165	
Coût des services rendus au cours de la période	9 600	-	9 600	9 600	
Coût financier de la période	8 029	(3 837)	4 192	4 192	
Prestations servies	(10 726)	4 911	(5 815)	(5 815)	
Cotisations des participants au régime	778	(918)	(140)	(140)	
Cotisations de l'employeur au régime	1	(5 606)	(5 605)	(5 605)	
Coût des services passés	(426)	-	(426)	(426)	
Effet des réductions de régime	(783)	118	(665)	(665)	
Règlements	(960)	-	(960)	(960)	
Rendement des actifs du régime	(432)	52	(380)	(380)	
Écarts actuariels					
+ hypothèses démographiques	423	-	423	423	
+ hypothèses financières	(3 900)	(91)	(3 991)	(3 991)	
Variations de périmètre/Reclassements	27 622	(20 773)	6 849	6 849	
Effets de la variation des devises	(1 899)	1 356	(543)	(543)	
31 décembre 2013	279 826	(113 122)	166 704	166 704	

À l'exception des écarts actuariels, la charge relative aux avantages au personnel (13,4 millions d'euros en 2013 contre 14,2 millions d'euros en 2012) est répartie entre les charges de personnel et les charges financières (soit une charge de 4,2 millions d'euros en résultat financier en 2013 contre 6,4 millions d'euros en 2012).

Le montant cumulé des écarts actuariels directement comptabilisés dans les capitaux propres (y compris part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle) s'élève à - 68,3 millions d'euros après impôt au 31 décembre 2013.

5

Financement de l'engagement lié aux avantages au personnel

(En milliers d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Valeur actualisée des engagements non financés	129 003	141 654
Valeur actualisée des engagements partiellement ou totalement financés	150 823	110 845
Coût des services passés non comptabilisés (3)	-	(412)
Valeur totale des engagements relatifs aux régimes à prestation définie (1)	279 826	252 087
Juste valeur des plans des régimes (2)	113 122	88 334
Valeur totale du passif relatif aux régimes à prestation définie (1)-(2)-(3)	166 704	164 165

Les actifs du régime se répartissent sur les supports suivants :

(En moyenne)	31/12/2013	31/12/2012
Actions	16 %	29 %
Obligations	68 %	66 %
Autres instruments	16 %	5 %
TOTAL	100 %	100 %


NOTE 14 DETTE FINANCIÈRE NETTE

Dette financière nette

L'endettement financier net, tel que défini par le Groupe, peut être détaillé comme suit :

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2013	31/12/2012
Emprunt Eurazeo		-	110 334
Obligations échangeables en actions Danone		-	687 567
Total emprunts Eurazeo		-	797 901
Obligations Europcar (flotte et corporate)		1 054 919	1 044 762
Obligations Elis		832 851	-
Obligations Legendre Holding 27 (Elis)		183 867	-
Obligations Eurazeo PME		45 790	216 863
Obligations Eurazeo Partners		4 686	7 111
Emprunts obligataires		2 122 113	1 268 736
Lignes de financement de la flotte Europcar		791 184	795 255
Ligne de crédit « revolving » Europcar		123 023	169 476
Emprunt Elis		959 128	1 975 235
Emprunt APCOA		-	649 427
Emprunt Legendre Holding 19 (Accor)		287 030	568 323
Emprunt ANF Immobilier		394 188	313 771
Emprunts Eurazeo Croissance		12 861	13 467
Emprunts Eurazeo PME		110 666	83 223
Comptes courants créditeurs	10	22 880	26 216
Location financière (hors flotte)		25 544	45 096
Autres emprunts		60 679	63 887
Emprunts		2 787 183	4 703 376
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES		4 909 296	6 770 013
<i>Dont part des dettes financières à moins d'un an</i>		1 343 144	1 369 961
<i>Dont part des dettes financières à plus d'un an</i>		3 566 152	5 400 052
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'actif	10	1 130 189	583 159
Trésorerie à accès restreint	10	90 614	92 718
Actifs financiers de gestion de trésorerie	10	41 286	36 728
Autres actifs financiers non courants	10	28 125	36 207
Actifs de trésorerie		1 290 214	748 812
TOTAL ENDETTEMENT NET		3 619 082	6 021 201
Répartition par devises des emprunts et dettes financières			
EUR		4 514 375	6 076 509
GBP		392 803	568 374
NOK		-	100 746
Autres		2 118	24 384
(En milliers d'euros)	Note	31/12/2013	31/12/2012
Location opérationnelle Europcar (hors bilan)	18	1 184 802	1 223 929

La situation des participations du Groupe au regard de l'endettement net est présentée ci-dessous.

REMBOURSEMENT DE LA DETTE LIÉE AUX TITRES EDENRED

Suite à la cession de l'intégralité des titres Edenred, le 6 mars 2013, la dette affectée à cette participation a été remboursée à hauteur de 275,0 millions d'euros.

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 Danone.

En mai 2013, suite à l'augmentation du cours du titre Danone, Eurazeo a reçu des demandes de conversion des porteurs d'obligations, et a exercé son option de remboursement anticipé pour le solde restant.

REFINANCEMENT DE LA DETTE FINANCIÈRE ELIS

Le groupe Elis a annoncé le 28 mai 2013 avoir obtenu l'accord de la majorité nécessaire de ses prêteurs seniors pour amender certaines dispositions de ses facilités seniors existantes et pour repousser leur date de maturité à 2017, conformément à sa demande de waiver en date du 21 mai 2013.

De plus, le groupe Elis a annoncé le 31 mai 2013 que Novalis, une holding intermédiaire du groupe Elis, a procédé au pricing d'une offre d'obligations seniors garanties pour un montant total de 450 millions d'euros dues en 2018 au nominal (les « Senior Secured Notes »). Le taux d'intérêt des Senior Secured Notes a été fixé à 6,00 %, les intérêts étant payables semestriellement.

Le groupe Elis a également procédé à l'émission des Senior Secured Notes le 14 juin 2013 et a utilisé le produit net de l'offre, ainsi que le produit net de l'émission par placement privé d'obligations PIK pour un montant total de 173 millions d'euros dues en 2018 et d'obligations seniors subordonnées pour un montant total de 380 millions d'euros dues en 2018, pour rembourser les junior mezzanine notes et les senior mezzanine notes d'Elis existantes et pour rembourser une partie des facilités seniors.

DETTE FINANCIÈRE COURT TERME EUROPACAR

La dette financière à moins d'un an comprend les lignes de financement de la flotte de véhicules Europcar :

- ▲ Une ligne de crédit de premier rang de 399,8 millions d'euros net des frais de transaction au 31 décembre 2013 :

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. En 2012, concomitamment à l'obtention du rating A de la structure de titrisation par Standard & Poor's, cette facilité a été volontairement réduite à 1,1 milliard d'euros. Ce financement est tiré à hauteur de 402,5 millions d'euros au 31 décembre 2013. Il est à noter que, le 28 octobre 2013, Europcar a obtenu l'engagement de ses banques d'étendre la maturité de la « Senior Asset Revolving Facility » à

2017 pour 1,125 milliard d'euros. Cette extension a été officialisée par la signature d'un avenant à l'accord existant le 4 mars 2014. Europcar a volontairement réduit la facilité à 1 milliard d'euros.

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 commence à s'amortir en 2014 ;

- ▲ Une ligne de crédit « Senior Revolving Credit Facility » tirée à hauteur de 123,0 millions d'euros net des frais de transaction au 31 décembre 2013 (dont 3,4 millions d'euros de frais de transaction comptabilisés en long terme) :

Cette ligne de crédit de 300 millions d'euros à maturité juin 2016 (avec option d'extension de 1 an) s'amortit de 47,5 millions d'euros en juin 2015 et a vocation à financer :

- ▲ l'achat de la flotte non financée 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 392,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 :

Il s'agit de location financière relative à la flotte de véhicules. Le groupe Europcar dispose notamment de contrats 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. Ces contrats de location financement (Royaume-Uni), qui arriveront à échéance fin décembre 2015, permettent 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.

En novembre 2013, le groupe a signé des lettres d'engagement avec plusieurs banques pour un montant total de 1,125 milliard d'euros, lui permettant de prolonger à juillet 2017 la date d'échéance actuelle et avec un début d'amortissement fixé à janvier 2017. Europcar entend adapter la facilité à ses besoins de financement et, en conséquence, limitera les crédits d'engagement disponibles à 1 milliard d'euros. L'engagement des banques retenues est subordonné à la documentation et à la confirmation d'une notation de A (FS) par l'agence Standard & Poor's. Les amendements à la documentation actuelle doivent entrer en vigueur début 2014.

DETTE FINANCIÈRE COURT TERME ANF IMMOBILIER

ANF Immobilier a procédé, en 2014, au refinancement de sa ligne principale de crédit qui arrivait à échéance en juin 2014 et consolidé deux autres lignes de crédit pour un montant total de 340 millions d'euros. Le nouvel emprunt mis en place sera de nature hypothécaire avec une maturité de 7 ans et prévoira 60 millions d'euros supplémentaires qui serviront au financement du développement de la Société à moyen terme.



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)	31/12/2013			Commentaires/Nature des principaux covenants
	Dette brute	Actifs de trésorerie	Dette nette	
Elis ⁽¹⁾	2 026 748	(49 454)	1 977 294	<ul style="list-style-type: none"> ► Échéances : 2017 à 2018 <ul style="list-style-type: none"> ▶ Covenants : <ul style="list-style-type: none"> ► Ratio de couverture du service de la dette ► Dette nette/EBITDA * ► EBITDA */ frais financiers nets ► Capex **
Legendre Holding 19 (Accor)	287 030	(5)	287 025	<ul style="list-style-type: none"> ► Échéance : 2015 ► Prêt bancaire sans recours sur Eurazeo, garanti par la valeur des titres Accor <ul style="list-style-type: none"> ▶ Covenants : <ul style="list-style-type: none"> ► LTV *** ► Liquidité du titre Accor
Europcar dont flotte dont corporate	1 981 129 1 250 686 730 443	(347 516) (141 888) (205 628)	1 633 613 1 108 798 524 815	<ul style="list-style-type: none"> ► Échéances : 2017-2018 (emprunt obligataire), 2017 (dette adossée à la flotte et contrats de location) et 2017 (ligne de crédit « revolving ») <ul style="list-style-type: none"> ▶ Covenant sur la ligne de crédit revolving : <ul style="list-style-type: none"> ► Ratio de couverture du service de la dette ► Pas de covenant financier sur la facilité principale de financement de la flotte (Senior asset revolving facility) ► Covenant sur l'emprunt obligataire à échéance 2017 : <ul style="list-style-type: none"> ► LTV ***
Autres sociétés	-	(259)	(259)	
Total Endettement net « Eurazeo Capital »	4 294 907	(397 234)	3 897 673	
Eurazeo PME	179 244	(58 182)	121 062	
Total Endettement net « Eurazeo PME »	179 244	(58 182)	121 062	
Eurazeo Croissance	35 889	(4 398)	31 491	<ul style="list-style-type: none"> ► Échéances : 2014 à 2017
Total Endettement net « Eurazeo Croissance »	35 889	(4 398)	31 491	
ANF Immobilier	394 570	(2 760)	391 810	
Autres sociétés	-	(209)	(209)	
Total Endettement net « Eurazeo Patrimoine »	394 570	(2 969)	391 601	
Eurazeo	-	(798 513)	(798 513)	
Autres sociétés	4 686	(28 919)	(24 233)	
Total Endettement net « Holding »	4 686	(827 432)	(822 746)	
TOTAL ENDETTEMENT NET	4 909 296	(1 290 214)	3 619 082	

(1) Y compris dette portée par LH27 pour 183,9 millions d'euros.

* « 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.

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 2013 et de versement des intérêts afférents à cette dette se détaillent comme suit :

(En millions d'euros)	Coût amorti	Valeur comptable		Flux de trésorerie 2014				
		Nominal	Intérêts à taux fixes contractuels	Intérêts à taux variables couverts	dont Intérêts à taux variables	dont Incidence couverture	Intérêts à taux variables non couverts	
Obligations Europcar	1 054,9	-	135,7	-	-	-	-	
Obligations Elis	832,9	-	27,5	-	-	-	31,0	
Obligations LH 27	183,9	-	-	-	-	-	-	
Obligations Eurazeo PME	45,8	0,1	2,9	-	-	-	0,6	
Obligations Eurazeo Partners	4,7	-	-	-	-	-	-	
Lignes de financement de la flotte Europcar *	791,2	392,8	-	0,6	0,6	-	15,3	
Ligne de crédit « revolving » Europcar	123,0	-	-	7,8	6,7	1,1	-	
Dette d'acquisition Elis	959,1	100,0	-	40,2	31,6	8,6	9,6	
Emprunt Legendre Holding 19 (Accor)	287,0	-	-	8,5	6,2	2,3	0,1	
Emprunt ANF Immobilier *	394,2	233,2	-	4,2	0,9	3,3	8,8	
Emprunts Eurazeo Croissance	12,9	10,3	0,1	-	-	-	0,0	
Emprunts Eurazeo PME	110,7	20,3	0,1	1,4	1,3	0,2	1,3	
Comptes courants créditeurs	22,9	22,9	-	-	-	-	-	
Location financière (hors flotte)	25,5	3,2	0,4	-	-	-	0,0	
Autres emprunts	60,7	17,5	0,8	16,3	12,6	3,7	-	
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	4 909,3	800,2	167,5	79,1	59,9	19,2	66,8	

* Ces lignes d'emprunts ont été refinancées début 2014. Voir section dette financière nette de la Note 14.

Les flux de remboursement de l'année 2014 correspondent essentiellement à des hypothèses de non-renouvellement des lignes de crédit et au remboursement des comptes courants créditeurs (découverts bancaires).



(En millions d'euros)	Coût amorti	Valeur comptable		Flux de trésorerie 2015-2018				Intérêts à taux variables non couverts
		Nominal	Intérêts à taux fixes contractuels	Intérêts à taux variables couverts	dont Intérêts à taux variables	dont Incidence couverture		
Obligations Europcar	1 054,9	1 074,0	306,0	-	-	-	-	-
Obligations Elis	832,9	830,0	95,8	-	-	-	-	130,0
Obligations LH 27	183,9	-	-	-	-	-	-	-
Obligations Eurazeo PME	45,8	37,0	15,1	-	-	-	-	1,9
Obligations Eurazeo Partners	4,7	-	-	-	-	-	-	-
Lignes de financement de la flotte Europcar	791,2	402,5	-	40,8	31,5	9,3	-	-
Ligne de crédit « revolving » Europcar	123,0	133,0	-	19,5	16,8	2,7	-	-
Dette d'acquisition Elis	959,1	956,7	-	118,9	108,1	10,8	-	33,0
Emprunt Legendre Holding 19 (Accor)	287,0	285,0	-	2,9	2,2	0,7	-	5,4
Emprunt ANF Immobilier	394,2	131,9	-	-	-	-	-	3,3
Emprunts Eurazeo Croissance	12,9	2,6	0,2	-	-	-	-	-
Emprunts Eurazeo PME	110,7	79,4	0,2	2,8	2,6	0,2	-	1,8
Comptes courants créditeurs	22,9	-	-	-	-	-	-	-
Location financière (hors flotte)	25,5	17,5	1,5	-	-	-	-	0,0
AUTRES EMPRUNTS	60,7	41,8	1,5	-	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	4 909,3	3 991,4	420,4	184,9	161,2	23,7	175,4	

(En millions d'euros)	Coût amorti	Valeur comptable		Flux de trésorerie 2019 et au-delà				Intérêts à taux variables non couverts
		Nominal	Intérêts à taux fixes contractuels	Intérêts à taux variables couverts	dont Intérêts à taux variables	dont Incidence couverture		
Obligations Europcar	1 054,9	-	-	-	-	-	-	-
Obligations Elis	832,9	-	-	-	-	-	-	-
Obligations LH 27	183,9	173,0	-	-	-	-	-	191,1
Obligations Eurazeo PME	45,8	9,2	2,2	-	-	-	-	-
Obligations Eurazeo Partners	4,7	4,7	-	-	-	-	-	-
Lignes de financement de la flotte Europcar	791,2	-	-	-	-	-	-	-
Ligne de crédit « revolving » Europcar	123,0	-	-	-	-	-	-	-
Dette d'acquisition Elis	959,1	-	-	-	-	-	-	-
Emprunt Legendre Holding 19 (Accor)	287,0	-	-	-	-	-	-	-
Emprunt ANF Immobilier	394,2	29,1	-	-	-	-	-	1,3
Emprunts Eurazeo Croissance	12,9	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts Eurazeo PME	110,7	13,5	-	0,4	0,4	-	-	-
Comptes courants créditeurs	22,9	-	-	-	-	-	-	-
Location financière (hors flotte)	25,5	5,2	5,2	-	-	-	-	-
Autres emprunts	60,7	1,3	0,1	-	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	4 909,3	236,1	7,4	0,4	0,4	-	192,4	

<i>En millions d'euros</i>	Coût amorti	Nominal à rembourser	Estimation des flux futurs au 31/12/2013	
			Cumul des intérêts à taux fixes/variables couverts	Cumul des intérêts à taux variables non couverts
Obligations Europcar	1 054,9	1 074,0	441,7	-
Obligations Elis	832,9	830,0	123,3	161,0
Obligations LH 27	183,9	173,0	-	191,1
Obligations Eurazeo PME	45,8	46,3	20,2	2,6
Obligations Eurazeo Partners	4,7	4,7	-	-
Lignes de financement de la flotte Europcar	791,2	795,3	41,4	15,3
Ligne de crédit « revolving » Europcar	123,0	133,0	27,3	-
Dette d'acquisition Elis	959,1	1 056,7	159,1	42,6
Emprunt Legendre Holding 19 (Accor)	287,0	285,0	11,4	5,5
Emprunt ANF Immobilier	394,2	394,2	4,2	13,4
Emprunts Eurazeo Croissance	12,9	12,9	0,3	0,0
Emprunts Eurazeo PME	110,7	113,2	4,9	3,0
Comptes courants créditeurs	22,9	22,9	-	-
Location financière (hors flotte)	25,5	26,0	7,2	0,0
Autres emprunts	60,7	60,6	18,7	-
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	4 909,3	5 027,6	859,7	434,6

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 2013.

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 2013.



NOTE 15 DÉRIVÉS ET AUTRES ACTIFS ET PASSIFS NON COURANTS

Instruments dérivés

(En milliers d'euros)	Notionnel	Juste valeur au 31/12/2013	Variations de juste valeur sur l'exercice	Impact résultat financier *	Impact réserve de couverture
Cap de taux échéance	12 600	9	(11)	(11)	-
Total des dérivés actifs non courants		9			
Swaps de taux échéance 2015	1 686 000	(16 001)	12 440	-	12 440
Swaps de taux échéance 2016	-	(2 132)	65	-	65
Swaps de taux échéance 2017 et +	755 319	(22 810)	4 542	(91)	4 633
Autres swaps de taux (y compris swaps échus en cours d'exercice)		-	7 124	2 449	4 675
Total des dérivés passifs non courants		(40 943)			
Swaps de taux échéance 2014	222 550	(3 247)	6 782	(51)	6 833
Autres dérivés de taux	6 975	(51)	6 172	-	6 172
Total des dérivés passifs courants		(3 298)			
TOTAL DES DÉRIVÉS DE TAUX ÉLIGIBLES À LA COMPTABILITÉ DE COUVERTURE	2 683 444	(44 232)	37 114	2 296	34 818
Autres swaps de taux		(10 667)	20 287	20 287	-
Total des dérivés passifs courants		(10 667)			
TOTAL DES DÉRIVÉS DE TAUX NON ÉLIGIBLES À LA COMPTABILITÉ DE COUVERTURE		(10 667)	20 287	20 287	-

* 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 31/12/2013	Variations de juste valeur sur l'exercice	Impact résultat financier	Impact réserve de couverture
Dérivé incorporé associé au financement structuré des titres Accor		123 034	(6 161)	(6 161)	
Autres dérivés		-	-		
TOTAL DES AUTRES DÉRIVÉS ACTIFS COURANTS		123 034	(6 161)	(6 161)	-
Autres dérivés		-	198	198	
TOTAL DES AUTRES DÉRIVÉS PASSIFS NON COURANTS		-	198	198	-
« Equity swap » associé au financement structuré des titres Accor		(123 034)	6 161	6 161	
Option associée aux obligations échangeables en actions Danone	14	-	(177 358)	(177 358)	
Autres dérivés		(1 386)	(108)	260	(368)
TOTAL DES AUTRES DÉRIVÉS PASSIFS COURANTS		(124 420)	(171 305)	(170 937)	(368)
Incidence des groupes mis en équivalence					534
Gains (pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture (1)					34 984
Produits et charges résultant de la variation de dérivés de taux				Note 21	22 583
Produits et charges résultant de la variation d'autres dérivés				Note 21	(176 900)
TOTAL IMPACT RÉSULTAT FINANCIER (2)					(154 317)

(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 (34,8 millions d'euros), de l'impact des autres dérivés passifs courant (- 0,4 million d'euros) et de l'incidence des groupes mis en équivalence (0,5 million d'euros).

(2) L'impact sur le résultat financier est égal à l'impact des dérivés de taux (2,3 millions d'euros et 20,3 millions d'euros), à l'impact des autres dérivés actifs courant (- 6,2 millions d'euros), à l'impact des autres dérivés passifs non courants (0,2 million d'euros) et à l'impact des autres dérivés passifs courants (- 170,9 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 qui tient compte du risque de contrepartie et du risque de non-exécution associés à ces contrats.

Au 31 décembre 2013, la réserve en capitaux propres relative aux swaps de taux traités comptablement comme instruments de couverture de flux futurs est négative à hauteur de 43,9 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, 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.

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 détaillent comme suit :

Nature	+ 100 bp		- 100 bp	
	Réserve de couverture	Résultat financier	Réserve de couverture	Résultat financier
Instruments financiers désignés comme instruments de couverture	47 320		(47 194)	
Instruments financiers non dérivés, à taux variable (non couverts)		(12 985)		12 985
Dérivés de taux (non éligibles à la comptabilité de couverture)		2 535		(2 425)
IMPACT TOTAL (AVANT IMPÔT)	47 320	(10 450)	(47 194)	10 560
Sensibilité des capitaux propres à la variation des taux	+ 100 bp	0,7 %	- 100 bp	- 0,7 %
Sensibilité du coût de l'endettement net à la variation des taux	+ 100 bp	- 1,7 %	- 100 bp	1,7 %

Ainsi, les dérivés sont comptabilisés à l'actif et au passif du bilan pour un montant identique jusqu'à l'échéance de l'emprunt.

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.

Autres actifs et passifs non courants

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2013	31/12/2012
Dérivés de taux éligibles à la comptabilité de couverture		9	-
Actifs financiers non courants	10	28 125	36 207
Autres actifs non courants		27 184	23 307
Autres actifs non courants		55 318	59 514
Instruments dérivés passifs non courants	15	40 943	90 616
Autres passifs non courants		6 250	7 956
Autres passifs non courants		47 193	98 572

NOTE 16 FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2013	31/12/2012
Dettes relatives à la flotte de véhicules ⁽¹⁾	9	475 950	541 785
Dettes fournisseurs		333 365	361 923
Avances reçues des clients		794	2 839
Autres crébiteurs		4 413	3 853
Total des fournisseurs inclus dans le BFR	7	814 522	910 400
Dettes fournisseurs d'immobilisations		15 970	33 518
TOTAL DES FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS		830 492	943 918

(1) Comprend 244,9 millions d'euros (2012 : 318,2 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.

Les dettes liées à la flotte de véhicules se rapportent à des contrats de location simple.

NOTE 17 AUTRES ACTIFS ET PASSIFS

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2013	31/12/2012
Charges constatées d'avance		35 925	52 576
Total des autres actifs courants inclus dans le BFR	7	35 925	52 576
Autres actifs		3 000	4 201
TOTAL DES AUTRES ACTIFS COURANTS		38 925	56 777
Dettes d'impôt exigible		57 417	48 870
Dettes sociales		189 374	192 544
Produits constatés d'avance		98 048	95 234
Autres dettes		319 747	314 999
TOTAL DES AUTRES PASSIFS	7	607 169	602 777

GÉNÉRALITÉS

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 l'évaluation de sa performance.

Les secteurs opérationnels du groupe Eurazeo peuvent se répartir au sein des cinq pôles d'activités du Groupe (voir Note 26 – Filiales et entreprises associées) :

- ▲ « Holding » : activité d'investissement dans des participations non consolidées et activité de fonds de co-investissement ;
- ▲ secteur opérationnel : chaque société contribue au secteur « holding » ;
- ▲ « Eurazeo Capital » : Nouvelle appellation de l'activité historique d'Eurazeo, Eurazeo Capital investit dans les entreprises de plus 150/200 M€ de valeur d'entreprise ;
- ▲ secteurs opérationnels : chaque investissement est constitutif d'un secteur opérationnel ;
- ▲ « Eurazeo PME » : Eurazeo PME investit dans des petites et moyennes entreprises performantes et ambitieuses dont la valeur d'entreprise est inférieure à 150/200 M€, leaders sur leur marché et dotées d'une forte capacité à valoriser des opérations de croissance ;
- ▲ secteurs opérationnels : le pôle « Eurazeo PME » est constitutif d'un secteur opérationnel ;
- ▲ « Eurazeo Croissance » : Eurazeo Croissance détecte et accompagne des entreprises à fort potentiel de croissance positionnées sur des marchés prometteurs ;
- ▲ secteurs opérationnels : le pôle « Eurazeo Croissance » est constitutif d'un secteur opérationnel ;
- ▲ « Eurazeo Patrimoine » : Ce pôle regroupe les activités de gestion et d'investissement d'actifs immobiliers d'Eurazeo ;
- ▲ secteurs opérationnels : l'investissement dans ANF Immobilier ainsi que chacun des investissements réalisés dans le secteur « Eurazeo Patrimoine » sont constitutifs d'un secteur opérationnel ;

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 et le Corporate EBITDA ajusté ;
- ▲ au bilan : la dette nette ajustée (avant ou après frais de financement).

Les ajustements effectués entre le résultat opérationnel avant autres produits et charges et les divers indicateurs de performance du compte de résultat correspondent essentiellement à :

- ▲ des ajustements d'éléments non récurrents : frais de restructuration, frais d'acquisition, charges d'amortissement d'actifs reconnus lors d'acquisitions, changements de méthode et d'estimation ;
- ▲ 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 ajustement 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 ajustés 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 2013

COMPTE DE RÉSULTAT SECTORIEL

(En millions d'euros)	2013	Holding	Eurazeo Capital		
		Total	Europcar	Elis	APCOA
Chiffre d'affaires	4 876,2	582,0	1 902,7	1 225,4	677,7
Éliminations intragroupe et autres retraitements	(542,9)	(539,6)			
Produits de l'activité ordinaire	4 333,3	42,4	1 902,7	1 225,4	677,7
Résultat opérat. av. autres prod. & charges	1 436,8	480,3	174,0	211,7	9,4
Variation de juste valeur des immeubles					
Plus-value sur cession The Flexitallic et Fondis					
Ch. intérêts incluses dans loyers loc. opérationnelle			50,2		
Charges de restructuration			29,5		32,5
Frais acquisition/pré-ouverture			5,4		
Amortissements incorporels			1,4		
Autres éléments non récurrents				0,9	1,9
Autres					
EBIT ajusté	576,2		260,4	212,6	43,9
% Marge EBIT ajusté			13,7 %		
Dotations/reprises amortissements et provisions			33,8	188,2	20,1
Ch. intérêts incluses dans loyers loc. opérationnelle			(50,2)		
Frais de financement de la flotte			(87,5)		
EBITDA ajusté/Corporate EBITDA ajusté	156,5		400,8	64,0	
% Marge EBITDA ajusté			8,2 %	32,7 %	9,4 %

(1) Société portant les investissements dans Colyzeo et Colyzeo II.

(2) Le résultat opérationnel avant autres produits et charges inclut 416,6 millions d'euros relatifs à la plus-value Edenred.

(3) La somme des EBIT des participations majoritaires s'élève à 53,2 millions d'euros et la somme des EBITDA des participations majoritaires à 66,2 millions d'euros.

DETTE NETTE SECTORIELLE

(En millions d'euros)	31/12/2013	Holding	Eurazeo Capital		
		Total	Europcar	Elis ⁽¹⁾	LH19 ⁽²⁾
Dettes financières	4 909,3	4,7	1 981,1	2 026,7	287,0
Actifs de trésorerie	(1 290,2)	(827,4)	(347,5)	(49,5)	0,0
Dette nette IFRS	3 619,1	(822,7)	1 633,6	1 977,3	287,0
Éliminations intragroupe				4,1	
Participation des salariés				(33,6)	
Dettes locations opérationnelles			1 184,8		
Autres ajustements				3,6	
Dette nette IFRS ajustée			2 818,4	1 951,3	287,0
donoit dette nette IFRS Ajustée corporate			524,8		
donoit dette nette IFRS Ajustée liée à la flotte			2 293,6		
Frais de financement				44,0	
Dette nette ajustée hors frais de financement					1 995,3

(1) Y compris dette protégée par LH27 pour 183,9 millions d'euros.

(2) Dette associée aux titres Accor et Edenred.

(3) Dette nette IFRS ajustée des participations minoritaires : 110 millions d'euros.

Une information détaillée sur l'échéance des dettes ainsi que sur la nature des covenants est présentée en Note 14.

Eurazeo Capital		Eurazeo PME ⁽³⁾	Eurazeo Croissance	Eurazeo Patrimoine		
Autres ⁽²⁾	Total			ANF	Colyzeo ⁽¹⁾	Total
3,3	3 809,0	403,5	46,8	34,9		34,9
(3,3)	(3,3)					
0,0	3 805,8	403,5	46,8	34,9		34,9
410,2	805,3	135,0	(11,7)	36,649	(8,7)	27,9
		(85,9)		(15,3)		
			0,9			
		0,1	0,0	(0,3)		
		49,2	(10,9)	21,0		
		13,0		0,6		
		62,1		21,6		
		15,4 %		61,9 %		

Eurazeo Capital		Eurazeo PME ⁽³⁾	Eurazeo Croissance	Eurazeo Patrimoine		
Autres	Total			ANF	Autres	Total
	4 294,9	179,2	35,9	394,6		394,6
(0,3)	(397,2)	(58,2)	(4,4)	(2,8)	(0,2)	(3,0)
(0,3)	3 897,7	121,1	31,5	391,8	(0,2)	391,6
		30,3				
		(15,8)				
(0,3)	135,6			391,8		



Information sectorielle au 31 décembre 2012

COMPTE DE RÉSULTAT SECTORIEL

(En millions d'euros)	2012	Holding	Eurazeo Capital			
			Total	Europcar	Elis	APCOA
Chiffre d'affaires	4 755,9	267,3	1 936,4	1 185,2	700,5	
Éliminations intragroupe et autres retraitements	(335,2)	(213,4)				
Produits de l'activité ordinaire	4 420,7	53,9	1 936,4	1 185,2	700,5	
Résultat opérat. av. autres prod. & charges	423,5	(26,9)	141,4	224,0	38,0	
Variation de juste valeur des immeubles						
Plus value Mors Smitt						
Résultat sur cessions immeubles ANF Immobilier						
Ch. intérêts incluses dans loyers loc. opérationnelle			54,4			
Charges de restructuration			22,7			5,0
Frais acquisition/pré-ouverture			0,2			
Amortissements incorporels			5,6			
Autres éléments non récurrents			3,2			
Autres			0,0	0,8		3,1
EBIT ajusté	608,2		227,4	224,8	46,2	
% Marge EBIT ajusté			11,7 %			
Dotations/reprises amortissements et provisions			33,0	151,9	20,1	
Ch. intérêts incluses dans loyers loc. opérationnelle			(54,4)			
Frais de financement de la flotte			(87,0)			
EBITDA ajusté/Corporate EBITDA ajusté			119,0	376,7	66,3	
% Marge EBITDA ajusté			6,1 %	31,8 %	9,5 %	

- (1) Société portant les investissements dans Colyzeo et Colyzeo II.
(2) Essentiellement Immobilière Bingen (société mère d'ANF Immobilier, jusqu'à sa TUP dans Eurazeo). Le chiffre d'affaires inclut 119,4 millions d'euros de dividendes ANF Immobilier.
(3) La somme des EBIT proforma des participations majoritaires s'élève à 46,9 millions d'euros et la somme des EBITDA proforma des participations majoritaires à 62,5 millions d'euros.

DETTE NETTE SECTORIELLE

(En millions d'euros)	31/12/2012	Holding	Eurazeo Capital			
			Total	Europcar	Elis	APCOA
Dettes financières	6 770,0	805,0	2 016,8	2 036,0	686,5	
Actifs de trésorerie	(748,8)	(273,0)	(292,0)	(55,2)	(43,7)	
Dette nette IFRS	6 021,2	532,0	1 724,8	1 980,8	642,9	
Éliminations intragroupe						
Participation des salariés				(44,5)		
Dettes locations opérationnelles			1 223,9			
Autres ajustements				1,8	(2,0)	
Dette nette IFRS ajustée				2 948,7	1 938,1	640,9
dont dette nette IFRS Ajustée corporate				567,7		
dont dette nette IFRS Ajustée liée à la flotte				2 381,1		
Frais de financement					9,6	
Dette nette ajustée hors frais de financement					1 947,7	

- (1) Dette associée aux titres Accor et Edened.

Eurazeo Capital		Eurazeo PME ⁽³⁾	Eurazeo Croissance	Eurazeo Patrimoine			
Autres	Total			ANF	Colyzeo ⁽¹⁾	Autres ⁽²⁾	Total
2,0	3 824,2	426,8	46,6	71,5		119,5	191,0
(2,0)	(2,0)		(0,3)			(119,5)	(119,5)
	3 822,2	426,8	46,4	71,5			71,5
	(0,5)	403,0	63,8	(0,5)	(14,3)	(0,9)	(0,7)
					15,7		
					53,9		
					0,3		
					(0,2)		
					0,5		
		54,4	(0,3)	55,8			
					15,7		
					0,5		
		70,0		56,3			
		16,4 %		78,7 %			

Eurazeo Capital			Eurazeo PME	Eurazeo Croissance	Eurazeo Patrimoine		
LH19 ⁽¹⁾	Autres	Total			ANF	Autres	Total
568,3		5 307,6	313,5	29,8	314,1		314,1
(0,0)	(0,8)	(391,7)	(56,9)	(4,8)	(22,3)	(0,2)	(22,5)
568,3	(0,8)	4 915,9	256,6	25,1	291,8	(0,2)	291,6
			34,7				
			(7,8)				
568,3	(0,8)		283,5		291,8		



COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 19 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Produits de l'activité ordinaire

Les produits de l'activité ordinaire se détaillent comme suit :

(En milliers d'euros)	2013						2012
	Vente de biens	Prestations de services	Produits de trésorerie	Royalties	Dividendes	Locations	
Eurazeo Capital							
Chiffre d'affaires APCOA		677 672					677 672
Chiffre d'affaires Elis	29 631	1 195 560		12		218	1 225 421
Chiffre d'affaires Europcar			51 906		1 758 863	91 886	1 902 655
Eurazeo Patrimoine							
Revenus de l'immobilier					34 862		34 862
Eurazeo PME							
Chiffre d'affaires Eurazeo PME	226 656	176 479				391	403 526
Eurazeo Croissance							
Chiffre d'affaires Eurazeo Croissance	44 524	2 143				85	46 751
Autres							
Dividendes Danone				4 829			4 829
Dividendes Banca Leonardo				6 061			6 061
Dividendes Eurazeo PME				800			800
Dividendes La Mothe				-			1 100
Dividendes participations non consolidées				11 690			11 690
Produits relatifs aux actifs financiers détenus à des fins de transaction		30 155				593	30 748
Autres							655
PRODUITS DE L'ACTIVITÉ ORDINAIRE	300 811	2 051 854	30 155	51 906	11 702	1 793 725	93 172
							4 333 326
							4 420 746

Autres produits et charges de l'activité

(En milliers d'euros)	Notes	2013	2012
Plus ou moins-values sur titres		1 047 711	10 280
Pertes durables sur actifs financiers disponibles à la vente	5	(57 485)	(38 542)
Autres plus-values (moins-values) et frais de cessions		(1 965)	(53 415)
Variation de juste valeur des immeubles de placement	4	15 294	(15 705)
Variation de juste valeur des autres actifs non courants		(2 106)	(427)
Autres produits et charges		(2 097)	1 260
AUTRES PRODUITS ET CHARGES DE L'ACTIVITÉ		999 352	(96 549)

Pour l'exercice 2013, les plus-values sur titres correspondent essentiellement à la cession des titres Edenred (plus-value à hauteur de 416,6 millions d'euros), à la cession des titres Danone (plus-value hors variation du call de 319,3 millions d'euros, soit 141,9 millions d'euros nette de la variation du call), à la cession des titres Moncler (plus-value à hauteur de 221,4 millions d'euros) et à la cession de The Flexitallic Group par le groupe Eurazeo PME (plus-value à hauteur de 80,9 millions d'euros).

Pour l'exercice 2012, les plus-values sur titres correspondent essentiellement à la cession de Mors Smitt par le groupe Eurazeo PME (plus-value à hauteur de 8,8 millions d'euros).

Les 53,4 millions d'euros d'Autres plus ou moins-value et frais de cession, pour l'exercice 2012, incluent 53,9 millions d'euros de moins-value liée à la cession d'immeubles de placement d'ANF Immobilier (cf. Note 4).

Autres produits et charges opérationnels

(En milliers d'euros)	2013	2012
Restructuration/déménagement/réorganisation	(25 926)	(7 298)
Autres dépréciations d'actifs	-	(10 100)
Plus ou moins-values	(1 486)	(1 946)
Frais sur investissements	(5 181)	(988)
Frais sur transactions	(7 748)	(8 005)
Autres produits et charges	(8 453)	(12 630)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(48 794)	(40 966)

NOTE 20 FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

5

Frais de personnel

(En milliers d'euros)	2013	2012
Salaires, traitements et autres avantages du personnel	855 091	856 821
Charges sociales	258 339	245 463
Participation/intérressement des salariés	29 199	28 674
Paiements en actions	5 574	5 588
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	1 148 203	1 136 546

Effectifs

(En équivalent temps plein)	2013	2012
France	15 944	15 579
Europe hors France	11 422	12 443
Reste du monde	1 165	1 518
TOTAL EFFECTIFS	28 531	29 540

Les données présentées ne prennent pas en compte les effectifs des sociétés consolidées par mise en équivalence.


NOTE 21 RÉSULTAT FINANCIER

(En milliers d'euros)	Note	2013	2012
Charges financières sur emprunts		(432 113)	(513 767)
Total coût de l'endettement financier brut		(432 113)	(513 767)
Produits et charges résultant de la variation de dérivés de taux	15	22 583	5 479
Reclassement de la réserve de couverture en compte de résultat *		(31 124)	(64 993)
Produits et charges résultant de la variation des autres dérivés	15	(176 900)	47 953
Var. juste valeur des actifs financiers détenus à des fins de transactions		(31)	(385)
Autres produits et charges financiers		405	462
Total produits et charges de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et autres instruments financiers		(185 067)	(11 484)
Total coût de l'endettement financier net		(617 180)	(525 251)
Différences négatives de change		(20 362)	(5 789)
Différences positives de change		8 795	10 437
Coût financier lié aux avantages au personnel	13	(4 192)	(6 395)
Autres		(5 700)	(2 176)
Total autres produits et charges financiers		(21 459)	(3 923)
RÉSULTAT FINANCIER		(638 639)	(529 174)

* Dont + 396 milliers d'euros d'incidence des groupes mis en équivalence.

Les charges financières sur emprunts diminuent essentiellement du fait du remboursement des emprunts liés aux titres Edenred et aux actions Danone (soit respectivement des diminutions de 15,4 millions d'euros et 54,0 millions d'euros).

Le reclassement de la réserve de couverture provient essentiellement du refinancement de la dette des groupes Europcar et Elis (respectivement - 18,7 millions d'euros et - 10,7 millions d'euros).

Les produits et charges résultant de la conclusion des autres dérivés proviennent pour - 177,4 millions d'euros de l'option associée aux obligations échangeables Danone (cf. Note 15 – Dérivés et autres actifs et passifs non courants).

NOTE 22 IMPÔT**Preuve d'impôt**

(En milliers d'euros)	2013	2012
Résultat net consolidé	666 266	(268 991)
Sociétés mises en équivalence	(90 133)	(14 183)
<i>Impôt courant</i>	52 898	83 884
<i>Impôt différé</i>	(6 588)	(39 746)
Charge d'impôt	46 310	44 138
Résultat avant impôt	622 443	(239 036)
Taux théorique	34,43 %	34,43 %
Impôt théorique	214 307	(82 300)
Impôt réel	46 310	44 138
Incidence d'impôts dont la base diffère du résultat net *	27 670	25 420
Écart	195 667	(101 018)
Justification de l'écart		
Différences de taux d'impôt	5 452	708
Impôt sur bases non taxables	166 151	14 836
Impôt sur bases non déductibles	(89 361)	(56 344)
Éléments taxables à taux réduit	91 708	0
Impôt sur les pertes de l'exercice non activées	(30 669)	(51 644)
Utilisation de déficits reportables non activés	9 266	1 203
Impact du régime SIIC	9 222	(32 005)
Autres	33 898	22 228

* Notamment de l'IRAP (Italie) et de la CVAE (France).

Les 45,6 millions d'euros de charge d'impôt de l'exercice intègrent l'impôt lié au débouclage du remboursement anticipé de l'obligation échangeable Danone pour 22,5 millions d'euros.

Les éléments taxables à taux réduit et les impôts sur base non taxable sont essentiellement liés aux plus-values sur les titres Moncler et Edenred (pour un montant total de 212,4 millions d'euros).

Les impôts sur base non déductibles proviennent pour - 39,1 millions d'euros des impairments comptabilisés sur le semestre (sur les écarts d'acquisition APCOA et Elis, sur les titres Colyzeo, les obligations Fraikin et sur les titres Banca Leonardo) ainsi que pour - 10,8 millions d'euros d'intérêts non déductibles.



Sources de l'impôt différé

(En milliers d'euros)	31/12/2012		Résultat	Impact capitaux propres	Incidence variation des devises	31/12/2013	
	net	Variations de périmètre					net
Sources d'impôt différé - Postes d'actif							
Immobilisations Incorporelles	(536 736)	77 452	22 486	-	1 750	(435 048)	
Immobilisations Corporelles	(120 160)	8 621	1 751	-	167	(109 621)	
Immeubles de Placement	(18 895)	(7 632)	(3 361)	-	-	(29 888)	
Actifs disponibles à la vente	351	(1)	2 367	(7)	(1)	2 709	
Flotte de véhicules	(3 197)	148	(964)	-	49	(3 964)	
Autres actifs	2 905	1 483	(3 564)	-	(350)	474	
Instruments financiers dérivés actifs	(459)	(7)	(434)	-	-	(900)	
Sources d'impôt différé - Postes de passif							
Provisions	16 356	(2 724)	3 419	(4)	(25)	17 022	
Avantages au personnel	29 758	20	(1 340)	(2 843)	(32)	25 563	
Emprunts	(13 458)	(496)	(2 237)	-	(36)	(16 227)	
Autres passifs	(3 242)	986	9 914	18	761	8 437	
Instruments financiers dérivés passifs	62 349	47	(23 190)	(24 399)	1	14 808	
Autres	5 185	(4 844)	(6 766)	2	42	(6 381)	
Reports déficitaires	146 393	(8 739)	8 507	-	(361)	145 800	
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(432 850)	64 314	6 588	(27 233)	1 965	(387 216)	
Actifs d'impôts différés	99 666					58 524	
Passifs d'impôts différés	(532 516)					(445 740)	

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. Le nouveau plafonnement des déficits reportables déductibles sur l'exercice suivant ramenant de 60 % à 50 % la fraction du bénéfice imposable excédant 1 million d'euros a également été pris en compte.

L'analyse de déficits fiscaux se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	ant. 2010	2011	2012	2013	Total
Pertes fiscales (en base)	689 678	233 599	145 523	69 904	1 138 704
Pertes fiscales activées	338 857	98 607	11 571	16 334	465 369
Date limite d'utilisation des déficits	Illimité	Illimité	Illimité	Illimité	
Actifs d'impôt différé relatif aux pertes fiscales	101 016	33 810	3 949	7 025	145 800
Soit un taux moyen d'impôt de :	29,81 %	34,29 %	34,13 %	43,01 %	31,33 %
Déficits fiscaux pour lesquels il n'a pas été reconnu d'actif d'impôt (base)	350 821	134 992	133 952	53 570	673 335

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

NOTE 23 ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

Les actifs et passifs afférents au groupe APCOA ont été reclassés en décembre 2013 (Voir Note 1).

Une perte de valeur d'un montant de 71,0 millions d'euros a été enregistrée au cours de l'exercice afin de ramener la valeur comptable à la juste valeur diminuée des frais.

Le groupe Elis a signé en date du 22 novembre 2013 une promesse de vente portant sur les terrains et bâtiments de 5 de ses sites industriels, puis en date du 22 janvier 2014, les promesses de vente de 17 autres sites.

La date de transfert de la propriété est prévue le 31 mars 2014 au plus tard.

Les actifs et passifs correspondants qui ont été reclassés, conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », au 31 décembre 2013 au bilan, sont présentés ci-dessous :

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2013	31/12/2012
Actifs non courants			
Écarts d'acquisition		519 181	4 290
Immobilisations incorporelles		171 801	5 603
Immobilisations corporelles		164 622	1 516
Immeubles de placement destinés à être cédés	4	35 010	33 064
Participations dans les entreprises associées		150	720
Actifs financiers disponibles à la vente		951	-
Autres actifs non courants		6 489	-
Actifs d'impôts différés		9 436	-
Actifs courants			
Stocks		753	9 226
Clients et autres débiteurs		53 950	4 820
Actifs d'impôts d' exigibles		3 134	-
Autres actifs non courants		11 574	72
Trésorerie et équivalents		70 225	465
ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS		1 047 276	59 776
Passifs non courants			
Provisions		19 104	183
Passifs liés aux avantages au personnel		3 420	476
Emprunts et dettes financières		24 920	-
Passifs d'impôts différés		59 165	1 486
Autres passifs non courants		1 965	-
Passifs non courants		4 179	-
Provisions - part à moins d'un an		1 054	-
Dettes d'impôts exigible		76 809	1 690
Fournisseurs et autres créiteurs		79 017	1 737
Autres passifs		687 568	-
PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS		957 201	5 571

Les actifs et passifs destinés à être cédés présents en 2012 correspondaient aux immeubles de placement destinés à être cédés (ANF Immobilier) ainsi qu'aux sociétés Molinel et Guston Molinel (Elis).

**NOTE 24 AUTRES INFORMATIONS RELATIVES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS**

Concernant les informations requises par IFRS 7, il convient de se référer également à la section 3.4 – Facteurs de risques et assurances du Document de référence.

