

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016

RAPPORT FINANCIER ANNUEL



SOMMAIRE

Entretien croisé Michel David-Weill et Patrick Sayer 3

1

PRÉSENTATION D'EURAZEO ET DE SES ACTIVITÉS

Page 9

1.1 Notre activité d'investisseur - <i>We Invest</i>	9
1.2 Notre activité de transformation - <i>We Accelerate</i>	23
1.3 Nos avancées - <i>We Move</i>	55
1.4 Nos résultats - <i>We Deliver</i>	67
1.5 Notre approche de la gouvernance - <i>We Drive</i>	87
1.6 Autres informations pour le rapport de gestion	101

2

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'EURAZEO

Page 111

2.1 La RSE dans la politique d'investissement	112
2.2 Progrès et faits marquants de l'année	117
2.3 Informations sociales	125
2.4 Informations environnementales	131
2.5 Informations sociétales	140
2.6 Note méthodologique	145
2.7 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de Gestion	147

3

GOVERNANCE

Page 153

3.1 Organes de Direction et de Surveillance	154
3.2 Rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux	179
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	197
3.4 Gestion des risques, contrôle interne, et principaux facteurs de risques	199
3.5 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	214
3.6 Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L.225-235 du code de commerce, sur le rapport du président du conseil de surveillance de la société Eurazeo SA	218
3.7 Engagements au titre des programmes de co-investissement	219

4

COMPTES CONSOLIDÉS

Page 221

4.1 État de la situation financière consolidée	222
4.2 État du résultat consolidé	224

4.3 État des produits et des charges comptabilisés	225
4.4 État de la variation des capitaux propres consolidés	226
4.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés	228
4.6 Notes annexes aux états financiers consolidés	230
4.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	296

5

COMPTES INDIVIDUELS

Page 299

5.1 Bilan	300
5.2 Compte de résultat	302
5.3 Annexe aux comptes individuels	303
5.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	329
5.5 Tableau des résultats des 5 derniers exercices (article R. 225-102 du Code de commerce)	331
5.6 Délais de règlement des fournisseurs	332

6

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Page 335

6.1 Renseignements sur la Société – Statuts	336
6.2 Informations relatives au capital	342
6.3 Actionnariat du Groupe	345
6.4 Pacte d'actionnaires	348
6.5 Opérations afférentes aux titres de la Société	352
6.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat	355
6.7 Informations complémentaires	357

7

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Page 361

7.1 Rapport Spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions (article L. 225-184 du Code de commerce)	362
7.2 Rapport Spécial sur les attributions gratuites d'actions établi en application de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce	368
7.3 Ordre du jour	371
7.4 Projet de résolutions	387
7.5 Observations du Conseil de Surveillance sur le rapport du Directoire	406
7.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	407
7.7 Autres rapports spéciaux des commissaires aux comptes	415

TABLE DE CONCORDANCE

Page 418

Table de concordance du Document de référence	418
Table de concordance du Rapport Financier Annuel	420
Table de concordance avec les informations requises dans le rapport du Directoire	421
Table de concordance des données sociales, environnementales et sociétales	422



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016

Rapport financier annuel

Eurazeo est l'une des premières sociétés d'investissement cotées en Europe, avec plus de six milliards d'euros d'actifs diversifiés sous gestion, dont un milliard d'euros pour compte de tiers. Elle est présente sur la quasi-totalité des segments du capital investissement à travers ses pôles d'activité – Eurazeo Capital, Eurazeo Patrimoine, Eurazeo PME, Eurazeo Croissance - et avec l'appui d'Eurazeo Development. Son portefeuille comprend une trentaine d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, qu'elle accompagne dans la durée, le plus souvent en tant qu'actionnaire majoritaire ou de référence. Elle agit à leurs côtés comme un véritable accélérateur de leurs stratégies de transformation. Eurazeo a développé une présence active à Shanghai et à Sao Paulo pour favoriser l'internationalisation des sociétés de son portefeuille ainsi qu'un réseau de partenaires dans le monde entier. Son équipe d'investissement est désormais également implantée à New York.

Eurazeo est notamment actionnaire de :

- AccorHotels, Asmodee, Desigual, Elis, Europcar, Fintrax, Les Petits Chaperons Rouges, Moncler, Neovia, Novacap et Sommet Education, au sein d'Eurazeo Capital ;
- ANF Immobilier, CIFA Fashion Business Center, Fonroche Solaire et Grape Hospitality, au sein d'Eurazeo Patrimoine ;
- AssurCopro, Colisée, Dessange International, Flash Europe, Léon de Bruxelles, MK Direct, Orolia, Péters Surgical et Vignal Lighting Group, au sein d'Eurazeo PME ;
- Farfetch, IES Synergy, I-Pulse, PeopleDoc, Vestiaire Collective et Younited Credit, au sein d'Eurazeo Croissance.

Elle est également actionnaire d'iM Square et Capzantine, plateformes de gestion. Ces participations sont rattachées à Eurazeo Development, pôle par ailleurs en charge des activités d'origination des investissements et de gestion de fonds pour de grands investisseurs institutionnels internationaux.

TRANSPARENCE LABEL OR

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



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2017 conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document contient l'ensemble des informations relatives au Rapport financier annuel. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



WE ARE MAKERS



ENTRETIEN CROISÉ



« **NOUS SOMMES**
DES GÉNÉRATEURS
DE CROISSANCE »

Michel David-Weill
Président du Conseil
de Surveillance

Patrick Sayer
Président du Directoire

« Accélérer
la croissance
d'Eurazeo et de nos
entreprises passe
nécessairement par
l'internationalisation. »

Patrick Sayer

Au moment de faire le bilan de l'exercice 2016 et de dresser les perspectives pour l'avenir, Michel David-Weill et Patrick Sayer échangent sur les opportunités et les menaces portées par le monde d'aujourd'hui et sur les lignes de force d'Eurazeo dans ce nouvel environnement.

Q. _Michel David-Weill, vous qui vivez entre la France et les États-Unis, que vous inspirent les évolutions récentes du monde ?

M. D.-W. _Ce qui se passe aujourd'hui dans le monde est une réaction à deux mouvements sous-jacents importants. Dans les années récentes, le niveau de vie des pays émergents a assez radicalement changé. Au même moment, dans les pays développés, l'arrivée de nouveaux métiers a favorisé l'éclosion de grandes fortunes, comme au XIX^e siècle. La classe moyenne, mise en concurrence avec le reste du monde, a connu un progrès bien plus lent et manifeste aujourd'hui une grande inquiétude sur son sort.

P. S. _On voit de ce fait monter les protectionnismes, mais en réalité il n'est pas réaliste de tenter de faire machine arrière dans la mondialisation...

M. D.-W. _Non, effectivement. M. Trump, puisqu'il en est le premier exemple visible, cherche surtout à monnayer ses importations. Je pense néanmoins que la mondialisation

sera freinée, mais se poursuivra du fait de la relation prêteur-emprunteur entre de nombreux pays et les États-Unis.

Q. _Patrick Sayer, quelles conséquences pour Eurazeo, qui vient d'installer une équipe d'investissement aux États-Unis ?

P. S. _La mondialisation, qui tient à la rapidité des moyens de transport et de communication, est une tendance absolument irréversible, même si elle peut connaître des paliers. Accélérer la croissance d'Eurazeo et de nos entreprises passe donc nécessairement par l'internationalisation, d'où notre présence en Chine, au Brésil et maintenant à New York, même si les États-Unis posent aujourd'hui des questions nouvelles au monde.

M. D.-W. _On m'a élevé avec un dicton qui est « *Never sell America short* », auquel je crois beaucoup. Les États-Unis sont et resteront une économie très dynamique qui peut accélérer la croissance d'Eurazeo.

P. S. _Dans ce cadre, notre objectif à long terme est de mieux équilibrer notre portefeuille entre Europe et États-Unis. Il y a une place pour Eurazeo sur ce marché. Nous y apportons notre pratique du capital long terme et notre vision patrimoniale, qui est assez unique et qui résonne bien auprès de nombreux entrepreneurs. Notre implantation américaine nous permet aussi d'y accompagner les entreprises qui ne veulent plus jouer au « jeu de l'oie » de la construction européenne : « J'essaie l'Italie, puis l'Allemagne, mais si je rate je recule de deux cases... » Elles accèdent ainsi directement à un marché de 325 millions de consommateurs avant d'aborder le reste du monde. Asmodee en est un exemple frappant ; elle en tire d'ailleurs le plus grand bénéfice.



ENTRETIEN CROISÉ

« Nous sommes des générateurs de croissance, fortement impliqués aux côtés de nos entreprises. »

Patrick Sayer



M. D.-W. _J'entends là-bas les investisseurs s'intéresser de nouveau à l'Europe. Beaucoup de choses les y inclinent.

P. S. _Nous proposons aux entreprises américaines une véritable *green card* vers l'Europe car les fonds américains installés ici ne se sont pas réellement européanisés.

M. D.-W. _Vue des États-Unis, l'Europe est un vrai marché, et les acteurs comme Eurazeo y sont précieux.

P. S. _Et il est de plus impératif pour nos économies du Vieux Continent de soutenir ce modèle du capital-investissement à la française qui permet de recycler des capitaux étrangers au profit du financement de notre économie.

Q. Remontée des taux, des cours du pétrole... L'alignement des planètes semble derrière nous. A quoi faut-il s'attendre ?

P. S. _Depuis plusieurs années, le modèle de création de valeur fondé sur la dette n'avait plus de sens pour nous. Nous avons orienté toutes les forces vives d'Eurazeo vers la croissance des entreprises – la détecter, la susciter – et notre nouveau modèle a fait ses preuves si j'en juge par nos performances cette année encore. Nous sommes des générateurs de croissance, fortement impliqués aux côtés de nos entreprises. C'est bien ce que signifie notre *motto* « *We are Makers* ».

M. D.-W. _Si Eurazeo était puissamment emprunteuse, la remontée des taux nous impacterait, mais, grâce à notre modèle indépendant de la dette, nous disposons d'un atout rare. Pas unique, mais rare. Les taux bas, souvent présentés comme un avantage, ne sont dus qu'à la faiblesse des économies. À 1 % ou 2 %, ils sont tout à fait artificiels. Depuis les Médicis, le taux

d'intérêt normal moyen-long terme est de 3 %. Aux États-Unis, on est en reprise depuis un certain temps – une reprise progressive, donc sans doute durable – et les taux vont remonter.

P. S. _En Europe, même si les taux remontent, ils vont dans un premier temps rester bas. Il y aura donc un dollar fort. Cela va avoir pour corollaire une meilleure compétitivité pour certaines entreprises de notre portefeuille. Et pour nous Eurazeo, investisseur de long terme, le dollar fort, c'est la nécessité d'intégrer systématiquement l'hypothèse d'une future remontée des taux dans nos modèles, en prenant un point de prudence entre le multiple auquel nous entrons et le multiple théorique de sortie.

M. D.-W. _Quant au pétrole... La demande ne se tarit pas et nous sommes dans un marché qui continue à augmenter.

P. S. _Pour l'heure, il me semble que le monde s'accommode globalement d'un baril autour de 50 à 60 dollars. Ce niveau est favorable à certains pays producteurs, qui équilibrent leur budget ; il peut ainsi contribuer à juguler certains désordres, en particulier au Moyen-Orient. Et à ce prix, on peut recommencer à développer les énergies alternatives.