Juste valeur et valeur comptable des actifs et passifs financiers

(En millions d'euros)	31/12/2013		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
Actifs disponibles à la vente (non courants)	5	373	373	-	373	-	-
Autres actifs non courants	15	55	56	16	-	40	-
Clients et autres débiteurs	8	1 071	1 071	-	-	1 071	-
Actifs disponibles à la vente (courants)	5	58	58	-	58	-	-
Flotte de véhicules	9	1 245	1 245	-	-	1 245	-
Autres actifs	15-17	162	162	-	-	39	-
Actifs financiers de gestion de trésorerie	10	41	41	41	-	-	-
Trésorerie à accès restreint	10	91	91	91	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10	1 130	1 130	1 130	-	-	-
Actifs financiers	4 226	4 226	1 278	431	2 394	-	123
Emprunts et dettes financières	14	3 566	3 751	-	-	3 751	-
Autres passifs non courants	15	50	50	-	-	6	-
Fournisseurs et autres créiteurs	16	830	830	-	-	830	-
Autres passifs	15	742	742	-	-	607	-
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	14	1 343	1 343	23	-	-	1 320
Passifs financiers	6 533	6 718	23	-	1 444	5 071	179

(En millions d'euros)	31/12/2012 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
Actifs disponibles à la vente (non courants)	5	1 186	1 186	-	1 186	-	-
Autres actifs non courants	15	60	60	8	-	52	-
Clients et autres débiteurs	8	1 224	1 224	-	-	1 224	-
Actifs disponibles à la vente (courants)	5	40	40	-	40	-	-
Flotte de véhicules	9	1 268	1 268	-	-	1 268	-
Autres actifs	15-17	186	186	-	-	57	-
Actifs financiers de gestion de trésorerie	10	37	37	37	-	-	-
Trésorerie à accès restreint	10	93	93	93	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10	583	583	583	-	-	-
Actifs financiers	4 677	4 677	720	1 226	2 601	-	129
Emprunts et dettes financières	14	5 400	5 460	-	-	5 460	-
Autres passifs non courants	15	99	99	-	-	8	-
Fournisseurs et autres créditeurs	16	944	944	-	-	944	-
Autres passifs	15	852	852	-	-	603	-
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	14	1 370	1 370	26	-	-	1 344
Passifs financiers	8 665	8 724	26	-	1 555	6 803	340

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 25 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.

Au 31 décembre 2013, les soldes dans les comptes individuels inscrits au bilan et au compte de résultat relatifs aux entreprises liées (entreprises associées seulement) et aux principaux dirigeants sont les suivants :

(En milliers d'euros)	Société détentrice	Produits	Charges	Actifs	Passifs nets
Entreprises associées					
Accor					
Titres de participation	Legendre Holding 19			858 197	
Revenus des participations	Legendre Holding 19	17 527			
Ray Investment S.à.r.l (Rexel)					
Titres de participation	Ray France Invest.			220 899	
Intercos					
Titres de participation	Broletto 1			28 638	
Fonroche					
Titres de participation	Legendre Holding 25			55 000	
Moncler					
Titres de participation	Ecip Moncler			219 117	
Foncia					
Titres de participation	Sphynx 2			89 078	
Obligations	Sphynx 2			133 617	
Prêt	Sphynx 2			12 900	
Intérêts sur Obligation et Prêt	Sphynx 2	20 600		46 584	
Principaux dirigeants					
Avantages à court terme ⁽¹⁾	Eurazeo		(4 967)		
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽²⁾	Eurazeo		(2 426)		(11 711)
Paiements fondés sur des actions	Eurazeo		(3 400)		

(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 26 FILIALES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Société mère					
Eurazeo	France				
Activité « holding »					
Legendre Holding 22	France				Fusion
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	68,67 %	4,76 %	
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	100,00 %	84,49 %	
ECIP SPW	Luxembourg	IG	82,12 %	69,38 %	Entrée
Euraleo	Italie	IG	100,00 %	100,00 %	
Sphynx	Luxembourg	IG	100,00 %	84,49 %	
Sphynx 1	Luxembourg	IG	100,00 %	84,49 %	
Sphynx 2	Luxembourg	IG	100,00 %	84,49 %	
Legendre Holding 27	France	IG	100,00 %	84,46 %	Entrée
Activité « Eurazeo Patrimoine »					
ANF Immobilier	France	IG	50,53 %	50,75 %	
Eurazeo Real Estate Lux	Luxembourg	IG	100,00 %	100,00 %	
Activité « Eurazeo Capital »					
Palier Accor					
Legendre Holding 19	France	IG	100,00 %	87,17 %	
Accor - groupe consolidé	France	MEE	31,14 %	8,81 %	
Edenred - groupe consolidé	France				Sortie
Palier APCOA					
LH APCOA	France	IG	100,00 %	100,00 %	
APCOA Group GmbH	Allemagne	IG	100,00 %	84,54 %	
APCOA Finance Lux	Luxembourg	IG	100,00 %	84,54 %	
APCOA Parking Holdings GmbH	Allemagne	IG	100,00 %	82,18 %	
APCOA Parking AG	Allemagne	IG		82,18 %	
APCOA Autoparking GmbH	Allemagne	IG		82,18 %	
ARGE Klinikum Augsburg GbR	Allemagne	IG		82,18 %	
Park & Control PAC GmbH	Allemagne	IG		82,18 %	
Parcon Gesellschaft für Parkraummanagement und Consulting mbH	Allemagne	IG		41,91 %	
OPG - Parking GmbH	Allemagne	IG		82,18 %	
APCOA Parking Austria GmbH	Autriche	IG		82,18 %	
APCOA d.o.o.	Croatie				Sortie
APCOA Parking Holdings (UK) Limited	Royaume-Uni	IG		82,18 %	
APCOA Parking (UK) Limited	Royaume-Uni	IG		82,18 %	
APCOA Facilities Mgmt. (UK) Limited	Royaume-Uni	IG		82,18 %	

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.



Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
APCOA Facilities Mgmt. (Harrow) Limited	Royaume-Uni	IG		82,18 %	
APCOA Parking Services UK Limited (CPS of UK)	Royaume-Uni	IG		82,18 %	
APCOA Ireland Ltd.	Irlande	IG		82,18 %	
APCOA Holding Italia S.r.l.	Italie	IG		82,18 %	
APCOA Parking Italia S.p.A.	Italie	IG		82,18 %	
Park & Control S.r.L.	Italie	IG		82,18 %	Entrée
EuroPark Holding AS	Norvège	IG		82,18 %	
EuroPark Scandinavia AS	Norvège	IG		82,18 %	
EuroPark AS	Norvège	IG		82,18 %	
Kredit-Plan AS	Norvège	IG		82,18 %	
EuroPark Svenska AB	Suède	IG		82,18 %	
EuroPark Öst AB	Suède	IG		82,18 %	
Rationell Parkeringsservice RPS AB	Suède	IG		82,18 %	
PS Park Smart AB	Suède	IG		82,18 %	
EPS Bevakning AB	Suède	IG		82,18 %	
Parking Holding Danmark ApS	Danemark	IG		82,18 %	
EuroPark A/S	Danemark	IG		82,18 %	
EuroIncasso ApS	Danemark	IG		82,18 %	
APCOA Parking Polska Sp.z.o.o.	Pologne	IG		82,18 %	
APCOA Parking Nederland B.V.	Pays-Bas	IG		82,18 %	
APCOA Belgium N.V.	Belgique	IG		82,18 %	
APCOA Parking Switzerland AG	Suisse	IG		41,91 %	
APCOA Parking Service Switzerland AG	Suisse	IG		82,18 %	
APCOA Parking Espagna S.A.	Espagne				Fusion
Central Parking System Espagna CPSE S.A.	Espagne	IG		82,18 %	
Rantparking N.V.	Belgique	M.E.E		34,52 %	
Palier Europcar					
Europcar Groupe S.A.	France	IG	100,00 %	87,39 %	
Europcar International S.A.S.U.	France	IG		87,39 %	
EC1	France	IG		87,39 %	
Europcar Holding S.A.S.	France	IG		87,39 %	
Securitifleet Holding S.A.	France	IG		86,76 %	
Securitifleet Holding Bis S.A.S.U.	France	IG		0,00 %	
EC Finance Plc	Royaume-Uni	IG		0,00 %	
FCT Sinople	France	IG		0,00 %	
EIS E.E.I.G.	France	IG		87,39 %	
Europcar France S.A.S.	France	IG		87,39 %	
Securitifleet S.A.S.U.	France	IG		86,76 %	
Securitifleet France Location S.A.S.U.	France	IG		86,76 %	
Parcoto Services E.U.R.L.	France	IG		87,39 %	
Europcar International S.A. und Co OHG	Allemagne	IG		87,39 %	
Europcar Autovermietung GmbH	Allemagne	IG		87,39 %	
Securitifleet GmbH	Allemagne	IG		8,70 %	
InterRent Immobilien GmbH	Allemagne	IG		87,39 %	
Travset Business Travel + Service GmbH	Allemagne	IG		87,39 %	Entrée
Car2Go Hamburg GmbH	Allemagne	MEE		65,54 %	
Car2Go Europe GmbH	Allemagne	MEE		21,85 %	

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Car2Go Deutschland GmbH	Allemagne	M.E.E		21,85 %	Entrée
Car2Go Österreich GmbH	Autriche	M.E.E		21,85 %	Entrée
Car2Go France SAS	France	M.E.E		21,85 %	Entrée
Ultramar Cars S.L.	Espagne	IG		87,39 %	
Europcar S.A.	Belgique	IG		87,39 %	
Europcar IB SA	Espagne	IG		87,39 %	
Securitifleet S.L.	Espagne	IG		4,33 %	
Europcar United Kingdom Limited	Royaume-Uni	IG		87,39 %	
Europcar Italia S.p.A.	Italie	IG		87,39 %	
Securitifleet S.p.A.	Italie	IG		86,79 %	
Europcar Internacional Aluger de Automovies, SA	Portugal	IG		87,38 %	
Monaco Auto Location SAM	France	IG		87,39 %	
PremierFirst Vehicle Rental EMEA Holdings Ltd	Royaume-Uni	IG		87,39 %	
PremierFirst Vehicle Rental Holdings Ltd	Royaume-Uni	IG		87,39 %	
PremierFirst Vehicle Rental Group Ltd	Royaume-Uni				Sortie
PremierFirst Vehicle Rental Ltd	Royaume-Uni				Sortie
Diplema 272 Ltd	Royaume-Uni				Sortie
Diplema 274 Ltd	Royaume-Uni				Sortie
Provincial Assessors Ltd	Royaume-Uni	IG		87,39 %	
PremierFirst Vehicle Rental Properties Ltd	Royaume-Uni				Sortie
PremierFirst Vehicle Rental Pension Scheme Trustees Ltd	Royaume-Uni	IG		87,39 %	
PremierFirst Vehicle Rental Insurances Guernsey Ltd	Royaume-Uni	IG		87,38 %	
Europcar Group UK Ltd	Royaume-Uni	IG		87,39 %	
Provincial Securities Ltd	Royaume-Uni	IG		63,79 %	
PremierFirst Vehicle Rental German Holdings GmbH	Allemagne	IG		87,39 %	
PremierFirst Vehicle Rental GmbH	Allemagne	IG		87,39 %	
PremierFirst Vehicle Rental Franchising Ltd	Royaume-Uni	IG		87,39 %	
Euroguard	Gibraltar	IG		87,39 %	
Europcar Holding Property Ltd	Australie	IG		87,39 %	
Europcar Australia Pty Ltd	Australie	IG		87,39 %	
G1 Holdings Pty Ltd	Australie	IG		87,39 %	
CLA Holdings Pty Ltd	Australie	IG		87,39 %	
CLA Trading Pty Ltd	Australie	IG		87,39 %	
Eurofleet Sales Pty Ltd	Australie	IG		87,39 %	
Delta Cars & Trucks Rentals Pty Ltd	Australie	IG		87,39 %	
Eurofleet Pty Ltd	Australie	IG		87,39 %	
E Rent a car Pty Ltd	Australie	IG		87,39 %	
MVS Holdings (Australia) Pty Ltd	Australie	IG		87,39 %	
MVS Trading Pty Ltd	Australie	IG		87,39 %	
JSV Trading Pty Ltd	Australie	IG		87,39 %	
BAJV Pty Ltd	Australie				Sortie
SMJV Ltd	Nelle Zélande	IG		87,39 %	
BVJV Ltd	Nelle Zélande	IG		87,39 %	
Palier Elis					
Holdelis	France	IG	99,78 %	84,09 %	
M.A.J.	France	IG		84,09 %	

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.



Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Les Lavandières	France	IG	84,09 %		
Régionale de Location et Services Textiles	France	IG	84,09 %		
Pierrette - T.B.A.	France	IG	84,09 %		
Le Jacquard Français	France	IG	84,09 %		
Elis	France	IG	84,09 %		
Thimeau	France	IG	84,09 %		
Grenelle Service	France	IG	84,09 %		
Maison de Blanc Berrogain	France	IG	84,09 %		
S.O.C.	France	IG	84,09 %		
Blanchisserie Poulard	France	IG	84,09 %		
Poulard 1836	France	IG	84,09 %		Entrée
AD3	France	IG	84,09 %		
Novalis	France	IG	84,09 %		
S.C.I. Château de Janville	France	IG	84,09 %		
Lovetra	France	IG	84,09 %		
G.I.E. Eurocall Partners	France	IG	84,09 %		
Blanchisserie Moderne	France	IG	81,01 %		
S.C.I. La Forge	France	IG	84,09 %		
Société de Participations Commerciales et Industrielles	France	IG	84,09 %		
S.C.I. 2 Sapins	France	IG	84,09 %		
SHF Holding	France	IG	84,09 %		
SHF	France	IG	84,09 %		
Pole Services	France	IG	84,09 %		
Sud-Ouest Hygiène Services	France	IG	84,09 %		
Collectivités Service	France	IG	84,09 %		Entrée
Districlean Service	France	IG	84,09 %		Entrée
France Tapis Hygiène Service	France	IG	84,09 %		Entrée
Molinel	France				Sortie
Guston Molinel	France				Sortie
Cleantex Potsdam Textilpflege GmbH	Allemagne	IG	84,09 %		Entrée
Elis Holding GmbH	Allemagne	IG	84,09 %		
Elis Textil-Service GmbH	Allemagne	IG	84,09 %		
RWV Textilservice Beteiligungs GmbH	Allemagne	IG	84,09 %		
Schäfer Wäsche-Vollservice GmbH	Allemagne	IG	84,09 %		
Rolf und Horst Schäfer GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	84,09 %		
Wolfsperger Textilservice GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	84,09 %		
Wolfsperger Verwaltungs GmbH	Allemagne	IG	84,09 %		
Auxiliar Hotelera Arly	Andorre	IG	84,09 %		
Arly les Valls	Andorre	IG	84,09 %		
Hades	Belgique	IG	84,09 %		
Elis Brazil, Serviços e Higienização de Têxteis Ltda	Brésil	IG	84,09 %		
Azelab Productos	Espagne	IG	84,09 %		
Elis Textilrenting SL	Espagne				Fusion
Elis Servicios Hoteleros SL	Espagne				Fusion
Elis Manomatic	Espagne	IG	84,09 %		
Explotadora de Lavanderías	Espagne	IG	84,09 %		Entrée
AF System	Italie				Fusion

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Elis Italia S.p.A.	Italie	IG	84,09 %		
Elis Luxembourg	Luxembourg	IG	84,09 %		
Gafides	Portugal	IG	84,09 %		
Spast	Portugal	IG	84,09 %		
Spast II LDA	Portugal	IG	84,09 %		
SNDI S.R.O.	Rep. Tchèque	IG	84,09 %		
Kennedy Hygiene Products Ltd	Royaume-Uni	IG	84,09 %		
Kennedy Exports Ltd	Royaume-Uni	IG	84,09 %		
Blanchâtel S.A.	Suisse	IG	84,09 %		
Blanchival S.A.	Suisse	IG	84,09 %		
Blanchisserie des Epinettes S.A.	Suisse	IG	84,09 %		
Blanchisserie des Epinettes, Acacias S.A.	Suisse	IG	84,09 %		
Großwäscherei Domeisen AG	Suisse	IG	63,28 %		
Hedena S.A.	Suisse	IG	84,09 %		
InoTex Bern AG	Suisse	IG	70,64 %		Entrée
Laventex S.A.	Suisse	IG	84,09 %		
Lavopital S.A.	Suisse	IG	84,09 %		
Lavotel S.A.	Suisse	IG	84,09 %		
Lavotel Textilleasing GmbH	Suisse	IG	84,09 %		
Picsou Management AG	Suisse	IG	42,89 %		Entrée
Siro Holding AG	Suisse	IG	42,89 %		Entrée
SNDI (Suisse) S.A.	Suisse	IG	84,09 %		
Wäscherei Kunz AG	Suisse	IG	84,09 %		Entrée
Wäscherei Papritz A.G.	Suisse	IG	84,09 %		
Palier Foncia					
RES 1 - groupe consolidé	Luxembourg	M.E.E	40,83 %	34,50 %	
Palier Moncler					
Moncler - groupe consolidé	Italie	M.E.E	30,86 %	19,71 %	
Palier Financière Truck (Investissement)					
Financière Truck (Investissement) - groupe consolidé	France				Sortie
Palier Intercos					
Broleto 1	Italie	IG	100,00 %	84,73 %	
Intercos Groupe - groupe consolidé	Italie	M.E.E	39,63 %	33,58 %	
Palier Rexel					
Ray France Investment	France	IG	100,00 %	100,00 %	
Ray Investment - groupe consolidé	Luxembourg	M.E.E	54,78 %	54,78 %	
Activité « Eurazeo PME »					
Eurazeo PME Capital	France	IG	100,00 %	100,00 %	
FCPR OFI PEC 1	France	IG	100,00 %	100,00 %	
FCPR OFI PEC 2	France	IG	100,00 %	100,00 %	
FCPR Eurazeo PME FONDS 3	France	IG	100,00 %	100,00 %	
The Flexitallic Group (jusqu'au 30 juin 2013)					
The Flexitallic Group (ex. FDS Group)	France				Sortie
Siem Supranite	France				Sortie
Induseal	Allemagne				Sortie
Novus Finance	Royaume-Uni				Sortie
Novus Holdings Ltd	Royaume-Uni				Sortie

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.



Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Novus Sealing Ltd	Royaume-Uni				Sortie
FGI Acquisition Corp.	États-Unis				Sortie
The Flexitallic Group Inc.	États-Unis				Sortie
Flexitallic Investments	États-Unis				Sortie
Flexitallic Inc.	États-Unis				Sortie
Equiter S.A. de C.V.	Mexique				Sortie
Flexitallic Ltd	Royaume-Uni				Sortie
Flexitallic LP	États-Unis				Sortie
FST	Chine				Sortie
Novus Sealing Caspian LLP	Kazakhstan				Sortie
Flexitallic LLC	EAU				Sortie
New Seal Finance Ltd	Royaume-Uni				Sortie
New Seal Gaskets	Royaume-Uni				Sortie
Sealex Ltd	Royaume-Uni				Sortie
AGS Flexitallic Inc.	Canada				Sortie
Custom Rubber Products LLC	États-Unis				Sortie
Flexitallic Middle East LLC	Arabie Saoudite				Sortie
Gault & Frémont					
Gault Invest	France	IG	74,18 %	74,18 %	
Financière Gault & Frémont	France				Fusion
SAS Gault & Frémont	France	IG		74,18 %	
SAS BIO FOOD PACK	France	IG		74,18 %	
SAS Mongolfier Fils & Cie	France	IG		74,18 %	
Fondis Bioritec (jusqu'au 30 juin 2013)					
Holding Européenne d'Investissement SAS	France				Sortie
Fondis Electronic SAS	France				Sortie
SAS Bioritech	France				Sortie
Dessange International					
D. Participations	France	IG	74,86 %	74,86 %	
Financière D.	France	IG		74,86 %	
DESSANGE International	France	IG		74,86 %	
CA FRANCE	France	IG		74,85 %	
DBA	France	IG		74,77 %	
DB Franchise	Belgique	IG		74,86 %	
DF Export	France	IG		74,86 %	
DF France	France	IG		74,79 %	
JD Salons	France	IG		74,79 %	
F.E.I.	Italie	IG		40,05 %	
JD Boulogne	France	IG		63,57 %	
JD Capillaire	France				Sortie
JD Élysées	France	IG		74,85 %	
JD Parly 2	France	IG		67,31 %	
CA Salons	France	IG		74,85 %	
Solaita	France	IG		74,02 %	
DJD USA	Etats Unis	IG		74,86 %	
EJD USA	Etats Unis	IG		74,86 %	
New FBS USA	Etats Unis	IG		74,86 %	

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Dessange International Inc.	États-Unis	IG	73,69 %		
Fantastic Sams International Corp	États-Unis	IG	73,69 %		
Fantastic Sams Franchise Corp	États-Unis	IG	73,69 %		
Fantastic Sams Salons Corp	États-Unis	IG	73,69 %		
Fantastic Sams Distribution Corp	États-Unis	IG	73,69 %		
Fantastic Sams Retail Corp	États-Unis	IG	73,69 %		
EBN Enterprises Inc.	États-Unis	IG	73,69 %		
Berard Industries	États-Unis	IG	73,69 %		
Camille albane USA Inc.	États-Unis	IG	73,69 %		
C.Alb Salons Inc.	États-Unis	IG	73,69 %		
C.Alb Franchising Inc.	États-Unis	IG	73,69 %		
Léon de Bruxelles					
Léon Invest 1	France	IG	59,38 %	59,38 %	
Léon Invest 2	France	IG	59,38 %		
Léon de Bruxelles SA	France	IG	59,38 %		
Maison de la Bastille SAS	France	IG	59,33 %		
Société de restauration Montparnasse SAS	France	IG	59,34 %		
Société de restauration et d'alimentation SAS	France	IG	59,37 %		
SE2C SAS	France	IG	59,33 %		
Resto Les Halles SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Italiens SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Saint-Germain SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Bezons SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Monthléry SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Pierrefitte SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Rosny SNC	France	IG	59,38 %		
LDB développement international SARL	France	IG	59,38 %		
Resto Belle Epine SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Bonneuil SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Eragny SNC	France	IG	59,38 %		
Société Parisienne de Restauration SAS	France	IG	59,33 %		
232 SCI	France	IG	59,38 %		
Resto Trappes SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Tours SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Villiers SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Convention SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Vélizy SNC	France	IG	59,38 %		
Resto L'Isle Adam SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Gobelins SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Melun SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Vandoeuvre SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Aulnay SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Caen SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Bobigny SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Noyelles Godault SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Viry SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Mareuil SNC	France	IG	59,38 %		

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.



Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Resto Montpellier SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Wasquehal SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Pessac SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Dunkerque SNC	France	IG	59,38 %		
Resto Clermont-Ferrand SNC	France	IG	59,38 %		
Société des restaurants GARI'S SA	France	IG	59,37 %		
Ecole Léon SAS	France	IG	59,38 %		
Resto Essey Les Nancy SNC	France	IG	59,38 %		
SNC Resto Creil	France	IG	59,38 %		
SNC Resto Beauvais	France	IG	59,38 %		
SNC Resto Le Mans	France	IG	59,38 %		
SNC Resto Chartres	France	IG	59,38 %		
SNC Resto Valenciennes	France	IG	59,38 %		
SAS Chartres Barjouville DA	France	IG	56,71 %		
SAS Amiens Glisy	France	IG	59,38 %		
SAS Lyon Mezieu	France	IG	59,38 %		
SAS Resto Besançon	France	IG	59,38 %		
SAS Resto METZ	France	IG	59,38 %		
SAS Resto Limoges DA	France	IG	56,71 %		
SAS Resto Bourges DA	France	IG	56,71 %		
SAS Leon Immo	France	IG	59,38 %		
SAS Resto DEV Leon 6 - ARRAS	France	IG	59,38 %		
SAS Resto DEV Leon 7	France	IG	59,38 %		
SAS DEV Leon 2011	France	IG	59,38 %		
SAS Resto LEZENNES	France	IG	59,38 %		
SAS ARRAS DA	France	IG	56,71 %		
SAS Leon IMMOBAC	France	IG	59,38 %		
SAS Resto Nantes	France	IG	59,38 %		
SAS Resto DEV Leon 13	France	IG	59,38 %		
SAS OH MARIE SI TU SAVAIS	France	IG	59,38 %		
SAS DEV LEON14	France	IG	59,38 %		
SAS DEV LEON15	France	IG	56,71 %		
Idéal Résidences (depuis le 1^{er} avril 2013)					
Financière Montalivet	France	IG	53,93 %	53,93 %	Entrée
Maison des Parents	France	IG		53,93 %	Entrée
Résidence Bellevue	France	IG		53,93 %	Entrée
Résidence Le Clos	France	IG		53,93 %	Entrée
Résidence de l'Ermitage	France	IG		53,93 %	Entrée
résidence Diane	France	IG		53,93 %	Entrée
Clinique A.Paré	France	IG		53,93 %	Entrée
SCI A.Paré	France	IG		53,93 %	Entrée
SCI de la Rosée IV	France	IG		53,93 %	Entrée
Péters Surgical (depuis le 1^{er} juillet 2013)					
STITCH	France	IG	88,86 %	88,86 %	Entrée
Groupe Péters Surgical	France	IG		88,86 %	Entrée
Péters Surgical	France	IG		88,86 %	Entrée
Péters Surgical International	France	IG		88,86 %	Entrée

IG = Intégration globale.

MEE = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Cap Vert Finances (depuis le 1^{er} juillet 2013)					
CAP VERT INVEST (ex.Santiago)	France	IG	60,40 %	60,40 %	Entrée
Cap Vert Finance	France	IG		58,23 %	Entrée
AS Lease	France	IG		58,23 %	Entrée
Alease	France	IG		56,48 %	Entrée
HDE Services	France	IG		58,23 %	Entrée
IB Remarketing	France	IG		58,23 %	Entrée
IB Italia	Italie	IG		58,23 %	Entrée
IB-R UK	Angleterre	IG		58,23 %	Entrée
Green systems	Algérie	IG		58,23 %	Entrée
Green Systems MEA	Dubaï	IG		58,23 %	Entrée
IB Espana	Espagne	IG		55,31 %	Entrée
Green Systems ME	Dubaï	IG		58,23 %	Entrée
Green Systems Maroc	Maroc	IG		49,49 %	Entrée
IBR Océania	Australie	IG		54,15 %	Entrée
IBR Usa	USA	IG		52,93 %	Entrée
Reshop	Paris				Sortie
IB-R Do Brasil	Brésil	IG		58,23 %	Entrée
IB-R Deutschland	Allemagne	IG		49,49 %	Entrée
IB-R Asia	Chine	IG		49,49 %	Entrée
Phoenix Services	France	IG		58,23 %	Entrée
Activité « Eurazeo Croissance »					
Legendre Holding 21	France	IG	100,00 %	100,00 %	Entrée
Legendre Holding 30	France	IG	100,00 %	100,00 %	Entrée
Palier 3SP Group					
Legendre Holding 23	France	IG	100,00 %	100,00 %	
3S Photonics	France	IG	85,98 %	85,98 %	
Avensys Inc.	Canada	IG		85,98 %	
ITF Laboratories Inc.	Canada	IG		42,13 %	
Coset	Corée	M.E.E		16,77 %	
Palier Fonroche					
Legendre Holding 25	France	IG	100,00 %	100,00 %	
Fonroche Énergie SAS - groupe consolidé	France	M.E.E	39,26 %	39,26 %	
Palier IES (depuis le 1^{er} juillet 2013)					
Legendre Holding 28	France	IG	95,59 %	95,59 %	Entrée
Coré SA	France	IG	100,00 %	95,59 %	Entrée
Intelligent Electronics Systems SAS	France	IG		95,59 %	Entrée
Intelligent Electronics Systems Inc.	États-Unis	IG		95,59 %	Entrée

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 S.A. » ou « Securitifleet Holding Bis S.A.S. », 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 Italie (depuis le 1^{er} janvier 2008) et en Allemagne (depuis le 1^{er} 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. Mais les entités locales d'Europcar financent une partie significative des risques au travers d'un dispositif de financement déductible 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. Cette société captive 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. Quatre-vingt-dix pour cent 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 27 AUTRES INFORMATIONS

Politique de gestion des risques

Les informations relatives à la politique de gestion des risques, au risque de taux et de crédit figurent dans la section 3.4 – Gestion des risques - Facteurs de risques et assurances 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 *	2013
	Eurazeo	Filiales	Total		Eurazeo	Filiales	Total			
Audit légal										
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	349	1 266	1 615	76 %	399	3 098	3 497	42 %	1 209	6 321
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes	24	471	495	23 %	520	4 045	4 565	54 %	502	5 562
Autres prestations rendues par les réseaux										
Juridique, fiscal, social	-	18	18	1 %	-	213	213	3 %	263	494
Autres	-	0	0	0 %	-	112	112	1 %	375	487
TOTAL HONORAIRES EN CHARGES	373	1 755	2 128	100 %	919	7 468	8 387	100 %	2 349	12 864

* Prestations rendues aux filiales seulement.

(En milliers d'euros)	Mazars			%	Pricewaterhouse Coopers			%	Autres *	2012
	Eurazeo	Filiales	Total		Eurazeo	Filiales	Total			
Audit légal										
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	385	787	1 172	92 %	504	4 218	4 721	66 %	1 115	7 008
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de Commissaire aux comptes	32	46	78	6 %	17	2 123	2 141	30 %	2	2 221
Autres prestations rendues par les réseaux										
Juridique, fiscal, social	-	23	23	2 %	-	230	230	3 %	91	343
Autres	-	6	6	0 %	-	54	54	1 %	-	60
TOTAL HONORAIRES EN CHARGES	418	862	1 279	100 %	521	6 625	7 146	100 %	1 207	9 633

* 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, au développement durable, à l'ANR et à diverses opérations financières.



Engagements hors bilan

(En millions d'euros)	31/12/2013						31/12/2012
	Total	Holding	Eurazeo Capital *	Eurazeo PME	Eurazeo Croissance	Eurazeo Patrimoine	
Engagements donnés	(2 585,0)	(25,4)	(2 455,2)	(28,7)	(9,1)	(66,6)	(5 194,2)
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly,...)	(629,7)		(629,7)				(577,2)
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles							
+ Titres Danone (cours à la date de clôture)	(791,0)		(791,0)				(820,1)
+ Titres Accor et Edenred (cours à la date de clôture)							(1 152,9)
+ Autres nantissements, hypothèques et sûretés réelles	(19,3)		(0,8)		(4,6)	(13,8)	(253,1)
Engagements d'achats de véhicules	(467,6)		(467,6)				(379,2)
Avals, cautions et garanties données	(81,0)		(72,9)	(1,5)	(0,2)	(6,4)	(102,9)
Contrats de location simple							
+ Paiements minim. contrats de location simple non résiliables (à moins d'un an)	(314,8)		(308,9)	(5,9)	(0,0)		(436,1)
+ Paiements minim. contrats de location simple non résiliables (entre 1 et 5 ans)	(142,6)		(125,8)	(16,7)			(644,6)
+ Paiements minim. contrats de location simple non résiliables (à plus de 5 ans)	(60,4)		(55,9)	(4,5)			(717,4)
Garanties de passif	(21,7)	(19,4)	(2,3)				(21,7)
Autres engagements donnés							
+ Colyzeo et Colyzeo II	(12,8)	(6,0)				(6,8)	(47,0)
+ Acquisition d'immobilisations corporelles	-						(2,0)
+ Gage sur stocks	(4,2)				(4,2)		(3,4)
+ Promesse de vente	(35,0)					(35,0)	(30,5)
+ Autres	(4,8)		(0,1)	(0,2)		(4,6)	(6,0)
Engagement reçus	1 251,4	1 000,0	67,5	0,5	2,4	181,0	1 172,6
Nantissements hypothèques et sûretés réelles	2,3				2,3		2,3
Avals, cautions et garanties reçues	100,3		13,7	0,5		86,1	17,6
Garanties de passif	53,8		53,8				28,2
Crédit syndiqué	1 000,0	1 000,0					1 000,0
Autres engagements reçus	95,0				0,1	94,9	124,7

* Les engagements hors bilan afférents à la société APCOA ne sont pas inclus dans les montants présentés au 31 décembre 2013, les actifs et passifs de la société ayant été reclassés en actifs et passifs destinés à être cédés. Au 31 décembre 2013, les engagements donnés représentent un montant total de 1 533 millions d'euros (dont 145 millions pour la part à moins d'un an des paiements minimaux sur des contrats de location simple). Au 31 décembre 2012, les engagements donnés représentaient un montant total de 1 586 millions d'euros.

Activité « Holding »

ENGAGEMENTS D'EURAZEZO

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 2013 s'élève à 6,0 millions d'euros.

Autres engagements donnés

Dans le cadre de la cession à Carlyle des titres Groupe B&B Hotels (« GBB ») le 28 septembre 2010, Eurazeo a consenti plusieurs garanties :

- ▲ une garantie générale portant sur les déclarations usuelles relatives à l'ensemble des sociétés du groupe B&B Hotels ;
- ▲ une garantie spécifique destinée à couvrir les risques liés aux contentieux Gérant-Mandataire nés avant le 31 mars 2012 ; l'indemnisation due au titre de cette garantie est plafonnée à 14,6 millions d'euros, la quote-part maximum d'Eurazeo à hauteur de sa détention directe et indirecte dans GBB s'élevant à 10,5 millions d'euros, dont 2,6 millions d'euros déjà versés ;
- ▲ une garantie spécifique destinée à couvrir les risques fiscaux, plafonnée à 16 millions d'euros, jusqu'à l'expiration de la période

de prescription applicable ; la quote-part maximum d'Eurazeo à hauteur de sa détention directe et indirecte dans GBB s'élève à 11,5 millions d'euros et est partiellement couverte par une assurance souscrite à cet effet.

Dans le cadre du refinancement de l'acquisition de Novalis par Holdéolis, Eurazeo a consenti aux prêteurs des nantissements de comptes d'instruments financiers et de créances portant sur 100 % des titres qu'elle détient dans Holdéolis, sur les prêts d'actionnaires consentis au profit d'Holdéolis et sur 100 % des titres qu'elle détient dans Legendre Holding 27.

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 2013, aucun montant n'était utilisé et l'engagement global reçu par Eurazeo s'élève à 1 milliard d'euros.

Garantie de passifs reçue

Dans le cadre de l'acquisition par Immobilière Bingen des titres de la société ANF Immobilier, une convention de garantie d'actif et de passif a été conclue le 1^{er} mars 2005 avec Finaxa, cédant des titres ANF Immobilier. Suite à la dissolution sans liquidation d'Immobilière Bingen et à la transmission universelle de son patrimoine à Eurazeo, Eurazeo s'est substituée à Immobilière Bingen dans tous ses droits et obligations au titre de cette convention. 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 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.

ENGAGEMENTS DE ECIP ELIS

Dans le cadre du refinancement de l'acquisition de Novalis par Holdéolis, ECIP Elis a consenti aux prêteurs des nantissements de comptes d'instruments financiers et de créances portant sur 100 % des titres qu'elle détient dans Holdéolis, sur les prêts d'actionnaires consentis au profit d'Holdéolis et sur 100 % des titres qu'elle détient dans Legendre Holding 27.

ENGAGEMENT DE ECIP M

Dans le cadre de l'introduction en bourse de la société Moncler S.p.À, ECIP M s'est engagée à ne pas céder les actions Moncler S.p.A qu'elle détient pendant une période de 180 jours à compter du 16 décembre 2013. Cet engagement de lock-up serait transféré à Eurazeo dans l'hypothèse où Eurazeo viendrait à détenir directement les actions dans Moncler S.p.A.

ENGAGEMENTS DE LEGENDRE HOLDING 27

Dans le cadre du refinancement de l'acquisition de Novalis par Holdéolis, Legendre Holding 27 a consenti aux prêteurs des nantissements de comptes d'instruments financiers et de créances portant sur 100 % des titres qu'elle détient dans Holdéolis ainsi que sur les prêts d'actionnaires consentis au profit d'Holdéolis.

ENGAGEMENT REÇU PAR REDBIRDS US LP

Dans le cadre de la cession par RedBirds US LP à FC Co-Investment Limitpar LLC, une entité du groupe Colony, des intérêts détenus dans FC Co-Investment Partner LP le 26 août 2009 pour 1 \$, RedBirds US LP bénéficie d'une clause de retour à meilleure fortune de 80 % sur l'éventuel profit que FC Co-Investment Limitpar LLC ou toute entité du groupe Colony générerait lors de la cession ultérieure de ces titres à un tiers.

Activité « Eurazeo Capital »

ENGAGEMENTS DES SOCIÉTÉS DU GROUPE EUROP CAR

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 2013, le montant total des garanties accordées s'élevait à 68,2 millions d'euros. Europcar a des engagements relatifs à des contrats de location simple, correspondant à des actifs de flotte à hauteur de 278,7 millions d'euros et à d'autres actifs à hauteur de 181,0 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 467,6 millions d'euros au 31 décembre 2012 pour l'ensemble du groupe.

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 2013, le nantissement porte sur un total de 23 061 291 actions Accor, soit une valeur de 791 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 2013, il n'existe toutefois aucune somme mobilisée au titre de ce mécanisme.

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, représentés par la banque BNP Paribas, les engagements suivants :

<i>Sociétés du groupe Elis</i>	Éléments donnés en nantissement		
	Titres	Cptes bancaires de la société	Autres engagements donnés
Legendre Holding 27	oui		(1)
Holdelis	oui	oui	(2)
Novalis	oui	oui	(3)
M.A.J.	oui	oui	(3) / (4) / (5) / (6) / (7)
S.P.C.I.	oui		
Pierrette T.B.A.	oui		
Grenelle Service	oui		
Les Lavandières	oui		
R.L.S.T.	oui		
Hadès	oui		
Lavotel	oui		
Hedena	oui		
Kennedy Hygiène Products	oui		

(1) Legendre Holding 27 a nanti sa créance sur les Holdelis au titre principalement du prêt qu'elle a consenti à Holdelis.

(2) 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.

(3) Novalis et M.A.J. ont conclu nanti la créance de restitution relative à la convention cadre de cession Daily de créances professionnelles portant sur les prêts et avances en comptes courants au bénéfice des sociétés du groupe Holdelis, qu'elles ont chacune consenti.

(4) M.A.J. a consenti un nantissement portant sur la marque Elis.

(5) M.A.J. a nanti la créance de restitution relative à la convention cadre de cession Daily de créances commerciales qu'elle détient vis-à-vis de ses clients et qu'elle a préalablement consenti.

(6) 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.

(7) M.A.J. a consenti un nantissement des créances qu'elle détient sur les membres du cash pool en sa qualité de pivot de trésorerie.

Les cessions de créances commerciales du groupe Elis s'élèvent à 629,7 millions d'euros et les autres engagements donnés s'élèvent à 3,2 millions d'euros.

Les avals, cautions et garanties donnés par les sociétés du Groupe s'élèvent, au 31 décembre 2013, à 3,8 millions d'euros.

Le montant total des loyers à régler jusqu'à l'échéance des baux s'élèvent à 31,0 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Engagements reçus

- ▲ dans le cadre de diverses acquisitions de sociétés, le Groupe bénéficie au 31 décembre 2013 de garanties de passif pour un montant global de 53,8 millions d'euros ;
- ▲ les avals, cautions et garanties reçues par Elis au 31 décembre 2013 s'élevaient à 9,9 millions d'euros.

Activité « Eurazeo PME »

ENGAGEMENTS DU GROUPE EURAZEOPME

Les engagements donnés correspondent principalement à des promesses de bail à construction signées par Léon de Bruxelles dans le cadre du développement de son parc de restaurants.

Activité « Eurazeo Croissance »

ENGAGEMENTS DE LEGENDRE HOLDING 23

Garantie de passifs reçue

Dans le cadre de l'acquisition de la société 3S Photonics SAS, les actionnaires vendeurs, Alexandre Krivine, Shoreward Asset Management et Didier Sauvage ont accordé le 11 octobre 2011 à Legendre Holding 23 certaines garanties liées aux passifs éventuels de la société 3S Photonics. Ces garanties expireront à l'expiration des durées de prescription en matières fiscale, sociale et douanière. Ces garanties ont expiré le 11 octobre 2013 pour les autres matières.

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.

Conformément aux termes d'un protocole d'accord en date du 14 juin 2011, Legendre Holding 25 a conclu avec certains actionnaires, le 26 décembre 2011, une promesse de vente exercable 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.

ENGAGEMENTS DE LEGENDRE HOLDING 28

Garantie de passifs reçue

Dans le cadre de l'acquisition de la société IES, certains actionnaires vendeurs ont consenti, le 24 juin 2013, à Legendre Holding 28, une garantie portant sur les déclarations usuelles relatives à l'ensemble des sociétés du Groupe dans la limite d'un plafond de 1,5 M€ ; cette garantie expirera le 23 juin 2014 sauf pour ce qui concerne les déclarations relatives aux contributions sociales et fiscales pour lesquelles la garantie expirera le 30 avril 2016.

Activité « Eurazeo Patrimoine »

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 « Daily » des primes d'assurance des immeubles.

Des cautions bancaires ont été données, à hauteur de 6,4 millions d'euros, en garantie du paiement du prix d'acquisition de l'immeuble La Fabrique à Bordeaux.

Des promesses de vente ont été signées portant sur 7 hôtels B&B et plusieurs immeubles à Lyon.

Engagements reçus

Les principaux Avals, cautions et garanties sont les suivants :

- ▲ ANF Immobilier a obtenu de la société DCB Promotion, une Garantie Financière d'Achèvement de 68 millions d'euros sur l'opération Silky Way à Lyon ; et une Garantie Financière d'Achèvement de 6,4 millions d'euros de la société Bouygues Immobilier pour l'opération de la Fabrique à Bordeaux ;
- ▲ ANF Immobilier a reçu d'Alstom Transport sur l'opération Silky Way une Garantie à première demande d'un montant de 2 millions d'euros au titre de son dépôt de garantie ;
- ▲ ANF Immobilier a reçu de la société Vinci Immobilier, une Garantie de Paiement à Première demande d'un montant de 5,9 millions d'euros sur le projet Banque de France à Lyon ;
- ▲ cautions reçues des locataires d'ANF Immobilier : 1,1 million d'euros ;
- ▲ caution reçue sur marchés de travaux : 2,7 millions d'euros.

Les principaux Autres engagements sont les suivants :

- ▲ ANF Immobilier a contracté plusieurs crédits. A ce titre les ouvertures de crédit non encore utilisées s'élèvent à 72 millions d'euros ;
- ▲ ANF Immobilier détient une autorisation de découvert bancaire à hauteur de 15 millions d'euros.

ENGAGEMENTS DE EURAZEOP 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 2013 s'élève à 6,8 millions d'euros.



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 2013, 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 CONSOLIDÉS

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 de l'exercice 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

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ▲ Comme précisé dans le paragraphe « Estimations et jugements comptables déterminants » de la partie I « Méthodes et principes comptables – mise en conformité» 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, des participations dans les entreprises associées, des actifs et passifs destinés à être cédés et de 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 réalisés, 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.
- ▲ S'agissant des actifs et passifs destinés à être cédés, nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de la norme IFRS 5 ainsi que les estimations retenues pour l'évaluation des actifs et des passifs concernés. Nous avons par ailleurs vérifié que la note 23 de l'annexe aux comptes consolidés donne 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 également 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 « Immeubles de placement et revenus immobiliers » 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 Courbevoie, le 27 mars 2014

Les Commissaires aux comptes,

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Isabelle Massa

Guillaume Potel



LE FUGITIF

105 x 105 cm. 2011 | Harman Hahnemühle Fine Art sous Diasec | Édition 3/5

Descendant des mondes inconnus, la pensée de l'homme éveillé amène un peu des cieux sur terre.