Q. Quelle est votre analyse à tous deux sur le Brexit ?

P. S. _On peut se demander si c'est un cataclysme pour l'Europe, ou plutôt une chance... « Que ce dédain lui serve de piqûre ! » vient d'écrire l'ancien Président Valéry Giscard d'Estaing, qui appelle ainsi

l'Union européenne à sortir de « sa piteuse inertie » face à l'attitude condescendante des Américains et des Britanniques.

M. D.-W. _La réalité, c'est que les Anglais n'ont jamais fait partie de l'Europe. La Seconde Guerre mondiale a tué la confiance des Européens dans leurs gouvernements respectifs, au contraire des Britanniques.

P. S. _C'est pourquoi Jacques Attali affirme, et il a raison, que, sur le papier, l'Europe, même sans les Anglais, pourrait être la première puissance mondiale. À nous de nous battre, à notre mesure, pour que le Brexit déclenche une accélération de la construction européenne.

M. D.-W. _C'est possible, mais cela dépend des élections un peu partout... Mais je ne veux pas faire de politique.

P. S. _Parler Europe, parler politique, c'est être acteur de la cité, et c'est ce qu'est Eurazeo. Je suis européen de culture, mais aussi de circonstance, parce que je vois à quel point les modèles mondiaux – les GAFA et autres WAT (Weibo, Alibaba, Tencent) – écrasent le reste du monde en captant une richesse considérable. C'est un fait. Et, malgré nos atouts, il n'existe pas une seule plateforme européenne capable de faire jeu égal. Cela provient du fait qu'il existe une collection de marchés nationaux, chacun avec ses réglementations, auxquelles s'ajoute la réglementation européenne. Cela asphyxie la croissance de nos entreprises au lieu de la libérer. Il est grand temps que cela change.

M. D.-W. _L'Europe n'existe effectivement que culturellement et humainement. Pour la bâtir, il faudrait que la France soit en état d'être la contrepartie économique de l'Allemagne. J'aimerais faire mentir l'un de mes professeurs à Sciences Po qui disait : « L'Europe, c'est la Russie ; l'Europe de l'Ouest, c'est l'Allemagne. » Cela n'est possible qu'en réformant la France. Il y manque avant tout la liberté d'investir. La clé du problème, ce n'est pas la fiscalité des entreprises, c'est la fiscalité des individus qui sont derrière les sociétés.

P. S. _Et comme il n'y a pas de fonds de pension en France, il est évident qu'il faut redonner le goût de l'investissement en capital, comme l'a encore défendu récemment l'AFIC (Association Française des Investisseurs pour la Croissance).



« Pour bâtir l'Europe, il faudrait que la France soit en état d'être la contrepartie économique de l'Allemagne. »

Michel David-Weill

Et par investissement en capital, j'entends l'investissement dans l'intelligence et la technologie qui rendent l'industrie française performante, pas forcément dans les usines. On n'est plus dans une industrialisation traditionnelle, ce qui ne veut évidemment pas dire que le travail va disparaître.

M. D.-W. _Les métiers de contrôle vont devenir prédominants. On invente des systèmes d'information, après cela il faut contrôler les algorithmes, les adapter, protéger les données. C'est un développement semblable à une vague de fond.

P. S. _Si on voulait prendre un exemple, Europcar évolue de façon intéressante. Sa force, c'est l'intelligence constituée en écosystème autour du véhicule. Peu importe si on le conduit ou s'il est autonome, s'il roule ou si un jour il vole. Le service offert, c'est la flexibilité, l'agilité, la simplicité – et bien sûr la sécurité. L'intelligence artificielle va s'imposer partout et doit effectivement être maîtrisée par l'intelligence humaine. C'est dans cette logique aussi qu'Eurazeo investit dans l'éducation.

Q. _ Quels enseignements tirez-vous de l'exercice 2016 pour 2017 et les années à venir ?

P. S. _Cela a été une année de très fort investissement, avec pas moins de huit

ENTRETIEN CROISÉ

acquisitions pour plus de 800 millions d'euros. Ce qui est remarquable, c'est que trois de ces opérations se traduisent par la création de toutes nouvelles sociétés : la plateforme d'immobilier hôtelier Grape Hospitality, où nous capitalisons sur l'expérience engrangée chez B&B Hotels et AccorHotels ; Sommet Education, constitué à partir de deux écoles hôtelières suisses, et qui sera un « groupe très différent de ce qu'aurait été le simple « détournement » de l'ensemble initial ; et nous devrions bientôt créer une entreprise où nous comptons réveiller des marques de confiserie et de chocolat réputées comme Carambar et Poulain. Eurazeo est ainsi non seulement un accélérateur, mais aussi un « maker » de champions et de croissance.

M. D.-W. _Notre capacité à identifier et à réaliser les combinaisons les plus pertinentes de savoir-faire autour d'une entreprise est un important avantage compétitif d'Eurazeo...

P. S. _Oui, il est actuellement plus facile et moins risqué d'acheter des sociétés moyennes pour le compte de nos entreprises que de réaliser des opérations de plus grande taille, sur lesquelles la concurrence est âpre. Au total, nous achetons moins cher et réalisons des synergies non seulement de coûts, mais aussi de développement.

M. D.-W. _Ce savoir-faire d'Eurazeo est essentiel car ce faisant nous anticipons souvent les besoins de grands groupes à la recherche d'acquisitions de nouveaux produits ou de nouveaux services.

P. S. _Exactement. Nous avons des contacts auprès de ces groupes et savons comment ils raisonnent. Et nous nous sommes dotés d'experts, par exemple aux États-Unis, sur les produits de consommation ou le développement industriel, qui sont capables de nous donner confiance sur les horizons de croissance à moyen terme de nos investissements.

M. D.-W. _Il faut avouer qu'il y a une difficulté objective aujourd'hui à prédire le succès ou à le modéliser. Ces expertises pointues sont nécessaires, par exemple pour aider nos sociétés à transposer leur business model traditionnel vers l'Internet.

P. S. _Justement, de plus en plus d'entreprises de distribution adoptent un modèle multicanal, à la fois physique et digital. C'est le cas de plusieurs de nos participations dont Farfetch,

une place de marché qui ouvre de nouveaux horizons aux boutiques de vêtements de luxe, et Linvosges, qui commercialise son linge de maison en boutique comme en ligne. C'est le meilleur des deux mondes !

**Q. _En guise de conclusion...
Quelle est votre vision de la place d'Eurazeo dans la société ?**

M. D.-W. _Eurazeo a une vision longue et active de l'investissement dans l'économie. Cela nous place au cœur de la société, en particulier dans la France d'aujourd'hui.

P. S. _Les entreprises doivent plus que jamais jouer un rôle de vigie face à des changements considérables. Eurazeo a le temps long dans ses gènes et nous avons une gouvernance responsable qui porte plus qu'un regard sur l'empreinte de nos entreprises dans le monde. Tout en restant dans notre rôle, nous avons un réel pouvoir et donc le devoir d'agir avec responsabilité dans notre zone d'influence. ●

« Huit nouveaux investissements, plus de 800 millions d'euros. Et trois créations de nouvelles sociétés. »

Patrick Sayer



1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	NOTRE ACTIVITÉ D'INVESTISSEUR		1.4	NOS RÉSULTATS	
	- <i>We Invest</i>	9		- <i>We Deliver</i>	67
	Nos investissements 2016	10		Nos performances 2016	68
	Notre stratégie d'investissement	12		Notre stratégie de création de valeur	70
	Rencontre avec Virginie Morgon	14		Rencontre avec Philippe Audouin	72
	Notre métier	17		Faits marquants	75
	Eurazeo Development	18		Nos indicateurs financiers	76
	Focus sur les actifs gérés pour compte de tiers	19		Nos indicateurs extra-financiers	82
	Focus sur les <i>carve-outs</i>	20		Nos relations avec les actionnaires	84
	Faits marquants	21			
1.2	NOTRE ACTIVITÉ DE TRANSFORMATION		1.5	NOTRE APPROCHE DE LA GOUVERNANCE	
	- <i>We Accelerate</i>	23		- <i>We Drive</i>	87
	Notre organisation	24		Nos valeurs	88
	Notre stratégie de transformation	26		Nos engagements RSE	90
	Eurazeo Capital	28		Notre stratégie de responsabilité d'entreprise	91
	Eurazeo PME	36		Le Conseil de Surveillance	94
	Eurazeo Croissance	40		Le Directoire	96
	Eurazeo Patrimoine	44		Nos parties prenantes	98
	Eurazeo Corporate	48		Notre gestion des risques	99
	Faits marquants	52		Faits marquants	100
1.3	NOS AVANCÉES		1.6	AUTRES INFORMATIONS	
	- <i>We Move</i>	55		POUR LE RAPPORT DE GESTION	101
	Notre présence internationale	56	1.6.1	Organigramme simplifié et variations de périmètre	102
	Notre stratégie de développement	58	1.6.2	Actif Net Réévalué	105
	Notre histoire	60	1.6.3	Franchissements de seuils	108
	Eurazeo North America	61	1.6.4	Événements post-clôture	108
	Eurazeo China & Eurazeo South America	62	1.6.5	Perspectives	109
	Nos métiers complémentaires	63			
	Faits marquants	65			

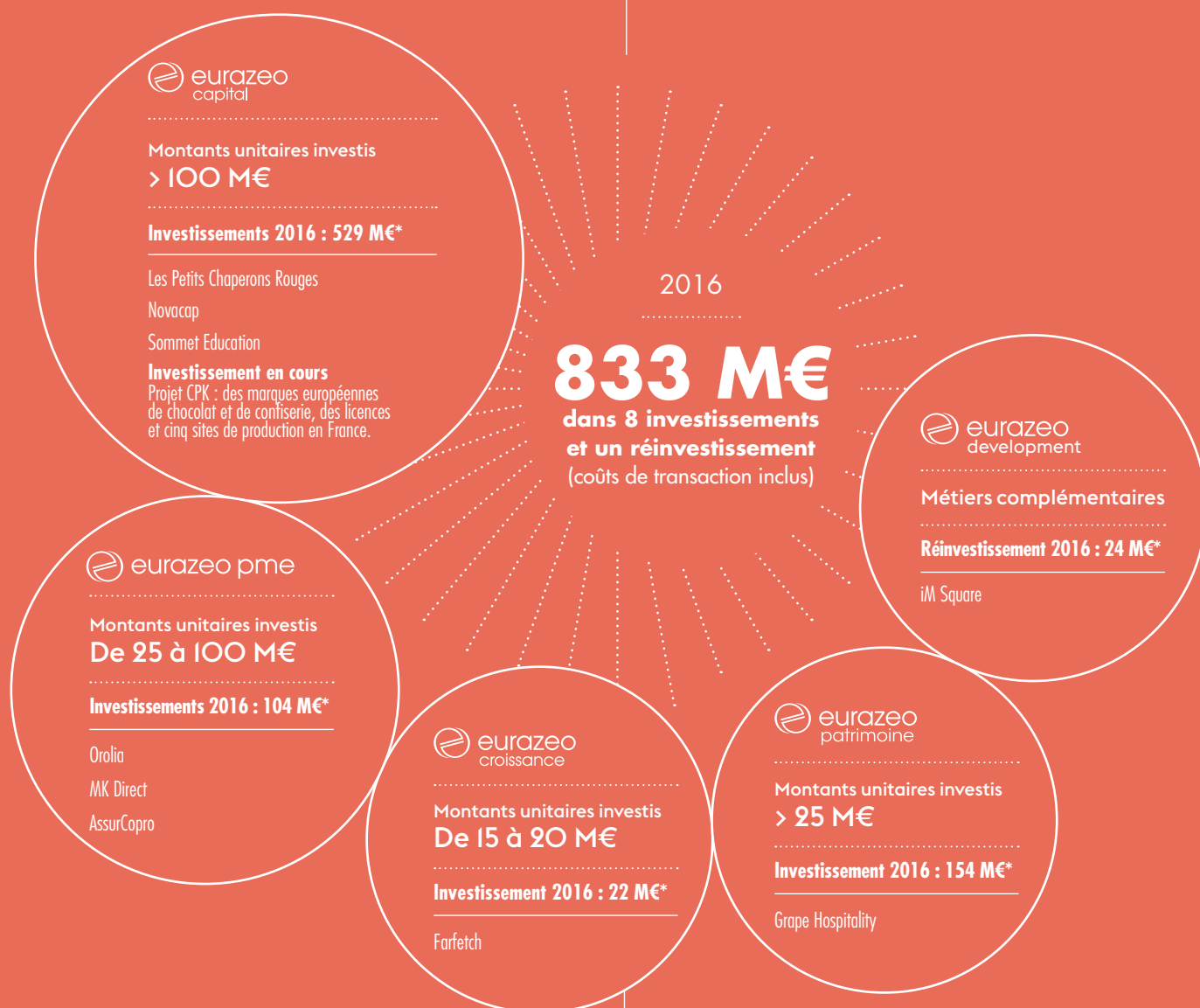
WE INVEST

AU-DELÀ DES TENDANCES ÉCONOMIQUES ET SOCIÉTALES, EURAZEO S'ORGANISE POUR IDENTIFIER LES ENTREPRISES ET LES MANAGEMENTS LES PLUS CAPABLES DE GÉNÉRER UNE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE. POUR DÉTECTER CES FUTURS CHAMPIONS ET LES FAIRE ENTRER DANS NOTRE CERCLE, NOUS ALLIONS LES EXPERTISES DE NOS ÉQUIPES, DÉVELOPPEURS, INVESTISSEURS ET CORPORATE. AVEC DES ATOUTS UNIQUES QUI PERMETTENT DE NOUS DISTINGUER : LE TEMPS DE L'OBSERVATION, L'AGILITÉ DES DÉCISIONS, LA SOLIDITÉ DES MOYENS.


WE INVEST : Nous investissons.

DES INVESTISSEMENTS CHOISIS

De la start-up au leader déjà européen, Eurazeo investit et s'investit dans des entreprises de qualité à fort potentiel. Avec huit acquisitions en 2016, ce sont autant de nouvelles histoires de développement qui s'engagent.



* Pour tous les nouveaux investissements, les montants et pourcentages d'intérêt sont indiqués avant syndication éventuelle et frais de transaction inclus.



Nous faisons confiance au potentiel des entreprises que nous choisissons, dont nous apprécions leur capacité à se projeter vers de nouveaux marchés. Nous aimons les audacieux, nous savons qu'avec notre appui, ils iront plus loin.

#WEAREMAKERS

we

NOTRE STRATÉGIE I/V

INVESTIR SÉLECTIVEMENT

Sur un marché compétitif, Eurazeo entend investir de manière toujours sélective. Elle multiplie les opportunités par un *sourcing* aux horizons élargis géographiquement et vers de nouvelles typologies d'investissements. Une stratégie différenciante valorisant au mieux expertises et réseaux.

UNE VISION, DES ACTIONS

L'investissement, un engagement collectif

Tout au long du chemin vers l'investissement, de la recherche des opportunités jusqu'à la décision, la démarche d'Eurazeo est collective. Toutes les équipes d'investisseurs participent au *sourcing* ; fortes de leurs spécialisations, elles maîtrisent les écosystèmes propres à chaque type de sociétés. Depuis 2012, Eurazeo Development renforce leur action, investit de nouveaux thèmes d'investissement et enrichit le *deal flow* par une démarche d'identification des cibles le plus en amont possible. Les équipes corporate, notamment Gestion des risques ou RSE, sont également impliquées, surtout lors des *due diligences* (études approfondies réalisées en amont des acquisitions) qui s'assurent de la durabilité de l'entreprise étudiée.

Une recherche de différenciation

L'abondance de liquidités liée à la faiblesse des taux d'intérêt crée une demande très forte d'actifs rentables. Comme toujours, il est essentiel de se positionner là où d'autres ne le peuvent pas pour obtenir la création de valeur recherchée. Différente des fonds par sa structure pérenne, Eurazeo développe des approches originales, prenant notamment appui sur ses expertises spécifiques. Première étape de la démarche d'investissement, l'analyse approfondie des tendances de fond et des

secteurs. Comme le luxe hier, dont Eurazeo avait pressenti le changement d'échelle avant d'investir dans Moncler, certains secteurs font aujourd'hui l'objet d'une attention particulière, en raison des mouvements porteurs qui les soutiennent.

Parmi les secteurs porteurs, Eurazeo priorise ceux dont elle maîtrise les fondamentaux, les logiques industrielles et les enjeux stratégiques : marques et biens de consommation, services aux entreprises, santé... À partir de ces bases sont explorées des activités connexes, comme ce fut le cas avec Vestiaire Collective et Farfetch à partir de l'expérience Moncler ou pour Grape Hospitality, au croisement des expériences ANF Immobilier, B&B Hotels et AccorHotels.

Des critères stricts de sélection

Si l'acte d'investissement comporte toujours une part de risque, Eurazeo s'attache à la réduire par une définition stricte de ce qu'est une opportunité d'investissement. Sur les segments de marché prioritaires, elle recherche ainsi : 1/ des entreprises capables de se développer de manière durable et de délivrer à terme la création de valeur attendue ; 2/ des entreprises dont Eurazeo a la conviction de pouvoir révéler le potentiel et d'être à même d'accompagner la transformation avec plusieurs leviers comme l'international, le digital, la croissance externe, etc. ; 3/ un management de qualité, ouvert au challenge, partageant sa vision

INVEST

stratégique ; 4/ la capacité à agir grâce à une gouvernance appropriée, et en particulier par notre représentation dans les organes de direction ou à travers des pactes d'actionnaires.

Sous le signe de l'ouverture

Au cours de ces cinq dernières années, Eurazeo a su se positionner au cœur des flux d'investissement en Europe. Son déploiement géographique s'est poursuivi en 2016 avec l'ouverture d'une implantation aux États-Unis, premier marché mondial du *private equity*. L'ambition est d'y investir directement, en particulier dans les biens de consommation et les services aux entreprises.

Autre mouvement d'importance en 2016, le lancement réussi du fonds de co-investissement Eurazeo Capital II qui accroît le réseau et les capacités d'investissement d'Eurazeo par le soutien d'investisseurs de premier plan en Asie, en Europe et aux États-Unis.

2016, une forte dynamique d'investissement

Eurazeo a réalisé cette année huit nouveaux investissements, auxquels s'ajoute le projet CPK portant sur le rachat de marques et de licences de chocolat et de confiserie, et de cinq sites de production. Ces opérations en nombre important proviennent de chacun de nos pôles d'investissement et illustrent par leur nature la capacité d'Eurazeo à saisir des opportunités de qualité. Le portefeuille s'ouvre à des activités nouvelles comme avec les écoles hôtelières suisses Glion et Les Roches, les crèches privées

avec Les Petits Chaperons Rouges, le courtage d'assurances avec AssurCopro ou encore Novacap, groupe international qui produit et commercialise des principes actifs pharmaceutiques et des ingrédients essentiels de la chimie.

2016 voit aussi se réaliser deux rachats d'activités de grands groupes à partir desquelles Eurazeo ambitionne de créer des champions d'envergure. Ces opérations différenciantes sont fondées sur nos atouts spécifiques : solidité financière, horizon long, combinaison rare d'expertises... Cette évolution se matérialise avec la constitution de Grape Hospitality et de Sommet Education.

833 M€
d'investissements
en 2016.



60 %
Part des investissements réalisés
en Europe hors de France depuis
2 ans par Eurazeo Capital.

ET DEMAIN ?

Nos premiers investissements aux États-Unis
et à terme un portefeuille plus équilibré entre l'Europe
et l'Amérique du Nord.

Une nouvelle levée de fonds en 2017, Eurazeo PME III,
prolongeant l'ouverture à des co-investisseurs internationaux
dans le respect de nos critères d'investissement.

we



NOUS PRÉPARONS
DEMAIN
AVEC AUDACE

INVEST

RENCONTRE AVEC VIRGINIE MORGON

Directeur Général d'Eurazeo

2016 a été une année intense. Outre la recherche active de nouveaux investissements et un engagement collectif pour la transformation des sociétés, Eurazeo s'est encore appliquée à préparer demain avec audace. Nouvelles classes d'actifs, affirmation de la dimension internationale, développement de la gestion pour compte de tiers : initiatives et réalisations ont été multipliées pour renforcer le caractère unique du modèle Eurazeo.

COMMENT EURAZEO A-T-ELLE POURSUIVI SON DÉVELOPPEMENT EN 2016 ?

Notre dynamique de déploiement s'est accélérée. En termes d'investissements d'abord, avec huit opérations réalisées en 2016. Nous en sommes collectivement très fiers.

Nous nous sommes aussi plus que jamais impliqués en soutien du développement de nos entreprises ; partout, la transformation est à l'œuvre. Cette dynamique de conquête, nous nous l'appliquons très logiquement à nous-mêmes. L'ambition est d'élargir nos horizons pour renforcer les opportunités de création de valeur. Regardez le chemin déjà parcouru en quelques années ! Nous avons constitué quatre équipes d'investissement et une équipe de développement, nous avons ouvert de nouvelles géographies. Nous avons enrichi notre métier en investissant dans des plateformes pour explorer des classes d'actifs complémentaires.

En 2016, malgré un environnement complexe, nous avons amplifié ce mouvement. Nous nous sommes implantés à New York bien sûr, j'y reviendrai. Nous avons aussi réussi à accélérer le développement de notre activité de gestion de fonds, qui devient un métier en soi, avec un milliard d'euros géré pour compte de tiers. Ces levées de fonds, Eurazeo Capital II et prochainement Eurazeo PME III, ne changent pas ce que nous sommes : une société d'investissement dotée d'une structure financière solide et d'une liberté de manœuvre unique dans son secteur. Mais elles renforcent nos atouts, nous donnent une capacité d'investissement supplémentaire. Elles génèrent aussi pour Eurazeo des revenus prévisibles et pérennes.

QUELLES ONT ÉTÉ LES PERFORMANCES DES SOCIÉTÉS DONT EURAZEO EST ACTIONNAIRE ?