Comptes INDIVIDUELS

6.1	BILAN	230	6.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTE SUR LES COMPTE ANNUELS	259
	Actif	230			
	Passif	231			
6.2	COMpte DE RÉSULTAT	232	6.5	TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES	261
6.3	ANNEXE AUX COMPTE INDIVIDUELS	233			
6.3.1	Principes et méthodes comptables	234			
6.3.2	Méthodes appliquées	234			
6.3.3	Informations complémentaires	236			
6.3.4	Inventaire du portefeuille	252			
6.3.5	Tableau des filiales et participations	254			
6.3.6	Tableau de flux de trésorerie	258			



6.1 BILAN

ACTIF

(En milliers d'euros)	Notes	Brut	31/12/2013		31/12/2012
			Amortissements et dépréciations	Net	Net
Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles	1	2 188	624	1 564	2 944
Immobilisations corporelles	1	5 390	3 800	1 591	1 881
Terrains		1		1	1
Constructions		5	5		
Autres immobilisations corporelles		5 299	3 794	1 504	1 881
Immobilisations corporelles en cours		86		86	
Immobilisations financières ⁽¹⁾	2	3 445 135	803 718	2 641 417	5 245 427
Participations		3 219 509	711 236	2 508 273	4 649 065
Créances rattachées aux participations	3	119 987	30 011	89 976	222 137
TIAP		34 672		34 672	34 672
Créances rattachées aux TIAP	3				113
Autres titres immobilisés		69 954	62 471	7 483	338 377
Prêts	3	1 008		1 008	1 007
Actions propres					
Autres immobilisations financières		5		5	56
Total I		3 452 713	808 141	2 644 573	5 250 252
Actif circulant					
Créances ⁽²⁾	3	142 546	8 883	133 663	261 952
Autres comptes débiteurs		18 540	8 883	9 657	144 887
État – Impôts sur les bénéfices		124 006		124 006	117 064
Actions Propres	4	88 226	10 135	78 091	62 653
Valeurs mobilières de placement	4	253 584		253 584	180 935
Titres		253 584		253 584	180 935
Intérêts courus					
Disponibilités	4	544 920		544 920	80 912
Charges constatées d'avance	5	1 695		1 695	1 409
Charges à répartir sur plusieurs exercices	5				3 241
Total II		1 030 971	19 018	1 011 954	591 101
TOTAL GÉNÉRAL		4 483 685	827 158	3 656 526	5 841 354
(1) Dont à moins d'un an :				1 000	123
(2) Dont à plus d'un an :				124 006	238 564

PASSIF

(En milliers d'euros)	Notes	31/12/2013		31/12/2012	
		Avant répartition	Avant répartition	Avant répartition	Avant répartition
Capitaux propres					
Capital		199 178		201 365	
Primes d'émission, de fusion, d'apport				90 541	
Réserve légale		12 855		13 073	
Réserve légale plus-values nettes à long terme		7 063		7 063	
Réserves réglementées plus-values nettes à long terme		1 436 172		1 436 172	
Réserve générale		1 592 515		1 698 026	
Report à nouveau		25 107			
Résultat de l'exercice		254 149		101 266	
Total I		3 527 039		3 547 506	
Provisions pour risques et charges	7				
Provisions pour risques		12 945		7 964	
Provisions pour charges		36 782		14 452	
Total II		49 727		22 416	
Dettes⁽¹⁾	3				
Emprunts obligataires convertibles				724 452	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit				110 334	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		4 371		2 008	
Dettes fiscales		8 166		1 187	
Dettes sociales		2 836		6 225	
Autres dettes		64 387		1 427 227	
Total III		79 760		2 271 432	
TOTAL GÉNÉRAL		3 656 526		5 841 354	
(1) Dont à moins d'un an :		76 280		239 136	



6.2 COMpte DE RÉSULTAT

(En milliers d'euros)	Notes	01/01/2013 31/12/2013	01/01/2012 31/12/2012
Opérations de gestion			
Produits courants	8	462 550	182 748
Revenus des titres de participation		450 856	175 024
Revenus des TIAP		2 557	155
Revenus des valeurs mobilières de placement		9 136	7 569
Autres produits		(26 801)	(97 420)
Charges courantes	9	(26 801)	(97 420)
Charges de personnel		(22 217)	(21 420)
Impôts, taxes et versements assimilés		(3 894)	(2 424)
Autres achats et charges externes		(15 747)	(15 735)
Charges financières		15 056	(57 840)
Marge sur opérations courantes		435 748	85 329
Éléments exceptionnels sur opérations de gestion		(492)	(485)
Différence de change		(4)	(1)
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	10	806	477
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(495)	(481)
Dotations aux provisions		(26 349)	(15 170)
Reprises de provisions et transferts de charges		7 710	4
Impôt	16	(2 986)	23
Résultat des opérations de gestion		413 938	69 695
Opérations sur immobilisations financières			
Plus ou moins values de cessions de titres de participation	11	(168 965)	223 473
Plus ou moins values de cessions de TIAP	11	13	(182)
Plus ou moins values de cessions des autres immobilisations financières	11	(120 803)	31
Frais sur cession d'immobilisations financières			
Frais sur investissements		(5 182)	(988)
Autres produits et charges financiers		659	490
Dotations aux provisions	12	(172 424)	(303 728)
Reprises de provisions	12	303 333	110 374
Impôt	16	(1 520)	(12 272)
Résultat des opérations sur immobilisations financières		(164 889)	17 199
Opérations exceptionnelles			
Plus ou moins values sur cessions d'immobilisations corporelles		1 030	(4)
Produits et charges exceptionnels	15	(3 881)	(898)
Reprises de provisions et transferts de charges	12	3 653	2 901
Dotations aux provisions	12	(2 356)	(1 100)
Impôt	16	6 655	13 473
Résultat des opérations exceptionnelles		5 101	14 372
RÉSULTAT NET COMPTABLE		254 149	101 266

6.3 ANNEXE AUX COMPTES INDIVIDUELS

6.3.1	PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	234
6.3.2	MÉTHODES APPLIQUÉES	234
6.3.3	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	236
Note 1	Immobilisations incorporelles et corporelles	236
Note 2	Immobilisations financières	237
Note 3	Créances et dettes	238
Note 4	Trésorerie	239
Note 5	Comptes de régularisation actif	241
Note 6	Capitaux propres	241
Note 7	Provisions pour risques et charges	242
Note 8	Produits courants	243
Note 9	Charges courantes	244
Note 10	Cessions de valeurs mobilières de placement	244
Note 11	Cessions d'immobilisations financières	244
Note 12	Dotations et reprises de dépréciations sur immobilisations financières et exceptionnelles	245
Note 13	Entreprises liées et parties liées	246
Note 14	Rémunerations des dirigeants et effectif moyen	247
Note 15	Produits et charges exceptionnels	247
Note 16	Impôt	248
Note 17	Engagements hors bilan	249
Note 18	Événements post-clôture	251
6.3.4	INVENTAIRE DU PORTEFEUILLE	252
6.3.5	TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS	254
6.3.6	TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE	258



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.

Pour établir ses comptes individuels, Eurazeo doit procéder à des estimations et émettre des hypothèses qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Eurazeo revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques.

En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs états financiers pourraient différer des estimations actuelles.

Les états financiers reflètent les meilleures estimations dont dispose l'entreprise, sur la base des informations existantes à la date de clôture des comptes, en relation avec le contexte économique incertain.

6.3.2 MÉTHODES APPLIQUÉES

Immobilisations corporelles et incorporelles

La Société applique depuis le 1^{er} 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 ; ces plans d'affaires des participations sont établis sur la base de la meilleure estimation de la Direction des incidences de la situation économique actuelle. Les projections de flux futurs se veulent prudentes, et tiennent compte, le cas échéant, du caractère résilient de l'activité de la participation ;
- ▲ les multiples de comparables – capitalisation boursière ou de transactions – appliqués à des agrégats extraits des comptes de résultats historiques ou le cas échéant, de comptes prévisionnels ;
- ▲ la quote-part d'actif net comptable ;

- ▲ le cours de bourse moyen du dernier mois.

Si cette valeur d'utilité est inférieure au prix de revient, une dépréciation est constatée.

Les cessions de titres de participation sont déterminées sur la base du prix de revient moyen pondéré des titres.

Les autres TIAP sont évalués à la clôture de chaque exercice en retenant une valeur d'inventaire qui tient compte des perspectives d'évolution générale de l'entreprise dont les titres sont détenus et qui est fondée, notamment, sur la valeur de marché.

Si cette valeur est inférieure au coût historique, une dépréciation est constatée.

Les autres titres immobilisés et les valeurs mobilières de placement figurent dans le bilan pour leur prix d'acquisition ou leur valeur d'apport, corrigé, le cas échéant, des dépréciations calculées en fonction de la valeur intrinsèque ou boursière en fin d'exercice.

En cas de cession, les TIAP, les autres titres immobilisés et les titres de placement les plus anciens d'une même société sont réputés vendus les premiers.

Traitements 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 Investment 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 LP 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 Edenred (Investissement cédé) et Accor ;
- ▲ Legendre Holding 25 pour l'investissement dans Fonroche ;
- ▲ Legendre Holding 23 pour l'investissement dans 3SP Group ;
- ▲ Sphynx pour l'investissement dans Foncia ;
- ▲ ECIP M pour l'investissement dans Moncler ;

Les sommes investies par le Directoire et les équipes d'investissement sont comptabilisées en compte d'attente au passif du bilan. La valeur du passif prend en compte l'éventuel engagement d'Eurazeo de racheter aux bénéficiaires leurs droits en application des clauses de liquidation prévues contractuellement ainsi que la part revenant

en fin de programme aux bénéficiaires au titre des plus-values nettes de cession réalisées, dès que le hurdle a une forte probabilité d'être atteint. Les plus-values de cession constatées par Eurazeo sont comptabilisées nettes de l'éventuelle quote-part revenant aux bénéficiaires dès que l'atteinte du hurdle est probable.

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 reclasées 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 des actifs de couverture 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 2013 : 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 classe, 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 a été 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 "Écarts 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

(En milliers d'euros)	31/12/2012		Valeurs Brutes		Amortissements et dépréciations		31/12/2013
	Acquisitions	Cessions	Dotations	Reprises			
Immobilisations incorporelles							
Valeurs brutes	3 519	101	(1 432)				2 188
Amortissements et provisions	(575)			(49)			(624)
VALEURS NETTES	2 944	101	(1 432)	(49)			1 564
Immobilisations corporelles							
Valeurs brutes	5 234	156					5 390
Terrains	1						1
Constructions	5						5
Autres immobilisations corporelles	5 229	70					5 299
Immobilisations corporelles en cours		86					86
Amortissements	(3 353)			(446)			(3 800)
Constructions	(5)						(5)
Autres immobilisations corporelles	(3 348)			(446)			(3 794)
VALEURS NETTES	1 881	156	(446)				1 591

Pour mémoire, le mali technique issu de la transmission universelle de patrimoine de la société OFI PE Commandité et représentant la plus-value latente sur les parts de « carried interest » détenues par Eurazeo dans Eurazeo PME a été comptabilisé en 2012 en immobilisations incorporelles.

Suite à la cession par Eurazeo PME de Flexitallic Group en 2013, la quote-part de mali technique afférente à cet investissement dans le mali technique a été soldée pour 1 432 milliers d'euros.

NOTE 2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(En milliers d'euros)	Valeurs brutes					31/12/2013
	31/12/2012	Augmentations	Diminutions	Fusion/TUP*	Autres flux	
Participations	5 558 235	467 566	(1 132 536)	(2 132 169)	458 413	3 219 509
Créances rattachées aux participations	222 137	129 483	(121 239)		(110 394)	119 987
TIAP	34 672					34 672
Créances rattachées aux TIAP	113		(113)			
Autres titres immobilisés	382 893	35 167	(86)		(348 020)	69 954
Prêts	1 007				1	1 008
Actions propres en voie d'annulation		198 458			(198 458)	
Actions propres		26 851	(26 851)			
Autres immobilisations financières	55	40 576	(40 627)			5
TOTAL	6 199 113	898 102	(1 321 453)	(2 132 169)	(198 458)	3 445 135

* TUP : Transmission universelle de patrimoine.

1. « Participations »

Les augmentations de participations sont composées principalement de l'apport des titres Holdelis à la société Legendre Holding 27 pour 432 199 milliers d'euros.

Les diminutions des participations proviennent d'opérations de réduction de capital et de distributions de primes en complément des dividendes perçus suite aux cessions suivantes :

- ▲ Moncler par la société ECIP M pour 104 687 milliers d'euros (cession partielle) ;
- ▲ Edened par Legendre Holding 19 pour 286 364 milliers d'euros (cession totale) ;
- ▲ Rexel par Ray France Investment pour 248 947 milliers d'euros (cession partielle).

Les diminutions comprennent également un montant de 490 822 milliers d'euros représentant le prix de revient historique des titres Holdelis apportés à la société Legendre Holding 27.

Le poste « Fusion/TUP » est constitué de la sortie des titres Legendre Holding 22 lors de la transmission universelle de patrimoine de Legendre Holding 22 à Eurazeo.

Le poste « Autres flux » est constitué de la capitalisation des avances pour 110 394 milliers d'euros (détailé au point 2) et des titres immobilisés pour 348 020 milliers d'euros (détailé au point 3).

2. « Créances rattachées aux participations »

L'augmentation des créances représente principalement les avances complémentaires faites à :

- ▲ Eurazeo PME Capital pour 89 956 milliers d'euros ;
- ▲ IES (au travers de Legendre Holding 21) pour 3 150 milliers d'euros ;
- ▲ LH APCOA pour 8 656 milliers d'euros ;

▲ 3SP Group (au travers de Legendre Holding 23) pour 9 004 milliers d'euros ;

▲ Eurazeo Real Estate Lux pour 16 960 milliers d'euros.

Les diminutions des créances représentent principalement le remboursement des avances faites à Eurazeo PME Capital pour 94 509 milliers d'euros, Eurazeo Real Estate pour 18 600 milliers d'euros et la cession de l'avance faite à Europcar en 2012 à ECIP Europcar pour 7 556 milliers d'euros.

Le poste « Autres flux » est constitué de la capitalisation des avances de :

- ▲ Europcar pour 102 444 milliers d'euros ;
- ▲ IES (au travers de Legendre Holding 21) pour 3 150 milliers d'euros ;
- ▲ Fonroche (au travers de Legendre Holding 25) pour 4 800 milliers d'euros.

3. « Autres titres immobilisés »

L'augmentation du poste provient essentiellement des intérêts constatés sur les obligations Holdelis et Financière Truck Investissement (Fraikin) pour 29 409 milliers d'euros.

Le poste « Autres flux » est constitué de la capitalisation des obligations Holdelis pour un montant de 348 020 milliers d'euros.

4. « Actions propres »

Les variations du poste au cours de l'exercice sont liées aux actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Les variations du poste « Actions propres en voie d'annulation » sur l'exercice 2013 représentent les 4 018 202 actions Eurazeo achetées, dont 902 747 actions ont été annulées le 19 juillet 2013 et 3 115 455 le 12 décembre 2013.



5. Dépréciation des immobilisations financières

(En milliers d'euros)	31/12/2012	Dotations	Reprises	31/12/2013
Participations	(909 169)	(103 259)	301 193	(711 236)
Créances rattachées aux participations		(30 011)		(30 011)
Autres titres immobilisés	(44 517)	(17 954)		(62 471)
TOTAL	(953 686)	(151 225)	301 193	(803 718)

Les mouvements des dépréciations sur les immobilisations financières intervenus au cours de l'exercice clos le 31/12/2013 concernent essentiellement :

▲ une dotation complémentaire de 56 700 milliers d'euros sur la participation dans LH APCOA constituée afin de déprécier intégralement cette participation. À la date d'arrêté des comptes le groupe Apcoa poursuit avec ses principaux créanciers des discussions afin de réduire significativement son endettement ce qui pourrait conduire à diluer totalement la participation d'Eurazeo détenue au travers de LH Apcoa. Ces évènements ont été reflétés dans les comptes ;

- ▲ une dotation de 25 538 milliers d'euros sur la participation dans Legendre Holding 23 ;
- ▲ une dotation complémentaire de 17 954 milliers d'euros sur Financière Truck Investissement (Fraikin) afin de déprécier intégralement cette participation ;
- ▲ une reprise nette de dépréciation sur la participation dans Holdelis et Legendre Holding 27 de 7 591 milliers d'euros ;
- ▲ une reprise de dépréciation de 241 949 milliers d'euros sur la participation dans Legendre Holding 22 suite à la liquidation de la société par transmission universelle de son patrimoine à Eurazeo.

Par ailleurs, la valeur estimative des TIAP est la suivante :

(En milliers d'euros)	À l'ouverture de l'exercice			À la clôture de l'exercice		
	Valeur comptable brute	Valeur comptable nette	Valeur estimative	Valeur comptable brute	Valeur comptable nette	Valeur estimative
Portefeuille évalué :						
+ au prix de revient	34 672	34 672	34 672	34 672	34 672	34 672
TOTAL	34 672	34 672	34 672	34 672	34 672	34 672

Le poste « TIAP » comprend les titres Eurazeo Partners et Eurazeo Partners B.

Tous les investissements non cotés sont retenus au prix de revient net de dépréciations.

NOTE 3 CRÉANCES ET DETTES

Créances

(En milliers d'euros)	Montant brut	Dont à moins d'un an	À plus d'un an
Actif immobilisé	120 995	1 000	119 995
Créances rattachées aux participations	119 987		119 987
Prêts	1 008	1 000	8
Actif circulant	18 540	18 540	
Clients et comptes rattachés	11 397	11 397	
Autres créances	7 143	7 143	
État Impôts sur les bénéfices Crédit « carry back »	124 006		124 006
TOTAL	263 541	19 540	244 001

Les créances rattachées aux participations sont détaillées en Note 2.

Dettes

(En milliers d'euros)	Montant brut	Dont à moins d'un an	De un à cinq ans
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4 371	4 371	
Dettes fiscales et sociales	11 002	11 002	
Autres dettes	64 387	60 907	3 480
TOTAL	79 760	76 280	3 480

Le poste « Autres dettes » est principalement constitué au 31 décembre 2013 des comptes courants des filiales dans le cadre des conventions de trésorerie Groupe.

NOTE 4 TRÉSORERIE

(En milliers d'euros)	Valeur brute 31/12/2012	Acquisitions	Cessions	Valeur brute 31/12/2013	Valorisation au 31/12/2013
Instrument de trésorerie	180 935	1 385 125	(1 312 475)	253 584	253 631
Valeurs mobilières de placement	180 935	1 385 125	(1 312 475)	253 584	253 631
Comptes bancaires et caisses	876	2 998	(876)	2 998	2 998
Comptes à terme	80 002	540 857	(80 002)	540 857	540 857
Intérêts des comptes à terme	33	1 064	(33)	1 064	1 064
Disponibilités	80 912	544 920	(80 911)	544 920	544 920
Actions propres	75 773	19 446	(6 993)	88 226	80 157
TOTAL	337 620	1 949 490	(1 400 379)	886 730	878 708

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 2 639 172 actions Eurazeo représentant 4,04 % du capital social.

Ces actions, qui sont conservées en vue de servir certains plans de stock-options et d'attribution 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'AUTOCONTRÔLE DESTINÉES À ÊTRE ATTRIBUÉES AUX EMPLOYÉS

En milliers d'euros	Nombre de Titres	Prix de revient par action	Valeur Globale Brute	Dépréciation
Au 31/12/2013				
► Actions non affectées à des plans particuliers	394 226	50,91	20 070	
► Actions affectées à des plans particuliers	2 244 946	30,36	68 156	10 135 ⁽¹⁾
TOTAL	2 639 172		88 226	10 135

(1) La dépréciation a été constatée lors du transfert des titres du compte « actions non affectées à des plans particuliers » au compte « actions affectées à des plans particuliers ».

Au cours de l'exercice, une perte exceptionnelle de 3 646 milliers d'euros a été générée lors de la levée de 127 829 options d'achat et du transfert des attributions gratuites aux salariés, sur la base du prix de revient historique des titres détenus. La perte est compensée par une reprise de provision de 3 653 milliers d'euros (cf Note 12).

Sur la base du cours moyen de décembre 2013, aucune provision pour dépréciation n'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 3 142 milliers d'euros.



PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PLANS EN COURS

	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006	Plan 2007	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées*	46 470	100 400	219 022	239 710	236 173	65 067	313 490	415 181	443 576	334 701	177 229	348 738
Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31 décembre 2013	(46 470)	(6 037)	-	-	-	-	-	(75 322)	-	-	-	-
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	(55 930)	-	-	-	-
Options de souscription ou d'achat restantes au 31 décembre 2013	-	94 363	219 022	239 710	236 173	65 067	313 490	283 929	443 576	334 701	177 229	348 738
Date de création des options	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	14/05/12	07/05/13
Date de début d'exercice	03/06/07	25/06/08	06/07/09	28/06/10	04/06/11	05/02/10	20/05/12	02/06/13	(1)	(2)	(3)	(4)
Date d'expiration	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	14/05/22	07/05/23
Prix d'exercice (ajusté)	25,35	30,11	45,77	56,28	84,89	57,50	65,06	26,38	41,35	48,13	33,79	37,74
Actions gratuites (ajustées) attribuées au 31 décembre 2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	82 678	36 672	

* Solde au 31/12/2012 (Document de référence 2012) ajusté de l'attribution d'une action gratuite pour vingt anciennes décidée le 7 mai 2013.

(1) Les options seront immédiatement exercables 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.

(2) Les options seront immédiatement exercables 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.

(3) Les options seront immédiatement exercables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2014, un tiers en 2015 et un tiers en 2016.

(4) Les options seront exercables à compter du 7 mai 2017 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2015, le troisième quart en 2016 et le dernier quart en 2017, sous réserve des conditions de performance.

VALEUR DES ACTIONS RETENUE COMME ASSIETTE DE LA CONTRIBUTION DE 30 %

L'assiette de la cotisation des plans de stock-options attribués en 2013 est de 2 787 milliers d'euros et de 1 032 milliers d'euros pour le plan d'attribution gratuite d'actions.

CONDITIONS D'EXERCICE DES OPTIONS D'ACHAT

Les conditions requises pour l'acquisition et l'exercice des options en 2013 ont été modifiées dans le cadre du plan 2013 et sont décrites ci après.

Les options d'achat consenties (les « Options ») ne seront définitivement acquises aux bénéficiaires que progressivement, par tranches, à l'issue de trois périodes d'acquisition successives sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein des effectifs de la Société à l'issue de la période d'acquisition considérée :

- ▲ l'acquisition définitive de la moitié des Options interviendra à l'issue d'une période de deux ans, soit le 7 mai 2015 ;
- ▲ l'acquisition définitive du troisième quart des Options interviendra à l'issue d'une période de trois ans, soit le 7 mai 2016 ;

▲ l'acquisition définitive du dernier quart des Options interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, soit le 7 mai 2017.

En outre, dès lors que le bénéficiaire des Options ne justifierait pas de quatre années d'ancienneté à la date d'expiration de l'une des périodes d'acquisition visées ci-dessus, les Options correspondant à cette période d'acquisition ne seront définitivement acquises par le bénéficiaire qu'à compter du moment où ledit bénéficiaire justifiera de quatre années d'ancienneté au sein de la Société.

L'exercice des Options est subordonné à une condition de performance boursière d'Eurazeo qui sera déterminée sur une période de quatre ans (courant à compter du 7 mai 2013 et expirant le 6 mai 2017 inclus) en additionnant à la variation de la valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur la même période (la « Performance d'Eurazeo »).

La Performance d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice LPX TR (Total Return – dividendes réinvestis).

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 en 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 avec mention de leur indisponibilité pendant la période de conservation.

Le règlement prévoit également l'ajustement du nombre d'actions attribuées en cas d'opérations sur le capital de la Société afin de préserver les droits des bénéficiaires.

Chaque bénéficiaire de stock-options a eu la possibilité, s'il le souhaitait, de recevoir une action gratuite en lieu et place de trois options. Les modalités de conversion des options en actions gratuites par les bénéficiaires ont été modifiées au cours de l'exercice 2013. Le choix est limité à 60 % (contre 100 % en 2012) des options consenties pour les bénéficiaires non membres du Directoire et à 40 % (contre 50 % en 2012) pour les membres du Directoire.

L'acquisition définitive 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)	31/12/2013	31/12/2012
Charges constatées d'avance	1 695	1 409
Charges à répartir		3 241
TOTAL	1 695	4 650

Les charges à répartir étaient constituées au 31 décembre 2012 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 ont été étaillées sur la durée de l'emprunt et représentaient un amortissement annuel de 3 241 milliers d'euros. Cet amortissement a été intégralement constaté sur l'exercice.

NOTE 6 CAPITAUX PROPRES

(En milliers d'euros)	Nombre d'actions	Montant en milliers d'euros
Capitaux propres au 31 décembre 2012	66 021 415	3 547 506
Distribution d'un dividende		(79 226)
Distribution relative aux actions propres		3 067
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(4 018 202)	(198 458)
Attribution gratuite	3 301 070	
Résultat de l'exercice au 31 décembre 2013		254 149
Capitaux propres au 31 décembre 2013	65 304 283	3 527 039



Au 31 décembre 2013, les actionnaires connus détenant 5 % au moins des actions ou des droits de vote d'Eurazeo, sur la base de 65 304 283 actions composant le capital social, sont :

(En pourcentage)	Du capital	Des droits de vote	Des droits de vote avec autocontrôle
Concert ⁽¹⁾	16,24	19,94	19,33
Crédit Agricole	14,22	21,43	20,78
Société Orphéo	6,61	5,17	5,01
Sofina	6,08	9,41	9,12

(1) Pacte d'actionnaires entre Monsieur Michel David-Weill, Quatre Soeurs LLC, l'indivision des enfants de Monsieur Michel David-Weill, Madame Constance Broz de Solages, Monsieur Jean-Manuel de Solages, Monsieur Amaury de Solages, Madame Martine Bernheim-Orsini, Mademoiselle Cynthia Bernheim (venant aux droits de Monsieur Pierre-Antoine Bernheim), Monsieur Alain Guyot et Monsieur Hervé Guyot (Avis AMF n° 211C0404).

NOTE 7 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(En milliers d'euros)	31/12/2012	Dotations	Reprises	31/12/2013
				utilisées non utilisées
Provisions pour risques	(7 964)	(7 710)	2 728	(12 945)
Provisions pour charges	(14 452)	(30 025)	7 695	(36 782)
TOTAL	(22 416)	(37 735)	10 423	(49 727)

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 la valeur nette comptable des titres après affectation et le prix d'exercice lors de la levée des stock-options, s'élève au 31 décembre 2013 à 3 142 milliers d'euros.

Une provision pour risque a été constituée dans le cadre du litige lié aux contentieux Gérant-Mandataire du groupe B&B Hotels, pour faire suite à 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 4 369 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'arrêté des comptes.

Une provision de 5 433 milliers d'euros a été constituée sur la société LH APCOA pour couvrir la situation nette négative de la société.

Provision pour charges

Une provision de 9 323 milliers d'euros a été comptabilisée au titre de la rémunération variable (y compris charges sociales et fiscales afférentes) due au titre de l'exercice 2013 et qui sera versée en 2014.

Une provision complémentaire pour retraite de 1 869 milliers d'euros au titre de l'augmentation des engagements de l'année, du contrat de retraite additive, a été constituée sur l'exercice. Elle porte ainsi la provision à 8 625 milliers d'euros au 31 décembre 2013.

(En milliers d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Évolution de la provision		
(Passifs)/Actifs nets comptabilisés au début de l'exercice	(6 757)	(2 524)
Charges de la période	(4 169)	(7 983)
Contribution employeur	2 300	3 749
(Passifs)/Actifs nets comptabilisés à la clôture de l'exercice	(8 625)	(6 757)
Réconciliation du hors-bilan et bilan à la clôture		
Dettes actuarielles	(40 457)	(39 063)
Juste valeur des fonds de couverture	28 746	28 875
Situation nette, surplus/(déficits)	(11 711)	(10 187)
Coûts des services passés non comptabilisés	(3 086)	(3 430)
(Passifs)/Actifs nets comptabilisés à la clôture	(8 625)	(6 757)
Hypothèses		
Taux d'actualisation	3,0 %	2,8 %
Taux d'inflation	2,0 %	2,0 %
Taux de revalorisation salariale	2,0 %	2,0 %
Taux technique de liquidation de la rente	1,3 %	1,5 %
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans
Table de mortalité	TGF05/TGH05	TGF05/TGH05
Taux de rendement des actifs de couverture	3,0 %	4,0 %

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

6

(En milliers d'euros)	2013	2012
Ray France Investment	200 133	138 203
ECIP M	165 417	-
Eurazeo PME Capital	30 891	-
ANF Immobilier	8 675	-
Gruppo Banca Leonardo	6 061	5 051
Legendre Holding 19	5 379	-
Eurazeo Management Lux	2 475	-
Eurazeo PME	800	-
La Mothe	-	1 100
Intérêts des créances et des obligations	31 025	30 670
Revenus des titres de participation	450 856	175 024
Revenus des TIAP	-	-
Revenus des valeurs mobilières de placement	2 557	155
Autres produits	9 136	7 569
TOTAL	462 550	182 748



NOTE 9 CHARGES COURANTES

(En milliers d'euros)	2013	2012
Charges de personnel	(22 217)	(21 420)
Impôts, taxes et versements assimilés ⁽¹⁾	(3 894)	(2 424)
Autres achats et charges externes	(15 747)	(15 735)
Charges financières	15 056	(57 840)
Intérêts emprunts ⁽²⁾	20 882	(51 671)
Intérêts convention de trésorerie filiales	(5 825)	(6 169)
TOTAL	(26 801)	(97 420)

(1) La progression du poste « Impôts et taxes » s'explique par l'augmentation des taux de charges sur les salaires, le paiement par Eurazeo de nouvelles taxes telles que les taxes sur transactions financières et sur les hautes rémunérations.

(2) La variation du poste « Intérêts emprunts » en 2013 s'explique par l'annulation des intérêts courus calculés à la clôture de l'exercice 2012 sur l'obligation échangeable en titres Danone. Cette obligation a été remboursée par anticipation fin mai 2013 avant le paiement du coupon 2013.

NOTE 10 CESSIONS DE VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(En milliers d'euros)	2013	2012
Produits nets sur cessions des OPCVM	806	477
TOTAL	806	477

NOTE 11 CESSIONS D'IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(En milliers d'euros)	Prix de cession	Prix de revient	Plus ou moins values brutes
Plus ou moins values de cession de titres de participation	436 645	(605 610)	(168 965)
Legendre Holding 22 ⁽¹⁾	-	(110 931)	(110 931)
Holdelis ⁽²⁾	432 199	(490 822)	(58 623)
ECIP M	4 369	(1 643)	2 726
Groupe B&B Hotels	-	(2 140)	(2 140)
Autres titres	76	(74)	2
Plus ou moins values de cession de TIAP	13	-	13
Concentra	13	-	13
Plus ou moins values de cession des autres immobilisations financières	695 987	(816 790)	(120 803)
Danone ⁽³⁾	695 987	(816 790)	(120 803)
TOTAL	1 132 645	(1 422 401)	(289 755)

(1) Mali réalisé lors de la transmission universelle de patrimoine de la société et compensé par une reprise de provision de 241 949 milliers d'euros couvrant également la moins value réalisée sur les titres Danone.

(2) Moins value constatée lors de l'apport des titres Holdelis à la société Legendre Holding 27.

(3) Moins value constatée lors de la livraison des titres Danone aux porteurs des obligations échangeables en actions Danone.

**NOTE 12 DOTATIONS ET REPRISES DE DÉPRÉCIATIONS
SUR IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET EXCEPTIONNELLES**

<i>(En milliers d'euros)</i>	Dotations	Reprises
Eurazeo Real Estate Lux	-	282
Eurazeo Services Lux	-	340
Holdelis/Legendre Holding 27	(51 032)	58 623
LH APCOA	(56 700)	-
Legendre Holding 22	-	241 949
Legendre Holding 23	(25 538)	-
Sous-total participations et créances rattachées	(133 270)	301 193
Financière Truck Investissement (obligations)	(17 954)	-
Sous-total des autres titres immobilisés	(17 954)	-
Provision pour risques et charges	(21 200)	2 140
Sous-total résultat financier	(172 424)	303 333
Dépréciation des actions propres	(79)	3 065
Provisions pour risques sur actions propres	(2 276)	588
Sous-total résultat exceptionnel	(2 356)	3 653
TOTAL	(174 780)	306 986



NOTE 13 ENTREPRISES LIÉES ET PARTIES LIÉES

Entreprises liées

(En milliers d'euros)	Participations en valeur brute	Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	Autres créances	Autres dettes ⁽¹⁾	Autres produits financiers	Intérêts conventions de trésorerie
ANF Immobilier	30 242		382			
Eurazeo Real Estate Lux	139 940	41 451			286	
Eurazeo Management Lux	30		16			
Eurazeo Services Lux	1 535		33			
Ray France Investment	220 359			5 504		900
Europcar Groupe	762 714					
LH Apcoa	366 615	30 011			690	
Holdelis	35 871		1 308		24 318	
Euraleo	60 586					
Legendre Holding 27	432 236					
Legendre Holding 19	239 539			30 606	15	204
Legendre Holding 21	20 987					
ECIP SPW	4 369					
Legendre Holding 23	37 536	18 157			55	
Legendre Holding 25	55 337				25	
Sphynx	196 702					
Eurazeo PME Capital	113 552	30 346			494	40
ECIP M	184 503			2 016		6
Eurazeo Partners	25 000					
Eurazeo Partners B	9 672					
TOTAL	2 937 325	119 965	1 739	38 126	25 884	1 150

(1) Y compris intérêts courus.

Transactions avec les parties liées

Les transactions réalisées avec les parties liées ont été réalisées à des conditions normales de marché.

NOTE 14 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET EFFECTIF MOYEN
Rémunérations des mandataires sociaux

(En milliers d'euros)	2013	2012
Rémunérations versées aux membres du Directoire	4 967	4 880
Jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance	542	619

Effectif moyen en équivalent temps plein (y compris dirigeants mandataires sociaux)

	2013	2012
Effectif moyen	50	51

NOTE 15 PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

(En milliers d'euros)	Note	2013	2012
Mali réalisés sur levées de stock-options et attributions gratuites	4	(3 646)	(608)
Mali réalisés sur contrat de liquidité		(30)	(895)
Autres		(512)	(112)
Charges exceptionnelles		(4 188)	(1 614)
Boni réalisés sur contrat de liquidité		79	716
Refacturation plan actions gratuites aux filiales		222	-
Autres		7	
Produits exceptionnels		307	716
TOTAL		(3 881)	(898)

**NOTE 16 IMPÔT**

(En milliers d'euros)	2013	2012
Sur opérations de gestion		
Impôt au taux de droit commun	(2 906)	23
Majoration d'impôt liée à la contribution de 3,3 %	(81)	-
Sous-total	(2 986)	23
Sur opérations financières		
Impôt au taux de droit commun	(1 474)	(11 905)
Impôt au taux de 19 %		
Majoration d'impôt liée à la contribution de 3,3 %	(47)	(367)
Sous-total	(1 520)	(12 272)
Sur opérations exceptionnelles		
Impôt au taux de droit commun	(16)	-
Majoration d'impôt liée à la contribution de 3,3 %	-	-
Gain intégration fiscale	8 979	13 473
Taxe sur les distributions	(2 308)	-
Sous-total	6 655	13 473
TOTAL	2 149	1 224

Eurazeo a constitué un groupe fiscal depuis le 1^{er} janvier 2001.

Les bases imposables des sociétés intégrées au 31 décembre 2013 se présentent comme suit :

(En milliers d'euros)	Bases imposables comme en l'absence d'intégration 31/12/2013
Sociétés intégrées	
La Mothe	7
Eurazeo Capital Investissement	(2)
Ray France Investment	10 722
Eurazeo PME	1 075
Eurazeo PME Capital	(1 455)
LH APCOA	(39 540)
Legendre Holding 21	(41)
Legendre Holding 23	424
Legendre Holding 25	(120)
Legendre Holding 26	(116)
Legendre Holding 29	(4)
Legendre Holding 30	(7)

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 valeurs 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 2013, un gain d'intégration de 8 979 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2013, le groupe intégré formé par Eurazeo et ses filiales dispose de 57 839 milliers d'euros de déficit reportable.

NOTE 17 ENGAGEMENTS HORS BILAN

L'ensemble des engagements significatifs d'Eurazeo selon les normes comptables en vigueur, à l'exception des engagements liés à des pactes d'actionnaires couverts par une obligation de confidentialité, sont décrits ci-après :

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. Le montant de cette garantie se réduit au fur et à mesure des versements réalisés. Au 31 décembre 2013, le montant de la garantie est estimé à 6,0 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 2013, aucun montant n'était utilisé et l'engagement global reçu par Eurazeo s'élève à 1 milliard d'euros.

Le contrat de ce crédit syndiqué 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 »).

RETRAITE

Eurazeo a souscrit un contrat d'assurances collectives le 19 janvier 2000 avec effet au 1^{er} 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 2013 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 447 milliers d'euros au 31 décembre 2013 à comparer à un actif de couverture de 479 milliers d'euros.

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 aux bénéficiaires est fixé à un pourcentage représentant 5 % de la participation détenue par Eurazeo.

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 et leurs compléments éventuels. 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 aux bénéficiaires 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.

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.

GROUPE B&B HOTELS

Dans le cadre de la cession à Carlyle des titres groupe B&B Hotels (« GBB ») le 28 septembre 2010, Eurazeo a consenti plusieurs garanties :

- ▲ une garantie générale portant sur les déclarations usuelles relatives à l'ensemble des sociétés du groupe B&B Hotels ;
- ▲ une garantie spécifique destinée à couvrir les risques liés aux contentieux Gérant-Mandataire existants ou à venir, notifiés avant le 31 mars 2012 ; l'indemnisation due au titre de cette garantie est plafonnée à 14,6 millions d'euros, la quote-part maximum d'Eurazeo à hauteur de sa détention directe et indirecte dans GBB s'élevant à 10,5 millions d'euros ;
- ▲ une garantie spécifique destinée à couvrir les risques fiscaux, plafonnée à 16 millions d'euros, jusqu'à l'expiration de la période de prescription applicable ; la quote-part maximum d'Eurazeo à hauteur de sa détention directe et indirecte dans GBB s'élève à 11,5 millions d'euros et est partiellement couverte par une assurance souscrite à cet effet.

GROUPE ELIS

Dans le cadre de son investissement dans le groupe Elis, Eurazeo et les cadres dirigeants du groupe Elis se sont consenti 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.

EURAZEOT 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 se sont consenti des promesses d'achat et de vente portant sur les actions qu'ils détiennent dans la société Europcar Groupe.

ANF IMMOBILIER

Dans le cadre de l'acquisition par Immobilière Bingen des titres de la société ANF Immobilier, une convention de garantie d'actif et de passif a été conclue le 1^{er} mars 2005 avec Finaxa, cédant des titres ANF Immobilier. Suite à la dissolution sans liquidation d'Immobilière Bingen et à la transmission universelle de son patrimoine à Eurazeo, Eurazeo s'est substituée à Immobilière Bingen dans tous ses droits et obligations au titre de cette convention. 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.

Nantissement d'actifs de l'émetteur (immobilisations incorporelles, corporelles et financières)

GROUPE ELIS

Dans le cadre du refinancement de l'acquisition de Novalis par Holdelis, Eurazeo en 2013, a consenti aux prêteurs des nantissemnts de comptes d'instruments financiers et de créances portant sur 100 % des titres qu'elle détient dans Holdelis, sur les prêts d'actionnaires consentis au profit d'Holdelis et sur 100 % des titres qu'elle détient dans Legendre Holding 27.

La valeur nette des titres est indiquée dans le tableau ci-dessous.

Tableau récapitulatif des engagements hors bilan donnés

(En millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Cautions de contre-garantie sur marchés	-	-
Créances cédées non échues (bordereaux Daily...)	-	-
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	-	-
+ Titres Holdelis	35,4	-
+ Titres Legendre Holding 27	416,3	-
Avals, cautions et garanties donnés	6,0	23,1
Garantie de passif	19,4	21,5
Engagements d'investissements donnés	-	-

Tableau récapitulatif des engagements hors bilan reçus

(En millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Cautions de contre-garantie sur marchés	-	-
Créances cédées non échues (bordereaux Daily...)	-	-
Avals, cautions et garanties reçus	-	-
Autres engagements de financement reçus	1 000,0	1 000,0

NOTE 18 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Les événements post-clôture sont présentés dans le Rapport de Gestion.



6.3.4 INVENTAIRE DU PORTEFEUILLE

(En milliers d'euros)	Nombre de titres détenus	% du capital détenu	Prix de revient			Valeur boursière ou prix de revient net ⁽¹⁾	Plus ou moins values latentes sociales
			Brut	Dépréciations	Net		
Titres de participation							
Europcar Groupe	89 601 085	86,4	760 214		760 214	760 214	
Europcar Groupe – actions B	128 183	n/a	2 500		2 500	2 500	
Legendre Holding 19	247 954	86,3	239 539		239 539	239 539	
Ray France Investment	48 813 037	100,0	220 359		220 359	220 359	
LH APCOA	36 661 547	100,0	366 615	(366 615)			
ECIP M	2 891 900	83,3	184 503		184 503	184 503	
ECIP SPW	2 908 333	68,4	4 369		4 369	4 369	
Sphynx	833 333	83,3	196 702		196 702	196 702	
Holdelis	59 953 046	6,5	35 871	(492)	35 380	35 380	
Legendre Holding 27	43 223 591	83,4	432 236	(15 956)	416 279	416 279	
Gruppo Banca Leonardo	50 511 074	19,4	80 950	(21 950)	59 000	59 000	
Eurazeo PME Capital	10 542 988	100,0	113 552		113 552	113 552	
Eurazeo PME	10 929	100,0	9 706		9 706	9 706	
RedBirds Participations US LP		100,0	145 995	(145 995)			
Eurazeo Real Estate Lux	1 939 729	100,0	139 940	(81 232)	58 708	58 708	
Euraleo	7 730 000	100,0	60 586	(36 734)	23 852	23 852	
Legendre Holding 25	5 533 700	100,0	55 337		55 337	55 337	
Legendre Holding 23	3 753 570	100,0	37 536	(25 538)	11 998	11 998	
Legendre Holding 26	3 330 700	100,0	33 307		33 307	33 307	
ANF Immobilier	8 675 095	48,9	30 242		30 242	30 242	
Eureka Participations	6 887 000	100,0	25 557		25 557	25 557	
Legendre Holding 21	2 098 700	100,0	20 987		20 987	20 987	
Financière Truck Investissement	16 586 612	14,2	16 587	(16 587)	-	-	
SFGI	23 691	94,8	3 389		3 389	3 389	
Eurazeo Services Lux	17 999	99,9	1 535	(136)	1 399	1 399	
La Mothe	10 000	100,0	963		963	963	
Eurazeo Capital Investissement	13 700	100,0	137		137	137	
Autres titres			294		294	294	
Total titres de participation			3 219 508	(711 236)	2 508 273	2 508 273	

(En milliers d'euros)	Nombre de titres détenus	% du capital détenu	Prix de revient			Valeur boursière ou prix de revient net ⁽¹⁾	Plus ou moins values latentes sociales				
			Brut	Dépréciations	Net						
TIAP											
Investissements directs non cotés											
Eurazeo Partners	25 000	7,2	25 000		25 000	25 000					
Eurazeo Partners B	9 625	6,2	9 672		9 672	9 672					
Total TIAP			34 672		34 672	34 672					
Autres Titres Immobilisés											
Holdelis – BSA	4 400 054	n.a	880		880	880					
Financière Truck – Obligations ⁽²⁾	31 826 087	n.a	53 997	(53 997)							
Financière Truck – PECS ⁽²⁾		n.a	5 066	(5 066)							
Financière Truck – Obligations D ⁽²⁾	2 666 667	n.a	3 321	(3 321)							
Quasarelis	867 000	20,7	1 127		1 127	1 127					
Danone	94 227		4 710		4 710	4 875	165				
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	185 579	4,7	186		186	186					
OFI PEC 3		n.a	451		451	451					
OFI PEC 2		n.a	105	(83)	23	23					
Autres			77	(4)	73	73					
Total autres titres immobilisés			69 953	(62 470)	7 483	7 648	165				
Prêts											
Autres prêts		n.a	7		7	7					
Prêts au personnel ⁽²⁾			1 000		1 000	1 000					
Total prêts			1 007		1 007	1 007					
Valeurs mobilières de placement ⁽²⁾			253 584		253 584	253 631	47				
Actions propres	2 639 172	4,0	88 226	(10 135)	78 091	80 157	(2 066)				
Total valeurs mobilières de placement			341 810	(10 135)	331 676	333 789	(2 019)				
TOTAL DU PORTEFEUILLE			3 666 951	(783 840)	2 883 111	2 885 388	(1 854)				

(1) La valeur boursière est constatée d'après le cours moyen de décembre 2013.

(2) Y compris intérêts courus.



6.3.5 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(En milliers d'euros)

31 décembre 2013	Capital	Capitaux propres autres que le capital hors résultat	Quote-part de capital détenue en %	Valeur des titres comptable détenus			
				Brute	Nette		
RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL							
Filiales (50 % au moins du capital détenu)							
S.F.G.I. 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 542 099 072 00176	3 813	3 821	94,8	3 389	3 389		
Eurazeo Real Estate Lux 25 rue Philippe II L 2340 Luxembourg	19	58 344	100,0	139 940	58 708		
Financière Truck Investissement 65 ave de Colmar tour Albert 1 ^{er} 92507 Rueil Malmaison Siret : 492 851 266 000 30	116 967	(154 144)	14,2	16 587	-		
Legendre Holding 25 32 rue de Monceau 75008 Paris Siret : 504 390 907 00013	55 337	(272)	100,0	55 337	55 337		
Ray France Investment 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 479 898 124 00025	205 015	(176 985)	100,0	220 359	220 359		
Europcar Groupe SA Le Mirabeau, 5-6 place des Frères Montgolfier – 78280 Guyancourt Siret : 489 099 903 00028	446 383	199 945	86,4	762 714	762 714		
Eureka Participations Le Mirabeau, 5-6 place des Frères Montgolfier – 78280 Guyancourt Siret : 491 950 705 00013	6 887	34	100,0	25 557	25 557		
Legendre Holding 19 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 499 405 678 00016	1 437	298 395	86,3	239 539	239 539		
Legendre Holding 21 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 500 441 209 00011	20 987	(11)	100,0	20 987	20 987		
Legendre Holding 27 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 532 862 877 00018	518 510	(3)	83,4	432 236	416 279		
Euraleo 20 Via Vittor Pisani 20124 Milan	7 730	16 124	100,0	60 586	23 852		
Legendre Holding 26 32 rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 532 351 913 00019	33 307	(559)	100,0	33 307	33 307		
LH APCOA 32 rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 487 476 749 00022	366 615	(339 926)	100,0	366 615	-		
RedBirds US LP ⁽²⁾ C/O Corporation Trust Center 1209 Orange Street, Wilmington, DE 19801	147 615	687	100,0	145 995	-		
Legendre Holding 23 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 504 393 950 00010	37 536	(1 007)	100,0	37 536	11 998		

(1) Date de clôture des exercices de référence le ...

(2) Données en milliers de dollars converties au cours du 31/12/2008 soit 1,3917.

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 ⁽¹⁾
-	-	-	(160)	-	31/12/2012
41 379	-	-	344	-	31/12/2013
-	-	4 573	(44 050)	-	31/12/2013
-	-	-	(32)	-	31/12/2013
-	-	900	197 207	200 133	31/12/2013
-	-	4 976	(60 019)	-	31/12/2013
-	-	-	(4)	-	31/12/2013
-	-	17 731	298 248	5 379	31/12/2013
-	-	-	(41)	-	31/12/2013
-	-	10 963	(19 116)	-	31/12/2013
-	-	-	(24)	-	31/12/2013
-	-	-	(6)	-	31/12/2013
30 011	-	1 725	(62 134)	-	31/12/2013
22	-	0	(2 156)	-	31/12/2008
18 142	-	838	(24 531)	-	31/12/2013



(En milliers d'euros)

31 décembre 2013	Capital	Capitaux propres autres que le capital hors résultat	Quote-part de capital détenue en %	Valeur des titres comptable détenus	
				Brute	Nette
ECIP M 25 rue Philippe II L 2340 Luxembourg	1 000	(107 572)	83,3	184 503	184 503
ECIP SPW 25 rue Philippe II L 2340 Luxembourg	96	6 289	68,4	4 369	4 369
Sphynx Sarl 25 rue Philippe II L 2340 Luxembourg	1 000	234 950	83,3	196 702	196 702
Eurazeo PME 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 414 908 624 00078	547	1 350	100,0	9 706	9 706
Eurazeo PME Capital 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 642 024 194 00069	52 188	27 159	100,0	113 552	113 552
Participations (10 % à 50 % du capital détenu)					
Gruppo Banca Leonardo 46 Via Broletto 20121 Milan	100 565	246 229	19,3	80 950	59 000
Holdelis 33, rue Voltaire 92800 Puteaux Siret : 499 668 440 000 21	461 177	187 799	6,5	35 871	35 380
ANF Immobilier 32, rue de Monceau, 75008 Paris Siret : 568 801 377 00108	17 731	238 434	48,9	30 242	30 242
RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE N'EXCÈDE PAS 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ					
Filiales non reprises ci-dessus					
a) dans les sociétés françaises	-	-	-	1 212	1 212
b) dans les sociétés étrangères	-	-	-	1 592	1 456
Participations non reprises ci-dessus					
a) dans les sociétés françaises	-	-	-	118	118
b) dans les sociétés étrangères	-	-	-		

(1) Date de clôture des exercices de référence le ...

(2) Données en milliers de dollars converties au cours du 31/12/2008 soit 1,3917.