Nos équipes ont accompagné plus activement que jamais la transformation de nos sociétés, qui est le

cœur de notre modèle. Ce savoir-faire reconnu associe l'excellence des équipes d'investissement à celle des équipes corporate dans une démarche appliquée à l'ensemble des sociétés du portefeuille, quelle que soit leur taille. Cela se traduit en particulier dans la croissance de 5,3 % de notre chiffre d'affaires économique, une nouvelle fois au rendez-vous, et plus de trois fois supérieure à la croissance économique de la zone euro. Ce chiffre est important car il valide, *a posteriori*, la pertinence de nos choix d'investissement. Il met surtout en exergue le travail mené en profondeur par Eurazeo pour activer les leviers d'une croissance durable dans ses sociétés : *build-up*, croissance organique, digitalisation, RSE, internationalisation... J'en suis convaincue, l'efficacité, le savoir-faire et l'implication de nos équipes aux côtés du management de nos participations contribuent fortement à leur performance. Rien n'est le fruit du hasard. Eurazeo a construit dans tous ses pôles une somme d'expériences unique qu'elle met au service du développement des entreprises dans lesquelles elle investit. C'est ce qui permet qu'elles soient aussi actives en matière de croissance externe, comme Neovia ou Elis avec rien moins que sept acquisitions chacune en 2016. C'est aussi ce qui permet leur rapide transformation digitale, comme celle du Groupe Flash ou d'Asmodee. Connaissez-vous beaucoup de sociétés d'investissement qui mettent au service de leurs participations un *Chief Digital Officer* pour accompagner ces mutations ? Nous sommes en avance sur ce sujet comme nous l'étions hier sur la RSE. Toutes nos *due diligences* intègrent désormais un volet digital et technologique, sous l'angle du risque comme sous l'angle du potentiel. Enfin, notre soutien permet aussi l'accélération de leur internationalisation, comme cette année Fintrax, qui se renforce en Europe du Nord, Europcar en Chine, Elis en Amérique latine, ou Les Petits Chaperons Rouges, hexagonale lors de l'acquisition et qui entame déjà un parcours européen.

VOS SOCIÉTÉS S'INTERNATIONALISENT, EURAZEO ÉTEND SA PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE, INVESTIT DANS DES SOCIÉTÉS À L'AUDIENCE MONDIALE... POURQUOI CETTE ACCÉLÉRATION ?

Dans une économie globalisée, l'international est le premier levier de croissance. Eurazeo a compris depuis longtemps que la mondialisation devenait incontournable et s'est déployée pour accompagner ce changement d'échelle. Nous avons élargi notre

we

périmètre d'investissement à toute l'Europe, puis nous avons organisé notre présence internationale pour accompagner nos sociétés dans des géographies à fort potentiel comme la Chine et le Brésil. Une nouvelle étape a été franchie en 2016 en nous implantant à New York pour investir en direct dans les entreprises américaines de taille intermédiaire sur nos secteurs d'expertise. Nous voulons équilibrer à terme nos investissements entre l'Europe et les États-Unis. Eurazeo apporte une vision à long terme grâce à notre capital permanent, notre connaissance intime de l'Europe, l'ouverture sur la Chine et le Brésil, l'agilité de notre structure... Notre activité y est déjà soutenue. Depuis début 2017, un tiers du *deal flow* d'Eurazeo provient des États-Unis. Enfin, cet ancrage local facilitera évidemment l'expansion de nos entreprises en Amérique du Nord.

C'EST ÉGALEMENT POUR ÉLARGIR VOS OPPORTUNITÉS QUE VOUS AVEZ ENGAGÉ TROIS INVESTISSEMENTS DE TYPE CARVE-OUT ?

Exactement. Nous rachetons des actifs, marques, activités ou sites qui, malgré leur qualité, n'étaient pas prioritaires pour les grands groupes auxquels ils appartenaient. Nous allons réveiller ces belles endormies et en faire de nouveaux champions d'envergure. Pour cela, il faut recomposer en partie l'équipe dirigeante, l'entourer de compétences multiples, structurer le pilotage, relancer la croissance interne... Pour Eurazeo, investie dans l'accompagnement opérationnel, c'est un prolongement naturel. Nous en sommes convaincus, s'il faut un réel réinvestissement pour aller chercher toutes les poches de croissance, cette typologie d'investissement peut être très créatrice de valeur à moyen terme.

« Tout ceci ne serait pas possible sans le talent exceptionnel de nos équipes qui partagent la même culture, la même éthique et la même passion et détermination pour accélérer les transformations. »



ET DEMAIN ? QUELLES SONT LES PERSPECTIVES DE 2017 ?

Vous ne serez pas surpris, 2017 s'annonce très active. En matière de création de nouveaux groupes justement, nous devrions finaliser l'opération engagée avec Mondélez dans la confiserie et le chocolat. Nous allons aussi probablement concrétiser un premier investissement significatif aux États-Unis et maintenir la dynamique d'investissement en Europe. Eurazeo va donc continuer de se développer à un rythme soutenu, avec exigence, responsabilité et audace. Nous étudierons d'autres géographies ou d'autres expertises.

Certes l'environnement est toujours incertain, mais les opportunités sont nombreuses, tant pour nos sociétés que pour Eurazeo elle-même. Nous avons la spécificité et la chance de bénéficier d'un temps long et des ressources suffisantes pour déployer au mieux nos expertises au service de la croissance et de la création de valeur.

Pour autant, tout ceci ne serait pas possible sans le talent exceptionnel de nos équipes. Ce sont des femmes et des hommes très professionnels, responsables et incroyablement attachés à Eurazeo. À Paris, New York, Shanghai ou São Paulo, en charge d'entreprises de tailles et de profils différents ou dans des fonctions corporate comme les ressources humaines, l'IT, la finance, la RSE ou le digital, ils partagent la même culture, la même éthique et la même passion et détermination pour accélérer les transformations. C'est ce qui fait d'Eurazeo bien plus qu'un portefeuille de participations. •

UN MÉTIER D'ACTIONNAIRE ACTIF

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

Détecter

Dans le cadre d'une politique d'acquisition sélective, Eurazeo recherche des investissements à fort potentiel de croissance. Pour détecter ces champions de demain, Eurazeo cible des entreprises évoluant dans des secteurs porteurs bénéficiant de tendances sous-jacentes favorables, mais aussi des sociétés dotées d'un potentiel de transformation.

Transformer

Eurazeo accompagne ses participations dans une vision de long terme pour en révéler la valeur durable et les aider à réaliser tout leur potentiel. Un travail d'accélération de la transformation qui repose sur l'activation de tous les leviers de croissance financiers et humains d'Eurazeo au profit de ses participations.

Valoriser

De par son modèle – absence de dette structurelle, ressources propres –, Eurazeo reste maître du *timing* de cession. Un atout qui lui permet de céder ses participations au moment le plus opportun pour ses actionnaires comme pour les sociétés en portefeuille. Si les objectifs de transformation sont atteints et que la création de valeur attendue est au rendez-vous, l'actif est cédé, matérialisant le travail de transformation réalisé.

we

Focus sur Eurazeo Development

Dès 2012, Eurazeo a fait le choix de constituer une équipe dédiée à la recherche de nouveaux investissements, aujourd'hui formée de quatre personnes aux profils variés. Rebaptisée Eurazeo Development en 2015, cette équipe est un atout distinctif.

UNE MISSION MULTIPLE

Aujourd'hui, la mission d'Eurazeo Development est multiple : enrichir et diversifier nos réseaux d'affaires et de partenaires au bénéfice de nos sociétés, participer à la définition des priorités d'investissement et dans ce cadre identifier des sociétés à fort potentiel de développement, d'innovation et de transformation. Une fois définies collectivement les thématiques prioritaires, Eurazeo Development enrichit, dynamise et coordonne ainsi la recherche d'opportunités d'investissement. L'équipe est également en charge de l'activité de levée de fonds et des plateformes comme Capzanine et iM Square, participations aux activités complémentaires.

UNE DÉMARCHE EFFICACE

Grâce à cette tête chercheuse et à la mise en commun des réseaux et expertises des différents pôles, Eurazeo bénéficie d'un *deal flow* croissant qui lui permet d'être sélective en matière d'investissement. Ainsi, depuis la création d'Eurazeo Development, plus de 1 000 opportunités d'investissement potentielles ont-elles été repérées pour Eurazeo Capital, dont près de 20 % jugées prioritaires. Focalisée sur son activité, l'équipe d'Eurazeo Development prend le temps de travailler en amont les opportunités à venir. Ceci permet à Eurazeo d'identifier, souvent avec un temps d'avance, des entreprises

Notre démarche de ciblage de nouveaux secteurs

Tendances sous-jacentes porteuses

Proches de nos domaines d'expertise

En transformation accélérée

Digitale économie

Nos critères d'analyse

Valeur ajoutée forte

Équipe de qualité

Multiples opportunités de croissance

Nos secteurs prioritaires

Services aux entreprises

Marques

Santé

Participations

Capzanine

iM Square

de qualité sur des thèmes de croissance que d'autres investisseurs n'ont parfois pas encore explorés.

UNE INTENSE ACTIVITÉ 2016

Avec près de 700 opportunités d'investissement identifiées sur nos secteurs prioritaires, dont la moitié pour Eurazeo Capital, 2016 restera une année soutenue pour Eurazeo Development. Une soixantaine d'entreprises ont fait l'objet d'un examen approfondi pour huit investissements engagés. En 2016, Eurazeo Development a également vu son champ d'action s'élargir. Avec l'ouverture du bureau de New York, l'équipe s'est mobilisée en soutien de l'activité déployée sur le marché américain et du renforcement de son réseau.

PERSPECTIVES 2017

En 2017, l'activité d'Eurazeo Development va demeurer intense. Outre le *sourcing* en amont, c'est-à-dire la recherche continue de nouvelles opportunités d'investissement pour Eurazeo et ses participations, elle sera conduite par la poursuite de la montée en puissance de l'implantation américaine et par la levée de fonds Eurazeo PME III.

INVEST



L'équipe d'Eurazeo Development

De gauche à droite :

Laurent Guéineau,
Managing Director

Frans Tieleman,
*Managing Partner
Head of Eurazeo
Development*

Tatiana de Dalmas,
Senior Associate

Louis Prothery,
Managing Director

UN MILLIARD D'EUROS GÉRÉ POUR COMPTE DE TIERS

En 2016, Eurazeo a poursuivi le déploiement de son modèle conjuguant investissement en fonds propres et recours sélectif à des co-investisseurs. Fin décembre, elle a ainsi levé un nouveau fonds de 500 millions d'euros, Eurazeo Capital II. Caisses de retraite, gérants d'actifs et fonds souverains, les souscripteurs d'Eurazeo Capital II viennent de toute l'Europe (73 %), d'Amérique du Nord (15 %) et d'Asie (12 %). Avec plus de dix ans d'expérience, cette capacité à fédérer des investisseurs internationaux de premier rang est devenue pour Eurazeo un atout différenciant de plus. À travers les liens tissés avec ces partenaires de renom, la société renforce son écosystème global pour identifier des cibles, les financer et les céder. Dans cette même logique, Eurazeo Patrimoine a syndiqué environ 22 % de sa part dans Grape Hospitality¹.