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 ⁽¹⁾
-	-	79	328 053	165 417	31/12/2013
-	-	-	(8)	-	31/12/2013
-	-	-	(52)	-	31/12/2013
-	-	7 150	613	800	31/12/2013
30 191	-	-	36 582	30 891	31/12/2013
-	-	68 000	2 768	6 061	31/12/2013
-	-	1 500	(42 825)	-	31/12/2013
-	-	33 201	(813)	8 675	31/12/2013
-	-	-	-	-	
-	-	-	-	2 475	
-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	



6.3.6 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(En milliers d'euros)	2013	2012
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Marge des opérations courantes	386 141	59 776
Variation du besoin en fonds de roulement	(43 816)	50 894
Flux net de trésorerie des opérations de gestion	342 325	110 670
Autres encaissements et décaissements liés à l'activité :		
+ Frais financiers	(4 523)	(988)
+ Produits financiers	806	967
+ Impôt sur les sociétés	2 148	1 223
+ Charges et produits exceptionnels liés à l'activité	(488)	(488)
+ Autres	(251)	(110)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	340 018	111 275
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(257)	(349)
Acquisitions d'immobilisations financières :		
+ Titres de participation	(30 997)	(29 260)
+ Crédances rattachées aux participations	(128 082)	(228 769)
+ Titres Immobilisés de l'Activité de Portefeuille (TIAP)		(314)
+ Autres immobilisations financières	(1 052)	(3 001)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, nettes d'impôt	2 548	13
Cessions d'immobilisations financières, nettes d'impôt :		
+ Titres de participation	637 933	366 475
+ Crédances rattachées aux participations	121 404	38 336
+ Titres Immobilisés de l'Activité de Portefeuille (TIAP)	13	33
+ Crédances rattachées aux TIAP	113	
+ Autres immobilisations financières		256
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement	601 624	143 420
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires par la société mère	(76 158)	(73 207)
Variation de capital		
+ Augmentation		71
+ Diminution		(15)
Actions propres	(214 483)	(6 296)
Remboursement d'emprunt (y compris intérêts)	(114 343)	(13)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(404 985)	(79 460)
Variation de trésorerie	536 657	175 234
Trésorerie d'ouverture	261 847	86 613
Trésorerie de clôture	798 504	261 847

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 2013, 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.

6

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ▲ comme indiqué dans la partie 2 « Méthodes appliquées » de l'annexe aux comptes annuels relative aux « Titres de participation, Titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP), Autres titres immobilisés et Valeurs mobilières de placement », la valeur comptable des titres de participation 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 avons vérifié la correcte application des méthodes définies par votre société. Nous avons également vérifié que la Note 2 « Immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels donne une information appropriée ;
- ▲ s'agissant des provisions, nous avons apprécié les méthodes et hypothèses selon lesquelles ces provisions ont été constituées, et vérifié que la partie 2 « Méthodes appliquées » et la Note 7 de l'annexe aux comptes annuels donnent 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 assuré 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 27 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Guillaume Potel

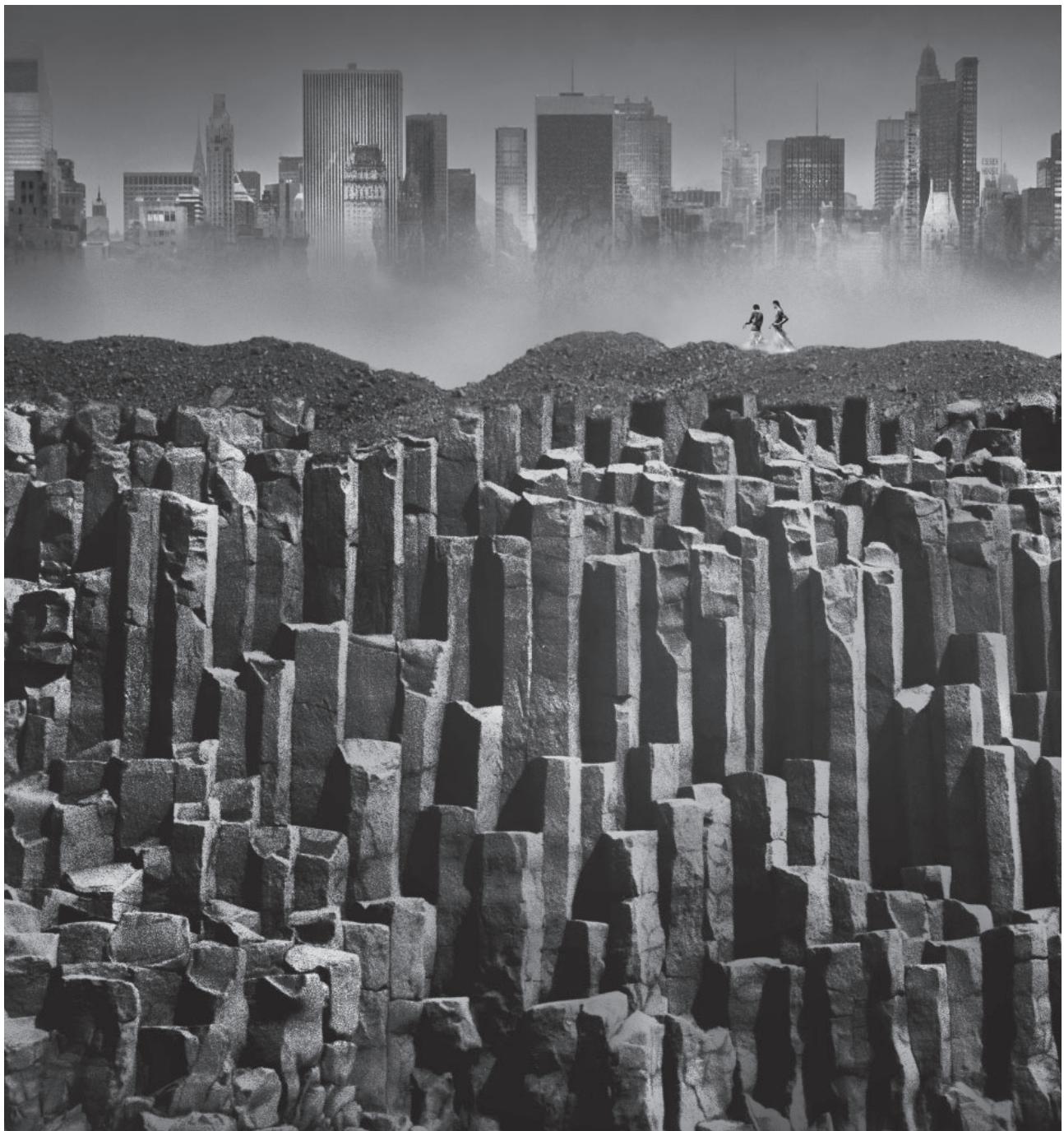
Isabelle Massa

6.5 TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES (ARTICLE R. 225-102 DU CODE DE COMMERCE)

(En euros)	01/01/13 31/12/13	01/01/12 31/12/12	01/01/11 31/12/11	01/01/10 31/12/10	01/01/09 31/12/09
Capital en fin d'exercice					
Capital social	199 178 070	201 365 322	192 586 540	176 875 428	168 289 974
Nombre d'actions émises	65 304 283	66 021 415	63 143 126	57 991 942	55 177 039
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes*	462 549 625	182 748 359	64 978 077	59 735 558	102 853 520
Bénéfices avant impôts, amortissements, dépréciations et provisions	138 929 317	307 246 688	42 048 086	103 295 849	(73 663 798)
Impôts sur les bénéfices	(2 148 136)	(1 223 058)	(44 692 099)	(91 142 302)	(47 372)
Bénéfices après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	254 148 788	101 266 279	49 285 444	65 459 705	5 922 936
Montant des bénéfices distribués ⁽¹⁾	78 365 140	76 158 322	73 206 996	67 368 127	64 059 706
Résultats par action					
Bénéfices après impôts, avant amortissements, dépréciations et provisions	2,16	4,67	1,37	0,21	(1,33)
Bénéfices après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	3,89	1,53	0,78	1,13	0,11
Dividende net versé à chaque action en euros	1,20 ⁽¹⁾	1,20	1,20	1,20	1,20
Personnel					
Nombre de salariés au 31 décembre	54	51	50	48	51
Montant de la masse salariale	14 121 834	14 322 075	15 549 511	15 033 701	12 827 268
Montant versé au titre des avantages sociaux	8 095 092	7 098 191	6 421 746	5 915 037	5 833 298

(1) Proposition de distribution ordinaire à l'Assemblée Générale du 7 mai 2014.

* Correspondant aux produits courants.



LA PLACE DE L'HOMME

150 x 190 cm. 2013 | Kodak Endura silver print sous Diasec | Édition 1/3

Une nature minérale, géologique, fait place à la cité moderne, analogiquement avec la nature d'origine.
L'homme fait lien en se plaçant à la frontière symbolique des 2 entités.
De son aptitude à les garder en respect mutuel dépendra l'harmonie du paysage.



Informations sur la Société ET LE CAPITAL

7.1	RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	264	7.5	PACTES D'ACTIONNAIRES	280
7.1.1	Dénomination sociale	264	7.5.1	Pactes déclarés auprès de l'AMF concernant les titres Eurazeo	280
7.1.2	Siège social	264	7.5.2	Pactes conclus par Eurazeo	280
7.1.3	Forme et constitution	264			
7.1.4	Documents sociaux	264			
7.2	STATUTS	264	7.6	OPÉRATIONS AFFÉRENTES AUX TITRES DE LA SOCIÉTÉ	284
7.3	INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL 272		7.6.1	Programme de rachat d'actions 2013	284
7.3.1	Nombre d'actions	272	7.6.2	Description du programme de rachat 2014 soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2014 en application des articles 241-2 et 241-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers	286
7.3.2	Titres donnant accès au capital	272			
7.3.3	Évolution du capital	273			
7.3.4	Informations relatives à la dilution potentielle	273			
7.3.5	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité et utilisation en 2013	274	7.7	ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT	287
7.3.6	Actions non représentatives du capital	275			
7.3.7	Nantissements	275			
7.4	ACTIONNARIAT DU GROUPE	276	7.8	INDICATEURS BOURSIERS	290
7.4.1	Modifications intervenues au cours de l'exercice	276	7.8.1	L'action Eurazeo	290
7.4.2	Part du capital détenue par des sociétés contrôlées par Eurazeo et/ou par les participations réciproques	276	7.8.2	Performances boursières au 31 décembre 2013	290
7.4.3	Répartition actuelle du capital et des droits de vote	277	7.8.3	Évolution du cours de bourse au 11 mars 2014	291
			7.9	RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES	292



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 fonds de cette nature ;
- ▲ l'acquisition, la cession, l'administration et l'exploitation, par location ou autrement, de tous immeubles, bâtis ou non bâtis,

qu'elle possède, notamment dans les villes de Lyon et Marseille, ou qu'elle acquerra ou construira ;

- ▲ la fourniture de toutes prestations de service à tout organisme ou société dans lesquels la Société détient une participation ;
- ▲ l'octroi de cautions, avals et garanties afin de faciliter le financement de filiales ou de sociétés dans lesquelles la Société détient une participation ;
- ▲ et plus généralement toutes opérations mobilières, immobilières, financières, industrielles ou commerciales, se rattachant directement ou indirectement à l'un de ces objets ou à tout objet similaire ou connexe.

ARTICLE 4 - SIÈGE SOCIAL

Le siège social est fixé à Paris (8^e), 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^{er} juillet 1969.

ARTICLE 6 - CAPITAL SOCIAL

Le capital social est fixé à cent quatre-vingt-dix-neuf millions cent soixante-dix-huit mille soixante-dix (199 178 070) euros. Il est divisé en soixante-cinq millions trois cent quatre mille deux cent quatre-vingt-trois (65 304 283) 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, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, une fraction du capital ou des droits de vote égale ou supérieure à un pour cent (1 %) doit, lorsqu'elle franchit ce seuil ou chaque fois qu'elle augmente sa participation, en capital ou en droits de vote, d'un pour cent (1 %) au moins du capital ou du total des droits de vote, porter à la connaissance de la Société les informations prévues au I de l'article L. 233-7 du Code de commerce, notamment le nombre total d'actions, de droits de vote, de titres donnant accès à terme aux actions à émettre et les droits de vote qui y seront attachés qu'elle détient.

Cette information doit être transmise à la Société dans un délai de cinq (5) jours de bourse à compter du jour où ont été acquis les titres ou droits de vote faisant franchir un ou plusieurs de ces seuils.

En cas de non-respect des dispositions du présent article, sur demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant cinq pour cent (5 %) au moins du capital de la Société, les actions ou droits de vote non déclarés dans le délai prescrit sont privés du droit de vote dans toute Assemblée d'Actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date d'une déclaration de régularisation.

L'obligation de déclaration ci-dessus prévue est applicable de la même façon à tout franchissement à la baisse d'un seuil de un pour cent (1 %).

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,

cesser 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 - PRÉSIDENCE 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 euros) ;
- ▲ toute prise ou augmentation de participation dans tout organisme ou société, toute acquisition, tout échange, toute cession de titres, biens, créances ou valeurs, pour un montant d'investissement par la société supérieur à 175 millions d'euros (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 millions d'euros (175 000 000 euros).

Pour l'appréciation du seuil de 175 millions d'euros (175 000 000 euros), sont pris en compte :

- ▲ le montant de l'investissement effectué par la Société tel qu'il apparaîtra dans ses comptes sociaux, que ce soit sous forme de capital, ou instruments assimilés, ou de prêts d'actionnaires ou instruments assimilés ;
- ▲ les dettes et instruments assimilés dès lors que la Société accorde une garantie ou caution expresse pour ce financement. Les autres dettes, souscrites au niveau de la filiale ou participation concernée ou d'une société d'acquisition ad hoc, et pour lesquelles la Société n'a pas donné de garantie ou de caution expresse ne sont pas prises en compte dans l'appréciation de ce seuil.
- c) Toute convention soumise à l'article L. 225-86 du Code de commerce.
- 5. Dans la limite des montants qu'il détermine, aux conditions et pour la durée qu'il fixe, le Conseil de Surveillance peut autoriser d'avance le Directoire à accomplir une ou plusieurs opérations visées aux a) et b) du paragraphe 4 ci-dessus.
- 6. Le Conseil de Surveillance peut décider la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions de ces comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

ARTICLE 15 - RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Des jetons de présence peuvent être alloués au Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale. Le Conseil les répartit librement entre ses membres.

Le Conseil peut également allouer aux membres du Conseil de Surveillance des rémunérations exceptionnelles dans les cas et aux conditions prévues par la loi.

ARTICLE 16 - CENSEURS

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-vingt (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 - PRÉSIDENCE DU DIRECTOIRE. DIRECTION GÉNÉRALE

7

1. Le Conseil de Surveillance confère à l'un des membres du Directoire la qualité de Président. Il exerce ses fonctions pendant la durée de son mandat de membre du Directoire. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.
2. Le Conseil de Surveillance peut attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs membres du Directoire qui portent alors le titre de Directeur Général.
3. Les fonctions de Président et, le cas échéant, de Directeur Général, attribuées à des membres du Directoire, peuvent leur être retirées à tout moment par le Conseil de Surveillance.
4. Vis-à-vis des tiers, tous actes engageant la Société sont valablement accomplis par le Président du Directoire ou par un Directeur Général.



ARTICLE 19 - DÉLIBÉRATIONS DU DIRECTOIRE

1. Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président ou de la moitié au moins de ses membres, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. L'ordre du jour peut être complété au moment de la réunion. Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement.
2. Le Président du Directoire ou, en son absence, le Directeur Général qu'il désigne, préside les séances.
3. Les délibérations du Directoire ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Les membres du Directoire peuvent participer aux réunions du Directoire via des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions autorisées par la réglementation en vigueur applicable aux réunions du Conseil de Surveillance. Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

4. Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre spécial et signés par les membres du Directoire ayant pris part à la séance.
5. Le Directoire, pour son propre fonctionnement, arrête son règlement intérieur, et le communique pour information au Conseil de Surveillance.

ARTICLE 20 - POUVOIRS ET OBLIGATIONS DU DIRECTOIRE

1. Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social, et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi et les présents statuts aux Assemblées d'Actionnaires et au Conseil de Surveillance.

Aucune restriction de ses pouvoirs n'est opposable aux tiers, et ceux-ci peuvent poursuivre la Société, en exécution des engagements pris en son nom par le Président du Directoire ou un Directeur Général, dès lors que leurs nominations ont été régulièrement publiées.

2. Les membres du Directoire peuvent, avec l'autorisation du Conseil de Surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. En aucun cas cependant, cette répartition ne peut dispenser le Directoire de se réunir et de délibérer sur les questions les plus importantes pour la gestion de la Société, ni être invoquée comme une cause d'exonération de la responsabilité solidaire du Directoire, et de chacun de ses membres.

3. Le Directoire peut investir un ou plusieurs de ses membres ou toute personne choisie hors de son sein, de missions spéciales, permanentes ou temporaires, qu'il détermine, et leur déléguer pour un ou plusieurs objets déterminés, avec ou sans faculté de subdéléguer, les pouvoirs qu'il juge nécessaires.

4. Le Directoire établit, et présente au Conseil de Surveillance, les rapports, budgets, ainsi que les comptes trimestriels, semestriels et annuels, dans les conditions prévues par la loi et par le paragraphe 1 de l'article 14 ci-dessus.

Le Directoire convoque toutes Assemblées Générales des actionnaires, fixe leur ordre du jour et exécute leurs décisions.

5. Les membres du Directoire sont responsables envers la Société ou envers les tiers, individuellement ou solidiairement 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, bénéfices 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 accessible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu à l'alinéa précédent.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées Générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées Générales Extraordinaires. Cependant les actionnaires peuvent convenir entre eux de toute autre répartition pour l'exercice du droit de vote aux Assemblées Générales. En ce cas, ils devront porter leur convention à la connaissance de la Société par lettre recommandée adressée au siège social, la Société étant tenue de respecter cette convention pour toute Assemblée Générale qui se réunirait après l'expiration d'un délai d'un mois suivant l'envoi de la lettre recommandée, le cachet de la poste faisant foi de la date d'expédition.

3. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées Générales de la Société par l'enregistrement comptable des actions au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (dans les conditions prévues par la loi) au 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^{er}) 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 2013 :

Le capital social est fixé à la somme de 199 178 070 euros, divisé en 65 304 283 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie.

7.3.2 TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Au 31 décembre 2013, il n'existe pas de valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote de la Société.

La 14^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2013 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 6 novembre 2014. Il est proposé à l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 (30^e résolution) de renouveler cette autorisation pour une durée de 18 mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 6 novembre 2015.

La 22^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012 autorise le Directoire à procéder à des attributions gratuites d'actions

au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés liées. Ces attributions gratuites doivent être consenties avant l'expiration d'une période de 38 mois à compter de ladite Assemblée Générale, soit avant le 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.

La 12^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2013 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 2016.

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)
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 ^{er} 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
02/05/2012	Constatation par le Directoire de l'augmentation de capital résultant de l'exercice depuis le 1 ^{er} janvier 2012 de 2 222 options de souscription d'actions	6 777	63 145 348	192 593 317
24/05/2012	Augmentation du capital social par attribution gratuite d'une action nouvelle pour 20 anciennes (création de 3 157 267 actions, jouissance courante)	9 629 665	66 302 615	202 222 982
29/06/2012	Réduction du capital social par annulation de 281 200 actions propres décidées par le Directoire du 25 juin 2012	(281 200)	66 021 415	201 365 322
22/05/2013	Augmentation du capital social par attribution gratuite d'une action nouvelle pour 20 anciennes (création de 3 301 070 actions, jouissance courante)	10 068 264	69 322 485	211 433 586
19/07/2013	Réduction du capital social par annulation de 902 747 actions propres décidées par le Directoire du 16 juillet 2013	(902 747)	68 419 738	208 680 208
16/12/2013	Réduction du capital social par annulation de 3 115 455 actions propres décidées par le Directoire du 12 décembre 2013	(3 115 455)	65 304 283	199 178 070

7

7.3.4 INFORMATIONS RELATIVES À LA DILUTION POTENTIELLE

Suite à l'expiration du plan 2002 le 30 juin 2012, il n'existe aucune option de souscription d'actions en circulation.



7.3.5 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ ET UTILISATION EN 2013

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en cours de validité accordées par les actionnaires lors des Assemblées Générales des 11 mai 2012 et 7 mai 2013 :

Date AGM (n° de la résolution)	Nature de l'autorisation	Durée et expiration	Montant autorisé (en nominal ou % du capital)	Utilisation en 2013 (en nominal ou nombre d'actions)
07/05/2013 (Résolution n° 9)	Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions (prix maximum d'achat autorisé : 100 euros)*.	18 mois (6 novembre 2014)	10 % du capital	4 992 339 actions**
07/05/2013 (Résolution n° 11)	Autorisation de réduire le capital social par annulation des actions achetées en application des programmes de rachat d'actions.	26 mois (6 juillet 2015)	10 % du capital	4 018 202 actions
07/05/2013 (Résolution n° 14)	Délégation de compétence en cas d'offre(s) publique(s) visant les titres de la Société, à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires*.	18 mois (6 novembre 2014)	200 000 000 euros	—
11/05/2012 (Résolution n° 12)	Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, de fusion ou d'apport*.	26 mois (10 juillet 2014)	1 700 000 000 euros	10 068 264 euros
11/05/2012 (Résolution n° 13)	Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription*.	26 mois (10 juillet 2014)	150 000 000 euros	—
11/05/2012 (Résolution n° 14)	Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et offre au public, ou dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange*.	26 mois (10 juillet 2014)	100 000 000 euros	—
11/05/2012 (Résolution n° 15)	Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec 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 (10 juillet 2014)	20 % du capital	—
11/05/2012 (Résolution n° 16)	Autorisation de fixer librement le prix d'émission en cas d'émission d'actions et/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 (10 juillet 2014)	10 % du capital	—
11/05/2012 (Résolution n° 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*.	26 mois (10 juillet 2014)	15 % de l'émission initiale	—
11/05/2012 (Résolution n° 18)	Délégation de pouvoirs à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société*.	26 mois (10 juillet 2014)	10 % du capital	—
07/05/2013 (Résolution n° 13)	Délégation de compétence à l'effet 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 (6 juillet 2015)	2 000 000 euros	—
07/05/2013 (Résolution n° 12)	Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés liées.	38 mois (6 juillet 2016)	3 % du capital	348 738 options d'achat d'actions***

Date AGM (n° de la résolution)	Nature de l'autorisation	Durée et expiration	Montant autorisé (en nominal ou % du capital)	Utilisation en 2013 (en nominal ou nombre d'actions)
11/05/2012 (Résolution n° 22)	Autorisation à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés liées.	38 mois (10 juillet 2015)	1 % du capital social	36 672 actions attribuées***

* Renouvellement soumis à l'Assemblée Générale du 7 mai 2014.

** Dont 538 988 actions au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012 aux termes de sa 10^e résolution et 4 453 351 actions au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2013 aux termes de sa 9^e résolution.

*** Chiffre ajusté de l'attribution gratuite d'actions réalisée le 22 mai 2013.

7.3.6 ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DU CAPITAL

Néant.

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)

Au 31 décembre 2013, 100 % des actions détenues par Eurazeo dans Legendre Holding 27 et dans Holdelis sont nanties.



7.4 ACTIONNARIAT DU GROUPE

Nous vous rappelons, conformément à la loi, que les actionnaires détenant au 31 décembre 2013 un pourcentage du capital ou des droits de vote supérieur aux seuils de publication prévus par la loi sont :

(En pourcentage)	Du capital	Des droits de vote	Des droits de vote avec autocontrôle
Concert ⁽¹⁾	16,24	19,94	19,33
Crédit Agricole	14,22	21,43	20,78
Orphéo	6,61	5,17	5,01
Sofina	6,08	9,41	9,12

(1) Pacte d'actionnaires entre Monsieur Michel David-Weill, Quatre Sœurs LLC, l'indivision des enfants de Monsieur Michel David-Weill, Madame Constance Broz de Solages, Monsieur Jean-Manuel de Solages, Monsieur Amaury de Solages, Madame Martine Bernheim-Orsini, Mademoiselle Cynthia Bernheim (venant aux droits de Monsieur Pierre-Antoine Bernheim), Monsieur Alain Guyot et Monsieur Hervé Guyot (Avis AMF n° 211C0404) (ci-après le « Concert »).

7.4.1 MODIFICATIONS INTERVENUES AU COURS DE L'EXERCICE

- ▲ Par courrier reçu le 27 novembre 2013, Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi en baisse, le 22 novembre 2013, le seuil de 15 % du capital de la Société Eurazeo et détenir 9 286 593 actions Eurazeo représentant 17 896 593 droits de vote, soit 13,57 % du capital et 20,03 % des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuil résulte d'une cession d'actions Eurazeo hors marché (Avis AMF n° 213C1825).
- ▲ Par courriers reçus le 16 décembre 2013, le Concert (voir définition ci-dessus) a déclaré avoir franchi en baisse, le 12 décembre 2013, les seuils de 20 % du capital et des droits de vote de la société Eurazeo et détenir 10 578 641 actions Eurazeo représentant 13 526 125 droits de vote soit 16,20 % du capital et 16,29 % des droits de vote de cette société. À cette occasion, la société Montreux LLC a franchi directement en baisse le seuil de 5 % du capital et des droits de vote de la société Eurazeo et ne détient

plus aucune action de la société Eurazeo. Ces franchissements de seuils résultent de cessions d'actions Eurazeo hors marché par la société Montreux LLC (Avis AMF n° 213C1956).

- ▲ Par courrier reçu le 27 décembre 2013, la société Quatre Sœurs LLC a déclaré avoir franchi individuellement en hausse, le 27 décembre 2013, par suite d'une attribution de droits de vote double, le seuil de 5 % des droits de vote de la société Eurazeo et détenir individuellement 3 097 818 actions Eurazeo représentant 6 195 636 droits de vote, soit 4,74 % du capital et 7,19 % des droits de vote de cette société. Le Concert (voir définition ci-dessus) n'a franchi aucun seuil et détient 10 578 641 actions Eurazeo représentant à cette date 16 623 943 droits de vote, soit 16,20 % du capital et 19,30 % des droits de vote de cette société (Avis AMF n° 213C2030).

7.4.2 PART DU CAPITAL DÉTENUE PAR DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES PAR EURAZEOT ET/OU PAR LES PARTICIPATIONS RÉCIPROQUES

Néant.

7.4.3 RÉPARTITION ACTUELLE DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Nombre d'actionnaires

L'actionnariat (d'après l'étude TPI au 31 décembre 2013 identifiant les dépositaires détenant plus de 125 000 titres et les individuels détenant plus de 100 titres) comprend plus de 8 751 actionnaires, dont 719 actionnaires inscrits au nominatif et 8 032 actionnaires au porteur identifiés.

Les actionnaires au nominatif (y compris les titres d'autocontrôle détenus par Eurazeo) représentent 36,61 % du capital et 51,93 % des droits de vote (y compris les titres d'autocontrôle détenus par Eurazeo) au 31 décembre 2013.

À la date du 31 décembre 2013, le capital social est fixé à la somme de 199 178 070 euros, divisé en 65 304 283 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 2013, le FCPE détient 71 240 actions Eurazeo (soit 0,11 % du capital).



Évolution de la répartition du capital (actionnaires détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote)

(En pourcentage)	31/12/2013**					31/12/2012		
	Actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote	DDV avec autocontrôle	% des droits de vote *	Actions	% du capital
Titres nominatifs	23 906 371	36,61 %	42 091 864	50,42 %	42 091 864	48,87 %	26 034 517	39,43 %
Titres au porteur	41 397 912	63,39 %	41 397 912	49,58 %	41 397 912	48,07 %	39 986 898	60,57 %
Quatre Sœurs LLC	3 097 818	4,74 %	6 195 636	7,42 %	6 195 636	7,19 %	2 950 303	4,47 %
M. Michel David-Weill	49 880	0,08 %	99 760	0,12 %	99 760	0,12 %	47 505	0,07 %
Montreux LLC	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	3 323 246	5,03 %
Famille Guyot	446 390	0,68 %	830 929	1,00 %	830 929	0,96 %	402 133	0,61 %
Famille Bernheim	1 271 847	1,95 %	1 271 847	1,52 %	1 271 847	1,48 %	1 211 284	1,83 %
Indivision MDW	2 439 100	3,73 %	2 439 100	2,92 %	2 439 100	2,83 %	2 322 953	3,52 %
Héritiers de Mme Éliane David Weill	3 297 757	5,05 %	5 810 822	6,96 %	5 810 822	6,75 %	3 140 723	4,76 %
Concert ⁽¹⁾	10 602 792	16,24 %	16 648 094	19,94 %	16 648 094	19,33 %	13 398 147	20,29 %
Crédit Agricole	9 284 582	14,22 %	17 894 582	21,43 %	17 894 582	20,78 %	11 890 079	18,01 %
Sofina SA	3 969 000	6,08 %	7 858 620	9,41 %	7 858 620	9,12 %	3 780 000	5,73 %
Orphéo ⁽³⁾	4 317 655	6,61 %	4 317 655	5,17 %	4 317 655	5,01 %	4 317 655	6,54 %
Public	34 491 082	52,82 %	36 770 825	44,04 %	36 770 825	42,69 %	30 337 214	45,95 %
Eurazeo ⁽²⁾	2 639 172	4,04 %			2 639 172	3,06 %	2 298 320	3,48 %
TOTAL	65 304 283	100 %	83 489 776	100 %	86 128 948	100 %	66 021 415	100 %

(1) Pacte récapitulatif rendu public par l'AMF le 4 avril 2011 (publication AMF n° 211C0404).

(2) Titres d'autocontrôle détenus par Eurazeo.

(3) Le 9 mai 2012, Monsieur Vincent Meyer a apporté l'intégralité des actions Eurazeo détenues individuellement au profit de la société Orphéo qu'il contrôle.
Position indiquée dans l'avis AMF n° 212C0613.

* Sur la base de l'ensemble des actions, y compris les actions privées de droit de vote conformément à l'article L. 233-8-II du Code de commerce.

** Données établies sur la base du TPI au 31 décembre 2013.

À la connaissance d'Eurazeo, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société. À la date de dépôt du présent Document de Référence aucune variation significative de l'actionnariat n'a été portée à la connaissance de la Société.

Au 31 décembre 2013, Eurazeo détenait 2 639 172 actions d'autocontrôle représentant une valeur comptable brute de 88 226 011,02 euros.

31/12/2012

31/12/2011

Droits de vote	% des droits de vote	DDV avec autocontrôle	% des droits de vote *	Actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote	DDV avec autocontrôle	% des droits de vote*
42 559 091	51,56 %	42 559 091	50,16 %	26 270 181	41,60 %	39 800 539	51,91 %	39 800 539	50,42 %
39 986 898	48,44 %	39 986 898	47,13 %	36 872 945	58,40 %	36 872 945	48,09 %	36 872 945	46,71 %
2 950 303	3,57 %	2 950 303	3,48 %	2 809 813	4,45 %	2 809 813	3,66 %	2 809 813	3,56 %
95 010	0,12 %	95 010	0,11 %	45 243	0,07 %	90 486	0,12 %	90 486	0,11 %
6 194 178	7,50 %	6 194 178	7,30 %	3 164 997	5,01 %	3 164 997	4,13 %	3 164 997	4,01 %
768 361	0,93 %	768 361	0,91 %	382 985	0,61 %	740 121	0,97 %	740 121	0,94 %
1 211 284	1,47 %	1 211 284	1,43 %	1 153 632	1,83 %	1 153 632	1,50 %	1 153 632	1,46 %
2 322 953	2,81 %	2 322 953	2,74 %	2 212 337	3,50 %	2 212 337	2,89 %	2 212 337	2,80 %
5 631 225	6,82 %	5 631 225	6,64 %	2 991 167	4,74 %	5 147 817	6,71 %	5 147 817	6,52 %
19 173 314	23,23 %	19 173 314	22,60 %	12 760 174	20,21 %	15 319 203	19,98 %	15 319 203	19,41 %
20 090 079	24,34 %	20 090 079	23,68 %	11 323 885	17,93 %	19 465 165	25,39 %	19 465 165	24,66 %
7 484 400	9,07 %	7 484 400	8,82 %	3 600 000	5,70 %	7 128 000	9,30 %	7 128 000	9,03 %
4 317 655	5,23 %	4 317 655	5,09 %	3 517 605	5,57 %	3 519 810	4,59 %	3 519 810	4,46 %
31 480 541	38,14 %	31 480 541	37,10 %	29 681 345	47,01 %	31 241 306	40,75 %	31 241 306	39,58 %
		2 298 320	2,71 %	2 260 117	3,58 %			2 260 117	2,86 %
82 545 989	100 %	84 844 309	100 %	63 143 126	100 %	76 673 484	100 %	78 933 601	100 %

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 a rendu public l'accord suivant (le « Pacte ») (Décision et Information n° 211C0404) :

Les parties au Pacte, qui sont considérées comme agissant de concert, sont à ce jour Monsieur Michel David-Weill, Quatre Sœurs LLC, 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 Mademoiselle Cynthia Bernheim (venant aux droits de Monsieur Pierre-Antoine Bernheim).

Les principales dispositions du Pacte sont les suivantes :

- ▲ un engagement de conservation des titres Eurazeo portant sur les actions détenues par les signataires du Pacte ;
- ▲ un engagement de chacune des parties de ne pas accroître leurs participations respectives au sein d'Eurazeo, sauf (i) acquisition de capital et/ou de droits de vote à l'occasion du paiement du

dividende en actions, en cas d'attribution gratuite d'actions ou de division de nominal, (ii) toute autre acquisition de capital et/ou de droits de vote après confirmation préalable de ce que l'acquisition envisagée n'est pas de nature à entraîner un franchissement par le concert du seuil légal de dépôt d'une offre publique obligatoire ou (iii) à déclarer préalablement à l'Autorité des marchés financiers sa sortie du concert, à en informer les autres parties et à sortir du Pacte ;

- ▲ un mécanisme d'exclusion du membre qui viendrait à accroître sa participation dans Eurazeo en violation des engagements contenus au Pacte ;
- ▲ la possibilité d'une sortie anticipée du Pacte, sous réserve d'une notification préalable aux autres parties ; et
- ▲ une concertation des parties au Pacte préalablement à tout exercice des droits de vote attachés aux actions Eurazeo détenues.

Ce Pacte est arrivé à son terme initial le 31 décembre 2013 et depuis lors se renouvelle tacitement par périodes successives de trois ans.

7.5.2 PACTES CONCLUS PAR EURAZEO

Pactes conclus par Eurazeo déclarés auprès de l'AMF

PACTE ACCOR

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^{er} 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, exercable 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 exercable 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 a été conclu pour une durée initiale de 5 ans. Depuis son terme, le 4 mai 2013, il se poursuit tacitement et 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. 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.

Un pacte d'actionnaires a été conclu le 27 juin 2008 avec la société ECIP Agree S.à.r.l., 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 INVESTMENT

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 mère 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).

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 S.à.r.l. (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), bénéficiant 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 EUROPACAR 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 lie 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). Ces deux pactes ont été modifiés ultérieurement par avenants et, notamment, pour la dernière fois en date, le 17 décembre 2013.

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 S.à.r.l.) 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, directe ou indirecte, de leurs titres Holdelis par Eurazeo et ses affiliés, (ce droit étant proportionnel ou total selon le pourcentage de la participation cédée, directement ou indirectement, par Eurazeo et ses affiliés), (ii) si Eurazeo et ses affiliés obligent leurs co-investisseurs à céder leurs titres en cas d'offre d'un tiers à l'issue de laquelle, si elle est acceptée, Eurazeo et/ou ses affiliés ne détiendraient plus, directement ou indirectement, la majorité des droits de vote de Holdelis ou (iii) en cas d'introduction en bourse 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 et ses affiliés à l'issue de laquelle ces derniers ne détiendraient plus, directement ou indirectement, la majorité des droits de vote de Holdelis, (ii) si Eurazeo et ses affiliés obligent 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 et/ou ses affiliés ne détiendraient plus, directement ou indirectement, la majorité des droits de vote de Holdelis ou (iii) en cas d'introduction en bourse de Holdelis.

Ces deux pactes prévoient un droit de préemption au bénéfice d'Eurazeo et de ses affiliés, 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'inaccessibilité 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

Consécutivement à l'introduction en bourse de la société Moncler SpA, ECIP M SA a conclu un nouveau pacte d'actionnaires avec certains associés (Ruffini Partecipazioni Srl, CEP III Participations Sarl SICAR et M. Remo Ruffini) de la société de droit italien Moncler SpA en date du 16 décembre 2013. 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 trois sièges d'administrateur sur un total de onze sièges. Ce nombre de sièges réservé à ECIP M est susceptible de varier en fonction du pourcentage de détention d'ECIP M dans Moncler. Un certain nombre de décisions sociales doit faire l'objet d'une consultation préalable entre les parties au pacte avant d'être soumises à l'assemblée des actionnaires ou au conseil d'administration. Concernant les cessions de titres, Ecip M bénéficie notamment dans certains cas d'un droit de sortie conjointe à l'égard des entités Ruffini et a conféré un droit similaire à CEP III et aux entités Ruffini. Le Pacte expire le 15 octobre 2016, avec faculté d'extension tacite, et est soumis au droit italien. Il est décrit sur le site de l'autorité boursière italienne (www.consob.it).

PACTES ECIP SPW/SPRING

Eurazeo a conclu le 16 décembre 2013 avec tous les co-associés d'ECIP SPW 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 SPW, ses associés bénéficieront d'un droit de sortie conjointe. Eurazeo disposera de la faculté de forcer la sortie totale des associés. Cet accord a été conclu pour une durée de 14 ans et est soumis au droit luxembourgeois.

ECIP SPW SA a conclu un pacte d'actionnaires avec les associés de la société de droit italien Spring en date du 31 octobre 2013. Ce pacte organise les règles de gouvernance au sein de la société Spring qui a acquis les actifs Sportswear de Moncler et les règles à suivre en matière de cession de titres. Aux termes de ce pacte, les actionnaires de Moncler dont ECIP M dispose de deux sièges d'administrateur sur un total de six sièges. Un certain nombre de décisions sociales passe

obligatoirement en vote dudit Conseil. Le Pacte est soumis au droit italien et expirera à l'égard d'Ecip M lorsque celle-ci ne détiendra plus de participation au capital de Spring.

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'inaccessibilité 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.

PACTE I-PULSE INC.

Dans le cadre de la prise de participation dans I-Pulse Inc., Legendre Holding 26 (filiale à 100 % d'Eurazeo) a conclu le 15 août 2012 un pacte d'actionnaires avec Ivanhoe Industries LLC. Chaque partie à ce pacte dispose d'un droit de préemption et d'un droit de sortie conjointe sur les projets de cessions de titres des autres parties. Legendre Holding 26 bénéficie d'une clause d'anti-dilution et de « registration rights » soumis à certaines conditions. Ce pacte contient également un certain nombre de stipulations relatives à la gouvernance de I-Pulse Inc., Legendre Holding 26 disposant d'un siège au Conseil et de certains droits de veto sur des décisions majeures. Sous certaines réserves dans le cadre d'une sortie globale, les fondateurs d'I-Pulse Inc. peuvent requérir de Legendre Holding 26 la cession de sa participation. Enfin, Legendre Holding 26 bénéficie de droits particuliers concernant les évolutions futures du capital de la division B-Max.

Par ailleurs, Laurent Frescaline et Robert Friedland, fondateurs d'I-Pulse Inc. ont pris à l'égard de Legendre Holding 26 certains engagements de nature à protéger la société et Legendre Holding 26 contre toute activité concurrente de leur part.

Ce pacte est valable tant que Legendre Holding 26 détient des titres de la société I-Pulse Inc. et tant que ces titres ne sont pas admis sur un marché réglementé.

PACTES IES

Dans le cadre de l'acquisition du contrôle du groupe IES, Legendre Holding 30 (filiale à 100 % d'Eurazeo) a conclu le 24 juin 2013 des pactes d'actionnaires avec les principaux dirigeants de la société au niveau d'IES et au niveau de la société les regroupant. Ces pactes contiennent également un certain nombre de stipulations relatives à la gouvernance d'IES et de la société regroupant les dirigeants, Legendre Holding 30 disposant à ce titre de certains droits de veto sur des décisions majeures. Les Dirigeants se sont engagés à ne pas céder de titres pendant une période de 10 ans sauf dans le cadre de certaines exceptions contractuelles. Legendre Holding 30 dispose notamment d'un droit de préemption sur les projets de cessions de titres et de la faculté de forcer une sortie des minoritaires à ses côtés.

Par ailleurs, les principaux dirigeants ont pris à l'égard de Legendre Holding 30 certains engagements de nature à protéger la société contre toute activité concurrente de leur part.

Ces pactes ont été conclus pour une durée de 15 ans.

7.6 OPÉRATIONS AFFÉRENTES AUX TITRES DE LA SOCIÉTÉ

7.6.1 PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS 2013

A. Description du programme de rachat 2013

A) CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2013 (neuvième 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 2013, 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 6 novembre 2014. 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 sont les suivants :

- ▲ l'annulation en vertu d'une autorisation d'annulation conférée au Directoire par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- ▲ l'animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement indépendant, conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- ▲ l'attribution d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions définies par les dispositions légales applicables, notamment au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions, de l'attribution gratuite d'actions ou de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- ▲ la remise ou l'échange d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres de créance donnant droit, de quelque manière, à l'attribution d'actions de la Société ;
- ▲ 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 7 mai 2013 (onzième 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 annulation de tout ou partie des actions rachetées dans

le cadre d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions.

B. Rachats d'actions réalisés par Eurazeo au cours de l'exercice 2013

Eurazeo a acheté 4 992 339 actions au cours de l'exercice 2013 au prix moyen de 49,03 euros et pour un coût total de 244 754 493,77 euros.

A) RACHATS D'ACTIONS EFFECTUÉS EN VUE DE LEUR ANNULATION

Au cours de l'exercice 2013, 3 997 667 actions ont été acquises en vue de leur annulation au prix moyen de 49,64 euros par action pour un coût total de 198 457 673,35 euros.

256 700 de ces actions ont été acquises au prix moyen de 39,43 euros par action, pour un coût total de 10 121 660,86 euros, au titre de l'autorisation conférée par la dixième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2012, et 3 740 967 actions ont été acquises au prix moyen de 50,34 euros par action, pour un coût total de 188 336 012,49 euros au titre de l'autorisation conférée par la neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2013.

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 2013, 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, 620 719 actions au prix moyen de 43,26 euros par action, pour un coût total de 26 851 264,42 euros.

282 288 de ces actions ont été acquises au prix moyen de 40,12 euros par action, pour un coût total de 11 325 755,24 euros, au titre de l'autorisation conférée par la dixième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2012, et 338 431 actions ont été acquises au prix moyen de 45,87 euros par action, pour un coût total de 15 525 509,18 euros au titre de l'autorisation conférée par la neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2013.

C) RACHATS D'ACTIONS EFFECTUÉS EN VUE DE LEUR ATTRIBUTION AU PROFIT DE SALARIÉS ET DE MANDATAIRES SOCIAUX

Au cours de l'exercice 2013, Eurazeo a acheté 373 953 actions en vue de leur attribution aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions et d'attributions gratuites d'actions, au prix moyen de 52,00 euros par action, pour un coût total de 19 445 556,00 euros au titre de l'autorisation conférée par la neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2013.

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 2013, 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 2013, 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 2013

Au cours de l'exercice 2013, Eurazeo a cédé, en raison de l'exercice d'options d'achat d'actions Eurazeo, 146 672 actions au prix moyen d'exercice de 47,68 euros par action, pour un total de 6 992 765,89 euros.

Au cours de l'exercice 2013, 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, 620 719 actions au prix moyen de 43,34 euros par action, pour un total de 26 899 755,92 euros.

D. Modalités des rachats d'actions

Au cours de l'exercice 2013, Eurazeo a acheté 882 212 actions au prix moyen de 41,32 euros par action, pour un coût total de 36 454 013,35 euros par achats directs sur le marché. Eurazeo a par ailleurs acheté, hors marché, auprès de Montreux LLC, 3 489 408 actions à un prix de 52 euros par action pour un montant total de 181 449 216,00 euros.

En outre, Eurazeo a procédé à des achats via un contrat de liquidité pour un total de 620 719 actions, au prix moyen de 43,26 euros, pour un montant total de 26 851 264,42 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

Eurazeo a procédé à l'annulation de 4 018 202 actions, dont 902 747 actions le 19 juillet 2013 représentant 1,30 % du capital ⁽¹⁾ et 3 115 455 actions le 16 décembre 2013 représentant 4,49 % du capital ⁽²⁾ en vertu de l'autorisation conférée au Directoire par la onzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2013.

En l'état actuel de la législation, compte tenu des annulations préalablement réalisées, Eurazeo peut annuler à hauteur de 3,78 % de son capital jusqu'au 29 juin 2014.

F. Réallocations éventuelles

Le Directoire d'Eurazeo du 12 décembre 2013 a décidé de racheter, hors marché, auprès de Montreux LLC, 3 489 408 actions Eurazeo à un prix de 52 euros par action. Ces actions ont été affectées, dans la limite de 373 953 actions, à la catégorie comptable des valeurs mobilières de placement, le solde ayant été affecté à la catégorie comptable des titres immobilisés en voie d'annulation puis annulées.

Les autres actions achetées par Eurazeo dans le cadre de l'autorisation conférée par la neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2013 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 et ont été affectées à la catégorie comptable des titres immobilisés en voie d'annulation.

G. Montant des frais de négociation

Au titre de l'exercice 2013, le montant des frais de négociation concernant les opérations de rachats d'actions s'élève à 688 082,40 euros.

(1) Sur la base de 69 322 485 actions composant le capital à la date de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2013, après ajustement de l'attribution gratuite d'actions réalisée le 22 mai 2013.

(2) Sur la base de 69 322 485 actions composant le capital à la date de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2013, après ajustement de l'attribution gratuite d'actions réalisée le 22 mai 2013.

7.6.2 DESCRIPTION DU PROGRAMME DE RACHAT 2014 SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 7 MAI 2014 EN APPLICATION DES ARTICLES 241-2 ET 241-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

L'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2014 est appelée, dans sa vingtîème 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 31 décembre 2013, la Société détient directement 2 639 172 actions représentant 4,04 %⁽¹⁾ 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 2 639 172 actions, aucune n'a vocation à être annulée. Elles sont toutes 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 vingtième résolution soumise à l'Assemblée Générale Mixte de la Société du 7 mai 2014 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 neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte en date du 7 mai 2013. La neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte en date du 7 mai 2013 est entièrement reproduite en pages 312-313 du Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous la référence n° D. 13-0349 en date du 15 avril 2013.

L'autorisation de rachat conférée au Directoire dans le cadre du programme de rachat porte sur un maximum de 10 % du capital à la date de réalisation de ces achats tel que calculé conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, étant toutefois précisé que le nombre maximal d'actions détenues après ces achats ne pourra excéder 10 % du capital. Sur la base du capital au 31 décembre 2013, ce maximum serait de 6 530 428 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 653 042 800 euros⁽²⁾. Toutefois, il est précisé qu'en cas d'opération sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attributions gratuites d'actions, division ou regroupement des actions, le prix indiqué ci-dessus sera ajusté en conséquence.

Le programme de rachat d'actions est prévu pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2014 qui est appelée à l'adopter, soit jusqu'au 6 novembre 2015.

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 65 304 283 actions composant le capital au 31 décembre 2013.

(2) Sur la base du capital au 31 décembre 2013.

Tableau de déclaration synthétique des opérations par la Société sur ses propres titres du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013 dans le cadre du programme de rachat d'actions

	Flux bruts		Positions ouvertes au 31 décembre 2013			
	Achats	Ventes ⁽¹⁾	Options d'achats achetées	Achats à terme	Options d'achats vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	4 992 339 ⁽²⁾	767 391 ⁽³⁾	-	-	-	-
Échéance maximale moyenne	-	-	-	-	-	-
Cours moyen de la transaction (en euros)	49,03	44,17	-	-	-	-
Prix d'exercice moyen	-	-	-	-	-	-
Montants (en euros)	244 754 493,77	33 892 521,81	-	-	-	-

(1) Y compris la livraison aux salariés d'actions au titre de l'attribution gratuite 2011.

(2) Dont 620 719 titres achetés dans le cadre du programme de liquidité.

(3) Dont 620 719 titres cédés dans le cadre du programme de liquidité.

7.7 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT

AUTORISATION DONNÉE AU DIRECTOIRE D'ÉMETTRE DES BONS DE SOUSCRIPION D'ACTIONS EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Il est proposé à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires en date du 7 mai 2014 de renouveler l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 7 mai 2013 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 en vertu de l'autorisation en cours est de 200 000 000 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 7 mai 2013, soit jusqu'au 6 novembre 2014. Si cette autorisation est renouvelée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2014, elle expirera le 6 novembre 2015.



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 seule ou de concert (autre(s) que les membres du pacte d'actionnaires déclaré à l'AMF ⁽¹⁾, 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 ⁽²⁾, 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 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 ⁽³⁾, 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, Madame Constance Broz de Solages, Monsieur Amaury de Solages, Monsieur Jean-Manuel de Solages, Madame Martine Bernheim-Orsini, Mademoiselle Cynthia Bernheim (venant aux droits 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).

(3) 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 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 fin de la période d'investissement et/ou la révocation du gérant.

OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

Dans le cadre des délégations données par les Assemblées Générales du 3 mai 2007, du 7 mai 2010 et du 7 mai 2013 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, 24 mars 2011, 15 mars 2012 et 19 mars 2013, le Directoire a décidé, lors de ses réunions en date des 4 juin 2007, 20 mai 2008, 2 juin 2009, 10 mai 2010, 31 mai 2011, 14 mai 2012 et 7 mai 2013, 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.



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 d'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.

Eurazeo est présente dans les indices Euronext suivants :

- ▲ SBF 120, CAC All-Tradable ;
- ▲ CAC All Shares, CAC Mid & Small 190, CAC Mid 60 ;
- ▲ DJ Euro Stoxx ;
- ▲ LPX Europe.

Eurazeo est également présente dans l'indice MSCI Europe.

7.8.2 PERFORMANCES BOURSIÈRES AU 31 DÉCEMBRE 2013

Le tableau ci-dessous indique les variations du cours d'Eurazeo comparées à celles du CAC 40 et de l'indice de private equity européen, le LPX Europe, à différentes dates clés.

PERFORMANCES AU 31 DÉCEMBRE 2013* (DIVIDENDES RÉINVESTIS)

depuis le (en %)	Eurazeo SA	LPX Europe	CAC 40
01/07/2002	166 %	75 %	61 %
31/12/2009	62 %	81 %	28 %
31/12/2010	32 %	31 %	27 %
31/12/2012	70 %	31 %	22 %

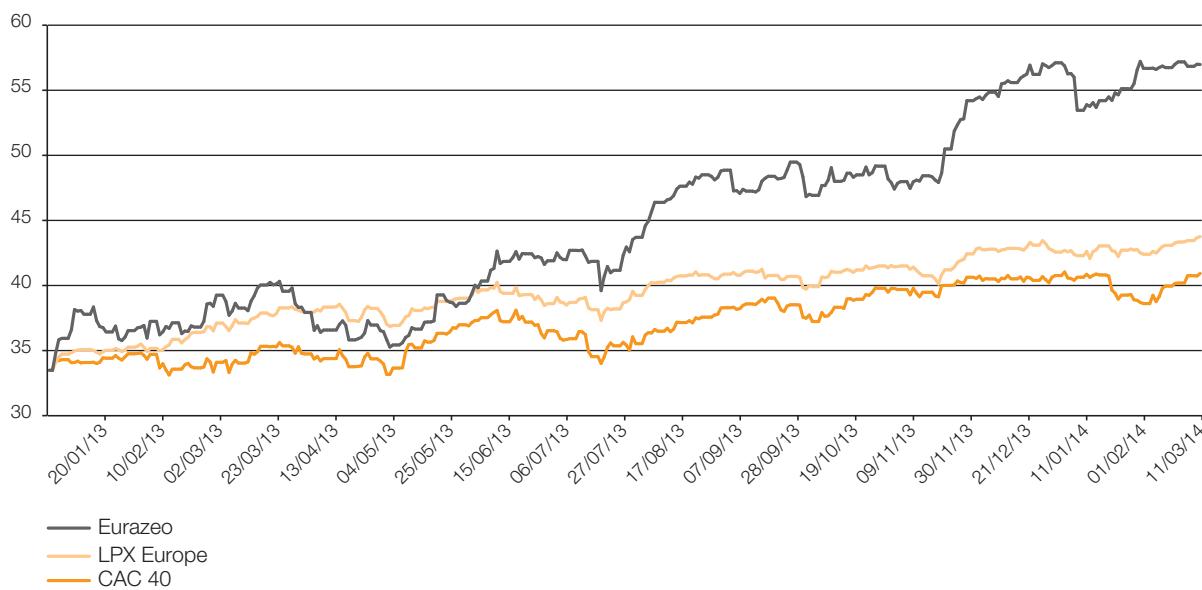
PERFORMANCES AU 10 MARS 2014* (DIVIDENDES RÉINVESTIS)

depuis le (en %)	Eurazeo SA	LPX Europe	CAC 40
01/07/2002	187 %	83 %	64 %
11/03/2009	373 %	313 %	100 %
11/03/2010	66 %	72 %	31 %
11/03/2013	53 %	21 %	18 %

* Cours de bourse sur période glissante.

Source : Bloomberg.

7.8.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE AU 11 MARS 2014



Source : Bloomberg.



7.9 RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

PRÉSENCE RENFORCÉE AUPRÈS DES ACTIONNAIRES ET DES INVESTISSEURS

2013 a été une année très active en matière de communication vers les actionnaires du Groupe et les investisseurs. Des efforts particuliers ont été développés pour renforcer la base actionnariale par une plus grande diversité géographique (côte ouest des États-Unis, Asie...) et typologique (investisseurs plus orientés vers la croissance, « family offices », fonds de pensions...).

Le nombre de *road shows* a pratiquement doublé entre 2012 et 2013, permettant de toucher de nouvelles villes comme Vienne, Munich ou Montréal, de mettre plus fortement l'accent sur les États-Unis et d'assurer une présence beaucoup plus forte en Asie. Un premier road

show sur l'ISR a en outre été organisé. Le nombre d'investisseurs rencontrés a ainsi augmenté de plus de 70 %.

En France, Eurazeo a participé aux côtés d'autres grandes entreprises à deux réunions d'information en région, à Lille et à Strasbourg. Ces rencontres, organisées par la Fédération des investisseurs individuels (F2IC), ont rassemblé plus de 500 actionnaires individuels. Ces derniers se sont déclarés très intéressés par la présentation de la Société.

AGENDA PRÉVISIONNEL 2014

- ▲ 07/05 : Assemblée Générale Mixte d'Eurazeo au Pavillon Gabriel à 10 h 00.
 - ▲ 15/05 : Publication du chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2014.
 - ▲ 16/05 : Distribution d'une action gratuite pour 20 détenues.
 - ▲ 10/06 : Paiement du dividende (soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale).
 - ▲ 26/08 : Publication du chiffre d'affaires et des résultats du 1^{er} semestre 2014.
 - ▲ 13/11 : Publication du chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2014.
-

CONTACTS ACTIONNAIRES

Eurazeo tient à la disposition de ses actionnaires un numéro gratuit. Il leur permet, de 9 h à 18 h, de poser directement des questions aux personnes en charge de l'information des actionnaires.

► N° Vert 0 800 801 161

APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE

Les actionnaires peuvent également adresser leurs demandes :

- ▲ par courrier : Service Actionnaires – 32 rue de Monceau -75008 Paris ;
 - ▲ par fax : + 33 (0) 1 47 66 84 41 ;
 - ▲ par e-mail : eurazeo_investor_relations@eurazeo.com
-



NEVER END

150 x 200 cm. 2011 / Kodak Endura silver print sous Diasec | Édition 1/3

« La frontière entre négatif et positif n'est pas toujours aussi nette. Les discerner peut parfois sembler une montagne. Prendre de la distance peut être un début de solution, pour une prise de conscience. L'homme conscient est le trait d'union entre humanité et barbarie. »



Assemblée GÉNÉRALE

8.1	RAPPORT SPÉCIAL SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPION ET D'ACHAT D'ACTIONS	296	8.4	PROJET DE RÉSOLUTIONS	322
8.2	RAPPORT SPÉCIAL SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE	302	8.5	OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE	337
8.2.1	Plan d'attribution gratuite d'actions aux salariés – 2013	302	8.6	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	338
8.2.2	Attribution gratuite d'actions dans le cadre du plan d'attribution d'options d'achat d'actions 2013	303	8.7	AUTRES RAPPORTS SPÉCIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	349
8.3	ORDRE DU JOUR	304			

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 2013, dans les conditions décrites ci-après :

	Plan 2013
Date de l'autorisation d'Assemblée Générale	07/05/2013
Date du Directoire ayant décidé l'attribution ⁽¹⁾	07/05/2013
Nature des options attribuées	Achat
Nombre total d'actions pouvant être achetées	348 738
Nombre total de personnes concernées	37
<i>dont : nombre total d'actions pouvant être achetées par les membres du Directoire ⁽²⁾</i>	<i>262 766</i>
<i>dont : nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les 10 salariés non-mandataires sociaux dont le nombre d'options consenties est le plus élevé</i>	<i>61 408</i>
Nombre de dirigeants (mandataires sociaux) concernés	5
Point de départ de la période d'exercice	07/05/2013
Fin de la période d'inaliénabilité	06/05/2017
Date d'expiration	07/05/2023
Décote	0 %
Prix d'exercice (en euros)	37,74
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice :	-
Nombre total d'actions restant à exercer au 31 décembre 2013 ⁽³⁾	348 738
En % du capital social au 31 décembre 2013	0,53 %

(1) L'attribution de stock-options aux mandataires sociaux a été soumise à l'approbation préalable du Conseil de Surveillance du 19 mars 2013 conformément aux recommandations du Comité des Rémunérations et de Sélection.

(2) Ces options sont toutes soumises à conditions de performance.

(3) Chaque option donne droit à une action.

2. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux mandataires sociaux et restants à exercer au 31 décembre 2013 :

	Total des options ⁽¹⁾	Prix moyen d'exercice	Dont attribuées	
			en 2012 ⁽¹⁾	en 2013 ⁽¹⁾
Patrick Sayer ⁽²⁾	931 258	48,44 €	74 139	147 657
Bruno Keller ⁽³⁾	227 065	53,45 €	12 183	24 262
Philippe Audouin ⁽⁴⁾	157 620	48,50 €	16 359	18 968
Virginie Morgan ⁽⁵⁾	278 251	45,51 €	24 541	51 684
Fabrice de Gaudemar ⁽⁶⁾	87 586	41,26 €	15 434	20 195

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

(2) Dont 269 527 options avec conditions de performance, soit 48 546 options au titre de l'attribution 2010, 48 610 options au titre de l'attribution 2011, 24 713 options au titre de l'attribution 2012 et 147 657 options au titre de l'exercice 2013.

(3) Dont 44 278 options avec conditions de performance, soit 7 967 options au titre de l'attribution 2010, 7 988 options au titre de l'attribution 2011, 4 601 options au titre de l'attribution 2012 et 24 262 options au titre de l'attribution 2013.

(4) Dont 40 417 options avec conditions de performance, soit 10 632 options au titre de l'attribution 2010, 5 364 options au titre de l'attribution 2011, 5 453 options au titre de l'attribution 2012 et 18 968 options au titre de l'attribution 2013.

(5) Dont 84 496 options avec conditions de performance, soit 16 597 options au titre de l'attribution 2010, 8 035 options au titre de l'attribution 2011, 8 180 options au titre de l'attribution 2012 et 51 684 options au titre de l'exercice 2013.

(6) Dont 42 659 options avec conditions de performance, soit 8 370 options au titre de l'attribution 2010, 8 949 options au titre de l'attribution 2011, 5 145 options au titre de l'attribution 2012, et 20 195 options au titre de l'attribution 2013.

MODALITÉS DU PLAN 2013

Les options d'achat consenties (les « Options ») ne seront définitivement acquises aux bénéficiaires que progressivement, par tranches, à l'issue de trois périodes d'acquisition successives sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein des effectifs de la Société à l'issue de la période d'acquisition considérée :

- ▲ l'acquisition définitive de la moitié des Options interviendra à l'issue d'une période de deux ans, soit le 7 mai 2015 ;
- ▲ l'acquisition définitive du troisième quart des Options interviendra à l'issue d'une période de trois ans, soit le 7 mai 2016 ;
- ▲ l'acquisition définitive du dernier quart des Options interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, soit le 7 mai 2017.

En outre, dès lors que le bénéficiaire des Options ne justifierait pas de quatre années d'ancienneté à la date d'expiration de l'une des périodes d'acquisition visées ci-dessus, les Options correspondant à cette période d'acquisition ne seront définitivement acquises par le bénéficiaire qu'à compter du moment où ledit bénéficiaire justifiera de quatre années d'ancienneté au sein de la Société.

L'exercice des Options est subordonné à une condition de performance boursière d'Eurazeo qui sera déterminée sur une période de quatre ans (courant à compter du 7 mai 2013 et expirant le 6 mai 2017 inclus) en additionnant à la variation de la valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur la même période (la « Performance d'Eurazeo »).

La Performance d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice LPX TR (Total Return – dividendes réinvestis) 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, l'intégralité des Options sera exécutable à la date du 7 mai 2017.

Si la Performance d'Eurazeo est égale ou inférieure à 80 % de la performance boursière de l'indice appréciée sur la même période, 50 % des Options seront exécutables ; les Options acquises et non exécutables deviendront automatiquement caduques à la date du 7 mai 2017.

Si la Performance d'Eurazeo est supérieure à 80 % mais inférieure à 100 % de la performance de l'indice appréciée sur la même période, les Options seront exécutables proportionnellement de manière linéaire entre 50 et 100 % (moins une action).

Les Options définitivement acquises par le bénéficiaire en application des règles exposées ci-dessus sont dénommées ci-après les « Options Acquises ». Les Options qui, à une date considérée, ne sont pas encore définitivement acquises par le bénéficiaire en application des règles exposées ci-dessus sont dénommées ci-après les « Options Non Acquises ».

- ▲ les Options Acquises ne seront pas exécutables avant le 7 mai 2017 (période dite d'indisponibilité), sauf en cas de licenciement, mise à la retraite, invalidité de 2^e ou 3^e catégorie et décès, selon les modalités prévues à l'article 91 ter de l'annexe II du CGI ;
- ▲ le délai dans lequel devront être exercées les Options est fixé à dix ans, soit jusqu'au 6 mai 2023 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 au travers de structures patrimoniales ou familiales, un tiers des actions (i) résultant de la levée des Options, et, le cas échéant, (ii) attribuées gratuitement suite à la conversion des Options en actions gratuites (telle que décrite au chapitre 8.2.2 du présent Document de référence) et cela jusqu'à ce que les actions Eurazeo détenues et conservées par le membre du Directoire, à quelque titre que ce soit, représentent un montant équivalent à :
 - ▲ pour le Président du Directoire, trois fois le montant de sa dernière rémunération annuelle fixe,
 - ▲ pour les autres membres du Directoire, deux fois le montant de leur dernière rémunération annuelle fixe,

en prenant en compte pour ce calcul le cours de bourse de l'action (i) à chacune des levées d'options ou (ii) à l'issue de chaque période de conservation pour les actions gratuites.

L'atteinte de ces niveaux sera appréciée deux fois par an, les 1^{er} juillet et 31 décembre de chaque année. Cette règle est applicable pour toute levée d'options effectuée pour l'ensemble des options attribuées et non encore exercées, quel que soit le plan, jusqu'à la cessation des fonctions des mandataires sociaux. Elle annule et remplace, le cas échéant, toute obligation de conservation contenue dans des précédents plans.

En cas de départ de la Société du bénéficiaire, les Options Non Acquises par le bénéficiaire à la date de son départ (en raison d'une ancienneté du bénéficiaire dans la Société qui serait inférieure à 4 ans et/ou d'un départ intervenant avant l'expiration d'une ou de plusieurs des périodes d'acquisition visées ci-dessus) deviendront automatiquement caduques sauf si le bénéficiaire se trouve dans l'un des cas suivants :

- ▲ départ à la retraite ou mise à la retraite à l'initiative de la Société ; le départ ou la mise à la retraite n'entraîne pas l'acquisition anticipée des Options qui restent acquises à l'issue des trois périodes d'acquisition successives ;
- ▲ le bénéficiaire est amené à exercer des fonctions dans une autre société du Groupe (la condition de présence au terme des périodes d'acquisition futures étant alors appréciée au sein de cette autre société) ;
- ▲ accord formel du Directoire, sur avis conforme du Comité des Rémunerations et de Sélection (uniquement pour les membres du Directoire), écartant la caducité des Options Non Acquises au profit du bénéficiaire selon les modalités prévues par le Directoire ; l'accord du Directoire susvisé n'entraîne pas l'acquisition anticipée des Options qui restent acquises à l'issue des trois périodes d'acquisition successives.

Dans les cas susvisés, l'exercice des Options Acquises reste subordonné à la condition tenant à la Performance d'Eurazeo dans les conditions définies ci-dessus.

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 Acquises, sera acquise par anticipation et deviendra immédiatement exerçable nonobstant les conditions d'ancienneté :

- (i) l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ;
- (ii) le décès du bénéficiaire : les héritiers pourront exercer les options pendant une période de six mois suivant la date du décès ; passé ce délai, les options deviendront irrémédiablement caduques ;

(iii) le dépôt d'une offre publique visant les titres de la Société déclarée conforme par l'Autorité des marchés financiers ;

(iv) la prise du contrôle de la Société consistant en : (i) un changement de contrôle tel que défini à l'article L. 233-3 du Code de commerce ; (ii) un changement de la majorité des membres du Conseil de Surveillance en une seule fois et à l'initiative d'un nouvel actionnaire ou de nouveaux actionnaires agissant de concert ; ou (iii) la détention par une société, directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote de la Société supérieure à 30 % accompagnée, sur une période de neuf mois, d'un changement de plus de 20 % des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ;

(v) la révocation du mandat de plus de la moitié des membres du Conseil de Surveillance de la Société par l'Assemblée des Actionnaires de la Société.

Etant précisé que s'agissant des Cas d'Exercice Anticipé des Options visés aux conditions (iii), (iv) et (v) ci-dessus le bénéficiaire ne pourra acquérir et exercer immédiatement les Options Non Acquises que s'il bénéficie, à la date de survenance du Cas d'Exercice Anticipé des Options, d'une attribution régulière d'options d'achat 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 aux (iii), (iv) et (v) ci-dessus, l'exercice des Options restera soumis à la réalisation de la condition tenant à la Performance d'Eurazeo dans les conditions suivantes, au choix du bénéficiaire :

- ▲ dans un délai de deux mois à compter de la survenance de l'événement visé, en appliquant les conditions tenant à la Performance d'Eurazeo, sur une période courant entre la date à laquelle les Options ont été consenties (soit le 7 mai 2013) et la date de survenance dudit événement ; ou
- ▲ à compter du 7 mai 2017 en appliquant les conditions tenant à la Performance d'Eurazeo sur une période de 4 ans courant à compter du 7 mai 2013 et expirant le 6 mai 2017 inclus.

Par ailleurs, la détention d'options implique :

- ▲ l'interdiction d'utiliser des instruments de couverture ;
- ▲ l'interdiction d'exercer des options et/ou de céder des actions issues de levées d'options (i) pendant la période de 30 jours précédant la date à laquelle les comptes annuels ou semestriels sont rendus publics, (ii) pendant la période de 15 jours précédant la publication de l'information trimestrielle, et (iii) pendant la période comprise entre la date de convocation du Conseil de Surveillance appelé à statuer sur un projet d'investissement de la Société et la date à laquelle une communication publique formelle est faite sur cet investissement par la Société ou une autre partie.

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 2013 :

	Nombre d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix (en euros)	Dates d'échéances ou dates d'exercice	Plan
Options consenties durant l'exercice aux mandataires sociaux par Eurazeo :				
Patrick Sayer	147 657 ⁽¹⁾	37,74 ⁽²⁾	07/05/2023	Plan 2013 ⁽³⁾
Bruno Keller	24 262 ⁽¹⁾	37,74 ⁽²⁾	07/05/2023	Plan 2013 ⁽³⁾
Philippe Audouin	18 968 ⁽¹⁾	37,74 ⁽²⁾	07/05/2023	Plan 2013 ⁽³⁾
Virginie Morgan	51 684 ⁽¹⁾	37,74 ⁽²⁾	07/05/2023	Plan 2013 ⁽³⁾
Fabrice de Gaudemar	20 195 ⁽¹⁾	37,74 ⁽²⁾	07/05/2023	Plan 2013 ⁽³⁾
Options exercées durant l'exercice par les mandataires sociaux d'Eurazeo :				
Fabrice de Gaudemar	13 459	25,35	31/05/2013	Plan 2003
Patrick Sayer	19 200	26,38	31/12/2013	Plan 2009
Bruno Keller	6 000	26,38	31/12/2013	Plan 2009
Philippe Audouin	9 674	26,38	31/12/2013	Plan 2009
Virginie Morgan	12 400	26,38	31/12/2013	Plan 2009

(1) Nombre ajusté de l'attribution gratuite, le 22 mai 2013, d'une action nouvelle pour vingt anciennes.

(2) Prix d'exercice déterminé par référence à une moyenne de cours de bourse lors du Directoire du 7 mai 2013.

(3) Après autorisation du Conseil de Surveillance du 19 mars 2013 conformément aux recommandations du Comité des Rémunérations et de Sélection.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties pendant l'exercice 2013 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 2013, le Directoire du 7 mai 2013, a attribué 61 408 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 37,74 euros et une échéance fixée au 7 mai 2023.

	Dates d'échéances ou dates d'exercice	Nombre d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)	Plan
Options consenties, durant l'exercice, par Eurazeo, aux dix salariés dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé ⁽⁴⁾ :				
Options exercées durant l'exercice :	07/05/2023	61 408 ⁽¹⁾	37,74 ⁽²⁾	Plan 2013 ⁽³⁾
	20/03/2013	3 247	26,62	Plan 2003
	21/03/2013	5 982	26,62	Plan 2003
	13/11/2013	4 891	26,38	Plan 2009
	12/12/2013	4 281	26,38	Plan 2009
	16/12/2013	4 326	26,38	Plan 2009
	31/12/2013	4 550	26,38	Plan 2009

(1) Nombre ajusté de l'attribution gratuite, le 22 mai 2013, d'une action nouvelle pour vingt anciennes.

(2) Prix d'exercice déterminé par référence à une moyenne de cours de bourse lors du Directoire du 7 mai 2013.

(3) Après autorisation du Conseil de Surveillance du 19 mars 2013 conformément aux recommandations du Comité des Rémunérations et de Sélection.

(4) Salariés non mandataires sociaux d'Eurazeo ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Rapport Spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions

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 27 216 options d'achat attribuées par ANF Immobilier à Bruno Keller.

5. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties pendant l'exercice 2013 à l'ensemble des salariés bénéficiaires :

Au cours de l'année 2013, le Directoire du 7 mai 2013 a décidé d'octroyer un nombre maximum de 407 726 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 39,63 euros et

une échéance fixée au 7 mai 2023. Suite à l'exercice, par chacun des bénéficiaires, du choix de recevoir pour trois options attribuées une action gratuite (dans la limite de 40 % du nombre d'options attribuées pour les membres du Directoire et dans la limite de 60 % du nombre d'options attribuées pour les autres bénéficiaires), et suite à l'ajustement de l'attribution gratuite d'une action nouvelle pour vingt actions anciennes le 22 mai 2013, 348 738 options d'achat d'actions ont été effectivement attribuées avec un prix d'exercice de 37,74 euros. Le nombre de salariés concernés est de 37. Les options consenties l'ont été à des cadres de la Société dont cinq étaient également membres du Directoire et de deux sociétés liées dans les conditions de l'article L. 225-186-1 du Code de commerce.

	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006
Date d'Assemblée	15/05/2002	05/05/2004	04/05/2005	04/05/2005
Date du Conseil d'Administration ou du Directoire ⁽¹⁾	03/06/2003	25/06/2004	05/07/2005	27/06/2006
Nature des options	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées*	46 470	100 400	219 022	239 707
Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31 décembre 2013	(46 470)	(6 037)		
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice				
Options de souscription ou d'achat restantes au 31 décembre 2013	-	94 363	219 022	239 707
Nombre de personnes concernées	17	14	19	20
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les membres du Directoire (dans sa composition au 31 décembre 2013) ^{(2) (6)}	78 963 ⁽³⁾	58 042 ⁽⁴⁾	44 850	162 584
Nombre de dirigeants concernés	2	2	2	4
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les 10 premiers attributaires salariés	117 183	73 954	76 569	39 391
Nombre de salariés ⁽¹²⁾	10	10	10	9
Date de création des options	03/06/2003	25/06/2004	05/07/2005	27/06/2006
Date de début d'exercice	03/06/2007	25/06/2008	06/07/2009	28/06/2010
Date d'expiration	03/06/2013	25/06/2014	06/07/2015	27/06/2016
Décote	-	-	-	-
Prix d'exercice (ajusté)	25,35	30,11	45,77	56,28
En % du capital social au 31 décembre 2013 ⁽⁵⁾ :		0,14 %	0,34 %	0,37 %

* Solde au 31/12/2012 (Document de référence 2012) ajusté de l'attribution d'une action gratuite pour vingt anciennes décidée le 22 mai 2013.

(1) À partir du 15 mai 2002.

(2) Chaque option donne droit à une action.

(3) Options attribuées définitivement, par tranches égales de 1/3, au premier juillet 2003, 2004 et 2005.

(4) Options attribuées définitivement, par tranches égales de 1/2, au premier juillet 2004 et 2005.

(5) Sur la base de 65 304 283 actions en circulation au 31 décembre 2013.

(6) N'inclut pas les options attribuées aux membres du Directoire en qualité de salariés (Philippe Audouin et Fabrice de Gaudemar). Correspond au nombre initialement attribué, ajusté des opérations sur le capital depuis l'attribution.

(7) Les options seront immédiatement exercables 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.

(8) Les options seront immédiatement exercables 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.

(9) Les options seront immédiatement exercables 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.

(10) Les options seront immédiatement exercables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2014, un tiers en 2015 et un tiers en 2016.

(11) Les options seront exercables à compter du 7 mai 2017 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2015, le troisième quart en 2016 et le dernier quart en 2017 sous réserve des conditions de performance.

(12) Salariés non mandataires sociaux d'Eurazeo ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options.

6. Options de souscription ou d'achat d'actions définitivement acquises au cours de l'exercice 2013 :

Au cours de l'exercice 2013, 11 567 options d'achat du Plan 2011, attribuées par le Directoire le 31 mai 2011, ont été définitivement acquises par 20 bénéficiaires, 147 859 options d'achat du Plan 2010, attribuées par le Directoire le 10 mai 2010, ont été définitivement acquises par 28 bénéficiaires et 82 464 options d'achat du Plan 2009,

attribuées par le Directoire le 2 juin 2009 ont été définitivement acquises par 25 bénéficiaires. Concernant le Plan 2009, la performance d'Eurazeo a représenté 89,22 % de la performance de l'indice de référence sur la période courant du 2 juin 2009 au 1^{er} juin 2013 de sorte que seules 86,53 % des options attribuées ont été définitivement acquises par les bénéficiaires.

Plan 2007	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013
03/05/2007	03/05/2007	03/05/2007	03/05/2007	07/05/2010	07/05/2010	07/05/2010	07/05/2013
04/06/2007	05/02/2008	20/05/2008	02/06/2009	10/05/2010	31/05/2011	14/05/2012	07/05/2013
Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
236 172	65 067	313 490	415 181 (75 322)	443 576	334 701	177 229	348 738
			(55 930)				
236 172	65 067	313 490	283 929	443 576	334 701	177 229	348 738
23	1	25	25	29	21	13	37
147 278	65 067	183 472	207 206	276 335	236 840	142 656	262 766
4	1	5	6	7	6	6	5
47 613	-	75 598	60 075	60 249	56 259	13 741	61 408
9	-	10	11	10	10	7	10
04/06/2007	05/02/2008	20/05/2008	02/06/2009	10/05/2010	31/05/2011	14/05/2012	07/05/2013
04/06/2011	05/02/2012	20/05/2012	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
04/06/2017	05/02/2018	20/05/2018	01/06/2019	10/05/2020	31/05/2021	14/05/2022	07/05/2023
-	-	-	-	-	-	-	-
84,89	57,50	65,06	26,38	41,35	48,13	33,79	37,74
0,36 %	0,10 %	0,48 %	0,43 %	0,68 %	0,51 %	0,27 %	0,53 %

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 - 2013

A. Cadre juridique

L'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2012 (vingt-deuxième résolution) a donné une autorisation au Directoire à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions dans la limite de 1 % du capital social de la Société au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés liées conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce. Cette autorisation a été donnée pour une durée de 38 mois.

Au cours de l'exercice 2013, 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 11 mai 2012.

B. Caractéristiques du plan d'attribution gratuite d'actions

Le règlement du 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 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 avec mention de leur indisponibilité pendant la période de conservation.

Le règlement du 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. Attribution gratuite d'actions réalisées par Eurazeo au cours de l'exercice 2013⁽¹⁾

Le Directoire d'Eurazeo a décidé, au cours de sa réunion du 21 janvier 2013, d'attribuer gratuitement 10 019 actions à l'ensemble des salariés et mandataires sociaux de la Société, d'une valeur unitaire de 39,39 euros (cours au 18 janvier 2013), réparties comme suit :

- ▲ 7 639 actions représentant 0,01 % du capital de la Société ont été attribuées gratuitement à trente bénéficiaires ayant le statut de cadres ou de techniciens et ne bénéficiant pas de stock-options, dont 3 351 actions ont été attribuées aux dix salariés dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé ;
- ▲ 2 380 actions représentant 0,003 % du capital de la Société ont été attribuées gratuitement à trente-quatre bénéficiaires membres du Directoire et cadres bénéficiant de stock-options, dont 350 actions ont été attribuées aux membres du Directoire selon la répartition suivante :

M. Sayer Patrick	70
M. Keller Bruno	70
M. Audouin Philippe	70
Mme Morgan Virginie	70
M. de Gaudemar Fabrice	70
TOTAL	350

Au cours de l'exercice 2013, 6 092 actions attribuées par le Directoire le 31 janvier 2011 ont été définitivement acquises par 51 bénéficiaires. Ces actions sont en période de conservation jusqu'au 31 décembre 2015.

(1) Chiffres non ajustés de l'attribution gratuite d'actions réalisée le 22 mai 2013.

8.2.2 ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DANS LE CADRE DU PLAN D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS 2013

A. Cadre juridique

Dans le cadre de (i) la douzième résolution votée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2013 autorisant le Directoire à attribuer des options d'achat d'actions, (ii) la vingt-deuxième résolution votée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012 autorisant le Directoire à attribuer gratuitement des actions, et (iii) l'autorisation donnée par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2013, le Directoire d'Eurazeo a décidé, au cours de sa réunion du 7 mai 2013, d'octroyer aux membres du Directoire et à certains salariés ayant le statut de cadres des options d'achat d'actions, chaque bénéficiaire pouvant choisir de recevoir pour trois options attribuées une action gratuite (dans la limite de 40 % du nombre d'options attribuées pour les membres du Directoire et de 60 % du nombre d'options attribuées pour les autres bénéficiaires) (les « Actions Gratuites »).

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 des Actions Gratuites est subordonnée à une condition de performance boursière d'Eurazeo qui sera déterminée sur une période de deux ans (courant à compter du 7 mai 2013 et expirant le 6 mai 2015 inclus) en additionnant à la variation de la valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur cette période (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 TR (Total Return – Dividendes réinvestis).

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 seront intégralement acquises au bénéficiaire à la date du 7 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 la moitié des Actions Gratuites sera acquise au bénéficiaire à la date du 7 mai 2015.

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 s'effectuera proportionnellement de manière linéaire entre 50 et 100 % (moins une action).

En cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, l'intégralité des Actions Gratuites sera acquise par anticipation, en application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.

- ▲ l'obligation pour les bénéficiaires de demeurer salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de ses filiales pendant toute la période d'acquisition ; par exception, en cas de départ ou de mise à la retraite du bénéficiaire avant l'expiration de la période d'acquisition, les Actions Gratuites attribuées ne seront pas caduques et seront acquises à l'issue de la période d'acquisition de deux ans sous réserve de la condition tenant à la Performance d'Eurazeo ;
- ▲ 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 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 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'opération sur le capital de la Société telle que celles visées à l'article L. 225-181 alinéa 2 du Code de commerce applicable aux options d'achat d'actions, le nombre ajusté d'actions étant arrondi au nombre entier le plus proche ;
- ▲ l'interdiction, à l'issue de la période 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 précédent et de trois séances de bourse suivant la date à laquelle les comptes consolidés ou, à défaut, les comptes annuels seront publiés, et (ii) dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux de la Société auront connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours des titres de la Société, et la date postérieure de 10 séances de bourse à celle où cette information est rendue publique ; et
- ▲ l'interdiction, à l'issue de la période de conservation et en application de la charte de déontologie boursière de céder les actions (i) pendant la période de 30 jours précédant la date à laquelle les comptes annuels ou semestriels sont rendus publics, (ii) pendant la période de 15 jours précédant la publication de l'information trimestrielle, et (iii) pendant la période comprise entre la date de convocation du Conseil de Surveillance appelé à statuer sur un projet d'investissement de la Société et la date à laquelle une communication publique formelle est faite sur cet investissement par la Société ou une autre partie.

Afin de tenir compte des dispositions du quatrième alinéa de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, chaque membre du Directoire sera tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de ses fonctions, soit directement soit indirectement au travers de structures patrimoniales ou familiales, un tiers (i) des Actions Gratuites et/ou (ii) des actions résultant de la levée des options d'achat d'actions attribuées en sa qualité de membre ou de Président du Directoire jusqu'à ce que les actions Eurazeo détenues et conservées par le membre du Directoire, à quelque titre que ce soit, représentent au global un montant équivalent :

- ▲ pour le Président du Directoire, à trois fois le montant de sa dernière rémunération annuelle fixe ;



- ▲ pour les autres membres du Directoire, à deux fois le montant de leur dernière rémunération annuelle fixe ;

en prenant en compte pour ce calcul le cours de bourse de l'action (i) à l'issue de chaque période de conservation pour les actions gratuites et (ii) à chacune des levées d'options.

L'atteinte de ces niveaux de détention sera appréciée deux fois par an, les 1^{er} juillet et 31 décembre de chaque année.

C. Attributions gratuites d'actions réalisées par Eurazeo au cours de l'exercice 2013 ⁽¹⁾

Le Directoire d'Eurazeo a décidé, dans sa réunion du 7 mai 2013, d'attribuer un nombre maximum de 407 726 options d'achat d'actions ou, au choix de chacun des bénéficiaires, 224 881 options d'achat d'actions et 60 948 actions gratuites d'une valeur unitaire de 39,63 euros (moyenne des cours cotés de l'action Eurazeo des vingt séances de bourse tenues du 8 avril au 6 mai 2013), réparties comme suit :

- ▲ 275 121 options maximum aux membres du Directoire avec condition de performance ;

- ▲ 132 605 options maximum aux salariés de la Société et des sociétés liées autres que les membres du Directoire avec condition de performance.

Suite au choix fait au cours de l'exercice 2013 par chacun des bénéficiaires de recevoir, pour trois options qui lui sont attribuées en vertu de cette décision, une action gratuite :

- ▲ 8 289 actions ont été attribuées gratuitement à deux membres du Directoire ; et
- ▲ 16 909 actions ont été attribuées gratuitement à 23 salariés de la Société.

Au cours de l'exercice 2013, 13 790 actions attribuées gratuitement par le Directoire du 31 mai 2011 (suite au choix fait par chacun des bénéficiaires de convertir leurs options en actions) ont été définitivement acquises par 12 bénéficiaires. Concernant le Plan 2011, la performance d'Eurazeo a représenté 84,58 % de la performance de l'indice de référence sur la période courant du 31 mai 2011 au 30 mai 2013 de sorte que seules 80,73 % des actions attribuées gratuitement ont été définitivement acquises par les bénéficiaires. 8 541 de ces actions sont en période de conservation jusqu'au 31 mai 2015 et 5 249 de ces actions sont en période de conservation jusqu'au 31 mai 2016.

8.3 ORDRE DU JOUR

PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 7 MAI 2014

L'ordre du jour et le projet des résolutions publiés dans l'avis préalable de réunion paru dans le Bulletin des Annonces Légales Obligatoires numéro 40 du 2 avril 2014 ont été modifiés suite à l'annulation de la 10^e résolution relative à la nomination de Madame Laurence Boone en qualité de membre du Conseil de Surveillance.

Les résolutions qui sont soumises à votre approbation sont de la compétence, pour certaines, de l'Assemblée Générale Ordinaire et, pour d'autres, de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Résolutions Ordinaires

APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET AFFECTATION DU RÉSULTAT / DISTRIBUTION DU DIVIDENDE

Nous vous proposons, par le vote des 1^{re}, 2^e et 4^e résolutions, au vu du Rapport de Gestion du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance et du Rapport Général des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et consolidés, d'approuver (i) les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 et (ii) le versement d'un dividende de 1,20 euro par action.

La 3^e résolution a pour objet d'offrir à chaque actionnaire l'option de recevoir le paiement du dividende en actions nouvelles à hauteur de

(1) Chiffres non ajustés de l'attribution gratuite d'actions réalisée le 22 mai 2013.

la totalité du dividende lui revenant, conformément aux dispositions légales, réglementaires et à l'article 24 des statuts.

À cet effet, chaque actionnaire pourrait opter pour le paiement du dividende en actions entre le 14 et le 27 mai 2014 inclus en formulant leur demande auprès des intermédiaires financiers habilités à payer le dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à son mandataire (BNP Paribas Securities Services). A défaut d'exercice de l'option à l'expiration de ce délai, le dividende serait payé uniquement en numéraire. Le paiement du dividende en numéraire et, pour ceux des actionnaires qui opteraient pour le paiement du dividende en actions, la livraison des actions nouvelles, intervientraient à compter du 10 juin 2014. Les actions remises en paiement du dividende porteraient jouissance au 1^{er} janvier 2014.

En cas d'exercice de l'option pour le paiement du dividende en actions, celles-ci seraient émises à un prix égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant l'Assemblée Générale, diminuée du montant net du dividende et arrondi au centime d'euro supérieur.

Si le montant des dividendes pour lequel est exercé l'option ne correspondait pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire recevrait le nombre d'actions immédiatement inférieur complété d'une souche en espèces correspondant à la différence entre le montant des

dividendes pour lesquels l'option est exercée et le prix de souscription du nombre d'actions immédiatement inférieur.

APPROBATION DES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES / APPROBATION DES CONVENTIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 225-90-1 DU CODE DE COMMERCE

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les conventions réglementées visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce qui ont été autorisées par le Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2013 et au début de l'exercice 2014.

Par ailleurs, conformément à la loi, les conventions et engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce pris par la Société au bénéfice des membres du Directoire à l'occasion du renouvellement de leur mandat et correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci font l'objet de résolutions distinctes pour chacun d'eux.

Ainsi, cinq résolutions sont soumises aux actionnaires au titre des conventions réglementées :

- ▲ une résolution générale sur les conventions réglementées (en l'absence de convention réglementée nouvelle significative) (5^e résolution) ;
- ▲ une résolution spécifique distincte sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Patrick Sayer (11^e résolution) ;
- ▲ une résolution spécifique distincte sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Bruno Keller (12^e résolution) ;
- ▲ une résolution spécifique distincte sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce relatifs à Madame Virginie Morgan (13^e résolution) ;
- ▲ une résolution spécifique distincte sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Philippe Audouin (14^e résolution) ;
- ▲ une résolution spécifique distincte sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Fabrice de Gaudemar (15^e résolution).

Il est rappelé que, conformément à la loi, seules les conventions nouvelles sont soumises au vote de l'Assemblée Générale. Toutefois, à titre d'information des actionnaires, le Rapport Spécial des Commissaires aux comptes décrit les anciennes conventions qui se sont poursuivies au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

RENOUVELLEMENT DES MANDATS DE MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE / RENOUVELLEMENT DES FONCTIONS D'UN CENSEUR

Les 6^e, 7^e, 8^e et 9^e résolutions ont pour objet de renouveler les mandats de Monsieur Michel David-Weill, Madame Anne Lalou, Monsieur Michel Mathieu et Monsieur Olivier Merveilleux du Vignaux en qualité de membres du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant en 2018 sur les comptes du dernier exercice clos.

Il vous est également proposé, par le vote de la 10^e résolution, de renouveler Monsieur Jean-Pierre Richardson aux fonctions de censeur de la Société pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant en 2018 sur les comptes du dernier exercice clos. En raison de l'atteinte de la limite d'âge statutaire, les fonctions de censeur de Messieurs Marcel Roulet et Bruno Roger ont pris fin au cours de l'exercice 2013. La Société souhaite renouveler les fonctions de censeur de Monsieur Jean-Pierre Richardson compte tenu de la présence de long terme de la société Joliette Matériel qu'il représente au sein du capital d'Eurazeo, de son expérience et de sa connaissance des enjeux stratégiques de la Société.

AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef révisé en juin 2013 (article 24.3) auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, sont soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à chaque membre du Directoire :

- ▲ la part fixe ;
- ▲ la part variable ;
- ▲ les rémunérations exceptionnelles ;
- ▲ les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération long terme ;
- ▲ les indemnités liées à la cessation des fonctions ;
- ▲ le régime de retraite supplémentaire ;
- ▲ les avantages de toute nature.

Par le vote des 16^e et 17^e résolutions, il vous est proposé d'émettre un avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à chaque dirigeant mandataire social de la Société, à savoir :

- ▲ Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire ;
- ▲ Monsieur Bruno Keller, Directeur Général et membre du Directoire ;
- ▲ Madame Virginie Morgan, membre du Directoire ;
- ▲ Monsieur Philippe Audouin, membre du Directoire ; et
- ▲ Monsieur Fabrice de Gaudemar, membre du Directoire.

En conséquence, il vous est proposé dans la 16^e résolution, d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire :



ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2013 À MONSIEUR PATRICK SAYER, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	800 000 euros	Pas d'évolution par rapport à 2012.
Rémunération variable annuelle	1 031 760 euros	<p>Le variable de base représente 90 % de la rémunération fixe de M. Patrick Sayer pour 2013 soit 720 000 euros. La rémunération variable totale est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe pour 2013 soit 1 080 000 euros.</p> <p>Critères quantitatifs et qualitatifs :</p> <p>Au cours de la réunion du 18 juin 2013, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunerations et de Sélection, a fixé les critères quantitatifs et qualitatifs suivants :</p> <p>Critères quantitatifs :</p> <p>Les critères quantitatifs sont calculés sur 60 % du bonus de base et limités à 120 % de celui-ci.</p> <p>Les critères retenus sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ► l'évolution de l'ANR en valeur absolue (25 % contre 20 % en 2012) ; ► l'évolution de l'ANR en valeur relative (25 % contre 20 % en 2012) ; ► la conformité de l'EBIT par rapport au budget (10 % contre 20 % en 2012). <p>Critères qualitatifs :</p> <p>Les critères qualitatifs représentent 20 % du bonus de base (contre 25 % en 2012).</p> <ul style="list-style-type: none"> ► critères communs : contribution à la réflexion sur la stratégie et efficacité dans la gestion des fonctions transversales (5 % du variable de base) ; ► critères individualisés (15 % du variable de base)⁽¹⁾. <p>Appréciation discrétionnaire</p> <p>L'appréciation du Comité des Rémunerations et de Sélection représente 20% du variable de base (contre 15 % en 2012).</p> <p>Compte tenu des critères fixés par le Conseil de Surveillance du 18 juin 2013 et des réalisations constatées au 31 décembre 2013, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> ► à partir des critères quantitatifs : 109,02 % du bonus de base, soit 785 160 € ; ► à partir des critères qualitatifs : 17,00 % du bonus de base, soit 122 400 € ; ► à partir de l'appréciation discrétionnaire : 17,25 %, soit 124 200 €.
Rémunération variable différée	N/A	M. Patrick Sayer ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Patrick Sayer ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Patrick Sayer ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options : 1 663 519 euros	<p>147 657 options ont été attribuées à M. Patrick Sayer au titre de l'exercice 2013.</p> <p>Conditions de performance :</p> <p>L'exercice des options est subordonné à une condition de performance boursière d'Eurazeo qui est déterminée sur une période de quatre ans (courant à compter du 7 mai 2013 et expirant le 6 mai 2017 inclus) en additionnant à la variation de valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur la même période (la Performance d'Eurazeo).</p> <p>La Performance d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice LPX TR.</p> <p>Si la Performance d'Eurazeo est :</p> <ul style="list-style-type: none"> ► égale ou supérieure à celle de l'indice apprécié sur la même période : l'intégralité des options acquises sera exerçable à la date du 7 mai 2017 ; ► égale ou inférieure à 80 % de la performance de l'indice apprécié sur la même période : 50 % des options acquises seront exerçables. Les options acquises non exerçables deviendront automatiquement caduques à la date du 7 mai 2017 ; ► supérieure à 80 % mais inférieure à 100 % de la performance de l'indice apprécié sur la même période : les options acquises seront exerçables proportionnellement de manière linéaire entre 50 % et 100 % (moins une action). <p>Les 147 657 options à M. Patrick Sayer représentent 0,22 % du capital d'Eurazeo à la date d'attribution.</p> <p>La décision d'attribution a été prise par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2013 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 mai 2013 aux termes de sa 12^e résolution.</p>
Actions :	2 774 euros	<p>74 actions ont été attribuées gratuitement à M. Patrick Sayer au titre de l'exercice 2013.</p> <p>Le plan d'attribution gratuite d'actions a été approuvé par le Directoire du 21 janvier 2013 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 mai 2012 aux termes de sa 22^e résolution.</p>

(1) Les critères individualisés sont fixés chaque année par le Comité des Rémunerations et de Sélection et varient pour chaque membre du Directoire, selon les objectifs qui lui sont fixés pour l'année à venir.