Au total, ces nouvelles réalisations portent le montant des actifs gérés à 6 milliards d'euros, dont près d'un milliard pour compte de tiers. En augmentant sa surface financière totale de plus de 20 %, la gestion pour compte de tiers renforce la capacité d'action d'Eurazeo, accroît sa puissance d'investissement sans recours à l'endettement

« Nous accélérons sur les levées de fonds, au profit de notre puissance d'investissement et de notre exposition internationale. »

Frans Tieleman

et son agilité. Elle pourra ainsi investir dans d'autres opportunités et diversifier ses actifs ou envisager des investissements plus importants en taille. Ces opérations permettent d'associer de façon minoritaire les co-investisseurs choisis, sans impacter la gouvernance des entreprises. Dans le cas d'Eurazeo Capital II, les co-investisseurs ont pris 25 % de la participation d'Eurazeo dans sept sociétés non cotées du pôle Eurazeo Capital² ainsi que dans la future société de chocolat et de confiserie CPK. Conservant une flexibilité financière, le fonds permettra aussi de contribuer à leurs opérations de croissance. Enfin, cette activité stratégique génère des revenus récurrents sous forme de commissions de gestion et de performance – environ 10 millions d'euros annuels –, appelés à croître avec les prochaines levées de fonds. Poursuivant la montée en puissance de cette activité qui concernera à terme tous

les pôles, Eurazeo prépare pour 2017 une nouvelle opération de levée de fonds, cette fois pour l'équipe Eurazeo PME.

1. Pour 36 millions d'euros à fin février 2017.

2. Asmodee, Desigual, Neovia, Fintrax (participation de 20 % dans un premier temps), Les Petits Chaperons Rouges, Novacap et Sommet Education, pour 340 millions d'euros.

L'ART DE RECRÉER des entreprises

Pour enrichir ses options de création de valeur, Eurazeo a initié cette année des investissements d'un type différent : des *carve-outs*. Plutôt que d'acquérir une entreprise existante, l'opération consiste à racheter des actifs (des marques, des usines, des recettes...) auprès de grands groupes et à reconstruire autour d'eux une entreprise à développer.

FAIRE NAÎTRE DES CHAMPIONS

L'ambition liée à ces investissements est forte. Le projet est de faire émerger à moyen terme des groupes d'envergure dans leur domaine d'activité ; d'abord par le nouvel élan donné à ces actifs grâce à de nombreux réinvestissements et ensuite par le rachat d'autres belles marques ou actifs endormis.

UNE ANNÉE, TROIS CARVE-OUTS

Eurazeo a initié trois opérations de cette nature, dont deux déjà finalisées fin 2016 :

- la création de Grape Hospitality, qui donne naissance à un acteur majeur en Europe dans le domaine de l'hôtellerie à partir du rachat auprès de AccorHotels de 85 hôtels en Europe ;
- celle de Sommet Education, avec l'ambition de constituer un champion international à partir de l'acquisition de deux écoles mondialement reconnues dans le domaine de l'hôtellerie, Glion et Les Roches. De plus, Eurazeo a conclu avec Mondelēz International



des accords portant sur l'achat d'une dizaine de marques iconiques de chocolat et de confiserie : Poulain, Carambar, Krema, La Pie qui Chante et Terry's, ainsi que les licences des Pastilles Vichy, des Rochers Suchard et de Malabar. Cinq sites de production basés en France

ainsi que leurs équipes font aussi partie du projet. La finalisation de cette acquisition est attendue pour le premier semestre 2017.

LE TEMPS DE LA PRÉPARATION

Afin d'engager dans les meilleures conditions ces opérations de détournement et de relance, Eurazeo fait le choix d'investir dans ces projets en amont de l'acquisition, notamment par la mise en place d'une équipe managériale expérimentée, qui dispose ainsi de quelques mois pour préparer le lancement. Incubée au sein des équipes Eurazeo, elle reconstitue avec leur support actif toutes les fonctions centrales manquantes et prépare le plan de développement. Dans ce type d'investissements, nous avons besoin de plus de temps pour aller chercher toutes les poches de croissance pour l'entreprise.

DES ATOUTS DISTINCTIFS

Eurazeo dispose d'une forte combinaison d'atouts pour réussir ces opérations : le temps et les réseaux d'experts, et le savoir-faire de ses équipes d'investissement comme *corporate*. Et enfin, bien sûr, les moyens financiers pour y investir de façon à assurer leur montée en puissance.

« LE PROJET EST DE FAIRE ÉMERGER
À MOYEN TERME DES GROUPES D'ENVERGURE
DANS LEUR DOMAINE D'ACTIVITÉ. »

INVEST

FAIT EN 2016

Cette année, Eurazeo a choisi de s'engager dans 8 nouvelles histoires d'entreprises et 833 millions d'euros ont été investis. Des histoires de développement qui se dessinent sur le long terme, à partir d'activités solides et à fort potentiel.

FARFETCH ▶

LUXE EN LIGNE

Au carrefour des secteurs du digital, du luxe et des marques, Farfetch connaît depuis 2008 un développement dynamique auprès d'une clientèle internationale. Sa plateforme multilingue offre un canal de vente en ligne de plus de 1 000 marques et un réseau de 400 boutiques. Eurazeo Croissance apporte 20 millions de dollars pour renforcer le développement international, notamment sur la zone Asie-Pacifique, qui représente déjà 26 % du chiffre d'affaires. •



◀ CPK

ICONIQUES CARAMBAR AND CO.

Carambar, Poulain, Crema, La Pie qui Chante, Terry's... Eurazeo Capital est en discussions exclusives avec le groupe Mondelēz International pour le rachat de 14 marques emblématiques de chocolat et de confiserie ainsi que de cinq sites de production en France. En amont de l'acquisition, prévue au premier semestre 2017, Eurazeo a formé le Comité de Direction de la future société, une équipe expérimentée déjà à pied d'œuvre pour redynamiser ces marques iconiques. Leur feuille de route : mettre le cap sur l'innovation et le développement commercial pour créer un futur champion européen. •

NOVACAP ▶

N° 1 MONDIAL DE L'ASPIRINE

Eurazeo Capital a investi 163 millions d'euros en fonds propres pour acquérir 67 % (49,4 % après syndication) de Novacap, un leader mondial de l'industrie pharmaceutique et de la chimie, qui produit notamment de l'aspirine, du paracétamol et du bicarbonate de soude. Solidement implanté en Europe, très présent en Asie et actif sur le marché nord-américain, le groupe entend renforcer son portefeuille de produits de spécialités et réaliser des acquisitions ciblées à l'international. Dans le cadre des *due diligences* d'acquisition, un focus particulier a été réalisé sur le carbone. •



we



◀ SOMMET EDUCATION

PRIORITÉ À L'ÉDUCATION

Les écoles privées suisses Glion et Les Roches figurent dans le trio de tête des meilleurs établissements de management hôtelier au monde. Dans le domaine porteur de l'éducation, Eurazeo Capital a investi 229 millions d'euros pour détenir à 100 % (75 % après syndication) ces deux institutions et créer un groupe autonome, Sommet Education, doté des ressources nécessaires à son développement et capitalisant sur son excellence académique et son rayonnement international. L'objectif est de faire émerger un leader de son secteur. •

OROLIA ▶

LE MONDE DES SIGNAUX

Eurazeo PME a acquis 50 % d'Orolia, leader mondial dans la fiabilisation des signaux de type GPS, indispensables au bon fonctionnement des applications de positionnement, de navigation, d'horodatage et de synchronisation les plus critiques. Le groupe, qui réalise déjà plus de 80 % de son chiffre d'affaires à l'international, bénéficiera de l'accompagnement financier et opérationnel nécessaire pour saisir de nouvelles opportunités de croissance externe et participer à la consolidation de son marché. •



◀ MK DIRECT

LINGE DE MAISON

Avec plus de 20 % de part de marché, MK Direct est leader en France du linge de maison avec deux marques expertes dotées chacune d'une forte identité, Linvosges et Françoise Saget. Eurazeo PME a investi aux côtés de ses dirigeants et en est désormais l'actionnaire à 54 %. Unique acteur *cross-canal* sur son segment, MK Direct, déjà présent en Allemagne, en Belgique et en Suisse, a la volonté d'accélérer l'expansion de ses marques en Europe et de continuer de développer son modèle en France. •



◀ ASSURCOPRO

COURTIER DES COPROS

AssurCopro est le leader français du courtage en assurance de copropriété et un acteur historique, précurseur de l'ultra-spécialisation autour de la propriété de l'immeuble. Eurazeo PME, devenue cette année actionnaire à hauteur de 49,7 %, à égalité avec les fondateurs, va accompagner la société dans le renforcement de son maillage géographique autour des trois pôles régionaux actuels, Paris, Cannes et Nice. •

ET AUSSI GRAPE HOSPITALITY...



ACCELERATE


EURAZEO EST UN ACTIONNAIRE ACTIF. NOS ÉQUIPES APPORTENT AUX SOCIÉTÉS QU'ELLES ACCOMPAGNENT LES MOYENS HUMAINS, TECHNIQUES, FINANCIERS POUR ACCÉLÉRER LEUR DÉVELOPPEMENT. VISION STRATÉGIQUE, EXPERTISES VARIÉES, RÉSEAUX ET RELAIS INTERNATIONAUX SONT MOBILISÉS POUR AIDER LEURS MANAGEMENTS À FAIRE FACE AUX DÉFIS MULTIPLES AUXQUELS SONT CONFRONTÉES LES ENTREPRISES : GLOBALISATION, RÉVOLUTION NUMÉRIQUE, GOUVERNANCE ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES, DÉCARBONATION DES ACTIVITÉS...

WE ACCELERATE : Nous accélérons.

UNE ORGANISATION AGILE ET INTÉGRÉE

Quatre pôles d'investissement et une équipe de développement dédiés, des expertises corporate pointues, des implantations à l'international : nous allions toutes nos compétences pour révéler le potentiel des entreprises.





Nous avons la conviction que c'est en alliant nos compétences et nos ressources à la vision entrepreneuriale de nos participations que nous pouvons ensemble accélérer leur transformation et révéler leur potentiel.

#WEAREMAKERS

we

NOTRE STRATÉGIE II/V

ACCÉLÉRER LES DÉVELOPPEMENTS

Aux côtés du management des sociétés, Eurazeo s'implique en actionnaire actif et responsable. Sur le chemin du développement, dans un monde d'incertitudes et de ruptures, elle accompagne les entreprises dans la réalisation de l'ambition définie au moment de l'investissement. Capitaliste patiente, Eurazeo leur apporte le temps, les expertises et les moyens financiers nécessaires à leur réussite.

UNE VISION, DES ACTIONS

Un projet co-défini en amont

Condition même de l'investissement, Eurazeo identifie avant l'acquisition les différents leviers permettant de révéler le potentiel de développement de l'entreprise et de créer la valeur recherchée. Dès la prise de participation, le travail s'engage. La priorité va alors à la formalisation de la feuille de route, à la réunion de la pluralité de compétences nécessaires et à l'installation d'une gouvernance efficiente.

Tout le savoir-faire d'un actionnaire actif

Entraîneur de champions, Eurazeo sait que l'alchimie du succès repose en partie sur sa capacité à créer les conditions de la réussite. Elle fait plus que penser la transformation ou apporter les capitaux nécessaires à sa réalisation ; elle contribue à la rendre concrète en apportant les moyens opérationnels d'activer les leviers identifiés en amont. Au talent du management des sociétés, Eurazeo ajoute son savoir-faire. Pour aider l'entreprise à croître quantitativement et qualitativement ou à surmonter une difficulté, elle met à sa disposition une palette d'expertises au plus haut niveau, d'outils, de moyens, de réseaux issus de sa vaste expérience ; leur richesse fonde précisément le caractère unique d'Eurazeo. L'interface avec les participations leur donne

ainsi accès aux meilleures pratiques de la gestion d'entreprise : stratégie, international, financements, acquisitions, risques, etc. L'apport d'Eurazeo concerne aussi des expertises plus rares dans le monde du *private equity* : ressources humaines, Responsabilité Sociale d'Entreprise, gouvernance, technologie et digital. En 2016, cette faculté d'accompagnement a été particulièrement mise à profit avec les trois opérations de *carve-out* initiées.

Le temps nécessaire

Eurazeo n'est pas contrainte par le temps. Grâce à son statut de société d'investissement dotée de solides fonds propres, sans endettement sur son bilan et forte d'une trésorerie disponible importante, elle dispose d'une rare liberté de manœuvre. Tant qu'elle accompagne une entreprise, ses décisions restent essentiellement dictées par une vision à long terme, fondée sur un objectif de création de valeur, et fonction du rythme spécifique de celle-ci.

La croissance externe, levier essentiel du développement

Les acquisitions sont l'un des leviers clés d'accélération de la croissance, mis en œuvre par la plupart des sociétés dont Eurazeo est actionnaire. Une trentaine d'opérations a été réalisée cette année par les participations pour un montant de

ACCELERATE

1

228 millions d'euros. Selon les cas, l'entreprise finance seule l'opération ou fait appel au soutien de son actionnaire, dont la réactivité en lien avec sa trésorerie constitue parfois un atout distinctif pour saisir une opportunité.

Repousser les frontières du développement

Dans une économie mondialisée, l'internationalisation est le levier incontournable. Faible en Europe, la croissance atteint environ 3 % à l'échelle mondiale. De plus en plus internationales, les entreprises d'Eurazeo vont chercher et trouvent ailleurs des opportunités de croissance. Eurazeo les accompagne, notamment grâce à ses implantations en Asie, en Amérique du Sud, et désormais en Amérique du Nord. En 2016, la présence de notre équipe à Shanghai a ainsi permis à Europcar de construire un partenariat commercial mondial avec Shouqi Car, l'un des leaders de la location de voitures en Chine, signé début 2017.

La digitalisation en marche

Eurazeo fait, avec une *Chief Digital Officer*, figure de pionnière dans le monde du *private equity*. Celle-ci accompagne les participations en les aidant à faire face aux changements de paradigmes issus de la révolution numérique. Sa mission est d'anticiper l'émergence de modèles disruptifs, d'identifier les technologies pertinentes et de créer un écosystème composé des meilleures expertises. En 2016, Eurazeo a développé une méthodologie agile d'innovation-action avec le Groupe Flash pour faire émerger et tester des projets digitaux. Sur

12 projets potentiels, cinq ont été prototypés pour tester l'appétence du marché. Après neuf mois, trois projets entrent en phase d'industrialisation avec des perspectives commerciales et financières très attractives. Enfin, un premier *Transformation Day* a été organisé sur les thèmes du digital et de la mixité pour inspirer les dirigeants des participations, également conviés cette année à l'USI (*Unexpected Sources of Inspiration*), une scène pointue ouverte aux penseurs, aux innovateurs et aux créateurs de notre époque.

•

3 x

La croissance de notre chiffre d'affaires économique était en 2016 de trois fois supérieure à celle du PIB de la zone euro.



62 %

L'international, une part de plus en plus importante dans le chiffre d'affaires économique d'Eurazeo (54 % en 2015).

|

ET DEMAIN ?

De nouvelles réalisations de nos sociétés en Asie, en Amérique latine et aux États-Unis avec le soutien de nos pôles de compétences locaux.

•

Des réinvestissements pour accompagner les opérations de croissance de nos sociétés.

we

Focus sur Eurazeo Capital

Acteur de référence sur le marché du *private equity*, Eurazeo Capital investit prioritairement dans des entreprises dont la valorisation dépasse les 200 millions d'euros et dont elle est en capacité d'accélérer la transformation par son accompagnement financier et opérationnel.

ÉLARGIR NOS HORIZONS SUR UN MARCHÉ COMPÉTITIF

Le marché du *private equity* connaît une abondance de liquidités et la montée en puissance continue d'investisseurs de poids tels que les fonds de pension et les fonds souverains. Dans cet environnement compétitif, Eurazeo Capital a encore démontré cette année sa capacité à saisir des meilleures opportunités en France et en Europe. Capitalisant sur cette dynamique, elle a continué d'élargir ses horizons d'investissement vers les États-Unis, marché vaste et à l'environnement économique particulièrement dynamique.

UNE ACTIVITÉ INTENSE

Pour Eurazeo Capital, 2016 a été marquée par un nombre important d'opérations contribuant à la diversification du portefeuille, qui s'ouvre à de nouveaux secteurs : la petite enfance avec Les Petits Chaperons Rouges, deuxième opérateur privé de crèches en France, avec 137 millions d'euros investis pour 41 % du capital (30,7 % après syndication) ; la santé, avec 67 % de Novacap (49,4 % après syndication), leader de la chimie et de la pharmacie, pour 163 millions d'euros ; enfin, l'éducation, avec les écoles suisses de management hôtelier Glion et Les Roches pour 229 millions d'euros, une acquisition de type *carve-out* ayant donné naissance à un nouveau groupe, Sommet Education. Cette nouvelle typologie d'investissement consiste, à partir du rachat d'actifs

Moyennes et grandes entreprises

Montants unitaires investis > à 100 M€

Participations

AccorHotels
Asmodee
Desigual
Elis
Europcar
Fintrax
Les Petits Chaperons Rouges
Moncler
Neovia
Novacap
Sommet Education
Banca Leonardo

Investissement en cours

Rachat d'une dizaine de marques européennes emblématiques du chocolat et de la confiserie

isolés, à donner naissance à de futurs champions. Elle prend appui sur les compétences différenciantes d'Eurazeo en termes de soutien opérationnel des entreprises. Au-delà des nouveaux entrants, les équipes ont accompagné activement les sociétés du pôle qui enregistrent de belles performances, comme la croissance à deux chiffres d'Asmodee, des Petits Chaperons Rouges ou de Moncler. À souligner aussi, dans un contexte touristique dégradé par les événements terroristes, la bonne résistance de AccorHotels, d'Elis, d'Europcar ou de Fintrax. Côté cessions, quatre opérations ont été réalisées par Eurazeo Capital pour 1 058 millions d'euros. Elles signent l'aboutissement du travail de transformation effectué avec le management des sociétés. Eurazeo Capital a cédé dans de bonnes conditions (multiple de 2,4 x l'investissement) sa participation dans Foncia. Deux cessions partielles d'Elis pour 25 % du capital et de Moncler pour 5 % du capital ont aussi été opérées, pour des multiples de 1,7 et 4,1 fois. De plus, les équipes ont préparé cette année la création d'Eurazeo Capital II, fonds de co-investissement de 500 millions d'euros levés début 2017 pour syndiquer environ 25 % des investissements les plus récents du pôle.

PERSPECTIVES 2017

Eurazeo Capital devrait finaliser au premier semestre son projet d'acquisition d'un portefeuille de marques de chocolat et de confiserie (dont Carambar, Krema, La Pie qui Chante, Poulain...) auprès de Mondeléz International Group. Pour 2017, les priorités du pôle porteront notamment sur l'accompagnement des sociétés récemment acquises et sur le développement de son activité aux États-Unis.

ACCELERATE



De gauche à droite :
Jean-Emmanuel Rodocanachi
Président-Directeur Général
Les Petits Chaperons Rouges
Amandine Ayrem
Principal
Eurazeo Capital
Grégoire Leleu
Senior Associate
Eurazeo Capital

LA BELLE HISTOIRE DES PETITS CHAPERONS ROUGES

Avec un réseau de 1 130 établissements dont 330 gérés en direct, 4 000 professionnels diplômés et 20 000 enfants accueillis en 2016, Les Petits Chaperons Rouges sont depuis plus de dix ans un acteur de référence des crèches privées en France. Pionnier du secteur, le groupe est reconnu pour l'engagement de ses équipes, son excellence opérationnelle et la grande qualité de son projet social et pédagogique. Une belle réussite entrepreneuriale qu'Eurazeo Capital accompagne depuis mars 2016. « *Les Petits Chaperons Rouges sont au croisement de deux moteurs de croissance à long terme, l'éducation et le travail des femmes. Des thèmes chers à Eurazeo, qui s'y investit par ailleurs en termes de mécénat* », indique Amandine Ayrem, *Principal* d'Eurazeo Capital. Eurazeo a investi dans cette entreprise à fort potentiel aux côtés de BPI France et de son cofondateur et PDG, Jean-Emmanuel Rodocanachi. L'ambition partagée est

« Nous avons été séduits par l'approche innovante et par le talent des équipes des Petits Chaperons Rouges. »

Marc Frappier

claire : accompagner le groupe dans le déploiement de son projet d'entreprise Chaperons 2020.

Avec le management, l'équipe d'Eurazeo Capital a identifié trois leviers de transformation pour donner naissance, à terme, à un groupe global d'éveil et d'éducation : la consolidation de son modèle en France, l'internationalisation, par le biais d'une croissance externe sélective, et le digital, en proposant des services innovants liés à la parentalité.

Neuf mois après l'entrée au capital, la collaboration porte déjà ses fruits. Les Petits Chaperons Rouges ont ouvert 46 nouvelles crèches en France et se sont lancés dans l'aventure internationale. Ils ont pris pied sur deux grands marchés européens, l'Allemagne, en entrant au capital du groupe Infanterix, et l'Angleterre, avec l'acquisition, début 2017, de la société Magic Nurseries. En prenant en compte

ces acquisitions, Les Petits Chaperons Rouges sont désormais le quatrième acteur européen dans le secteur de la petite enfance et réalisent 16 % de leur activité à l'international. Mais ceci n'est que le premier chapitre d'une histoire qui s'annonce fort belle...

L'ÉQUIPE D'EURAZEO CAPITAL



- | | | | |
|---|--|---|--|
| 1. AMANDINE AYREM
Principal | 5. CÉLIA NATAF
Senior Associate | 9. VIVIANNE AKRICHE
Managing Director
New York | HENRI DOMANGE
Senior Associate
New York |
| 2. RÉMI VIEL
Associate | 6. MARC FRAPPIER
Managing Partner
Head of Eurazeo Capital | 10. FRANCESCO ORSI
Managing Director | JUSTIN SCHLEGEL
Associate
New York |
| 3. EDOARDO FRACCHIA
Senior Associate | 7. MAXIME DE BENTZMANN
Principal | 11. ERIC SCHAEFER
Managing Director
New York | |
| 4. WILFRIED PISKULA
Managing Director | 8. EDOUARD GUIGOU
Managing Director | 12. GRÉGOIRE LELEU
Senior Associate | |
| | | 13. AMINA LAMLOUM
Associate | |

RÉSULTATS PAR SOCIÉTÉ D'EURAZEO CAPITAL

**INVESTISSEMENT EURAZEO****HISTORIQUE**

- > 2014 : investissement initial en janvier et réinvestissement subséquent pour financer les build-ups.
- > 11 opérations de build-ups réalisées depuis l'acquisition : Dow, FFG (2014), Asterion, Pearl Game, Spot it!, Catane (2015), Enigma, F2Z, Heidelberger, Edge, Millenium (2016).
- > Syndication en 2016 de 25 % de la participation d'Eurazeo dans Asmodee.

AU 31 DÉCEMBRE 2016

- > Consolidation par intégration globale.
- > 59,8 % d'intérêt post syndication.
- > 109,6 millions d'euros investis post syndication.