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
Jetons de présence	N/A	M. Patrick Sayer ne perçoit pas de jetons de présence.
Avantages en nature	48 433 euros	M. Patrick Sayer bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur ainsi que d'une assurance pour perte d'emploi du dirigeant.
Indemnité de départ	Aucun versement	<p>Modalités de calcul :</p> <p>Le montant de l'indemnité de départ est déterminé sur la base de 24 mois de rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des 12 derniers mois.</p> <p>L'indemnité de départ au profit de M. Patrick Sayer a été approuvée par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2010 et autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 aux termes de sa 16^e résolution.</p> <p>Conditions d'attribution :</p> <p>Le versement de l'indemnité de départ est soumis à des conditions de performance appréciées en comparant l'évolution du cours de bourse d'Eurazeo avec celle de l'indice LPX :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ si l'évolution du cours de bourse d'EURAZEO comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, M. Patrick Sayer percevra 100 % de son indemnité ; ➔ si l'évolution du cours de bourse d'EURAZEO comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, M. Patrick Sayer percevra 2/3 de son indemnité ; ➔ entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle. <p>Par ailleurs, aucune indemnité ne sera due en cas de faute, ou si M. Patrick Sayer quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du Groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite.</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Patrick Sayer ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement	<p>M. Patrick Sayer bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies autorisé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 aux termes de sa 16^e résolution et approuvé par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2010.</p> <p>Description du régime :</p> <p>Conditions d'éligibilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ percevoir, au titre de l'année civile entière (ou reconstituée en cas d'année incomplète), une rémunération annuelle brute supérieure ou égale à cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale ; ➔ avoir une ancienneté d'au moins quatre années au sein d'Eurazeo ; ➔ être âgé d'au moins 60 ans et procéder à la liquidation des régimes de retraite obligatoires ; ➔achever définitivement sa carrière dans l'entreprise au sens du règlement de retraite, cette condition étant remplie lorsque l'intéressé fait partie des effectifs à la date de son départ à la retraite, sous réserve des cas dérogatoires autorisés par l'administration et prévus dans le cadre du règlement. <p>Modalités de calcul :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ le montant des droits est calculé en fonction de la dernière rémunération (fixe + variable, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de l'ancienneté chez Eurazeo ; ➔ la rémunération de référence est égale à la rémunération moyenne perçue au titre des 36 derniers mois précédant le départ de l'entreprise dans les conditions prévues par le règlement ; ➔ sous réserve de réunir l'ensemble des conditions précitées, la pension de retraite est égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans. <p>Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies a été fermé le 30 juin 2011 par la décision du Conseil de Surveillance du 24 mars 2011.</p> <p>M. Patrick Sayer bénéficie également du régime de retraite collectif à cotisations définies mis en place par la Société pour l'ensemble des salariés.</p>



Il vous est également proposé, dans la 17^e résolution, d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos aux autres membres du Directoire.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2013 À MONSIEUR BRUNO KELLER, DIRECTEUR GÉNÉRAL ET MEMBRE DU DIRECTOIRE, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe ⁽¹⁾	Eurazeo : 241 000 euros	Pas d'évolution par rapport à 2012.
Rémunération variable annuelle ⁽²⁾	Eurazeo : 239 638 euros	Le variable de base représente 70 % de la rémunération fixe de M. Bruno Keller pour 2013 soit 168 700 euros. La rémunération variable totale est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe pour 2013 soit 253 050 euros.
		Critères quantitatifs et qualitatifs : Au cours de la réunion du 18 juin 2013, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, a fixé les critères quantitatifs et qualitatifs suivants : Critères quantitatifs : Les critères quantitatifs sont calculés sur 60 % du bonus de base et limités à 120 % de celui-ci. Les critères retenus sont : ► l'évolution de l'ANR en valeur absolue (25 % contre 20 % en 2012) ; ► l'évolution de l'ANR en valeur relative (25 % contre 20 % en 2012) ; ► la conformité de l'EBIT par rapport au budget (10 % contre 20 % en 2012). Critères qualitatifs : Les critères qualitatifs représentent 20 % du bonus de base (contre 25 % en 2012) : ► critères communs : contribution à la réflexion sur la stratégie et efficacité dans la gestion des fonctions transversales (5 % du variable de base) ; ► critères individualisés (15 % du variable de base) ⁽³⁾ . Appréciation discrétionnaire : L'appréciation du Président du Directoire représente 20 % du variable de base (contre 15 % en 2012). Compte tenu des critères fixés par le Conseil de Surveillance du 18 juin 2013 et des réalisations constatées au 31 décembre 2013, le montant de la part variable a été évalué ainsi : ► à partir des critères quantitatifs : 109,05 % du bonus de base, soit 183 967 € ; ► à partir des critères qualitatifs : 15,50 % du bonus de base, soit 26 149 € ; ► à partir de l'appréciation discrétionnaire : 17,50 %, soit 29 522 €.
Rémunération variable différée	N/A	M. Bruno Keller ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Bruno Keller ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle ⁽⁴⁾	Eurazeo : N/A	M. Bruno Keller ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

(1) Rémunération fixe versée par ANF Immobilier au titre de l'exercice 2013 : 309 000 euros.

(2) Rémunération variable versée par ANF Immobilier au titre de l'exercice 2013 : 249 512 euros.

(3) Les critères individualisés sont fixés chaque année par le Comité des Rémunérations et de Sélection et varient pour chaque membre du Directoire, selon les objectifs qui lui sont fixés pour l'année à venir.

(4) Rémunération exceptionnelle versée par ANF Immobilier au titre de l'exercice 2013 : 318 262 euros (Le Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier du 15 octobre 2012, au titre de la réalisation des cessions d'actifs intervenues en 2012, avait décidé d'attribuer à M. Bruno Keller une prime exceptionnelle d'un montant total de 954 786 euros en sa qualité de titulaire de stock-options au titre des plans 2009, 2010 et 2011, et afin de compenser l'absence d'ajustement automatique des plans de stock-options pour une partie de la distribution exceptionnelle des plus-values des cessions faite sous forme d'acompte sur dividende (3,58 euros par action). L'acquisition définitive et le versement de cette prime ne sera réalisée que sous condition de présence au moment des versements échelonnés par tiers sur les exercices 2013, 2014 et 2015.)

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options : 273 338 euros	<p>24 262 options ont été attribuées à M. Bruno Keller au titre de l'exercice 2013.</p> <p>Condition de performance : L'exercice des options est subordonné à une condition de performance boursière d'Eurazeo qui est déterminée sur une période de quatre ans (courant à compter du 7 mai 2013 et expirant le 6 mai 2017 inclus) en additionnant à la variation de valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur la même période (la Performance d'Eurazeo). La Performance d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice LPX TR.</p> <p>Si la Performance d'Eurazeo est :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ égale ou supérieure à celle de l'indice apprécié sur la même période : l'intégralité des options acquises sera exerceable à la date du 7 mai 2017 ; ♦ égale ou inférieure à 80 % de la performance de l'indice apprécié sur la même période : 50 % des options acquises seront exerceables. Les options acquises non exerceables deviendront automatiquement caduques à la date du 7 mai 2017 ; ♦ supérieure à 80 % mais inférieure à 100% de la performance de l'indice apprécié sur la même période : les options acquises seront exerceables proportionnellement de manière linéaire entre 50 % et 100 % (moins une action). <p>Les 24 262 options attribuées à M. Bruno Keller représentent 0,03 % du capital d'Eurazeo à la date d'attribution.</p> <p>La décision d'attribution a été prise par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2013 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 mai 2013 aux termes de sa 12^e résolution.</p>
	Actions : 2 774 euros	<p>74 actions ont été attribuées gratuitement à M. Bruno Keller au titre de l'exercice 2013.</p> <p>Le plan d'attribution gratuite d'actions a été approuvé par le Directoire du 21 janvier 2013 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 mai 2012 aux termes de sa 22^e résolution.</p>
Jetons de présence	N/A	M. Bruno Keller ne perçoit pas de jetons de présence.
Avantages en nature	35 845 euros	M. Bruno Keller bénéficie d'une voiture de fonction ainsi que d'une assurance pour perte d'emploi du dirigeant.
Indemnité de départ	Aucun versement	<p>Modalités de calcul: Le montant de l'indemnité de départ est déterminé sur la base de 18 mois de la rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des 12 derniers mois.</p> <p>L'indemnité de départ au profit de M. Bruno Keller a été autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 aux termes de sa 17^e résolution et approuvée par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2010.</p> <p>Conditions d'attribution : Le versement de l'indemnité de départ est soumis à des conditions de performance appréciées en comparant l'évolution du cours de bourse d'Eurazeo avec celle de l'indice LPX :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ si l'évolution du cours de bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, M. Bruno Keller percevra 100% de son indemnité ; ♦ si l'évolution du cours de bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, M. Bruno Keller percevra 2/3 de son indemnité ; ♦ entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle. <p>Par ailleurs, aucune indemnité ne sera due en cas de faute, ou si M. Bruno Keller 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.</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	En cas de démission avant le 20 mars 2014, M. Bruno Keller sera assujetti à une obligation de non-concurrence d'une durée de six mois. À ce titre il bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture de son contrat de travail.



Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement	<p>M. Bruno Keller bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies autorisé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 aux termes de sa 17^e résolution et approuvé par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2010.</p> <p>Description du régime :</p> <p>Conditions d'éligibilité :</p> <ul style="list-style-type: none">♦ percevoir, au titre de l'année civile entière (ou reconstituée en cas d'année incomplète), une rémunération annuelle brute supérieure ou égale à cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale ;♦ avoir une ancienneté d'au moins quatre années au sein de Eurazeo ;♦ être âgé d'au moins 60 ans et procéder à la liquidation des régimes de retraite obligatoires ;♦achever définitivement sa carrière dans l'entreprise au sens du règlement de retraite, cette condition étant remplie lorsque l'intéressé fait partie des effectifs à la date de son départ à la retraite, sous réserve des cas dérogatoires autorisés par l'administration et prévus dans le cadre du règlement. <p>Modalités de calcul :</p> <ul style="list-style-type: none">♦ le montant des droits est calculé en fonction de la dernière rémunération (fixe + variable, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de l'ancienneté chez Eurazeo ;♦ la rémunération de référence est égale à la rémunération moyenne perçue au titre des 36 derniers mois précédant le départ de l'entreprise dans les conditions prévues par le règlement ;♦ sous réserve de réunir l'ensemble des conditions précitées, la pension de retraite est égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans. <p>Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies a été fermé le 30 juin 2011 par la décision du Conseil de Surveillance du 24 mars 2011.</p> <p>M. Bruno Keller bénéficie également du régime de retraite collectif à cotisations définies mis en place par la Société pour l'ensemble des salariés.</p>

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2013 À MADAME VIRGINIE MORGON, MEMBRE DU DIRECTOIRE, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	600 000 euros	Rémunération fixe en 2012 : 550 000 euros.
Rémunération variable annuelle	877 050 euros	<p>Le variable de base représente 100 % de la rémunération fixe de Mme Virginie Morgan pour 2013 soit 600 000 euros. La rémunération variable totale est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe pour 2013 soit 900 000 euros.</p> <p>Critères quantitatifs et qualitatifs :</p> <p>Au cours de la réunion du 18 juin 2013, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunerations et de Sélection, a fixé les critères quantitatifs et qualitatifs suivants :</p> <p>Critères quantitatifs :</p> <p>Les critères quantitatifs sont calculés sur 60 % du bonus de base et limités à 120 % de celui-ci.</p> <p>Les critères retenus sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> → l'évolution de l'ANR en valeur absolue (25 % contre 20 % en 2012) ; → l'évolution de l'ANR en valeur relative (25 % contre 20 % en 2012) ; → la conformité de l'EBIT par rapport au budget (10 % contre 20 % en 2012). <p>Critères qualitatifs :</p> <p>Les critères qualitatifs représentent 20 % du bonus de base (contre 25 % en 2012) :</p> <ul style="list-style-type: none"> → critères communs : contribution à la réflexion sur la stratégie et efficacité dans la gestion des fonctions transversales (5 % du variable de base) ; → critères individualisés (15 % du variable de base)⁽¹⁾. <p>Appréciation discrétionnaire :</p> <p>L'appréciation du Président du Directoire représente 20 % du variable de base (contre 15 % en 2012). Compte tenu des critères fixés par le Conseil de Surveillance du 18 juin 2013 et des réalisations constatées au 31 décembre 2013, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> → à partir des critères quantitatifs : 109,05 % du bonus de base, soit 654 300 € ; → à partir des critères qualitatifs : 18,125 % du bonus de base, soit 108 750 € ; → à partir de l'appréciation discrétionnaire : 19,00 %, soit 114 000 €.
Rémunération variable différée	N/A	Mme Virginie Morgan ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Mme Virginie Morgan ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Aucun versement	<p>Mme Virginie Morgan 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 lui être dû au titre du programme de co-investissement qui sera débouclé au plus tard le 31 décembre 2014.</p> <p>Cette prime ne pourrait être versé à Mme Virginie Morgan 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.</p> <p>Cet engagement de la Société a été autorisé, au titre de l'article L. 225-86 du Code de commerce par le Conseil de Surveillance dans sa séance en date du 19 mars 2010, et approuvé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 aux termes de sa 21^e résolution.</p>
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options : 582 277 euros	<p>51 684 options ont été attribuées à Mme Virginie Morgan au titre de l'exercice 2013.</p> <p>Condition de performance :</p> <p>L'exercice des options est subordonné à une condition de performance boursière d'Eurazeo qui est déterminée sur une période de quatre ans (courant à compter du 7 mai 2013 et expirant le 6 mai 2017 inclus) en additionnant à la variation de valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur la même période (la Performance d'Eurazeo).</p> <p>La Performance d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice LPX TR.</p> <p>Si la Performance d'Eurazeo est :</p> <ul style="list-style-type: none"> → égale ou supérieure à celle de l'indice apprécié sur la même période : l'intégralité des options acquises sera exerçable à la date du 7 mai 2017 ; → égale ou inférieure à 80 % de la performance de l'indice apprécié sur la même période : 50 % des options acquises seront exerçables. Les options acquises non exerçables deviendront automatiquement caduques à la date du 7 mai 2017 ; → supérieure à 80 % mais inférieure à 100 % de la performance de l'indice apprécié sur la même période : les options acquises seront exerçables proportionnellement de manière linéaire entre 50 % et 100 % (moins une action). <p>Les 51 684 options attribuées à Mme Virginie Morgan représentent 0,08 % du capital d'Eurazeo à la date d'attribution.</p> <p>La décision d'attribution a été prise par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2013 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 mai 2013 aux termes de sa 12^e résolution.</p>

(1) Les critères individualisés sont fixés chaque année par le Comité des Rémunerations et de Sélection et varient pour chaque membre du Directoire, selon les objectifs qui lui sont fixés pour l'année à venir.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

ORDRE DU JOUR

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
	Actions : 2 774 euros	74 actions ont été attribuées gratuitement à Mme Virginie Morgan au titre de l'exercice 2013. Le plan d'attribution gratuite d'actions a été approuvé par le Directoire du 21 janvier 2013 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 mai 2012 aux termes de sa 22 ^e résolution.
Jetons de présence	N/A	Mme Virginie Morgan ne perçoit pas de jetons de présence.
Avantages en nature	4 134 euros	Mme Virginie Morgan bénéficie d'une voiture de fonction.
Indemnité de départ	Aucun versement	Modalités de calcul : Le montant de l'indemnité de départ est déterminé sur la base de 18 mois de rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des 12 derniers mois. L'indemnité de départ au profit de Mme Virginie Morgan a été autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 aux termes de sa 21 ^e résolution et approuvée par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2010. Conditions d'attribution : Le versement de l'indemnité de départ est soumis à des conditions de performance appréciées en comparant l'évolution du cours de bourse d'Eurazeo avec celle de l'indice LPX : <ul style="list-style-type: none">→ si l'évolution du cours de bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, Mme Virginie Morgan percevra 100 % de son indemnité ;→ si l'évolution du cours de bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, Mme Virginie Morgan percevra 2/3 de son indemnité ;→ entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle. Par ailleurs, aucune indemnité ne sera due en cas de licenciement pour faute grave ou lourde.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	En cas de démission avant le 20 mars 2014, Mme Virginie Morgan sera assujettie à une obligation de non-concurrence d'une durée de six mois. A ce titre elle bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture de son contrat de travail.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement	Mme Virginie Morgan bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies autorisé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 aux termes de sa 21 ^e résolution et approuvé par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2010. Description du régime : Conditions d'éligibilité : <ul style="list-style-type: none">→ percevoir, au titre de l'année civile entière (ou reconstituée en cas d'année incomplète), une rémunération annuelle brute supérieure ou égale à cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale ;→ avoir une ancienneté d'au moins quatre années au sein de Eurazeo ;→ être âgé d'au moins 60 ans et procéder à la liquidation des régimes de retraite obligatoires ;→achever définitivement sa carrière dans l'entreprise au sens du règlement de retraite, cette condition étant remplie lorsque l'intéressé fait partie des effectifs à la date de son départ à la retraite, sous réserve des cas dérogatoires autorisés par l'administration et prévus dans le cadre du règlement. Modalités de calcul : <ul style="list-style-type: none">→ le montant des droits est calculé en fonction de la dernière rémunération (fixe + variable, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de l'ancienneté chez Eurazeo ;→ la rémunération de référence est égale à la rémunération moyenne perçue au titre des 36 derniers mois précédant le départ de l'entreprise dans les conditions prévues par le règlement ;→ sous réserve de réunir l'ensemble des conditions précitées, la pension de retraite est égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans. Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies a été fermé le 30 juin 2011 par la décision du Conseil de Surveillance du 24 mars 2011. Mme Virginie Morgan bénéficie également du régime de retraite collectif à cotisations définies mis en place par la Société pour l'ensemble des salariés.

**ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2013 À MONSIEUR PHILIPPE AUDOUIN,
MEMBRE DU DIRECTOIRE, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES**

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	410 000 euros	Pas d'évolution par rapport à 2012.
Rémunération variable annuelle	413 424 euros	<p>Le variable de base représente 70 % de la rémunération fixe de M. Philippe Audouin pour 2013 soit 287 000 euros. La rémunération variable totale est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe pour 2013 soit 430 500 euros.</p> <p>Critères quantitatifs et qualitatifs :</p> <p>Au cours de la réunion du 18 juin 2013, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, a fixé les critères quantitatifs et qualitatifs suivants :</p> <p>Critères quantitatifs :</p> <p>Les critères quantitatifs sont calculés sur 60 % du bonus de base et limités à 120 % de celui-ci.</p> <p>Les critères retenus sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ► l'évolution de l'ANR en valeur absolue (25 % contre 20 % en 2012) ; ► l'évolution de l'ANR en valeur relative (25 % contre 20 % en 2012) ; ► la conformité de l'EBIT par rapport au budget (10 % contre 20 % en 2012). <p>Critères qualitatifs :</p> <p>Les critères qualitatifs représentent 20 % du bonus de base (contre 25 % en 2012) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ► critères communs : contribution à la réflexion sur la stratégie et efficacité dans la gestion des fonctions transversales (5 % du variable de base) ; ► critères individualisés (15 % du variable de base)⁽¹⁾. <p>Appréciation discrétionnaire :</p> <p>L'appréciation du Président du Directoire représente 20 % du variable de base (contre 15 % en 2012). Compte tenu des critères fixés par le Conseil de Surveillance du 18 juin 2013 et des réalisations constatées au 31 décembre 2013, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> ► à partir des critères quantitatifs : 109,05 % du bonus de base, soit 312 974 € ; ► à partir des critères qualitatifs : 17,50 % du bonus de base, soit 50 225 € ; ► à partir de l'appréciation discrétionnaire : 17,50 %, soit 50 225 €.
Rémunération variable différée	N/A	M. Philippe Audouin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Philippe Audouin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Philippe Audouin ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options : 213 695 euros	<p>18 968 options ont été attribuées à M. Philippe Audouin au titre de l'exercice 2013.</p> <p>Conditions de performance :</p> <p>L'exercice des options est subordonné à une condition de performance boursière d'Eurazeo qui est déterminée sur une période de quatre ans (courant à compter du 7 mai 2013 et expirant le 6 mai 2017 inclus) en additionnant à la variation de valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur la même période (la Performance d'Eurazeo).</p> <p>La Performance d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice LPX TR.</p> <p>Si la Performance d'Eurazeo est :</p> <ul style="list-style-type: none"> ► égale ou supérieure à celle de l'indice apprécié sur la même période : l'intégralité des options acquises sera exercisable à la date du 7 mai 2017 ; ► égale ou inférieure à 80 % de la performance de l'indice apprécié sur la même période : 50 % des options acquises seront exercables. Les options acquises non exercables deviendront automatiquement caduques à la date du 7 mai 2017 ; ► supérieure à 80 % mais inférieure à 100 % de la performance de l'indice apprécié sur la même période : les options acquises seront exercables proportionnellement de manière linéaire entre 50 % et 100 % (moins une action). <p>Les 18 968 options attribuées à M. Philippe Audouin représentent 0,03 % du capital d'Eurazeo à la date d'attribution.</p> <p>La décision d'attribution a été prise par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2013 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 mai 2013 aux termes de sa 12^e résolution.</p>
Actions : 151 562 euros	4 290 actions ont été attribuées gratuitement à M. Philippe Audouin au titre de l'exercice 2013.	<p>Le plan d'attribution gratuite d'actions a été approuvé par le Directoire du 21 janvier 2013 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 mai 2012 aux termes de sa 22^e résolution.</p>
Jetons de présence	N/A	M. Philippe Audouin ne perçoit pas de jetons de présence.
Avantages en nature	5 202 euros	M. Philippe Audouin bénéficie d'une voiture de fonction.

(1) Les critères individualisés sont fixés chaque année par le Comité des Rémunérations et de Sélection et varient pour chaque membre du Directoire, selon les objectifs qui lui sont fixés pour l'année à venir.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

ORDRE DU JOUR

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
Indemnité de départ	Aucun versement	<p>Modalités de calcul :</p> <p>Le montant de l'indemnité de départ est déterminé sur la base de 18 mois de rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des 12 derniers mois.</p> <p>L'indemnité de départ au profit de M. Philippe Audouin a été autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 aux termes de sa 18^e résolution et approuvée par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2010.</p> <p>Conditions d'attribution :</p> <p>Le versement de l'indemnité de départ est soumis à des conditions de performance appréciées en comparant l'évolution du cours de bourse d'Eurazeo avec celle de l'indice LPX :</p> <ul style="list-style-type: none">♦ si l'évolution du cours de bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, M. Philippe Audouin percevra 100 % de son indemnité ;♦ si l'évolution du cours de bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, M. Philippe Audouin percevra 2/3 de son indemnité ;♦ entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle. <p>Par ailleurs, aucune indemnité ne sera due en cas de licenciement pour faute grave ou lourde.</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	<p>En cas de démission avant le 20 mars 2014, M. Philippe Audouin sera assujetti à une obligation de non-concurrence d'une durée de six mois. A ce titre, il bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture de son contrat de travail.</p>
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement	<p>M. Philippe Audouin bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies autorisé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 aux termes de sa 18^e résolution et approuvé par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2010.</p> <p>Description du régime :</p> <p>Conditions d'éligibilité :</p> <ul style="list-style-type: none">♦ percevoir, au titre de l'année civile entière (ou reconstituée en cas d'année incomplète), une rémunération annuelle brute supérieure ou égale à cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale ;♦ avoir une ancienneté d'au moins quatre années au sein de Eurazeo ;♦ être âgé d'au moins 60 ans et procéder à la liquidation des régimes de retraite obligatoires ;♦achever définitivement sa carrière dans l'entreprise au sens du règlement de retraite, cette condition étant remplie lorsque l'intéressé fait partie des effectifs à la date de son départ à la retraite, sous réserve des cas dérogatoires autorisés par l'administration et prévus dans le cadre du règlement. <p>Modalités de calcul :</p> <ul style="list-style-type: none">♦ le montant des droits est calculé en fonction de la dernière rémunération (fixe + variable, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de l'ancienneté chez Eurazeo ;♦ la rémunération de référence est égale à la rémunération moyenne perçue au titre des 36 derniers mois précédant le départ de l'entreprise dans les conditions prévues par le règlement ;♦ sous réserve de réunir l'ensemble des conditions précitées, la pension de retraite est égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans. <p>Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies a été fermé le 30 juin 2011 par la décision du Conseil de Surveillance du 24 mars 2011.</p> <p>M. Philippe Audouin bénéficie également du régime de retraite collectif à cotisations définies mis en place par la Société pour l'ensemble des salariés.</p>

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2013 À MONSIEUR FABRICE DE GAUDEMAR, MEMBRE DU DIRECTOIRE, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	450 000 euros	Rémunération fixe en 2012 : 365 000 euros.
Rémunération variable annuelle	621 225 euros	<p>Le variable de base représente 100 % de la rémunération fixe de M. Fabrice de Gaudemar pour 2013 soit 450 000 euros. La rémunération variable totale est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe pour 2013 soit 675 000 euros.</p> <p>Critères quantitatifs et qualitatifs :</p> <p>Au cours de la réunion du 18 juin 2013, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunerations et de Sélection, a fixé les critères quantitatifs et qualitatifs suivants :</p> <p>Critères quantitatifs :</p> <p>Les critères quantitatifs sont calculés sur 60 % du bonus de base et limités à 120 % de celui-ci.</p> <p>Les critères retenus sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ l'évolution de l'ANR en valeur absolue (25 % contre 20 % en 2012) ; ♦ l'évolution de l'ANR en valeur relative (25 % contre 20 % en 2012) ; ♦ la conformité de l'EBIT par rapport au budget (10 % contre 20 % en 2012). <p>Critères qualitatifs :</p> <p>Les critères qualitatifs représentent 20 % du bonus de base (contre 25 % en 2012) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ critères communs : contribution à la réflexion sur la stratégie et efficacité dans la gestion des fonctions transversales (5 % du variable de base) ; ♦ critères individualisés (15 % du variable de base)⁽¹⁾. <p>Appréciation discrétionnaire :</p> <p>L'appréciation du Président du Directoire représente 20% du variable de base (contre 15 % en 2012). Compte tenu des critères fixés par le Conseil de Surveillance du 18 juin 2013 et des réalisations constatées au 31 décembre 2013, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ à partir des critères quantitatifs : 109,05 % du bonus de base, soit 490 725 € ; ♦ à partir des critères qualitatifs : 14,00 % du bonus de base, soit 63 000 € ; ♦ à partir de l'appréciation discrétionnaire : 15,00 %, soit 67 500 €.
Rémunération variable différée	N/A	M. Fabrice de Gaudemar ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Fabrice de Gaudemar ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Fabrice de Gaudemar ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options : 227 519 euros	<p>20 195 options ont été attribuées à M. Fabrice de Gaudemar au titre de l'exercice 2013.</p> <p>Condition de performance :</p> <p>L'exercice des options est subordonné à une condition de performance boursière d'Eurazeo qui est déterminée sur une période de quatre ans (courant à compter du 7 mai 2013 et expirant le 6 mai 2017 inclus) en additionnant à la variation de valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur la même période (la Performance d'Eurazeo).</p> <p>La Performance d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice LPX TR.</p> <p>Si la Performance d'Eurazeo est :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ égale ou supérieure à celle de l'indice apprécié sur la même période : l'intégralité des options acquises sera exercisable à la date du 7 mai 2017 ; ♦ égale ou inférieure à 80 % de la performance de l'indice apprécié sur la même période : 50 % des options acquises seront exercables. Les options acquises non exercables deviendront automatiquement caduques à la date du 7 mai 2017 ; ♦ supérieure à 80 % mais inférieure à 100 % de la performance de l'indice apprécié sur la même période : les options acquises seront exercables proportionnellement de manière linéaire entre 50 % et 100 % (moins une action). <p>Les 20 195 options attribuées à M. Fabrice de Gaudemar représentent 0,03 % du capital d'Eurazeo à la date d'attribution.</p> <p>La décision d'attribution a été prise par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2013 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 mai 2013 aux termes de sa 12^e résolution.</p>
Actions : 161 161 euros	4 562 actions ont été attribuées gratuitement à M. Fabrice de Gaudemar au titre de l'exercice 2013. Le plan d'attribution gratuite d'actions a été approuvé par le Directoire du 21 janvier 2013 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 mai 2012 aux termes de sa 22 ^e résolution.	
Jetons de présence	N/A	M. Fabrice de Gaudemar ne perçoit pas de jetons de présence.

(1) Les critères individualisés sont fixés chaque année par le Comité des Rémunerations et de Sélection et varient pour chaque membre du Directoire, selon les objectifs qui lui sont fixés pour l'année à venir.



Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
Avantages en nature	4 931 euros	M. Fabrice de Gaudemar bénéficie d'une voiture de fonction.
Indemnité de départ	Aucun versement	Modalités de calcul : Le montant de l'indemnité de départ est déterminé sur la base de 18 mois de rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des 12 derniers mois. L'indemnité de départ au profit de M. Fabrice de Gaudemar a été autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 aux termes de sa 19ème résolution et approuvée par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2010. Conditions d'attribution : Le versement de l'indemnité de départ est soumis à des conditions de performance appréciées en comparant l'évolution du cours de bourse d'Eurazeo avec celle de l'indice LPX : <ul style="list-style-type: none">➔ si l'évolution du cours de bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, M. Fabrice de Gaudemar percevra 100 % de son indemnité ;➔ si l'évolution du cours de bourse d'Eurazeo comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 % entre la date de renouvellement ou de nomination et la date de cessation de ses fonctions, M. Fabrice de Gaudemar percevra 2/3 de son indemnité ;➔ entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle. Par ailleurs, aucune indemnité ne sera due en cas de licenciement pour faute grave ou lourde.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	En cas de démission avant le 20 mars 2014, M. Fabrice de Gaudemar est assujetti à une obligation de non-concurrence d'une durée de six mois. A ce titre il bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement	M. Fabrice de Gaudemar bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies autorisé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 aux termes de sa 19 ^e résolution et approuvé par le Conseil de Surveillance du 19 mars 2010. Description du régime : Conditions d'éligibilité : <ul style="list-style-type: none">➔ percevoir, au titre de l'année civile entière (ou reconstituée en cas d'année incomplète), une rémunération annuelle brute supérieure ou égale à cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale ;➔ avoir une ancienneté d'au moins quatre années au sein de Eurazeo ;➔ être âgé d'au moins 60 ans et procéder à la liquidation des régimes de retraite obligatoires ;➔achever définitivement sa carrière dans l'entreprise au sens du règlement de retraite, cette condition étant remplie lorsque l'intéressé fait partie des effectifs à la date de son départ à la retraite, sous réserve des cas dérogatoires autorisés par l'administration et prévus dans le cadre du règlement. Modalités de calcul : <ul style="list-style-type: none">➔ le montant des droits est calculé en fonction de la dernière rémunération (fixe + variable, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de l'ancienneté chez EURAZEO ;➔ la rémunération de référence est égale à la rémunération moyenne perçue au titre des 36 derniers mois précédant le départ de l'entreprise dans les conditions prévues par le règlement ;➔ sous réserve de réunir l'ensemble des conditions précitées, la pension de retraite est égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans. Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies a été fermé le 30 juin 2011 par la décision du Conseil de Surveillance du 24 mars 2011. M. Fabrice de Gaudemar bénéficie également du régime de retraite collectif à cotisations définies mis en place par la Société pour l'ensemble des salariés.

RENOUVELLEMENT D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE / NOMINATION D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT

Toujours dans le cadre des résolutions ordinaires (18^e et 19^e résolutions), nous vous proposons de renouveler le mandat du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire de la Société et de nommer Monsieur Jean-Christophe Georghiou en qualité de Commissaire aux comptes suppléant en remplacement de Monsieur Etienne Boris dont le mandat arrive à échéance. Ces Commissaires aux comptes seront nommés pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire statuant en 2020 sur les comptes du dernier exercice clos.

Cette proposition de renouvellement de mandat a été prise en tenant compte de l'analyse de la qualité de la prestation réalisée par le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit au sein d'Eurazeo et de ses participations, et de la nomination très récente (2011) de l'autre membre du collège des Commissaires aux comptes.

RACHAT D'ACTIONS

L'autorisation, accordée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2013 au Directoire d'opérer sur les titres de la Société, arrivant à échéance le 6 novembre 2014, nous vous proposons, dans la 20^e 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

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 21^e résolution, de renouveler la délégation de compétence accordée au Directoire, pour une durée de 26 mois, de décider d'augmenter le capital social par incorporation au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport, par attribution gratuite d'actions, élévation de la valeur nominale des actions ou combinaison de ces deux modalités.

Cette autorisation permettrait notamment au Directoire de décider des attributions gratuites d'actions aux actionnaires, comme cela est le cas depuis plusieurs exercices.

Le plafond du montant nominal des émissions au titre de la présente délégation, serait de 1 600 000 000 euros, inférieur à celui autorisé par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012 (1 700 000 000 euros), étant précisé que ce montant est distinct et autonome du plafond global prévu à la 28^e résolution.

Au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012, un montant de 10 068 264 euros a été utilisé. Cette nouvelle délégation priverait d'effet, pour sa partie non utilisée, l'autorisation conférée aux termes de la 12^e résolution votée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012 qui vient à expiration le 10 juillet 2014.

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 22^e 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 100 millions d'euros, inférieur au montant autorisé par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu à la 28^e résolution de la présente Assemblée.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances pouvant être émis en vertu de cette délégation serait d'un milliard d'euros, identique à celui autorisé par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu à la 28^e résolution de la présente Assemblée.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois et priverait d'effet l'autorisation conférée aux termes de la 13^e résolution votée par l'Assemblée Générale mixte du 11 mai 2012 qui vient à expiration le 10 juillet 2014.

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 23^e 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 75 millions d'euros, inférieur au montant autorisé par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu à la 28^e 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 11 mai 2012, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global prévu à la 28^e résolution de la présente Assemblée.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois et priverait d'effet l'autorisation conférée aux termes de la 14^e résolution votée par l'Assemblée Générale mixte du 11 mai 2012 qui vient à expiration le 10 juillet 2014.



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 24^e 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 11 mai 2012, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 28^e résolution de la présente Assemblée.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012. Cette nouvelle délégation priverait d'effet l'autorisation conférée aux termes de la 15^e résolution votée par l'Assemblée Générale mixte du 11 mai 2012 qui vient à expiration le 10 juillet 2014.

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 LIMITÉ DE 10 % DU CAPITAL SOCIAL

Pour chacune des émissions décidées dans le cadre des délégations consenties aux 23^e et 24^e résolutions de la présente Assemblée, nous vous proposons, par le vote de la 25^e 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 VALEURS MOBILIÈRES À ÉMETTRE EN CAS D'AUGMENTATION DE CAPITAL (OPTION DE « SUR-ALLOCATION »)

Par le vote de la 26^e 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 28^e résolution.

Cette nouvelle délégation priverait d'effet l'autorisation conférée aux termes de la 17^e résolution votée par l'Assemblée Générale mixte du 11 mai 2012 qui vient à expiration le 10 juillet 2014.

DÉLÉGATION DE POUVOIRS À L'EFFET DE PROCÉDER À L'ÉMISSION D'ACTIONS ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, EN VUE DE RÉMUNÉRER DES APPORTS EN NATURE CONSENTE À LA SOCIÉTÉ

Nous vous proposons, par le vote de la 27^e 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 23^e résolution, ce type de délégation permettrait notamment à Eurazeo de recevoir des apports intéressants pour la Société 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'imputera sur le plafond global prévu à la 28^e 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.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012. 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 18^e résolution votée par l'Assemblée Générale mixte du 11 mai 2012 qui vient à expiration le 10 juillet 2014.

LIMITATIONS GLOBALES DU MONTANT DES ÉMISSIONS EFFECTUÉES EN VERTU DES 22^E À 27^E RÉSOLUTIONS

Nous vous proposons, par le vote de la 28^e résolution, de fixer les limites globales des montants des émissions qui pourraient être décidées en vertu des 22^e à 27^e résolutions de la présente Assemblée. Le plafond du montant nominal maximal global des émissions d'actions serait de 100 millions d'euros, et celui des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances, à un milliard d'euros, le premier de ces montants étant inférieur et le second identique à ceux autorisés par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

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 RÉSERVÉS AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION AU PROFIT DE CES DERNIERS

La 29^e résolution soumise à votre vote a pour objet de renouveler l'autorisation donnée au Directoire d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières réservées 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 2013.

Le prix de souscription des actions émises en application de la présente délégation serait fixé par le Directoire conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2013.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois et priverait d'effet l'autorisation conférée aux termes de la 13^e résolution votée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2013. La loi impose à la Société de soumettre cette autorisation à l'Assemblée Générale.

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 30^e 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 200 millions d'euros, identique à celui autorisé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2013.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2013.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 18 mois et annulerait et remplacerait celle donnée aux termes de la 14^e résolution votée par l'Assemblée Générale mixte du 7 mai 2013 qui vient à expiration le 6 novembre 2014.

MISE EN PLACE DE PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE PRÉFÉRENCE ET MODIFICATION CORRÉLATIVE DES STATUTS

Par le vote des 31^e et 32^e résolutions, nous vous proposons d'autoriser le Directoire à procéder à la mise en place de plans d'attribution gratuite d'actions de préférence au profit des salariés et mandataires sociaux du groupe et à amender corrélativement les statuts.

Par l'attribution gratuite d'actions de préférence, la Société entend encourager les bénéficiaires à participer au développement de la Société sur le long terme en les associant à la création de valeur d'entreprise. Ces plans ont ainsi vocation à remplacer les plans d'options d'achat d'actions mis en place par la Société pour les salariés ainsi que, s'agissant des mandataires sociaux, les plans d'attribution gratuite d'actions ordinaires issus des plans d'options d'achat d'actions.

Aux termes de la 31^e résolution, et conformément aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce, il vous est ainsi proposé d'autoriser le Directoire à procéder, pour une durée de 38 mois, à des attributions d'actions de préférence au profit des salariés et mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce (les « Actions B ») convertibles en actions ordinaires de la Société émises ou à émettre. Dans ce cadre, le nombre maximum d'actions ordinaires pouvant être émises sur conversion des Actions B ne pourrait représenter plus de 1 % du capital social de la Société.

Ce mécanisme d'incitation prévoit que l'attribution des actions de préférence ne serait définitive qu'au terme d'une période d'acquisition de deux ans, sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein de la Société ou de la société liée et de la réalisation de conditions de

performance à déterminer par le Directoire. Chaque bénéficiaire serait tenu de conserver les titres émis dans le cadre du plan pendant une période supplémentaire de deux ans pendant laquelle les actions de préférence ne pourraient être ni converties ni cédées. A l'issue de la période d'acquisition, les Actions B bénéficieraient des mêmes droits à l'information, des mêmes droits financiers et des mêmes droits de vote (à l'exception du droit de vote double) que les actions ordinaires.

À l'issue de cette période de quatre années, les statuts de la Société, tels que modifiés par la 32^e résolution, prévoiront que les Actions B seraient convertibles en actions ordinaires, selon une parité de conversion déterminée sur la base de l'évolution du cours de bourse de la Société.

Il vous serait ainsi proposé de prévoir à l'article 9 des statuts :

- ▲ qu'en cas de conversion à l'issue de la période de conservation, soit quatre années après la mise en œuvre du plan, chaque Action B donnerait droit à une action ordinaire ;
- ▲ que, pendant la cinquième année de la mise en place du plan, le bénéficiaire pourrait décider la conversion de ses Actions B, dans un délai de quinze (15) jours de bourse à compter de la date de publication des comptes annuels, des comptes semestriels et de l'information financière trimestrielle de la Société, à la parité de conversion notifiée par le Directoire à l'Actionnaire B à ladite date, selon la parité de conversion suivante :
 - ▲ une action ordinaire à raison d'une Action B si l'évolution du cours de bourse sur la période considérée est inférieure à 10 % (inclus) ;
 - ▲ deux actions ordinaires à raison d'une Action B si l'évolution du cours de bourse sur la période considérée est supérieure à 10 % (exclu) et inférieure à 20 % (inclus) ; et
 - ▲ trois actions ordinaires à raison d'une Action B si l'évolution du cours de bourse sur la période considérée est supérieure à 20 % (exclu) ;
- ▲ que, le sixième anniversaire de la date de mise en place du plan, les Actions B seraient automatiquement converties en actions ordinaires selon la parité de conversion suivante :
 - ▲ une action ordinaire à raison d'une Action B si l'évolution du cours de bourse sur la période considérée est inférieure à 20 % (inclus) ;
 - ▲ deux actions ordinaires à raison d'une Action B si l'évolution du cours de bourse sur la période considérée est supérieure à 20 % (exclu) et inférieure à 30 % (inclus) ;
 - ▲ trois actions ordinaires à raison d'une Action B si l'évolution du cours de bourse sur la période considérée est supérieure à 30 % (exclu) et inférieure à 40 % (inclus) ; et
 - ▲ quatre actions ordinaires à raison d'une Action B si l'évolution du cours de bourse sur la période considérée est supérieure à 40 % (exclu).

Le cours de bourse pris en compte pour déterminer l'évolution du cours de bourse de la Société serait la moyenne des premiers cours cotés des actions de la Société lors des 20 séances de bourse précédant la date de chaque fenêtre de convertibilité des Actions B.

En cas d'émission des Actions B, il vous est par ailleurs proposé (i) de modifier l'article 6 pour distinguer les actions ordinaires (les « Actions A ») des Actions B dans la composition du capital social de la Société, (ii) de modifier l'article 7 pour prévoir que les Actions B devront être détenues au nominatif, (iii) de modifier l'article 23 des statuts de la Société, afin de prévoir que seules les actions ordinaires de la Société pourront bénéficier d'un droit de vote double, et (iv) d'insérer un article 24 dans les statuts de la Société afin de prévoir la compétence des assemblées spéciales des titulaires d'Actions B.



L'émission des Actions B intervientrait sur décision du Directoire prise au vu du rapport d'un commissaire aux avantages particuliers.

Lors de chaque assemblée générale annuelle, il serait mis à disposition des actionnaires, un rapport complémentaire du Directoire et un

rapport complémentaire des Commissaires aux comptes, relatifs aux conversions d'Actions B en actions ordinaires.

Les 31^e et 32^e résolutions formant un tout indivisible, l'adoption de chacune des deux résolutions est conditionnée à l'approbation par l'Assemblée Générale de l'autre résolution.

ORDRE DU JOUR

Résolutions ordinaires

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2013.
2. Affectation du résultat de l'exercice et distribution du dividende.
3. Option pour le paiement du dividende en actions.
4. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013.
5. Approbation des conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce.
6. Renouvellement du mandat de Monsieur Michel David-Weill en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
7. Renouvellement du mandat de Madame Anne Lalou en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
8. Renouvellement du mandat de Monsieur Michel Mathieu en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
9. Renouvellement du mandat de Monsieur Olivier Merveilleux du Vignaux en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
10. Renouvellement de Monsieur Jean-Pierre Richardson aux fonctions de censeur.
11. Approbation des conventions visées aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Patrick Sayer, suite au renouvellement de son mandat de Président du Directoire.
12. Approbation des conventions visées aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Bruno Keller, suite au renouvellement de son mandat de membre du Directoire.
13. Approbation des conventions visées aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Madame Virginie Morgan, suite au renouvellement de son mandat de membre du Directoire.
14. Approbation des conventions visées aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Philippe Audouin, suite au renouvellement de son mandat de membre du Directoire.
15. Approbation des conventions visées aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Fabrice de Gaudemar, suite au renouvellement de son mandat de membre du Directoire.
16. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire.

17. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Bruno Keller, Madame Virginie Morgan, Monsieur Philippe Audouin et à Monsieur Fabrice de Gaudemar, membres du Directoire.
18. Renouvellement des fonctions d'un Commissaire aux comptes titulaire.
19. Nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant.
20. Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions.

Résolutions extraordinaires

21. 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.
22. 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.
23. 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.
24. 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.
25. 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.
26. 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.
27. Délégation de pouvoirs au Directoire à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société.
28. Limitations globales du montant des émissions effectuées en vertu des 22^e à 27^e résolutions.
29. 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 réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.

- 30. 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.
- 31. Autorisation donnée au Directoire de procéder à des attributions gratuites d'actions de préférence à émettre de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.
- 32. Approbation de la création d'une catégorie d'actions de préférence et de la modification corrélatrice des statuts.
- 33. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.



8.4 PROJET DE RÉSOLUTIONS

RÉSOLUTIONS ORDINAIRES

1^e résolution : Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2013

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance, du rapport des Commissaires aux comptes, ainsi que des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2013, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2013 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

2^e résolution : Affectation du résultat de l'exercice et distribution du dividende

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, des observations

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 31/12/2010	Exercice clos le 31/12/2011	Exercice clos le 31/12/2012
Dividende	1,20	1,20	1,20
Abattement prévu à l'article 158.3.2° du CGI ⁽¹⁾	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^e résolution : Option pour le paiement du dividende en actions

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, décide, conformément à l'article 24 des statuts et aux articles L.232-18 à L.232-20 du Code de Commerce, d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende en actions nouvelles de la Société, et ce pour la totalité du dividende lui revenant.

Cette option devra être exercée auprès des intermédiaires financiers habilités à payer le dividende, entre le 14 mai 2014 et le 27 mai 2014 inclus. À défaut d'exercice de l'option à cette date, le dividende sera payé uniquement en numéraire. La livraison des actions interviendra concomitamment au paiement du dividende en numéraire à compter du 10 juin 2014.

du Conseil de Surveillance et du rapport des Commissaires aux comptes, décide d'affecter de la manière suivante :

Report à nouveau antérieur	25 107 279,91 €
Le résultat de l'exercice de	254 148 788,00 €
Soit un total de	279 256 067,91 €
À la dotation de la réserve légale pour	0,00 €
Au versement d'un dividende de	
1,20 euro par action pour	78 365 139,60 €
Au poste report à nouveau	200 890 928,31 €
Soit un total de	279 256 067,91 €

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 le report à nouveau.

Cette distribution est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts, pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier.

Le dividende à distribuer sera détaché de l'action le 14 mai 2014 et sera payable à partir du 10 juin 2014.

Le prix d'émission des actions nouvelles qui seront remises en paiement du dividende sera égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision de mise en distribution, diminuée du montant net du dividende. Le prix d'émission sera arrondi au centime d'euro supérieur.