GOVERNANCE

- > **4 sièges** dans un Conseil de Surveillance de 7 membres.
- > **Comité d'Audit.**
- > **Comité des Rémunérations.**

ACTIVITÉ

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

RÉSULTATS**Poursuite d'une croissance organique robuste et de la politique d'acquisitions à l'international.**

Asmodee affiche en 2016 un chiffre d'affaires de 377,2 millions d'euros, en hausse de + 39,5 % en données publiées par rapport à l'année précédente et une croissance solide organique de +18,5 % à périmètre et change constants.

L'EBITDA du Groupe s'établit à 65,2 millions d'euros sur l'année, faisant ressortir une marge d'EBITDA de 17,3 %. L'EBITDA est en hausse de + 57,5 % en données publiées (hors activités abandonnées) et de + 23,7 % à périmètre et change constants. Proforma des opérations de croissance externe réalisées fin 2016 (F2Z, Heidelberger, Millenium et Edge), le chiffre d'affaires en 2016 s'élève à 402 millions d'euros et l'EBITDA à 78,1 millions d'euros, soit une marge de 19,4 %.

La dette financière nette s'établit à 223,6 millions d'euros post refinancement de juin 2016 et acquisitions de fin 2016, soit un levier désormais inférieur à 3,0x l'EBITDA.

Desigual®**INVESTISSEMENT EURAZEO****HISTORIQUE**

- > Investissement en juillet 2014 et syndication de 25 % de cet investissement le 22 décembre 2016.

AU 31 DÉCEMBRE 2016

- > Consolidation par mise en équivalence à 10,0 % en 2016 (avant syndication).
- > 7,4 % d'intérêt post syndication.
- > 216,0 millions d'euros investis post syndication.

GOVERNANCE

- > **2 sièges** dans un Conseil d'Administration de 7 membres.
- > **Comité d'Audit.**

ACTIVITÉ

Desigual est une entreprise de mode internationale créée à Barcelone en 1984, qui se caractérise par une vision de la mode et de la vie pleine de personnalité, fondée sur la mise en scène de valeurs positives comme la créativité, l'hédonisme et la célébration de la différence, qu'elle traduit par un style unique, optimiste et coloré.

L'entreprise emploie aujourd'hui plus de 4 600 salariés. Elle est présente dans près de 100 pays à travers 13 canaux de vente et d'environ 520 magasins détenus en propre ou franchisés, près de 6 000 magasins et multi-marques, 2 200 corners en Grand Magasin et près de 4 500 points de vente de nouvelles catégories, ainsi que 19 sites marchands, au travers de huit catégories de produits : Femme, Homme, Enfant, Accessoires, Chaussures, Living Sport & Beauty.

RÉSULTATS**2016 et 2017, deux années de transition.**

L'année 2016 a été intense pour Desigual, comme en attestent le renforcement de son équipe de direction (recrutement d'Alberto Ojinaga au poste de Chief Corporate Officer), la mise en œuvre d'un plan complet d'économies sur deux ans (le plan d'efficacité), la finalisation et la mise en place du nouveau plan stratégique (qui intègre un travail sur les collections). Les premiers résultats de ce plan stratégique devraient être perceptibles à partir du 2^e semestre 2017, particulièrement pour la collection Automne-Hiver. Desigual réalise un chiffre d'affaires de 860,5 millions d'euros en 2016, en recul de - 7,8 % par rapport à 2015, dont une baisse de -11,1 % au 4^e trimestre 2016, tendance qui se poursuit au cours de deux premiers mois de l'année 2017.

L'EBITDA s'élève à 166,4 millions d'euros, en recul de - 16,8 % par rapport à l'exercice précédent. Sur l'ensemble de l'année 2016, la dévaluation de l'euro face au dollar américain a pesé sur la rentabilité du groupe, une part significative de produits étant achetés en dollars alors que le chiffre d'affaires est principalement en euros. Néanmoins, la mise en œuvre du plan d'efficacité a permis partiellement de compenser l'érosion de la rentabilité. Ce plan se poursuivra en 2017.

Au 31 décembre 2016, la trésorerie nette a progressé de 82,9 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015, en dépit de la baisse de résultats, et ressort à 380,7 millions d'euros.



INVESTISSEMENT EURAZEO

HISTORIQUE

- > Investissement en octobre 2007.
- > Introduction en bourse le 11 février 2015 à 13,00 euros.
- > Cession partielle lors de l'introduction en bourse avec un multiple de 1,2 fois l'investissement et deux cessions en 2016 avec un multiple moyen de 1,7 fois.
- > Réinvestissement de 43,7 millions d'euros en février 2017 à l'occasion d'une augmentation de capital.

AU 31 DÉCEMBRE 2016

- > Consolidation par mise en équivalence à 17,0 % en 2016.
- > 14,2 % d'intérêt retenu dans l'Actif Net Réévalué.
- > 16 215 587 titres retenus pour la valorisation dans l'Actif Net Réévalué d'Eurazeo à un cours de 15,60 euros.

GOVERNANCE

- > **3 sièges** dans un Conseil de Surveillance de 9 membres.
- > **Comité d'Audit.**
- > **Comité des Rémunérations.**

ACTIVITÉ

Elis est un groupe multi-services, leader de la location-entretien de linge plat, de vêtements de travail et d'équipements d'hygiène et de bien être en Europe et en Amérique latine. Avec plus de 21 000 collaborateurs répartis dans 13 pays, Elis a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires consolidé de 1 415 millions d'euros et un EBITDA consolidé de 446 millions d'euros. Bénéficiant de plus d'un siècle d'expertise, Elis livre aujourd'hui plus de 240 000 clients de toutes tailles dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration, de la santé, de l'industrie, du commerce et des services, grâce à son réseau de plus de 300 centres de production et de distribution et 13 salles blanches, ce qui lui garantit une proximité inégalée avec ses clients.

RÉSULTATS

Croissance du chiffre d'affaires, forte amélioration du résultat net courant et de la génération de cash, accélération du développement à l'international.

Le chiffre d'affaires s'établit à 1 512,8 millions d'euros, en hausse de + 6,9 % à données publiées sous l'effet d'une croissance de + 2,7 % à périmètre et taux de change constants, de l'impact des acquisitions réalisées (+ 4,7 %) et d'un effet de change négatif (- 0,5 %).

L'EBITDA du Groupe est en augmentation de + 4,9 % à 467,9 millions d'euros. La marge d'EBITDA est en baisse de 58pb, en lien, d'une part, avec la baisse de la marge d'EBITDA en France (- 42pb) et, d'autre part, avec l'effet mix négatif : l'Europe hors France et l'Amérique latine, zones aux marges plus faibles, affichent un taux de croissance du chiffre d'affaires très supérieur à celui de la France.

En 2016, le free cash-flow courant ressort à 104,5 millions d'euros, en augmentation de 47,6 millions d'euros par rapport à l'année précédente soit + 83,7 %. Ceci traduit la bonne performance opérationnelle du Groupe, sa discipline en matière d'investissements et l'amélioration de ses conditions d'endettement, avec des intérêts payés en baisse significative sur l'année.



INVESTISSEMENT EURAZEO

HISTORIQUE

- > Investissement initial en mai 2006.
- > Investissement complémentaire en 2011.
- > Introduction en bourse le 26 juin 2015 au cours de 12,25 euros, avec un multiple *cash-on-cash* de 1,4x.
- > Cession partielle lors de l'introduction en bourse.

AU 31 DÉCEMBRE 2016

- > Consolidation par mise en équivalence à 48,7 %.
- > 42,2 % d'intérêt retenu dans l'Actif Net Réévalué.
- > 60 545 838 titres retenus pour la valorisation dans l'Actif Net Réévalué d'Eurazeo à un cours de 9,40 euros.

GOVERNANCE

- > **4 sièges** dans un Conseil de Surveillance de 10 membres.
- > **Comité d'Audit.**
- > **Comité des Rémunérations.**

ACTIVITÉ

Europcar est le leader de la location de véhicules en Europe et l'un des principaux acteurs du secteur de la mobilité. Présent dans plus de 140 pays, Europcar offre à ses clients l'un des plus grands réseaux de location de véhicules soit en direct, soit grâce à ses franchisés et ses partenaires. Le groupe opère sous les marques Europcar® et InterRent®, la marque low cost du groupe. La satisfaction des clients est au coeur de la mission du groupe et de ses 6 000 collaborateurs : cet engagement vient nourrir le développement permanent de nouveaux services. Le " Lab Europcar " a ainsi été créé pour appréhender au mieux les enjeux de la mobilité de demain par l'innovation et par des investissements stratégiques comme ceux réalisés pour Ubeeqo et E-Car Club.

RÉSULTATS

Stratégie de développement d'Europcar confortée par ses résultats 2016.

Le Groupe a dépassé chacun de ses objectifs révisés, fixés en juillet 2016, suite aux résultats de la première moitié de l'exercice. Le Groupe enregistre un chiffre d'affaires de 2 151 millions d'euros en 2016, soit une hausse de + 3,0 % par rapport à l'exercice 2015. À taux de change et périmètre constant, les revenus progressent de + 2,6 % (et hors impact carburant), dont + 3,4 % au 4^e trimestre. Le nombre de jours de locations atteint 59,9 millions en 2016, soit une hausse de + 4,9 % par rapport à 2015. Le revenu par jour de location du Groupe a diminué de - 1,7 %, principalement en raison d'une baisse de - 4,4 % au sein de l'activité Vans&Trucks, laquelle s'explique par un choix stratégique de privilégier le taux d'utilisation et la durée de location. Le Corporate EBITDA ajusté progresse en 2016 de + 3,2 % à taux de change constants pour atteindre 253,9 millions d'euros, contre 246,0 millions d'euros à taux de change constant en 2015, soit une marge de corporate EBITDA ajusté de 11,8 %.

La dette nette corporate a continué de baisser pour atteindre 220 millions d'euros au 31 décembre 2016 (contre 235 millions d'euros au 31 décembre 2015), grâce à la forte génération de flux de trésorerie disponibles du Groupe en dépit de 47 millions d'euros d'acquisitions et d'investissements stratégiques sur l'année.

FINTRAX

GROUP

INVESTISSEMENT EURAZEO

HISTORIQUE

- > Investissement en décembre 2015.
- > Syndication le 22 décembre 2016 de 20 % de cet investissement.
- > Acquisition en septembre 2016 de la société e-Tax Free (Finlande) sans réinvestissement d'Eurazeo.

AU 31 DÉCEMBRE 2016

- > Consolidation par intégration globale.
- > 72,5 % d'intérêt post syndication.
- > 243,1 millions d'euros investis post syndication.

GOVERNANCE

- > **4 sièges** dans un Conseil d'Administration de 7 membres.
- > **Comité d'Audit.**
- > **Comité des Rémunérations.**

ACTIVITÉ

Fondée en Irlande en 1985, Fintrax est la société mère de Premier Tax Free, l'une des principales sociétés mondiales de services de détaxe. Elle permet aux voyageurs internationaux éligibles de d'obtenir le remboursement de la détaxe sur leurs achats. La société est également présente sur le marché du Change Dynamique sur Point de vente (Dynamic Currency Conversion), permettant ainsi aux voyageurs internationaux de payer leurs achats et services dans leur propre devise dans les magasins, les hôtels ou les restaurants.