Les actions ainsi émises en paiement du dividende porteront jouissance au 1^{er} janvier 2014.

Si le montant des dividendes pour lesquels est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions le jour où il exerce son option, l'actionnaire recevra le nombre d'actions immédiatement inférieur complété d'une soule en espèces.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Directoire pour assurer l'exécution de la présente décision, effectuer toutes opérations liées ou consécutives à l'exercice de l'option, constater l'augmentation de capital qui en résultera et apporter les modifications corrélatives à l'article 6 des statuts relatif au capital social.

4^e résolution : Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance, du rapport des Commissaires aux comptes, ainsi que des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

5^e résolution : Approbation des conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce, approuve les conventions conclues, modifiées ou résiliées qui y sont mentionnées.

6^e résolution : Renouvellement du mandat de Monsieur Michel David-Weill en qualité de membre du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de renouveler le mandat de Monsieur Michel David-Weill en qualité de membre du Conseil de Surveillance de la Société pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire statuant en 2018 sur les comptes du dernier exercice clos.

7^e résolution : Renouvellement du mandat de Madame Anne Lalou en qualité de membre du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de renouveler le mandat de Madame Anne Lalou en qualité de membre du Conseil de Surveillance de la Société pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire statuant en 2018 sur les comptes du dernier exercice clos.

8^e résolution : Renouvellement du mandat 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 renouveler le mandat de Monsieur Michel Mathieu 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 2018 sur les comptes du dernier exercice clos.

9^e résolution : Renouvellement du mandat de Monsieur Olivier Merveilleux du Vignaux en qualité de membre du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de renouveler le mandat de Monsieur Olivier Merveilleux du Vignaux en qualité de membre du Conseil de Surveillance de la Société pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire statuant en 2018 sur les comptes du dernier exercice clos.

10^e résolution : Renouvellement de Monsieur Jean-Pierre Richardson aux fonctions de censeur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de renouveler Monsieur Jean-Pierre Richardson aux fonctions de censeur de la Société pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire statuant en 2018 sur les comptes du dernier exercice clos.

11^e résolution : Approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Patrick Sayer, suite au renouvellement de son mandat de Président du Directoire

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, approuve les engagements pris par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 au bénéfice de Monsieur Patrick Sayer correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions ou postérieurement à celles-ci ainsi que le rapport qui leur est consacré en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce.

**12^e résolution : Approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Bruno Keller, suite au renouvellement de son mandat de membre du Directoire**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, approuve les engagements pris par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 au bénéfice de Monsieur Bruno Keller correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions ou postérieurement à celles-ci ainsi que le rapport qui leur est consacré en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce.

13^e résolution : Approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Madame Virginie Morgan, suite au renouvellement de son mandat de membre du Directoire

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, approuve les engagements pris par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 au bénéfice de Madame Virginie Morgan correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions ou postérieurement à celles-ci ainsi que le rapport qui leur est consacré en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce.

14^e résolution : Approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Philippe Audouin, suite au renouvellement de son mandat de membre du Directoire

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, approuve les engagements pris par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 au bénéfice de Monsieur Philippe Audouin correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions ou postérieurement à celles-ci ainsi que le rapport qui leur est consacré en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce.

15^e résolution : Approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Fabrice de Gaudemar, suite au renouvellement de son mandat de membre du Directoire

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, approuve les engagements pris par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 au bénéfice de Monsieur Fabrice de Gaudemar correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions ou postérieurement à celles-ci ainsi que le rapport qui leur est consacré en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce.

16^e résolution : Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de juin 2013, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Patrick Sayer, tels que présentés dans la section 3.2 du document de référence et rappelés dans la présentation des résolutions.

17^e résolution : Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Bruno Keller, Madame Virginie Morgan, Monsieur Philippe Audouin et Monsieur Fabrice de Gaudemar, membres du Directoire

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de juin 2013, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Bruno Keller, Madame Virginie Morgan, Monsieur Philippe Audouin et Monsieur Fabrice de Gaudemar, tels que présentés dans la section 3.2 du document de référence et rappelés dans la présentation des résolutions.

18^e résolution : Renouvellement des fonctions d'un Commissaire aux comptes titulaire

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de renouveler les fonctions de Commissaire aux comptes titulaire de la société PricewaterhouseCoopers Audit, pour une durée de six exercices qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire statuant en 2020 sur les comptes du dernier exercice clos.

19^e résolution : Nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de nommer Monsieur Jean-Christophe Georgiou en qualité de Commissaire aux comptes suppléant, pour une durée de six exercices qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire statuant en 2020 sur les comptes du dernier exercice clos.

20^e 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 241-5 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 7 mai 2013 par le vote de sa 9^e résolution, au Directoire d'acheter des actions de la Société ;
- ▲ autorise le Directoire à opérer sur les actions de la Société dans la limite d'un nombre d'actions représentant 10 % du capital social à la date de réalisation de ces achats tel que calculé conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, étant toutefois précisé que le nombre maximal d'actions détenues après ces achats ne pourra excéder 10 % du capital.

Le prix maximum d'achat par action est fixé à 100 euros (hors frais d'acquisition), soit un montant maximum global affecté au programme de rachat d'actions de 653 042 800 euros sur la base d'un nombre total de 65 304 283 actions composant le capital au 31 décembre 2013. 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 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 le nécessaire.



RÉSOLUTIONS EXTRAORDINAIRES

21^e 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 1 600 000 000 euros, ce plafond étant distinct et autonome du plafond prévu à la 28^e 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 12^{ème} résolution votée par l'Assemblée Générale mixte du 11 mai 2012, est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale ;
4. décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à son Président ou à l'un de ses membres dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour :
 - ▲ fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital ;
 - ▲ fixer le nombre d'actions à émettre et/ou le montant dont le nominal des actions composant le capital social sera augmenté ;
 - ▲ arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance et/ou celle à laquelle l'élévation du nominal prendra effet ;
 - ▲ décider conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce que les droits formant rompus ne seront pas négociables ou cessibles et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions leur revenant ;
 - ▲ imputer sur un ou plusieurs postes de réserves disponibles les frais, charges et droits afférents à l'augmentation de capital réalisée et, le cas échéant, prélever sur un ou plusieurs postes de réserves disponibles les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du capital social après chaque augmentation de capital ;
 - ▲ fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables ;

- ▲ prendre toutes dispositions pour assurer la bonne fin de l'augmentation de capital ;
- ▲ constater la réalisation de la (ou des) augmentation(s) de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts et accomplir tous actes et formalités y afférents, et plus généralement faire le nécessaire.

22^e 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 100 millions d'euros, ce montant étant toutefois majoré du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables ; le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu à la 28^e résolution de la présente Assemblée Générale ;
3. décide que le montant nominal maximal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital, susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder un montant nominal d'un milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise ; le montant nominal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital, susceptibles d'être réalisées en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu à la 28^e 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 13^e résolution votée par l'Assemblée Générale mixte du 11 mai 2012, est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale ;

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 des valeurs mobilières émises,
 - ▲ fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes les autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s),
 - ▲ fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre,
 - ▲ prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai maximal de trois mois,

- ▲ fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, éventuellement, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables,
- ▲ à sa seule initiative, imputer les frais, charges et droits de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
- ▲ déterminer les modalités selon lesquelles la Société aura la faculté d'acheter les bons de souscription, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, en vue de les annuler, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de capital sur présentation d'un bon,
- ▲ d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts, et généralement faire le nécessaire.

23^e 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 75 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 28^e résolution de la présente Assemblée Générale ;

3. décide que le montant nominal maximal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances, donnant accès au capital, susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un montant nominal d'un milliard d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise ; le montant nominal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances, donnant accès au capital, susceptibles d'être réalisées en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu à la 28^e 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 14^e résolution votée par l'Assemblée Générale mixte du 11 mai 2012 est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale ;
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, 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-dessous ;
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 et/ou des valeurs mobilières émises,
 - ▲ fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s),
 - ▲ fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre,
 - ▲ prévoir la faculté de suspendre, éventuellement, l'exercice des droits à ces titres pendant un délai maximal de trois mois,
 - ▲ plus particulièrement, en cas d'émission de titres à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société :
 - ▲ arrêter la liste des titres apportés à l'échange,
 - ▲ fixer les conditions d'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la souche 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.

24^e 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 28^e résolution de la présente Assemblée Générale ;
2. décide que le montant nominal maximal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances, donnant accès au capital, susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un montant nominal d'un milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise ; le montant nominal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances, donnant accès au capital, susceptibles d'être réalisées en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu à la 28^e résolution de la présente Assemblée Générale ;
3. décide que la présente délégation, qui prive d'effet à compter de ce jour l'autorisation conférée aux termes de la 15^e résolution votée par l'Assemblée Générale mixte du 11 mai 2012 est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale ;
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 précédent 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-dessus ;
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 et/ou des valeurs mobilières émises,
 - ▲ fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s),
 - ▲ fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre,
 - ▲ prévoir la faculté de suspendre, éventuellement, l'exercice des droits à ces titres pendant un délai maximal de trois mois,
 - ▲ fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, éventuellement, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables,
 - ▲ à sa seule initiative, imputer les frais, charges et droits de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,



- ▲ d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts et généralement faire le nécessaire.

25^e 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 Générale, pour chacune des émissions décidées dans le cadre des délégations consenties à la 23^e et 24^e résolutions qui précèdent et dans la limite de 10 % du capital de la Société (tel qu'existant à la date de l'opération) par période de 12 mois, à déroger aux conditions de fixation du prix prévues par les résolutions susvisées et à fixer le prix d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital émises, selon les modalités suivantes :
 - a) le prix d'émission des actions sera au moins égal au cours de clôture de l'action de la Société sur le marché NYSE Euronext lors de la dernière séance de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminué d'une décote maximale de 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 émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé à l'alinéa a) ci-dessus ;
2. décide que le montant nominal total d'augmentation de capital de la Société résultant des émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu à la 28^e résolution de la présente Assemblée Générale.

Le Directoire pourra, dans les limites qu'il aura préalablement fixées, déléguer à son Président ou à l'un de ses membres dans les conditions fixées par la loi et les statuts, le pouvoir qui lui est conféré au titre de la présente résolution.

26^e résolution : Augmentation du nombre d'actions, titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial

des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

1. autorise le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale, à augmenter le nombre d'actions et/ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription, dans des délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (soit au jour de la présente Assemblée Générale dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale) et ce au même prix que celui retenu pour l'émission initiale ;
2. décide que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente autorisation s'imputera sur le plafond prévu à la 28^e résolution de la présente Assemblée Générale.

27^e résolution : Délégation de pouvoirs au Directoire à l'effet de procéder à l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce :

1. délègue au Directoire les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ; il est précisé que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu à la 28^e résolution de la présente Assemblée Générale ;
2. décide en tant que de besoin de supprimer, au profit des porteurs de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, objet des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital qui seront émises en vertu de la présente délégation ;
3. 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 18^e résolution votée par l'Assemblée Générale mixte du 11 mai 2012 est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale ;

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.

28^e résolution : Limitations globales du montant des émissions effectuées en vertu des 22^e à 27^e 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 22^e à 27^e résolutions, les limites globales des montants des émissions qui pourraient être décidées en vertu desdites résolutions ainsi qu'il suit :

- a) le montant nominal maximal global des émissions d'actions qui pourront être faites directement ou sur présentation de titres représentatifs ou non de créances ne pourra dépasser 100 millions d'euros, 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 22^e résolution de l'Assemblée Générale mixte du 11 mai 2012 et de la 12^e résolution de l'Assemblée Générale mixte du 7 mai 2013 ;
 - ▲ aux augmentations de capital effectuées conformément aux dispositions de la 13^e résolution de l'Assemblée Générale du 7 mai 2013 et de la 29^e résolution de la présente Assemblée Générale ;
- b) le montant nominal maximal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances qui pourront être décidées sera d'un milliard d'euros.

29^e 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, réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport

spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 225-138-1 du Code de commerce, et des articles L. 3332-1 et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. délègue au Directoire la compétence de décider l'augmentation du capital social de la Société d'un montant global nominal maximal de 2 000 000 euros, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital, réservées aux salariés de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, souscrivant directement ou par l'intermédiaire d'un ou plusieurs fonds communs de placement d'entreprise, dès lors que ces salariés sont adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ;
2. autorise le Directoire, dans le cadre de ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions 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/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société pouvant être émises en vertu de la présente délégation et de renoncer à tout droit aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital pouvant être attribuées gratuitement sur le fondement de la présente résolution ;
4. décide que le prix de souscription des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en application de la présente délégation sera fixé par le Directoire conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail ;
5. confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour fixer les conditions et modalités de mise en œuvre de la (ou des) augmentation(s) de capital décidée(s) en vertu de la présente résolution, notamment pour :
 - ▲ déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription ;
 - ▲ fixer le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre et leur date de jouissance ;
 - ▲ fixer, dans les limites légales, les conditions de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières et les délais accordés aux salariés pour l'exercice de leurs droits ;
 - ▲ fixer les délais et modalités de libération des actions, étant précisé que ce délai ne pourra excéder trois ans ;
 - ▲ imputer les frais de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes y relatives ;
 - ▲ fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables ;
 - ▲ constater la réalisation de la (ou des) augmentation(s) de capital à concurrence des actions souscrites et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
 - ▲ procéder à toutes opérations et formalités rendues nécessaires par la réalisation de la (ou des) augmentation(s) de capital.

La présente délégation, qui prive d'effet à compter de ce jour l'autorisation conférée aux termes de la 13^e résolution votée par l'Assemblée Générale mixte du 7 mai 2013, est consentie pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale.



30^e 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, délégué au Directoire sa compétence, conformément aux dispositions des articles L. 233-32 II et L. 233-33 du Code de commerce à l'effet de :

- a) décider d'émettre, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, des bons qui seront attribués gratuitement à l'ensemble des actionnaires ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique, permettant de souscrire à des conditions préférentielles à des actions de la Société.

Le nombre maximum de bons de souscription d'actions pouvant être émis, sera égal à celui des actions composant le capital social lors de l'émission des bons. Le montant maximal nominal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de la totalité des bons ainsi émis est de 200 millions d'euros. Cette limite sera majorée du montant correspondant à la valeur nominale des titres nécessaires à la réalisation des ajustements susceptibles d'être effectués conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs des bons mentionnés ci-dessus.

- b) fixer, avec faculté de subdélégation à son Président et/ou à l'un de ses membres dans les conditions fixées par la loi et les statuts, les conditions d'exercice de ces bons, qui devront être relatives aux termes de l'offre ou de toute offre concurrente éventuelle, ainsi que les autres caractéristiques de ces bons. Dans les limites définies ci-dessus, le Directoire aura, avec faculté de subdélégation, tous pouvoirs notamment à l'effet de :

- ▲ arrêter les conditions de la (ou des) émission(s) de bons ;
- ▲ déterminer le nombre de bons à émettre ;
- ▲ fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux bons et, notamment :
 - ▲ fixer leur prix d'exercice ou les modalités de détermination de ce prix,
 - ▲ arrêter les conditions de la (ou des) augmentation(s) de capital nécessaire(s) pour permettre aux titulaires de bons d'exercer les droits qui sont attachés auxdits bons,
 - ▲ arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions souscrites par l'exercice des droits attachés aux bons porteront jouissance, ainsi que toutes les autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s) réalisée(s) pour permettre aux titulaires des bons d'exercer les droits qui y sont attachés,
- ▲ décider que les droits d'attribution des bons formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;
- ▲ prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux bons pendant un délai maximal de trois mois ;
- ▲ fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires des bons et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables ;

- ▲ imputer les frais, droits et charges occasionnés par les augmentations de capital résultant de l'exercice de ces bons sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ces dernières les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du capital social ;
- ▲ d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toute mesure et effectuer toutes les formalités utiles à l'émission ou à l'attribution des bons émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts et procéder à la cotation des valeurs mobilières à émettre.

Ces bons de souscription d'actions deviennent caducs de plein droit dès que l'offre et toute offre concurrente éventuelle échouent, deviennent caduques ou sont retirées. Il est précisé que les bons qui seraient devenus caducs par effet de la loi ne seront pas pris en compte pour le calcul du nombre maximum des bons pouvant être émis indiqué ci-dessus.

L'autorisation ainsi conférée au Directoire au titre de la présente résolution est valable pour toute émission de bons de souscription d'actions réalisée dans le cadre d'une offre publique visant la Société et qui serait déposée dans un délai de 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale et annule et remplace celle consentie par l'Assemblée Générale mixte du 7 mai 2013 dans sa 14^e résolution.

31^e résolution : Autorisation donnée au Directoire de procéder à des attributions gratuites d'actions de préférence à émettre de la Société, avec suppression du 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 des rapports spéciaux des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. autorise, sous condition suspensive de l'approbation par la présente Assemblée Générale de la 32^e résolution, le Directoire à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions de préférence à émettre de la Société donnant droit à conversion en actions ordinaires de la Société émises ou à émettre, au profit des salariés et mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
2. décide que le Directoire déterminera les critères et conditions d'attribution des actions de préférence notamment l'identité des bénéficiaires ainsi que le nombre d'actions de préférence attribuées à chaque bénéficiaire et procèdera aux attributions ;
3. décide que le nombre maximum total d'actions ordinaires susceptibles de résulter de la conversion des actions de préférence attribuées en vertu de cette autorisation ne pourra représenter un pourcentage supérieur à 1 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels 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. Il est précisé que le montant nominal des actions de préférence attribuées en vertu de la présente autorisation s'imputera sur le plafond prévu dans la 21^e résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;

4. décide que des actions de préférence nouvelles attribuées en vertu de cette autorisation pourront bénéficier, sous réserve des dispositions de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce, au Président du Directoire et aux Directeurs Généraux de la Société ;
5. décide que l'attribution des actions de préférence à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition de deux ans, et que les bénéficiaires devront conserver lesdites actions de préférence pendant une durée fixée par le Directoire, étant précisé que le délai de conservation ne pourra être inférieur à deux ans à compter de l'attribution définitive desdites actions de préférence ;
6. prend acte que le Directoire conditionnera l'attribution des actions de préférence à des critères de performance et devra fixer, pour les mandataires sociaux, la quantité des actions ordinaires issues de la conversion des actions de préférence qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
7. décide par ailleurs que, dans l'hypothèse de l'invalidité du 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 de préférence lui seront attribuées définitivement avant le terme de la période d'acquisition restant à courir ; dans ce dernier cas, lesdites actions de préférence seront librement cessibles à compter de leur attribution définitive ;
8. prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription sur les actions de préférence qui seraient émises en vertu de la présente résolution et sur les actions ordinaires qui seraient émises lors de la conversion des actions de préférence ;
9. autorise le Directoire à déterminer les incidences sur les droits des bénéficiaires, des opérations modifiant le capital ou susceptibles d'affecter la valeur des actions attribuées pendant les périodes d'acquisition et, en conséquence, modifier ou ajuster, si nécessaire, le nombre des actions attribuées pour préserver les droits des bénéficiaires ;
10. confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et notamment pour :

1. décide de modifier l'article 6 des statuts de la Société comme suit :

(ancienne rédaction)

Le capital social est fixé à cent quatre-vingt-dix-neuf millions cent soixante-dix-huit mille soixante-dix (199 178 070) euros. Il est divisé en soixante-cinq millions trois cent quatre mille deux cent quatre-vingt-trois (65 304 283) actions, entièrement libérées, toutes de même catégorie.

(nouvelle rédaction)

Le capital social est fixé à cent quatre-vingt-dix-neuf millions cent soixante-dix-huit mille soixante-dix (199 178 070) euros. Il est divisé en soixante-cinq millions trois cent quatre mille deux cent quatre-vingt-trois (65 304 283) actions, toutes de même valeur nominale et entièrement libérées.

Les actions sont réparties en deux catégories :

- ▲ 65 304 283 actions de catégorie A (les « Actions A ») qui sont des actions ordinaires ; et
- ▲ X actions de catégorie B (les « Actions B ») ; qui sont des actions de préférence émises en application des articles L. 228-11 et suivants du Code de commerce.

Dans les présents statuts, les Actions A et les Actions B sont définies ensemble comme les « actions », les porteurs d'Actions A comme les « Actionnaires A », les porteurs d'Actions B comme les « Actionnaires B », les Actionnaires A et les Actionnaires B comme les « actionnaires ».



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Projet de résolutions

2. décide de modifier l'article 7 des statuts de la Société comme suit :

(ancienne rédaction)	(nouvelle rédaction)
Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.	Les Actions A entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire. Les Actions B entièrement libérées sont nominatives.
Elles sont inscrites en compte dans les conditions prévues par la loi et les règlements.	(Inchangé)
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.	(Inchangé)

3. décide de modifier l'article 9 des statuts de la Société comme suit :

(ancienne rédaction)	(nouvelle rédaction)
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.	I° Droits communs attachés aux actions (Inchangé)
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.	(Inchangé)
	II° Droits et restrictions spécifiques aux Actions B
	1. À l'issue de la période de conservation des Actions B, telle que fixée dans le plan d'attribution gratuite d'Actions B décidant leur attribution (la « Période de Conservation ») (la « Date d'Échéance de la Période de Conservation »), chaque Actionnaire B dispose du droit de convertir tout ou partie des Actions B qu'il détient en Actions A, dans les conditions prévues aux paragraphes 3 à 6.
	2. À compter de la Date d'Échéance de la Période de Conservation, les Actions B sont librement cessibles entre les Actionnaires B.
	3. Pendant un délai de trente (30) jours à compter de la Date d'Échéance de la Période de Conservation (la « Période 1 »), les Actions B pourront être converties en Actions A à raison d'une Action A pour une Action B. Si la Période 1 tombe pendant une période de restriction d'intervention sur les titres de la Société, le début de la Période 1 sera décalé jusqu'à l'expiration de ladite période de restriction d'intervention sur les titres de la Société, dans la limite d'une durée de quatre-vingt-dix (90) jours.
	4. À compter du premier anniversaire de la Date d'Échéance de la Période de Conservation, la parité de conversion des Actions B en Actions A sera déterminée en fonction de la différence, en pourcentage, entre le Cours de Bourse Initial et le Cours de Bourse Final (l' 'Évolution du Cours de Bourse'). Le « Cours de Bourse Initial » désigne la moyenne des premiers cours cotés des actions de la Société lors des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la date de la mise en place par le Directoire de chaque plan d'attribution gratuite d'Actions B. Le « Cours de Bourse Final » désigne la moyenne des premiers cours cotés des actions de la Société lors des vingt (20) dernières séances de bourse précédent, selon le cas : (i) la date de publication des comptes annuels, semestriels et de l'information financière trimestrielle de la Société, en cas de conversion pendant une durée d'un an à compter du premier anniversaire de la Date d'Échéance de la Période de Conservation (inclus) (la « Période 2 ») ; ou (ii) le deuxième anniversaire de la Date d'Échéance de la Période de Conservation (la « Date d'Échéance de l'Action B »).

(ancienne rédaction)

(nouvelle rédaction)

5. Pendant la Période 2, la parité de conversion des Actions B en Actions A sera égale à :

- ♦ une (1) Action A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est inférieure à 10 % (inclus) ;
- ♦ deux (2) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 10 % (exclu) et inférieure à 20 % (inclus) ; et
- ♦ trois (3) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 20 % (exclu).

Pendant la Période 2, la conversion des Actions B en Actions A pourra être décidée par l'Actionnaire B dans un délai de quinze (15) jours de bourse à compter de la date de publication des comptes annuels, des comptes semestriels ou des comptes trimestriels de la Société, à la parité de conversion notifiée par le Directoire à l'Actionnaire B à ladite date.

6. À la Date d'Échéance de l'Action B, les Actions B seront automatiquement converties en Actions A. La parité de conversion des Actions B en Actions A sera égale à :

- ♦ une (1) Action A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est inférieure à 20 % (inclus) ;
- ♦ deux (2) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 20 % (exclu) et inférieure à 30 % (inclus) ;
- ♦ trois (3) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 30 % (exclu) et inférieure à 40% (inclus) ; et
- ♦ quatre (4) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 40 % (exclu).

Au plus tard quinze (15) jours avant chaque assemblée générale, il sera mis à disposition des actionnaires un rapport complémentaire du Directoire et un rapport complémentaire des Commissaires aux comptes, relatifs aux conversions d'Actions B en Actions A.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Projet de résolutions

4. décide de modifier le paragraphe 2 de l'article 23 des statuts de la Société comme suit :

(ancienne rédaction)	(nouvelle rédaction)
<p>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, bénéfices 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.</p>	<p>Chaque Action A et chaque Action B donnent droit à une voix. Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres Actions A est attribué à toutes les Actions A entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux (2) ans, au nom d'un même actionnaire. En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux Actions A nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'anciennes Actions A pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.</p>
<p>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 accessible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu à l'alinéa précédent.</p>	<p>Toute Action A convertie au porteur ou dont la propriété est transférée perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert de propriété par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré accessible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu à l'alinéa précédent</p>
<p>Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires. Cependant les actionnaires peuvent convenir entre eux de toute autre répartition pour l'exercice du droit de vote aux assemblées générales. En ce cas, ils devront porter leur convention à la connaissance de la société par lettre recommandée adressée au siège social, la société étant tenue de respecter cette convention pour toute assemblée générale qui se réunirait après l'expiration d'un délai d'un mois suivant l'envoi de la lettre recommandée, le cachet de la poste faisant foi de la date d'expédition.</p>	<p>(Inchangé)</p>

5. décide d'insérer dans les statuts de la Société un nouvel article 24 rédigé comme suit :

Article 24 Assemblée Spéciale

1. Les Actionnaires B sont consultés dans les conditions prévues à l'article 23 (applicables mutatis mutandis à l'assemblée spéciale des Actionnaires B) sur les questions relevant spécifiquement de leur compétence aux termes de la loi.
2. Seuls des Actionnaires B inscrits dans les comptes de la Société peuvent participer à ces assemblées spéciales et prendre part au vote.
3. L'assemblée spéciale des Actionnaires B exerce ses pouvoirs dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.
4. Les décisions de la Société, prises par une assemblée générale des actionnaires, ne sont définitives qu'après approbation par l'assemblée spéciale des Actionnaires B lorsqu'elles modifient les droits relatifs aux Actions B.

6. Décide, en conséquence de l'insertion de l'article 24, de modifier la numérotation des articles 24 à 26 (anciens) des statuts de la Société.
7. décide que cette modification des statuts n'entrera en vigueur qu'à l'issue de la période d'acquisition applicable à la première attribution d'actions de préférence réalisée en vertu de l'autorisation conférée à la 31^e résolution.

33^e 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 2013

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

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013

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.

I. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

a. **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.

I. CONVENTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

Néant.

II. CONVENTIONS AVEC DES SOCIÉTÉS AYANT DES DIRIGEANTS COMMUNS

Conventions de subordination entre Eurazeo, Holdélis et Legendre Holding 27

(Conseil de Surveillance du 12 juin 2013)

Personnes concernées :

MM. Philippe Audouin (Président de Legendre Holding 27, Administrateur de Holdélis et membre du Directoire d'Eurazeo) et Bruno Keller (Directeur Général de Legendre Holding 27 et Directeur Général d'Eurazeo), Mme Virginie Morgan (Président du Conseil d'Administration de Holdélis et membre du Directoire d'Eurazeo).

Nature et modalités :

Dans le cadre du refinancement de l'endettement senior et mezzanine du groupe constitué par la société Holdélis SAS et ses filiales, Eurazeo a apporté à Legendre Holding 27, filiale détenue à 100 %, 163 702 493 actions de Holdélis représentant 76,3 % du capital et des droits de vote de Holdélis.

Le Conseil de Surveillance du 12 juin 2013 a autorisé, dans le cadre de l'émission par Legendre Holding 27 d'un emprunt obligataire par émission d'obligations senior subordonnées à intérêts « PIK », la signature de deux conventions de subordination entre notamment Eurazeo, la société Holdélis et ses filiales, Legendre Holding 27, ECIP Elis et les banques participant au refinancement.

Convention de nantissements de comptes-titres et de créances de premier rang consentis par Eurazeo et portant sur les titres détenus dans Holdélis et les prêts d'actionnaires consentis au profit de Holdélis

(Conseil de Surveillance du 12 juin 2013)

Personnes concernées :

Mme Virginie Morgan (Président du Conseil d'Administration de Holdélis et membre du Directoire d'Eurazeo) et M. Philippe Audouin (Administrateur de Holdélis et membre du Directoire d'Eurazeo).

Nature et modalités :

Dans le cadre du refinancement de l'endettement senior et mezzanine du groupe constitué par la société Holdélis SAS et ses filiales, le Conseil de Surveillance a autorisé la signature par Eurazeo d'une convention de nantissement portant sur 100 % des titres qu'elle détient dans Holdélis et sur les prêts d'actionnaires consentis au profit de Holdélis par Eurazeo.

Convention de nantissement de comptes-titres consenti par Eurazeo et portant sur les titres détenus dans Legendre Holding 27

(Conseil de Surveillance du 12 juin 2013)

Personnes concernées :

MM. Philippe Audouin (Président de Legendre Holding 27 et membre du Directoire d'Eurazeo) et Bruno Keller (Directeur Général de Legendre Holding 27 et Directeur Général d'Eurazeo).

Nature et modalités :

Dans le cadre du refinancement de l'endettement senior et mezzanine du groupe constitué par la société Holdélis SAS et ses filiales, le Conseil de Surveillance a autorisé la signature par Eurazeo d'une convention de nantissement portant sur 100 % des titres qu'elle détient dans Legendre Holding 27.

Contrat de prestation de services entre Eurazeo et ANF Immobilier

(Conseil de Surveillance du 18 juin 2013)

Personnes concernées :

MM. Patrick Sayer (Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier et Président du Directoire d'Eurazeo), Bruno Keller (Président du Directoire d'ANF Immobilier et Directeur Général d'Eurazeo), Philippe Audouin et Fabrice de Gaudemar (membres du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier et membres du Directoire d'Eurazeo).

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 18 juin 2013 a autorisé la modification de la rémunération versée par ANF Immobilier à Eurazeo au titre d'un contrat de prestation de services conclu entre Eurazeo et ANF Immobilier en vertu de l'autorisation donnée par le Conseil de Surveillance d'Eurazeo du 22 septembre 2005 pour la porter à 276 100 euros HT. Ce montant a été facturé par Eurazeo à ANF Immobilier au titre de 2013.

III. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTRES AVEC LES DIRIGEANTS

Rémunération fixe d'un membre du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail

(Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013)

Personne concernée :

Mme Virginie Morgan (membre du Directoire d'Eurazeo).

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 a autorisé l'augmentation de la rémunération fixe de Mme Virginie Morgan, membre du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail, à compter du 1^{er} janvier 2014. La rémunération annuelle fixe pour 2014 de Mme Virginie Morgan s'élèvera à un montant brut de 690 000 euros.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Engagements de la Société au titre du mandat des membres du Directoire

(Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013)

Personnes concernées :

M. Patrick Sayer, M. Bruno Keller, Mme Virginie Morgan, M. Philippe Audouin, et M. Fabrice de Gaudemar.

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 a autorisé les rémunérations et avantages de toute sorte des membres du Directoire dans le cadre du renouvellement de leur mandat à compter du 19 mars 2014.

1. Monsieur Patrick Sayer

- ▲ Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies lui permettant de bénéficier, s'il achève définitivement sa carrière au sein de la Société au sens du règlement de retraite, de droits à retraite complémentaire calculés en fonction de la rémunération moyenne des trente-six derniers mois (prime incluse, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de l'ancienneté dans la Société, la pension de retraite étant égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans. La rémunération servant d'assiette au calcul de sa pension est celle perçue au titre de son mandat social pour sa part fixe et variable dans les conditions prévues par le règlement. En l'absence de renouvellement de son mandat avant le 19 mars 2018, il est prévu la prise en compte de la rémunération versée au titre de son mandat pour déterminer la rémunération de référence servant au calcul de la pension de retraite. De même il sera tenu compte de l'ensemble des années effectuées au service de la Société, y compris en qualité de Président, pour la détermination de l'ancienneté servant au calcul de la pension de retraite.
- ▲ Un régime de retraite collectif à cotisations définies de la Société.
- ▲ Des régimes de prévoyance (décès, incapacité et invalidité), de remboursement des frais de santé et d'assurance accident, collectifs et à adhésion obligatoire, mis en place au profit de l'ensemble du personnel de la Société.
- ▲ Une couverture de type garantie sociale des chefs d'entreprises (dite « GSC »).
- ▲ Une assurance responsabilité civile couvrant ses actes accomplis en qualité de Président du Directoire.
- ▲ En cas de non-renouvellement de son mandat à échéance, de cessation forcée de ses fonctions ou de départ contraint avant l'expiration de son mandat :
 - ▲ M. Patrick Sayer aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à vingt-quatre mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au cours des douze derniers mois. Cette indemnité inclura et sera au moins égale aux indemnités conventionnelles qui seraient dues en cas de rupture du contrat de travail.
 - ▲ Cette indemnité ne sera versée que si le cours de bourse de la Société comparé à l'indice LPX évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination de M. Patrick Sayer et la date de la fin de son mandat :
 - ▲ si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 %, M. Patrick Sayer percevra 100 % de son indemnité ;
 - ▲ si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 %, M. Patrick Sayer percevra deux tiers de son indemnité ;
 - ▲ entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.
 - ▲ De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu si M. Patrick Sayer quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ. Une indemnité égale à la moitié prévue sera versée si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un à six mois suivant la date de son départ.
- ▲ En cas de non-renouvellement de son mandat à échéance, M. Patrick Sayer aura droit, au titre du contrat de travail conclu le 1^{er} janvier 1995 avec Gaz et Eaux, qui s'est poursuivi par transferts successifs au sein d'Eurazeo et qui a été suspendu à compter du 15 mai 2002, date de sa désignation comme membre du Directoire et Président, à une rémunération égale à sa rémunération fixe en vigueur la dernière année de son mandat.
- ▲ Une voiture de fonction et un chauffeur ainsi que le remboursement de ses frais de mission et de représentation.

2. Monsieur Bruno Keller

- ▲ Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies lui permettant de bénéficier, s'il achève définitivement sa carrière au sein de la Société au sens du règlement de retraite, de droits à retraite complémentaire calculés en fonction de la rémunération moyenne des trente-six derniers mois (prime incluse, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de l'ancienneté dans la Société, la pension de retraite étant égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans. Il est prévu la prise en compte de la rémunération versée au titre du mandat, pour déterminer la rémunération de référence servant au calcul de la pension de retraite. Il est également tenu compte de l'ensemble des années effectuées au service de la Société, y compris en qualité de Directeur Général, pour la détermination de l'ancienneté servant au calcul de la pension de retraite.
- ▲ Un régime de retraite collectif à cotisations définies de la Société.
- ▲ Des régimes de prévoyance (décès, incapacité et invalidité), de remboursement des frais de santé et d'assurance accident, collectifs et à adhésion obligatoire, mis en place au profit de l'ensemble du personnel de la Société.
- ▲ Une couverture de type garantie sociale des chefs d'entreprises (dite « GSC »).
- ▲ Une assurance responsabilité civile couvrant ses actes accomplis en qualité de Directeur Général.

- ▲ En cas de démission avant le 19 mars 2018, M. Bruno Keller sera assujetti à une obligation de non-concurrence d'une durée de six mois. À ce titre, il bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne versée au cours des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail. Si cette démission s'accompagne également du versement d'une indemnité de départ (telle que prévue ci-dessous), le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours des deux dernières années précédant son départ. Il est prévu la possibilité pour la Société de renoncer à la mise en œuvre de cet accord de non-concurrence.
 - ▲ En cas de démission avant le 19 mars 2018, M. Bruno Keller sera également assujetti à une obligation de non-sollicitation d'une durée de un an à compter de la cessation de son contrat de travail.
 - ▲ En cas de cessation forcée de ses fonctions ou de départ contraint avant l'expiration de son mandat :
 - ▲ M. Bruno Keller aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à dix-huit mois de rémunération, calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au cours des douze derniers mois. Cette indemnité inclura et sera au moins égale aux indemnités conventionnelles qui seraient dues en cas de rupture du contrat de travail. Cette indemnité ne sera versée que si le cours de bourse de la Société comparé à l'indice LPX évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination de M. Bruno Keller et la date de la fin de son mandat :
 - ▲ si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 %, M. Bruno Keller percevra 100 % de son indemnité ;
 - ▲ si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 %, M. Bruno Keller percevra deux tiers de son indemnité ;
 - ▲ entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.
 - ▲ De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu si M. Bruno Keller quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ. Une indemnité égale à la moitié prévue sera versée si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un à six mois suivant la date de son départ.
 - ▲ En cas de cessation de ses fonctions au sein de la société ANF Immobilier, pour quelque cause que ce soit, les modalités de fixation de la rémunération de M. Bruno Keller seront déterminées au niveau de la société Eurazeo ; dans ce cadre, il sera fait masse des rémunérations servies au sein de chacune de ces sociétés pour reconstituer la rémunération qui lui sera allouée au niveau de la société Eurazeo.
 - ▲ Une voiture de fonction et le remboursement de ses frais de mission et de représentation.
- 3. Madame Virginie Morgan**
- ▲ Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies lui permettant de bénéficier, si elle achève définitivement sa carrière au sein de la Société au sens du règlement de retraite, de droits à retraite complémentaire calculés en fonction de la rémunération moyenne des trente-six derniers mois (prime incluse, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de l'ancienneté dans la Société, la pension de retraite étant égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans.
 - ▲ Un régime de retraite collectif à cotisations définies de la Société.
 - ▲ Des régimes de prévoyance (décès, incapacité et invalidité), de remboursement des frais de santé et d'assurance accident, collectifs et à adhésion obligatoire, mis en place au profit de l'ensemble du personnel de la Société.
 - ▲ Une assurance responsabilité civile couvrant ses actes accomplis en qualité de Directeur Général.
 - ▲ En cas de démission avant le 19 mars 2018, Mme Virginie Morgan sera assujettie à une obligation de non-concurrence d'une durée de six mois. À ce titre, elle bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de sa rémunération mensuelle moyenne versée au cours des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail. Si cette démission s'accompagne également du versement d'une indemnité de départ (telle que prévue ci-dessous), le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours des deux dernières années précédant son départ. Il est prévu la possibilité pour la Société de renoncer à la mise en œuvre de cet accord de non-concurrence.
 - ▲ En cas de démission avant le 19 mars 2018, Mme Virginie Morgan sera également assujettie à une obligation de non-sollicitation d'une durée de un an à compter de la cessation de son contrat de travail.
 - ▲ En cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, avant l'expiration de son mandat :
 - ▲ Mme Virginie Morgan aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à dix-huit mois de rémunération, calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au cours des douze derniers mois. Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail. Ces indemnités ne seront versées que si le cours de bourse de la Société comparé à l'indice LPX évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination de Mme Virginie Morgan et la date de fin de son mandat :
 - ▲ si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 %, Mme Virginie Morgan percevra 100 % de son indemnité ;
 - ▲ si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 %, Mme Virginie Morgan percevra deux tiers de son indemnité ;
 - ▲ entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.
 - ▲ De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu si Mme Virginie Morgan quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du groupe ou si elle a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ. Une indemnité égale à la moitié prévue sera versée si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un à six mois suivant la date de son départ.
 - ▲ Une voiture de fonction ainsi que le remboursement de ses frais de mission et de représentation.

**4. MM. Philippe Audouin et Fabrice de Gaudemar**

- ▲ Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies leur permettant de bénéficier, s'ils achèvent définitivement leur carrière au sein de la Société au sens du règlement de retraite, de droits à retraite complémentaire calculés en fonction de leur rémunération moyenne des trente-six derniers mois (prime incluse, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de leur ancienneté dans la Société, la pension de retraite étant égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans.
- ▲ Un régime de retraite collectif à cotisations définies de la Société.
- ▲ Des régimes de prévoyance (décès, incapacité et invalidité), de remboursement des frais de santé et d'assurance accident, collectifs et à adhésion obligatoire, mis en place au profit de l'ensemble du personnel de la Société.
- ▲ En cas de démission avant le 19 mars 2018, le membre du Directoire concerné sera assujetti à une obligation de non-concurrence d'une durée de six mois. À ce titre, il bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de sa rémunération mensuelle moyenne versée au cours des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail. Si cette démission s'accompagne également du versement d'une indemnité de départ (telle que prévue ci-dessous), le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours des deux dernières années précédent son départ. Il est prévu la possibilité pour la Société de renoncer à la mise en œuvre de cet accord de non-concurrence.
- ▲ En cas de démission avant le 19 mars 2018, le membre du Directoire concerné sera également assujetti à une obligation de non-sollicitation d'une durée de un an à compter de la cessation de son contrat de travail.
- ▲ En cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, avant l'expiration de son mandat :
 - ▲ le membre du Directoire concerné aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à dix-huit mois de rémunération, calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au cours des douze derniers mois. Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail. Ces indemnités ne seront versées que si le cours de bourse de la Société comparé à l'indice LPX évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination du membre du Directoire concerné et la date de fin de son mandat :
 - ▲ si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 %, le membre du Directoire concerné percevra 100 % de son indemnité ;
 - ▲ si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 %, le membre du Directoire concerné percevra deux tiers de son indemnité ;
 - ▲ entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.
 - ▲ De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu si le membre du Directoire concerné quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ. Une indemnité égale à la moitié prévue sera versée si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un à six mois suivant la date de son départ.
- ▲ Une voiture de fonction ainsi que le remboursement de ses frais de mission et de représentation.

b. 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.

I. CONVENTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

Néant.

II. CONVENTIONS AVEC DES SOCIÉTÉS AYANT DES DIRIGEANTS COMMUNS**Contrat de prestation de services entre Eurazeo et ANF Immobilier (Conseil de Surveillance du 18 mars 2014)**

Personnes concernées :

MM. Patrick Sayer (Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier et Président du Directoire d'Eurazeo), Bruno Keller (Président du Directoire d'ANF Immobilier et Directeur Général d'Eurazeo), Philippe Audouin et Fabrice de Gaudemar (membres du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier et membres du Directoire d'Eurazeo).

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 18 mars 2014 a autorisé la modification de la rémunération versée par ANF Immobilier à Eurazeo au titre d'un contrat de prestation de services conclu entre Eurazeo et ANF Immobilier en vertu de l'autorisation donnée par le Conseil de Surveillance d'Eurazeo du 22 septembre 2005 pour la porter à 303 900 € HT au titre de 2014.

III. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTRES AVEC LES DIRIGEANTS

Rémunération variable des membres du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail

(Conseil de Surveillance du 18 mars 2014)

Personnes concernées :

Mme Virginie Morgan, MM. Philippe Audouin et Fabrice de Gaudemar.

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 18 mars 2014 a fixé le montant des rémunérations variables des membres du Directoire à verser en 2014 au titre de l'exercice 2013 en application des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil de Surveillance du 18 juin 2013.

Le montant des rémunérations variables des membres du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail sont :

Mme Virginie Morgan :

Une rémunération variable d'un montant brut de 877 050 euros.

MM. Philippe Audouin :

Une rémunération variable d'un montant brut de 413 424 euros.

MM. Fabrice de Gaudemar :

Une rémunération variable d'un montant brut de 621 225 euros.

Mise en place des programmes de co-investissement 2012-2013 et 2014-2018 (Conseil de Surveillance du 18 mars 2014)

Personnes concernées :

MM. Patrick Sayer (Président du Directoire d'Eurazeo), Bruno Keller (Directeur Général d'Eurazeo), Philippe Audouin et Fabrice de Gaudemar (membres du Directoire d'Eurazeo) et Mme Virginie Morgan (membre du Directoire d'Eurazeo).

Nature et modalités :

Dans le cadre de la mise en place des programmes de co-investissement portant sur les investissements réalisés par Eurazeo en 2012-2013 (autorisation donnée par le Conseil de Surveillance en date du 20 juin 2012) et à réaliser entre 2014 et 2018, le Conseil de Surveillance du 18 mars 2014 a autorisé la signature de la documentation contractuelle (contrats d'investissement et pactes d'associés) à conclure avec les membres du Directoire et les membres de l'équipe d'investissement, directement ou par l'intermédiaire de sociétés les regroupant.

2. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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.

a. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs ayant produit un effet au cours de l'exercice écoulé

I. CONVENTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

Néant.

II. CONVENTIONS AVEC DES SOCIÉTÉS AYANT DES DIRIGEANTS COMMUNS

Conventions entre Eurozeo et Legendre Holding 22 (Conseil de Surveillance du 13 mai 2009)

Personne concernée :

MM. Philippe Audouin (Président de Legendre Holding 22 et membre du Directoire d'Eurazeo).

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 13 mai 2009 avait autorisé, dans le cadre de l'émission par Eurazeo d'obligations échangeables en actions existantes de Danone détenues par la société Legendre Holding 22, la conclusion :

- ▲ d'une promesse de vente entre Eurazeo 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 Eurazeo, 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.

Dans le cadre du remboursement anticipé des obligations échangeables en actions Danone, Eurazeo a exercé le 24 mai 2013 la promesse de vente à hauteur du solde des actions détenues par Legendre Holding 22 non livrées suite aux demandes de conversion reçues des porteurs d'obligations, soit 94 227 actions Danone pour un prix de 4 013 717,14 euros. En conséquence, ces conventions ont pris fin le 24 mai 2013.

Convention de préfinancement du passif social retraite à prestations définies entre Eurazeo et ANF Immobilier (Conseil de Surveillance du 11 décembre 2012)

Personnes concernées :

MM. Patrick Sayer (Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier et Président du Directoire d'Eurazeo), Bruno Keller (Président du Directoire d'ANF Immobilier et Directeur Général d'Eurazeo), Philippe Audouin et Fabrice de Gaudemar (membres du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier et membres du Directoire d'Eurazeo).

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 11 décembre 2012 a autorisé la signature d'une convention de préfinancement du passif social retraite à prestations définies entre Eurazeo et ANF Immobilier. Cette convention a pour objet d'organiser les modalités de répartition entre Eurazeo et ANF Immobilier de la charge du passif social relatif aux engagements du régime de retraite à prestations définies pour Bruno Keller. Au titre de cette convention et depuis le 1^{er} janvier 2012, le financement de la retraite de Bruno Keller est pris en charge par Eurazeo et ANF Immobilier au prorata de la rémunération versée par chacune de ces sociétés.

III. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTRES AVEC LES DIRIGEANTS

Indemnité en raison de la cessation des fonctions de M. Luis Marini-Portugal (Conseil de Surveillance du 19 mars 2010)

Personne concernée :

M. Luis Marini-Portugal (membre du Directoire jusqu'au 23 novembre 2012).

Nature et modalités :

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 M. Luis Marini-Portugal 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 la Société par rapport à l'évolution de l'indice LPX.

Suite à la rupture de son contrat de travail, le Conseil de Surveillance du 11 décembre 2012 a fixé le montant des indemnités à verser à M. Luis Marini-Portugal à raison de la cessation de ses fonctions, conformément aux termes de son contrat et au regard du niveau de réalisation des conditions de performance, à l'équivalent de 12 mois de rémunération fixe et variable perçue au cours des douze mois précédent son départ, soit une somme de 1 054 850 euros. Par ailleurs, le Conseil de Surveillance du 11 décembre 2012 a également autorisé le versement à M. Luis Marini-Portugal d'une indemnité d'un montant de 75 000 euros sur 18 mois à compter de la cessation de ses fonctions en contrepartie de ses engagements de non concurrence.

Les indemnités versées à M. Luis Marini-Portugal en 2013 à raison de la cessation de ses fonctions et de ses engagements de non concurrence représentent respectivement 554 850 euros et 39 000 euros.

b. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs n'ayant pas produit d'effet au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

I. CONVENTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

Néant.

II. CONVENTIONS AVEC DES SOCIÉTÉS AYANT DES DIRIGEANTS COMMUNS

Mise en œuvre d'un mécanisme de « co-investissement » portant sur les investissements 2005-2008 (Conseils de Surveillance des 13 décembre 2005 et 19 février 2006)

Personnes concernées :

MM. Patrick Sayer, Bruno Keller, Philippe Audouin et Mme Virginie Morgan (associés d'Investco 3d Bingen et membres du Directoire d'Eurazeo) et M. Fabrice de Gaudemar (associé d'Investco 4i Bingen et membre du Directoire d'Eurazeo).

Nature et modalités :

Au cours des exercices 2005 à 2010, Eurazeo a consenti à Investco 3d Bingen et à Investco 4i Bingen des promesses de vente permettant à ces sociétés d'acquérir, au prix de revient initial pour Eurazeo, des actions de plusieurs sociétés détenant les investissements réalisés par Eurazeo sur la période 2005-2008.

Les engagements d'Eurazeo au titre de ces promesses de vente ont continué de produire leurs effets, étant précisé qu'aucune somme n'a été versée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Investco 3d Bingen et à Investco 4i Bingen.

Mise en œuvre d'un mécanisme de « co-investissement » portant sur les investissements 2009-2011 (Conseils de Surveillance des 9 décembre 2008 et 25 juin 2009)

Personnes concernées :

MM. Patrick Sayer, Bruno Keller, Philippe Audouin et Mme Virginie Morgan (associés d'Investco 5 Bingen et membres du Directoire d'Eurazeo) et M. Fabrice de Gaudemar (associé gérant d'Investco 5 Bingen et membre du Directoire d'Eurazeo).

Nature et modalités :

Au cours des exercices 2009 à 2013, Eurazeo a consenti à Investco 5 Bingen des promesses de vente permettant à cette société d'acquérir, au prix de revient initial pour Eurazeo, des actions de plusieurs sociétés détenant les investissements réalisés par Eurazeo sur la période 2009-2011.

Les engagements d'Eurazeo au titre de ces promesses de vente ont continué de produire leurs effets, étant précisé qu'aucune somme n'a été versée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Investco 5 Bingen.

III. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTRES AVEC LES DIRIGEANTS

Prime exceptionnelle (Conseil de Surveillance du 19 mars 2010)

Personne concernée :

Mme Virginie Morgan (membre du Directoire).

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 19 mars 2010 a autorisé l'engagement de la Société en vertu duquel Mme Virginie Morgan 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 Morgan au titre du programme de co-investissement portant sur les investissements réalisés par Eurazeo sur la période 2005-2008 qui sera débouclé au plus tard le 31 décembre 2014. Cette prime ne pourra être versée à Mme Virginie Morgan 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.

Engagements de la Société au titre du mandat des membres du Directoire (Conseil de Surveillance du 19 mars 2010)

Personnes concernées :

M.M. Patrick Sayer, Bruno Keller, Philippe Audouin et Fabrice de Gaudemar, Mme Virginie Morgan.

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 19 mars 2010 a autorisé les rémunérations et avantages de toute sorte présentés ci-dessous des membres du Directoire dont le mandat avait été renouvelé. Ces engagements de la Société au titre des mandats des membres du Directoire ont continué de produire leurs effets, étant précisé qu'aucune somme n'a été versée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

1. Monsieur Patrick Sayer

- ▲ Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies lui permettant de bénéficier, s'il achève définitivement sa carrière au sein de la Société au sens du règlement de retraite, de droits à retraite complémentaire calculés en fonction de la rémunération moyenne des trente-six derniers mois (prime incluse, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de l'ancienneté dans la Société, la pension de retraite étant égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans.
- ▲ Un régime de retraite collectif à cotisations définies de la Société.
- ▲ Les assurances décès, incapacité et invalidité et remboursement des frais de santé souscrites au bénéfice des salariés de la Société.
- ▲ Une couverture de type garantie sociale des chefs d'entreprises (dite « GSC »).
- ▲ Une assurance accident.
- ▲ Une voiture de fonction et un chauffeur.
- ▲ Une assurance responsabilité civile couvrant ses actes accomplis en qualité de président du Directoire.
- ▲ En cas de cessation forcée de ses fonctions ou de départ contraint avant l'expiration du délai de quatre ans à compter de la date du Conseil de Surveillance du 19 mars 2010 :
 - ▲ M. Patrick Sayer aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à vingt-quatre mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des douze derniers mois. De par sa nature, son versement est exclu en cas de faute. Cette indemnité ne sera versée que si le cours de Bourse de la Société comparé à l'indice LPX évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination de M. Patrick Sayer et la date de la fin de son mandat :
 - ▲ si l'évolution du cours de Bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 % entre la date de renouvellement et la date de cessation forcée d'activité, M. Patrick Sayer percevra 100 % de son indemnité ;
 - ▲ si l'évolution du cours de Bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 % entre la date de renouvellement et la date de cessation forcée d'activité, M. Patrick Sayer percevra deux tiers de son indemnité ;
 - ▲ entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.

- ▲ Le versement de cette indemnité est exclu si M. Patrick Sayer quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du Groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite.
- ▲ Les options non levées accordées à M. Patrick Sayer, dans le cadre d'options d'achat ou de souscription d'actions, deviendraient exercables par anticipation à la date de la cessation forcée de ses fonctions, en appliquant les conditions de performance ci-après précisées :
 - ▲ si la performance de la Société est supérieure à 80 % de la performance boursière de l'indice LPX Europe appréciée sur la même période, la totalité des options attribuées deviendront exercables par anticipation ;
 - ▲ si la performance de la Société est égale ou inférieure à 80 % de la performance boursière de l'indice LPX Europe appréciée sur la même période, seule une fraction des options, sera exercable par anticipation à la date de la cessation forcée des fonctions. Cette fraction est déterminée 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.

2. Monsieur Bruno Keller

- ▲ Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies lui permettant de bénéficier, s'il achève définitivement sa carrière au sein de la Société au sens du règlement de retraite, de droits à retraite complémentaire calculés en fonction de la rémunération moyenne des trente-six derniers mois (prime incluse, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de l'ancienneté dans votre société, la pension de retraite étant égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans. Il est prévu la prise en compte de la rémunération versée au titre du mandat, pour déterminer la rémunération de référence servant au calcul de la pension de retraite. Il est également tenu compte de l'ensemble des années effectuées au service de la Société, y compris en qualité de Directeur Général, pour la détermination de l'ancienneté servant au calcul de la pension de retraite.
- ▲ Un régime de retraite collectif à cotisations définies de la Société.
- ▲ Les assurances décès, incapacité et invalidité et remboursement de frais de santé souscrites au bénéfice des salariés de la Société.
- ▲ Une couverture de type garantie sociale des chefs d'entreprises (dite « GSC »).
- ▲ Une assurance accident.
- ▲ Une voiture de fonction.
- ▲ Une assurance responsabilité civile couvrant ses actes accomplis en qualité de directeur général.
- ▲ En cas de démission avant le 20 mars 2014, M. Bruno Keller sera assujetti à une obligation de non-concurrence de six mois. À ce titre, il bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail. Il sera également assujetti à une obligation de non-sollicitation de un an à compter de la cessation de son contrat de travail.
- ▲ En cas de cessation forcée de ses fonctions ou de départ contraint avant l'expiration du délai de quatre ans à compter de la date du Conseil de Surveillance du 19 mars 2010 :
 - ▲ M. Bruno Keller aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à dix-huit mois de rémunération, calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des douze derniers mois. De par sa nature, son versement est exclu en cas de faute. Cette indemnité inclura et sera au moins égale aux indemnités conventionnelles qui seraient dues en cas de rupture du contrat de travail. Cette indemnité ne sera versée que si le cours de Bourse de la Société comparé à l'indice LPX évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination de M. Bruno Keller et la date de la fin de son mandat :
 - ▲ si l'évolution du cours de Bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 % entre la date de renouvellement et la date de cessation forcée d'activité, M. Bruno Keller percevra 100 % de son indemnité ;
 - ▲ si l'évolution du cours de Bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 % entre la date de renouvellement et la date de cessation forcée d'activité, M. Bruno Keller percevra deux tiers de son indemnité ;
 - ▲ entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.
- ▲ Le versement de cette indemnité est exclu si M. Bruno Keller 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.
- ▲ Les options non levées accordées à M. Bruno Keller, dans le cadre d'options d'achat ou de souscription d'actions, deviendraient exercables par anticipation à la date de la cessation forcée de ses fonctions, en appliquant les conditions de performance ci-après précisées :
 - ▲ si la performance de la Société est supérieure à 80 % de la performance boursière de l'indice LPX Europe appréciée sur la même période, la totalité des options attribuées deviendront exercables par anticipation ;
 - ▲ si la performance de la Société est égale ou inférieure à 80 % de la performance boursière de l'indice LPX Europe appréciée sur la même période, seule une fraction des options, sera exercable par anticipation à la date de la cessation forcée des fonctions. Cette fraction est déterminée 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.

3. MM. Philippe Audouin, Fabrice de Gaudemar et Mme Virginie Morgan

- ▲ Le remboursement de leur frais de mission et de représentation.
- ▲ Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies leur permettant de bénéficier, s'ils achèvent définitivement leur carrière au sein de la Société au sens du règlement de retraite, de droits à retraite complémentaire calculés en fonction de la rémunération moyenne des trente-six derniers mois (prime incluse, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de l'ancienneté dans votre société, la pension de retraite étant égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans.
- ▲ Un régime de retraite collectif à cotisations définies de la Société.
- ▲ Les assurances décès, incapacité et invalidité et remboursement de frais de santé souscrites au bénéfice des salariés de la Société.
- ▲ Une assurance accident.
- ▲ Une voiture de fonction.
- ▲ En cas de démission avant le 20 mars 2014, les membres du Directoire concernés seront assujettis à une obligation de non-concurrence de six mois. À ce titre, ils bénéficieront d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de leur rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail. Ils seront également assujettis à une obligation de non-solicitation de un an à compter de la cessation de leur contrat de travail.
- ▲ En cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, avant l'expiration du délai de quatre ans à compter de la date du Conseil de Surveillance du 19 mars 2010 :
 - ▲ Les membres du Directoire concernés auront le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à dix-huit mois de rémunération, calculée sur la base de leur rémunération totale (fixe + variable) versée au titre des douze derniers mois. Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail. Ces indemnités ne seront versées que si le cours de Bourse de la Société comparé à l'indice LPX évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination des membres du Directoire concernés et la date de la fin de leur mandat :
 - ▲ si l'évolution du cours de Bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 % entre la date de renouvellement et la date de cessation forcée d'activité, les membres du Directoire concernés percevront 100 % de leurs indemnités ;
 - ▲ si l'évolution du cours de Bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 % entre la date de renouvellement et la date de cessation forcée d'activité, les membres du Directoire concernés percevront deux tiers de leurs indemnités ;
 - ▲ entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.
 - ▲ Les options non levées accordées aux membres du Directoire concernés, dans le cadre d'options d'achat ou de souscription d'actions, deviendraient exercables par anticipation à la date de la cessation forcée de leurs fonctions, en appliquant les conditions de performance ci-après précisées :
 - ▲ si la performance de la Société est supérieure à 80 % de la performance boursière de l'indice LPX Europe appréciée sur la même période, la totalité des options attribuées deviendront exercables par anticipation ;
 - ▲ si la performance de la Société est égale ou inférieure à 80 % de la performance boursière de l'indice LPX Europe appréciée sur la même période, seule une fraction des options, sera exercable par anticipation à la date de la cessation forcée des fonctions. Cette fraction est déterminée 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.

c. Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Les conventions et engagements suivants ont déjà été approuvés par l'assemblée générale du 7 mai 2013, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 5 avril 2013.

I. CONVENTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

Néant.

II. CONVENTIONS AVEC DES SOCIÉTÉS AYANT DES DIRIGEANTS COMMUNS

Convention de refacturation d'actions attribuées gratuitement entre Eurazeo et Eurazeo PME (Conseil de Surveillance du 19 mars 2013)

Personnes concernées :

Mme Virginie Morgan (Président du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et membre du Directoire d'Eurazeo) et MM. Bruno Keller (membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et Directeur Général d'Eurazeo) et Fabrice de Gaudemar (membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et membre du Directoire d'Eurazeo).

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 19 mars 2013 a autorisé, dans le cadre de l'approbation par le Directoire d'Eurazeo d'un plan d'attribution gratuite d'actions aux salariés et mandataires sociaux d'Eurazeo et d'Eurazeo PME, la refacturation à Eurazeo PME des frais liés à la mise en place d'un tel plan notamment les coûts associés au rachat d'actions Eurazeo qui seront attribués aux bénéficiaires à l'issue de la période d'acquisition. Le Conseil de Surveillance a également autorisé toute convention ultérieure ayant le même objet et portant sur les coûts liés à toute attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions. Aucun montant n'a été facturé par Eurazeo à Eurazeo PME au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

III. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTRES AVEC LES DIRIGEANTS

Rémunération variable des membres du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail (Conseil de Surveillance du 19 mars 2013)

Personnes concernées :

Mme Virginie Morgan, MM. Philippe Audouin, Luis Marini-Portugal (membre du Directoire jusqu'au 23 novembre 2012) et Fabrice de Gaudemar.

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 19 mars 2013 a fixé le montant des rémunérations variables des membres du Directoire à verser en 2013 au titre de l'exercice 2012 en application des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil de Surveillance du 20 juin 2012.

Le montant des rémunérations variables des membres du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail versées en 2013 au titre de l'exercice 2012 sont :

Mme Virginie Morgan :

Une rémunération variable d'un montant brut de 635 085 euros.

M. Philippe Audouin :

Une rémunération variable d'un montant brut de 317 049 euros.

M. Luis Marini-Portugal :

Une rémunération variable d'un montant brut de 554 850 euros.

M. Fabrice de Gaudemar :

Une rémunération variable d'un montant brut de 406 866 euros.

Fait à Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 27 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Guillaume Potel

Isabelle Massa

8.7 AUTRES RAPPORTS SPÉCIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

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 SOUSCRIPCIÓN

Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2014
(22^e à 25^e et 27^e 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 de la société, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre directoire vous propose, sur la base de son rapport :

- ▲ de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose le cas échéant de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
 - ▲ émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, avec maintien du droit préférentiel de souscription (22^e résolution),
 - ▲ émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres au public (23^e 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 sur titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du Code de commerce,
 - ▲ émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès 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 (24^e résolution).
- ▲ de l'autoriser, par la 25^e résolution et dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 23^e et 24^e résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social par an.
- ▲ de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, 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 (27^e résolution), dans la limite de 10 % du capital au moment de l'émission.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 100 millions d'euros au titre de la 22^e résolution et 75 millions d'euros au titre de la 23^e résolution, étant précisé que le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 100 millions d'euros au titre des résolutions 22^e à 27^e.

Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 1 milliard d'euros pour les résolutions 22^e à 27^e.

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 au titre des 22^e, 23^e et 24^e résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code du commerce, si vous adoptez la 26^e 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 23^e, 24^e et 25^e 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 22^e et 27^e résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Autres rapports spéciaux des Commissaires aux comptes

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 23^e, 24^e, 25^e et 27^e résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Directoire en cas d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital et en cas d'émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 27 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Isabelle Massa

Guillaume Potel

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2014

(29^e 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 au capital de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés de la société et/ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le montant nominal maximal de l'augmentation de capital susceptible de résulter de cette émission s'élève à 2 000 000 euros.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre directoire vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux 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.

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 27 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

8

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Guillaume Potel

Isabelle Massa



RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE PROJET D'ÉMISSION À TITRE GRATUIT DE BONS DE SOUSCRITION D'ACTIONS EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT VISANT LA SOCIÉTÉ

Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2014

(30^e 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 200 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 établirons 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.

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 27 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Guillaume Potel

Isabelle Massa

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE PRÉFÉRENCE À ÉMETTRE

Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2014

(31^e résolution)

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-197-1 et L. 228-12 du code de commerce, nous avons établi le présent rapport sur le projet, sous condition suspensive de l'adoption de la 32^e résolution, d'autorisation d'attribution gratuite d'actions de préférence à émettre au profit des salariés et mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, de la société et/ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal des actions de préférence qui seraient attribuées en vertu de cette autorisation s'imputera sur le plafond prévu dans la 21^e résolution, étant précisé que le nombre maximum total d'actions ordinaires susceptibles de résulter de la conversion des actions de préférence ainsi attribuées ne pourra représenter un pourcentage supérieur à 1 % du capital social de la société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 38 mois à compter de la présente Assemblée Générale à attribuer gratuitement des actions de préférence 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 notamment consisté à vérifier les informations fournies dans le rapport du Directoire sur l'opération envisagée d'autorisation gratuite d'actions de préférence et sur les caractéristiques des actions de préférence.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- ▲ la présentation, faite dans le rapport du Directoire, des caractéristiques des actions de préférence ;
- ▲ les informations données dans le rapport du Directoire portant sur l'opération envisagée d'autorisation gratuite d'actions de préférence.

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 27 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

8

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Guillaume Potel

Isabelle Massa



RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'INSCRIPTION DANS LES STATUTS DES MODALITÉS DE CONVERSION DES ACTIONS DE PRÉFÉRENCE (ACTIONS DE CATÉGORIE B)

Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2014

(32^e résolution)

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article R. 228-20 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les modalités de conversion des actions de préférence de catégorie B (ci-après les « Actions B ») dont l'inscription dans les statuts est envisagée sous condition suspensive de l'adoption de la 31^e résolution, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport conformément à l'article R. 228-20 du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités de conversion des Actions B dont l'inscription dans les statuts est 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 à vérifier les informations fournies dans le rapport du Directoire sur les modalités de conversion des Actions B.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la présentation des modalités de conversion des Actions B dont l'inscription dans les statuts est envisagée.

Conformément à l'article R. 228-20 du code de commerce, nous établirons le rapport prévu à l'article R. 228-18 du même code si des opérations de conversion d'Actions B sont réalisées par votre Directoire conformément aux dispositions statutaires.

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 27 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Guillaume Potel

Isabelle Massa



LA ROUTE

105 x 140 cm. 2013 | Kodak Endura silver print sous Diasec | Édition 1/5

Face aux fléaux naturels la civilisation technologique peut s'avérer salvatrice.
Les destructions locales peuvent être compensées par la solidarité internationale et ses puissants moyens.
C'est la mondialisation positive.



Informations COMPLEMENTAIRES

9.1	CONTACTS ET INFORMATIONS FINANCIÈRES DISPONIBLES	358	9.7	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	366
9.2	DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL	359	9.8	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	368
9.3	DÉCLARATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	361	9.9	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES INFORMATIONS REQUISES DANS LE RAPPORT DU DIRECTOIRE	369
9.4	RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES	362	9.10	TABLE DE CONCORDANCE DES DONNÉES SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES	370
9.5	OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	363			
9.6	INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES	364			



9.1 CONTACTS ET INFORMATIONS FINANCIÈRES DISPONIBLES

RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Philippe Audouin – Directeur Administratif et Financier – Membre du Directoire

Tél. : (33) 01 44 15 01 11 – Fax : (33) 01 47 66 84 41

E-mail : paudouin@eurazeo.com – site internet : 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 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.

9.2 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

COMMUNIQUÉS DE PRESSE DISPONIBLES SUR LE SITE DE LA SOCIÉTÉ :
EURAZEO.COM

14/02/2013	Cession partielle de titres Rexel
05/03/2013	Cession d'actions Edenred
06/03/2013	Eurazeo réalise avec succès la cession de l'intégralité de sa participation dans Edenred
20/03/2013	Résultats annuels 2012
25/04/2013	Remboursement par anticipation des obligations échangeables Danone
06/05/2013	Information financière du 1 ^{er} trimestre 2013
07/05/2013	Compte-rendu de l'Assemblée Générale du 7 mai 2013
16/05/2013	Lancement du « Grand Prix 2013 : un photographe pour Eurazeo »
04/06/2013	Cession partielle de titres Rexel par Ray Investment S.à.r.l.
19/06/2013	Eurazeo Croissance acquiert IES, pionnier dans les chargeurs pour véhicules électriques
15/07/2013	Eurazeo Croissance renforce son équipe d'investissement pour soutenir son développement
07/08/2013	Cession partielle de titres Rexel
21/08/2013	Eurazeo lance son compte Twitter
28/08/2013	Résultats semestriels 2013
11/09/2013	Eurazeo accélère le déploiement de sa politique RSE avec la nomination de Sophie Flak en qualité de Directrice de la RSE
11/09/2013	Eurazeo rejoint la classification sectorielle ICB « Biens et Services »
15/10/2013	Eurazeo et Egon Zehnder soutiennent le programme « Rising Talents » du Women's Forum
07/11/2013	Information financière du 3 ^e trimestre 2013
12/11/2013	Entrée en discussions exclusives en vue de l'acquisition d'Asmodee
19/11/2013	Michel Kirch désigné lauréat de la 4 ^e édition du Grand Prix : Un photographe pour Eurazeo
28/11/2013	Eurazeo envisage de céder environ 37 % de sa participation dans Moncler
05/12/2013	Renouvellement des mandats des membres du Directoire
11/12/2013	l'IPO de Moncler valorise l'accélération de sa transformation
12/12/2013	Rachat de 5,10 % du capital d'Eurazeo et réduction de capital
23/12/2013	Acquisition d'Atmosfera par Elis
22/01/2014	Acquisition d'Asmodee, éditeur et distributeur de jeux
18/03/2014	Eurazeo investit 285 M€ dans Desigual
19/03/2014	Résultats annuels 2013
03/04/2014	Cession partielle de titres Rexel par Ray Investment S.à.r.l.



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Document d'information annuel

AUTRES INFORMATIONS PERMANENTES SUR LE TITRE EURAZEO DISPONIBLES SUR LE SITE DE LA SOCIÉTÉ : EURAZEO.COM

15/01/2013	Nombre d'actions et droits de vote au 31 décembre 2012
05/02/2013	Nombre d'actions et droits de vote au 31 janvier 2013
05/03/2013	Nombre d'actions et droits de vote au 28 février 2013
04/04/2013	Nombre d'actions et droits de vote au 31 mars 2013
06/05/2013	Nombre d'actions et droits de vote au 30 avril 2013
13/06/2013	Nombre d'actions et droits de vote au 31 mai 2013
09/07/2013	Nombre d'actions et droits de vote au 30 juin 2013
02/08/2013	Nombre d'actions et droits de vote au 31 juillet 2013
03/09/2013	Nombre d'actions et droits de vote au 31 août 2013
03/10/2013	Nombre d'actions et droits de vote au 30 septembre 2013
06/11/2013	Nombre d'actions et droits de vote au 31 octobre 2013
04/12/2013	Nombre d'actions et droits de vote au 30 novembre 2013
08/01/2014	Nombre d'actions et droits de vote au 31 décembre 2013
07/02/2014	Nombre d'actions et droits de vote au 31 janvier 2014
05/03/2014	Nombre d'actions et droits de vote au 28 février 2014
07/04/2014	Nombre d'actions et droits de vote au 31 mars 2014

AUTRES INFORMATIONS PERMANENTES OU OCCASIONNELLES DISPONIBLES SUR LE SITE DE LA SOCIÉTÉ : EURAZEO.COM

20/03/2013	Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux
01/04/2013	Déclaration de transactions sur actions propres réalisées entre les 25 et 28 mars 2013
05/04/2013	Déclaration de transactions sur actions propres réalisées entre les 2 et 5 avril 2013
15/04/2013	Déclaration de transactions sur actions propres réalisées entre les 8 et 12 avril 2013
22/04/2013	Déclaration de transactions sur actions propres réalisées entre les 15 et 19 avril 2013
26/04/2013	Notification de remboursement par anticipation de l'Obligation Échangeable en actions ordinaires Danone 6,25 % à échéance 2014
30/04/2013	Montant des indemnités versées à Luis Marini-Portugal
14/05/2013	Déclaration de transactions sur actions propres réalisées entre les 7 et 10 mai 2013
17/05/2013	Attribution gratuite d'une action nouvelle pour 20 détenues
21/05/2013	Déclaration de transactions sur actions propres réalisées entre les 13 et 17 mai 2013
27/05/2013	Déclaration de transactions sur actions propres réalisées entre les 20 et 24 mai 2013
03/06/2013	Déclaration de transactions sur actions propres réalisées entre les 27 et 31 mai 2013
10/06/2013	Déclaration de transactions sur actions propres réalisées entre les 3 et 7 juin 2013
17/06/2013	Déclaration de transactions sur actions propres réalisées entre les 10 et 14 juin 2013
24/06/2013	Déclaration de transactions sur actions propres réalisées entre les 17 et 21 juin 2013
01/07/2013	Déclaration de transactions sur actions propres réalisées entre les 24 et 28 juin 2013
08/07/2013	Déclaration de transactions sur actions propres réalisées entre les 1 ^{er} et 8 juillet 2013
15/07/2013	Déclaration de transactions sur actions propres réalisées entre les 8 et 11 juillet 2013
10/12/2013	Éléments de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux
02/01/2014	Bilan semestriel du contrat de liquidité de la Société
18/02/2014	Déclaration de transactions sur actions propres réalisées entre les 11 et 14 février 2014

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 368 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.

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
Titulaires			
MAZARS Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles 61, rue Henri Régnault 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 : Pierre Clavié	20/12/1995	14/05/2008	2014 ⁽¹⁾
Suppléants			
M. Patrick de Cambourg 61, rue Henri Régnault 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 ⁽¹⁾

(1) Il est proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 7 mai 2014 de renouveler le mandat du Commissaire aux comptes titulaire (18^e résolution) et de nommer Monsieur Jean Christophe Georghiou en qualité de Commissaire aux comptes suppléant en remplacement de Monsieur Étienne Boris (19^e résolution).

9.5 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

Les informations relatives aux parties liées figurent en Note 25 de l'annexe aux comptes consolidés.

LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES SOUMISES À L'APPROBATION DU CONSEIL
SONT DÉCRITES DANS LE RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX
COMPTE 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 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 avril 2012 sous le n° D. 12-0320 aux pages 334 à 338.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012

Le Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 avril 2013 sous le n° D. 13-0349 aux pages 317 à 323.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013

Le Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013 figure dans le Document de référence d'Eurazeo aux pages 338 à 348.



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 SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DES EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011 ET LE 31 DÉCEMBRE 2012

Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 avril 2012 (sous le numéro D. 12-0320), aux pages 150 à 230.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011

Le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 avril 2012 (sous le numéro D. 12-0320), aux pages 231 à 232.

Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 avril 2013 (sous le numéro D. 13-0349), aux pages 149 à 228.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012

Le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 avril 2013 (sous le numéro D. 13-0349), aux pages 229 à 230.

ÉLÉMENTS COMPLÉMENTAIRES SUR LES COMPTES INDIVIDUELS DES EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011 ET 31 DÉCEMBRE 2012

Comptes individuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011

Les comptes individuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 avril 2012 (sous le numéro D. 12-0320), aux pages 236 à 265.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011

Le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 avril 2012 (sous le numéro D. 12-0320), aux pages 266 à 267.

Comptes individuels de l'exercice clos le 31 décembre 2012

Les comptes individuels de l'exercice clos le 31 décembre 2012 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 avril 2013 (sous le numéro D. 13-0349), aux pages 233 à 262.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2012

Le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2012 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 avril 2013 (sous le numéro D. 13-0349), à la page 263.



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	Nº de pages
1 Personnes responsables	361
2 Contrôleurs légaux des comptes	362
3 Informations financières sélectionnées	
3.1 Informations financières historiques	6 à 8 ; 142 à 147 ; 261
3.1 Informations financières intermédiaires	N/A
4 Facteurs de risques	100 à 108
5 Informations concernant l'émetteur	
5.1 Histoire et évolution de la Société	7 et 8 ; 126 à 129
5.2 Investissements	8 ; 12 ; 127 à 129 ; 136 et 137
6 Aperçu des activités	
6.1 Principales activités	12 à 16 ; 130 à 134
6.2 Principaux marchés	9 et 10 ; 12 à 16
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 ; 13 à 16
7 Organigramme	
7.1 Description sommaire du Groupe de l'émetteur et place qu'il y occupe	9 à 16
7.2 Liste des filiales importantes de l'émetteur	211 à 220 ; 252 à 257
8 Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1 Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	176 et 177
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	25 ; 36 à 45
9 Examen de la situation financière et du résultat	
9.1 Situation financière	126 à 134 ; 145 à 147
9.2 Résultat d'exploitation	142 à 145 ; 148
10 Trésorerie et capitaux	
10.1 Informations sur les capitaux de l'émetteur	6 ; 145 à 147 ; 158 et 159 ; 184 ; 188 à 193 ; 239 ; 241
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	6 ; 145 à 147 ; 160 à 162 ; 184 ; 239 ; 258
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	188 à 193 ; 239
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	188 à 193 ; 239
10.5 Sources de financement attendues pour honorer les engagements	6 ; 104 ; 145 à 147 ; 136 et 137 ; 288
11 Recherche et développement, brevets et licences	N/A
12 Informations sur les tendances	2 et 3 ; 6 ; 150
13 Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
14 Organes d'Administration, de Direction et de Surveillance et Direction Générale	

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Nº de pages
14.1 Informations concernant les membres des organes d'Administration et de Direction	60 à 78
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'Administration, de Direction et de Surveillance et de la Direction Générale	78
15 Rémunération et avantages	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	85 à 96 ; 210 ; 247
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	97 et 98 ; 186 et 187 ; 242 et 243
16 Fonctionnement des organes d'Administration et de Direction	
16.1 Date d'expiration du mandat	60 à 64 ; 67 à 78 ; 96
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	91
16.3 Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations de l'émetteur	79 et 80 ; 83 ; 84 ; 111
16.4 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	111 à 113
17 Salariés	
17.1 Nombre de salariés et répartition par principal type d'activité et par site	25 ; 27 et 28 ; 203 ; 247 ; 261
17.2 Participations au capital social de l'émetteur et stock-options	85 et 86 ; 88 ; 92 à 95 ; 239 et 240 ; 272 ; 273 ; 277 à 279 ; 296 à 304
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	29
18 Principaux actionnaires	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	242 ; 276 ; 277 à 279
18.2 Existence de droits de vote différents des actionnaires	271 ; 278 et 279
18.3 Contrôle de l'émetteur	278 et 279
18.4 Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	280
19 Opérations avec des apparentés	
	85 à 98 ; 123 ; 210 ; 246 ; 338 à 348 ; 363
20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1 Informations financières historiques	8 ; 261
20.2 Informations financières proforma	6 et 7 ; 142 et 143
20.3 États financiers	154 à 225 ; 230 à 258
20.4 Vérifications des informations financières historiques annuelles	226 et 227 ; 259 et 260 ; 364 et 365
20.5 Date des dernières informations financières	31/12/2013
20.6 Informations financières intermédiaires	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	2 ; 149 et 150
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	108 et 109
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	137
21 Informations complémentaires	
21.1 Capital social	265 ; 272 à 277
21.2 Acte constitutif et statuts	264 à 272
22 Contrats importants	
	123 ; 280 à 283 ; 287 et 288 ;
23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	
	53 et 54 ; 140 et 141 ; 177 et 178
24 Documents accessibles au public	
	358 et 360
25 Informations sur les participations	
	12 à 16 ; 25 ; 41 ; 44 ; 46 ; 127 à 134 ; 197 à 201 ; 254 à 257

N/A : non applicable.



9.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

	Nº de pages
Attestation du responsable du document	361
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 (article L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)	6 et 7 ; 126 à 135 ; 142 à 148 ; 274 à 275
+ 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	287 à 289
+ Informations relatives aux rachats d'actions (article L. 225-211, al. 2 du Code de commerce)	284 à 287
États financiers	
+ Comptes individuels	230 à 258
+ Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	259 à 260
+ Comptes consolidés	154 à 225
+ Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	226 à 227
+ 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	110 à 121
+ Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président du Conseil de Surveillance	122
+ Honoraires des Commissaires aux comptes	221

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	6 à 8 ; 126 à 148
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	100 à 109
4 Prises de participations significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	12 à 16 ; 127 à 129
5 Événements postérieurs à la clôture/Perspectives	136 et 137 ; 150
6 Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	149 et 150
7 Information sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de bourse	103 et 104
8 Informations sur les rachats d'actions	284 à 287
9 Rémunérations des mandataires sociaux	85 à 98
10 Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	100
11 Mandats et fonctions des mandataires sociaux	60 à 78
12 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	287 à 289
13 Actionnariat de la Société	276 à 279
14 Actionnariat salarié	277
15 Activité et résultats des filiales de la Société	130 à 134
16 Activité en matière de recherche et de développement	N/A
17 Informations sociales et environnementales	27 à 55
18 Informations sur les délais de paiement	50
Annexes au Rapport de Gestion	
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	110 à 121
20 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité	274 et 275
21 Tableau des résultats des 5 derniers exercices	261



9.10 TABLE DE CONCORDANCE DES DONNÉES SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

La troisième édition du rapport RSE d'Eurazeo répond aux exigences du niveau C+ de la *Global Reporting Initiative* (GRI), organisation de référence soutenue par le Programme des Nations Unies pour l'environnement.

Indicateurs	Nº de pages	Indicateur	GRI 3.1	
			Niveau d'application : complet (C)/ partiel (P)	Grenelle II
Informations générales sur Eurazeo et sa politique de reporting RSE				
Déclaration du décideur le plus haut placé sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie	3	1.1	C	NA
Nom de l'organisation	264	2.1	C	NA
Principaux produits et/ou services et marques correspondantes	11 à 12	2.2	C	NA
Structure opérationnelle de l'organisation, avec description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et co-entreprises	9 à 16	2.3	C	NA
Lieu où se trouve le siège de l'organisation	264	2.4	C	NA
Nombre de pays où l'organisation est implantée, et nom des pays où soit l'exploitation est majeure, soit les questions relatives au développement durable traitées dans le rapport s'avèrent particulièrement pertinentes	21 ; 28	2.5	C	NA
Nature du capital et forme juridique	264	2.6	C	NA
Marchés où l'organisation opère avec répartition géographique, secteurs desservis et types de clients ou de bénéficiaires	11 à 16 ; 28	2.7	C	NA
Nombre de salariés	27	2.8	C	NA
Taille de l'organisation et plus particulièrement : le chiffre d'affaires net et le financement total, en séparant les dettes et les capitaux propres	130 ; 145 à 146	2.8	C	NA
Changements significatifs de la taille, de la structure de l'organisation ou de son capital au cours de la période de reporting	126 à 129 ; 276	2.9	C	NA
Récompenses reçues au cours de la période de reporting	NA	2.10	C	NA
Méthodologie du rapport	23 à 25	3.1-3.3 ; 3.5-3.8 ; 3.10-3.11	C	NA
Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	358	3.4	C	NA
Analyse de matérialité	25	3.5	NA	NA
Pourcentage et nombre d'entreprises détenues dans le portefeuille de l'institution avec laquelle l'entreprise répondante a eu des échanges portant sur des questions environnementales et sociales	21	FS10	C	NA
Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunérations des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs de capitaux et aux États	29 ; 48 ; 50 ; 149 à 150 ; 155 à 156	EC1	C	NA
Gouvernance				
Structure de gouvernance d'Eurazeo	58 à 84	4.1-4.3	C	NA
Mécanismes permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au Conseil de Surveillance	48	4.4	C	NA

Les items non-applicables sont indiqués par les initiales « NA ».

Indicateurs	Nº de pages	Indicateur	GRI 3.1		Grenelle II
			Niveau d'application : complet (C)/partiel (P)		
Gouvernance des sociétés de portefeuille					
Part des sociétés séparant les instances d'exécution et de contrôle	26	4.2	C	NA	NA
Nombre total de membres des Conseils de Surveillance (CS) ou Conseils d'Administration (CA)	26	NA	NA	NA	NA
Nombre et part des administrateurs indépendants	26	NA	NA	NA	NA
Part des sociétés ayant des administrateurs indépendants	26	NA	NA	NA	NA
Part des femmes dans les CS ou CA	26 ; 34	NA	NA	NA	NA
Durée moyenne des mandats	26	NA	NA	NA	NA
Nombre moyen annuel de réunions du CS ou CA	26	NA	NA	NA	NA
Taux de présence moyen annuel en CS ou CA	26	NA	NA	NA	NA
Part des sociétés dotées d'un comité d'audit au sein du CS ou CA	26	NA	NA	NA	NA
Existence d'un responsable RSE	36	NA	NA	NA	NA
Existence d'une politique RSE formalisée	36	NA	NA	NA	NA
Existence d'une charte RSE	36	NA	NA	NA	NA
Moyens mis en place pour la maîtrise des risques	100 à 109	NA	NA	NA	NA
Social					
Emploi					
Effectif permanent	27	LA1	C	A225 1-a-1	
Effectif non permanent	27	LA1	C	A225 1-a-1	
Répartition de l'effectif par sexe	27 ; 34	LA13	C	A225 1-a-1	
Répartition de l'effectif par âge	28	LA13	C	A225 1-a-1	
Répartition de l'effectif par zone géographique	28	LA1	C	A225 1-a-1	
Répartition de l'effectif par contrat d'emploi (CDI/CDD)	27 ; 30	LA1	C	NA	
Embauches	28	NA	NA	A225 1-a-2	
Départs, dont en retraites et préretraites/à l'initiative de l'employé/de l'employeur/autres	28	NA	NA	A225 1-a-2	
Création nette de l'emploi	28	NA	NA	NA	
Rémunerations					
Rémunerations et leur évolution	29	NA	NA	A225 1-a-3	
Part des salariés actionnaires	29	NA	NA	NA	
Organisation du temps de travail					
Part de l'effectif travaillant à temps partiel	30	LA1	C	A225 1-b-1	
Nombre d'heures d'intérim	30	NA	NA	NA	
Part des heures supplémentaires	30	NA	NA	NA	
Taux d'absentéisme	30	LA7	P	A225 1-b-2	
Relations sociales					
Organisation du dialogue social	30	NA	NA	A225 1-c-1	
Bilan des accords collectifs	30 à 31	NA	NA	A225 1-c-2	
Enquêtes collaborateurs et baromètres sociaux	31	NA	NA	NA	
Santé et sécurité					
Conditions de santé et de sécurité au travail	32	NA	NA	A225 1-d-1	
Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité au travail	32	LA9	C	A225 1-d-2	
Maladies professionnelles	32	LA7	P	A225 1-d-3	
Accidents du travail	33	LA7	P	A225 1-d-3	

Les items non-applicables sont indiqués par les initiales « NA ».



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de concordance des données sociales, environnementales et sociétales

Indicateurs	Nº de pages	Indicateur	GRI 3.1		Grenelle II
			Niveau d'application : complet (C)/partiel (P)		
Formation					
Politiques mises en œuvre en matière de formation	33	NA	NA	A225 1-e-1	
Nombre total d'heures de formation	33	LA10	P	A225 1-e-2	
Dépense de formation	33	NA	NA	NA	
Égalité de traitement					
Mesures prises pour favoriser l'égalité professionnelle	35	NA	NA	A225 1-f-1	
Part des femmes dans la rémunération	34	NA	NA	NA	
Composition des organes de décision par sexe	34	NA	NA	NA	
Composition des organes de gouvernance par sexe	34	LA13	C	NA	
Composition des organes de gouvernance par âge	60 à 64 ; 67 à 78	LA13	C	NA	
Mesures prises pour favoriser l'insertion des personnes handicapées	35	NA	NA	A225 1-f-2	
Politique de lutte contre les discriminations	35	NA	NA	A225 1-f-3	
Promotion et respect des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)	36	NA	NA	A225 1-g-1 à A225 1-g-4	
Environnement					
Politique environnementale					
Politique générale en matière environnementale	36	NA	NA	A225 2-a-1	
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales	36	NA	NA	A225 2-a-1	
Démarches d'évaluation ou de certification	37	NA	NA	A225 2-a-1	
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	37	NA	NA	A225 2-a-2	
Dépenses engagées au titre de la mise en conformité	38	NA	NA	NA	
Provisions et garanties environnementales	38	NA	NA	A225 2-a-4	
Indemnités versées pour litiges environnementaux	38	EN28	C	NA	
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	38	NA	NA	A225 2-a-3	
Pollution					
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets affectant gravement l'environnement	38 ; 41 à 42	NA	NA	A225 2-b-1	
Émissions de NOx et SOx et mesures de réduction	38	EN20	C	A225 2-b-1	
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	40	NA	NA	A225 2-b-3	
Déchets					
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	40	NA	NA	A225 2-b-2	
Déchets dangereux générés	39	EN22	P	NA	
Déchets dangereux valorisés ou recyclés	39	EN22	P	NA	
Déchets non dangereux générés	39	EN22	P	NA	
Déchets non dangereux valorisés ou recyclés	39	EN22	P	NA	
Part des déchets valorisés ou recyclés	39	EN22	P	NA	
Montants dépensés et générés dans la valorisation des déchets	39	NA	NA	NA	
Eau					
Actions pour optimiser la consommation totale d'eau, prévenir les risques de pollution et réparer les rejets dans l'eau	41 à 42	NA	NA	A225 2-b-1	
Consommation d'eau	41	EN8	P	A225 2-c-1	

Les items non-applicables sont indiqués par les initiales « NA ».

Indicateurs	Nº de pages	GRI 3.1		Niveau d'application : complet (C)/partiel (P)	Grenelle II
		Indicateur	Niveau		
Volumes d'eau rejetée	41	EN21	P	NA	
Volumes d'eau traitée	41	NA	NA	NA	
Part d'eau traitée	39	NA	NA	NA	
Rejets dans l'eau	39	NA	NA	A225 2-b-1	
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	42	NA	NA	A225 2-c-1	
Matières premières					
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	42	NA	NA	A225 2-c-2	
Énergies					
Consommation d'énergie hors carburant	43	NA	NA	A225 2-c-3	
Consommation d'énergies renouvelables	43	NA	NA	A225 2-c-3	
Montant dépensé en énergie	43	NA	NA	NA	
Consommation de carburant	43	NA	NA	A225 2-c-3	
Montant dépensé en carburant	43	NA	NA	NA	
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	43 à 44	NA	NA	A225 2-c-3	
Sols					
Utilisation des sols et mesures de prévention et de réduction mises en place afin d'éviter les rejets dans le sol	45	NA	NA	A225 2-c-4	
Changement climatique					
Réalisation d'un bilan de gaz à effet de serre dans les trois dernières années	45	NA	NA	NA	
Émissions de gaz à effet de serre	45	EN16	C	A225 2-d-1	
Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre	45	EN18	C	NA	
Adaptation aux conséquences du changement climatique	45 à 46	NA	NA	A225 2-d-2	
Protection de la biodiversité					
Protection de la biodiversité	47	EN14	C	A225 2-e-1	
Sociétal					
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société					
Emploi et développement régional	47 à 48	NA	NA	A225 3-a-1	
Populations riveraines ou locales	48	NA	NA	A225 3-a-2	
Montant dépensé en actions sociales	48	NA	NA	NA	
Montant dépensé en actions sociétales	48	NA	NA	NA	
Charges patronales	48	NA	NA	NA	
Impôts et taxes	48	NA	NA	NA	
Achats	48	NA	NA	NA	
Nombre de sociétés dotées d'un code de déontologie/code d'éthique/code anti-corruption	48	NA	NA	NA	
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de l'organisation					
Dialogue avec les parties prenantes	48 à 49	4.14-4.15	C	A225 3-b-1	
Actions de partenariat ou de mécénat	49 à 50	NA	NA	A225 3-b-2	
Sous-traitance et fournisseurs					
Prise en compte dans la politique achat des enjeux sociaux et environnementaux ; importance de la sous-traitance	50 à 51	NA	NA	A225 3-c-1 à A225 3-c-2	
Délais de règlements des fournisseurs	50	NA	NA	NA	

Les items non-applicables sont indiqués par les initiales « NA ».



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de concordance des données sociales, environnementales et sociétales

Indicateurs	Nº de pages	Indicateur	GRI 3.1		Grenelle II
			Niveau d'application : complet (C)/ partiel (P)		
Loyauté des pratiques					
Actions engagées pour prévenir la corruption	51	NA	NA		A225 3-d-1
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	51 à 52	NA	NA		A225 3-d-2
Droits de l'homme					
Actions engagées en faveur des droits de l'homme	52	NA	NA		A225 3-e

Les items non-applicables sont indiqués par les initiales « NA ».

NOTES

NOTES

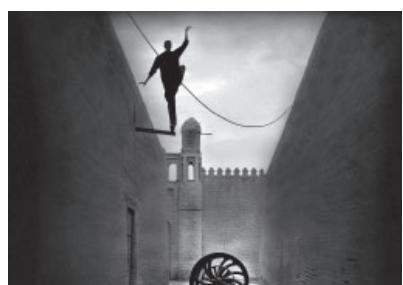
Eurazeo et la photographie

Depuis 2010, Eurazeo organise un concours photo pour récompenser le travail d'un photographe autour d'un thème donné.

Michel Kirch, photographe plasticien, a été désigné lauréat de l'édition 2013 sur le thème « Traits d'Union ». Les différentes photographies proposées pour illustrer ce thème – publiées dans le présent Document de référence – sont une série conceptuelle plaçant l'homme lui-même en position de trait d'union. L'objectif du photographe est de souligner l'importance et la responsabilité de l'homme, au-delà de sa propre relation aux autres hommes, vis-à-vis de la nature, du climat, des connexions de plus en plus imbriquées entre nature et cité, entre positif et négatif, mémoire et oubli, matériel et spirituel.



Le fugitif



L'horizon vertical



Le Je du jeu



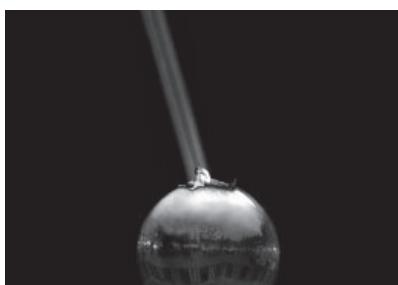
Les oiseaux



Never end



La place de l'homme



Le rêve d'Adam



La route



La voie