Fintrax est présente dans 33 pays et fournit des services à plus de 14 000 commerçants dans plus de 150 000 magasins. Parmi ses principaux clients se trouvent des marques de luxe et retail de premier plan telles que Chanel, Gucci, Dolce et Gabbana, Christian Dior, Michael Kors et Ralph Lauren, et des grands magasins européens tels que DFS et Printemps.

RÉSULTATS

Un acteur global renforcé en 2016.

En 2016, le chiffre d'affaires s'établit à 223,4 millions d'euros, en progression de + 5,6 % à données publiées et de + 8,4 % à périmètre et taux de change constants en dépit d'un environnement particulièrement contrasté.

Sur le marché de la détaxe touristique (" Tax Free Shopping "), Fintrax continue à bénéficier de son exposition diversifiée dans les pays européens, en affichant une hausse de + 8 % du nombre de bordereaux de détaxe remboursés. Cette situation s'explique principalement par une forte progression des flux touristiques en Espagne, au Royaume-Uni et en Italie et par le gain de nouveaux contrats, la France affichant, quant à elle, une baisse des dépenses touristiques.

Sur le segment DCC, Fintrax affiche une performance solide, portée par le Royaume-Uni et l'Amérique latine.

Au total, l'EBITDA du groupe s'élève à 42,6 millions d'euros en 2016, en hausse de + 3,8 % à données publiées et de + 8,7 % à données comparables.

Au 31 décembre 2016, la dette nette de Fintrax s'établit à 238 millions d'euros, soit un levier de 5,6x.



INVESTISSEMENT EURAZEO

HISTORIQUE

- > Investissement de 41 % en mars 2016.
- > Syndication le 22 décembre 2016 de 25 % de cet investissement.
- > Investissement en 2016 dans Infantérix (Allemagne) et acquisition de Magic Nuseries (Royaume-Uni).

AU 31 DÉCEMBRE 2016

- > Consolidation par mise en équivalence à 41,1 % en 2016 (avant syndication).
- > 30,7 % d'intérêt post syndication.
- > 106,1 millions d'euros investis post syndication.

GOVERNANCE

- > **2 sièges** dans un Conseil d'Administration de 7 membres.
- > **Comité d'Audit.**

ACTIVITÉ

Créé en 2000 et pionnier des crèches d'entreprise, LPCR est aujourd'hui le 2^e opérateur privé de crèches en France, offrant à ses clients son réseau Chaperons & Cie de près de 850 établissements dont 250 opérés directement par le groupe. Plus de 900 clients (entreprises, administrations et collectivités) font aujourd'hui confiance à LPCR dont notamment de grands groupes. LPCR se distingue aussi par son positionnement de leader en France sur les segments en croissance des Délégations de Service Public et des micro-crèches. LPCR est reconnu pour la grande qualité de son accueil des familles et son soutien à la parentalité, le professionnalisme et la passion de ses équipes, la solidité de son projet éducatif, inspiré des meilleurs courants pédagogiques.

RÉSULTATS

Croissance organique et externe soutenues.

Le chiffre d'affaires des Petits Chaperons Rouges s'établit à 155,1 millions d'euros sur l'année 2016, en croissance de + 9,5 % par rapport à l'année précédente.

Le développement du groupe est soutenu par les ouvertures de nouvelles crèches, près de 50 en 2016, avec un nombre de berceaux agréés en croissance de près de + 10 % sur les principaux segments du groupe.

Suite à son investissement en Allemagne dans la société Infantérix, au 3^e trimestre 2016, le groupe poursuit son développement à l'étranger par l'acquisition en janvier 2017 de Magic Nurseries au Royaume-Uni. Ce réseau de 16 établissements implanté au nord de Londres (Cambridge et Luton) et dans les Midlands (Leicester et Northampton) accueille chaque jour plus de 1 100 enfants de 0 à 6 ans, emploie plus de 300 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 11 millions d'euros. Elle est reconnue historiquement pour la grande qualité de ses équipements petite enfance, de son programme éducatif et de sa relation de confiance avec les familles.

Les Petits Chaperons Rouges continuent également à consolider le marché français en acquérant de plus petits groupes à travers le territoire.



INVESTISSEMENT EURAZEO

HISTORIQUE

- > Investissement en avril 2015 d'Invivo NSA devenue en 2016 Neovia.
- > Syndication de 25 % de l'investissement le 22 décembre 2016.

AU 31 DÉCEMBRE 2016

- > Consolidation par mise en équivalence à 17,3 % en 2016 (avant syndication).
- > 13,0 % d'intérêt post syndication.
- > 88,4 millions d'euros investis post syndication.
- > Acquisitions de 11 sociétés sans réinvestissement d'Eurazeo (Adgène, Welgro et Biech en 2015, Agrindustria, Popular, Daavision, Pennville, Agrinix, Nutrizon et Acui-T en 2016 et Sanpo en 2017).

GOVERNANCE

- > **2 sièges** dans un Conseil d'Administration de 10 membres.
- > **Comité d'Audit.**
- > **Comité des Rémunérations.**

ACTIVITÉ

La société Neovia réalise un chiffre d'affaires de 1,6 milliard d'euros et intervient dans 7 métiers : aliments complets, aquaculture, petcare, prémix / firmes-services, additifs & ingrédients, santé animale et laboratoires d'analyses. Elle compte 72 sites de production et 7 700 collaborateurs dans 28 pays (données au 30 juin 2016). Neovia propose une approche innovante, globale et différenciée de ses métiers. Cette approche permet à la société de poursuivre son objectif de croissance durable et de remplir trois missions majeures : proposer des solutions et services à forte valeur ajoutée aux acteurs de la nutrition et santé animale, garantir la qualité et la traçabilité des aliments et combiner innovation et usage raisonné des ressources.

RÉSULTATS

Ralentissement sur le 2^e semestre 2016 dû au Brésil et poursuite de la croissance externe.

Le chiffre d'affaires de Neovia s'élève à 1 607,5 millions d'euros en 2016 (année calendaire), en croissance de + 5,9 % en données publiées par rapport à l'année dernière, et de + 5,5 % à taux de change et périmètre constants.

L'EBITDA progresse de + 1,0 % en données publiées pour s'établir à 92,6 millions d'euros sur la période. La marge d'EBITDA ressort à 5,8 %, en retrait de 28 points de base par rapport à 2015.

À change et périmètre constants, l'EBITDA est en retrait de - 3,5 %, pénalisé principalement par le Brésil.

La dette nette de Neovia s'établit à 176,8 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre une dette nette de 90,7 millions au 31 décembre 2015, suite aux nombreuses opérations de croissance externe du groupe réalisées sur la période, ainsi que les investissements réalisés dans le développement de l'outil industriel de la société.

Au 31 décembre 2016, proforma des acquisitions, le levier d'endettement s'établit à 1,8x.



INVESTISSEMENT EURAZEO

HISTORIQUE

- > Investissement en juin 2016.
- > Syndication de 25 % de l'investissement le 22 décembre 2016.

AU 31 DÉCEMBRE 2016

- > Consolidation par intégration globale.
- > 49,4 % d'intérêt post syndication.
- > 122,9 millions d'euros investis post syndication.

GOVERNANCE

- > **6 sièges** dans un Conseil de Surveillance de 11 membres.
- > **Comité d'Audit.**
- > **Comité des Rémunérations.**

ACTIVITÉ

Novacap est un groupe international qui produit et commercialise des principes actifs pharmaceutiques et des ingrédients essentiels de la chimie utilisés dans des produits de la vie quotidienne. À ce titre, Novacap est le partenaire de référence de plus de 750 clients dans le monde.

Le Groupe propose une gamme très étendue de principes actifs parmi lesquels l'acide salicylique et l'aspirine pour lequel il est le leader mondial, le salicylate de méthyle et le paracétamol, ainsi que le carbonate de soude, le bicarbonate de soude, le phénol et les solvants oxygénés.

Novacap s'adresse à un large éventail de marchés finaux exigeants et en croissance sur lesquels le Groupe bénéficie de positions de leader comme l'industrie pharmaceutique et la santé, l'alimentation humaine et la nutrition animale, la cosmétique et les parfums, la détergence et l'environnement. Le groupe a son siège social à Lyon, en France. Il opère 14 sites industriels en Europe et en Asie, emploie environ 1 600 personnes et dispose d'un réseau mondial de commercialisation.

RÉSULTATS

EBITDA stable durant l'année 2016.

En 2016, Novacap enregistre un chiffre d'affaires de 637,8 millions d'euros en baisse de - 0,7 % en données publiées et en recul de - 3,5 % à périmètre et taux de change constants par rapport à l'année précédente. Cette contraction du chiffre d'affaires est principalement liée à la baisse des prix de certains produits indexés sur les prix du pétrole et de ses dérivés.

À périmètre constant, l'EBITDA ajusté est resté stable à 91,5 millions d'euros par rapport à l'année dernière et en baisse de - 2,1 % à périmètre et taux de change constants. La division Pharmaceuticals & Cosmetics a été pénalisée par un marché difficile sur le Para-Aminophénol (PAP), produit en amont du paracétamol, et des volumes en retrait sur certains autres produits de la division. Ces effets négatifs sont compensés à l'échelle du groupe par la bonne performance des deux autres divisions : Mineral Specialties et Performance Chemicals.

À la fin de l'année, la dette nette du groupe ressort à 427 millions d'euros soit un levier d'endettement reste stable à 4,7x.



INVESTISSEMENT EURAZEO

HISTORIQUE

> Investissement le 14 juin 2016 puis syndication de 25 % de l'investissement le 22 décembre 2016.

AU 31 DÉCEMBRE 2016

- > Consolidation par intégration globale.
- > 75,0 % d'intérêt post syndication.
- > 174,4 millions d'euros investis post syndication.

GOVERNANCE (2^e SEMESTRE 2017)

- > **3 sièges** dans un Conseil d'Administration de 6 membres.
- > **Comité d'Audit.**

ACTIVITÉ

Connu pour l'excellence de sa formation des dirigeants hôteliers de demain, Sommet Education regroupe un ensemble d'institutions unies par une croyance fondamentale en l'importance de la rigueur académique, de l'apprentissage basé sur les compétences et d'une perspective multiculturelle dynamique. Sommet Education, regroupant les institutions Glion et Les Roches, sont au service d'étudiants venant de plus de 100 pays différents, les préparant être immédiatement autonomes dans leur métier où que ce soit dans le monde.

RÉSULTATS

Construction d'un nouveau groupe d'éducation.

Sommet Education affiche au cours de l'année 2016 un chiffre d'affaires retraité en baisse de - 2,0 % par rapport à 2015 à 164,3 millions de francs suisse, dans un contexte de prix relativement stable. Le groupe a réalisé en 2016 un EBITDA retraité de 25,1 millions de francs suisses, en recul par rapport à 2015 (27,9 millions de francs suisses).

La baisse du chiffre d'affaires et de l'EBITDA ajustés s'explique par i) la baisse du nombre de nouveaux étudiants ayant intégré les écoles en 2016 suite au manque passé d'investissements et d'efforts en communication ; ii) la période de transition en cours, marquée par la mise en place de l'organisation actuelle et iii) l'investissement conséquent en talent réalisé au cours des derniers mois.

La mission prioritaire de la nouvelle équipe de Direction est de redynamiser l'activité du groupe au cours des prochains mois. Les premiers résultats devraient être visibles au cours de l'année 2018. La dette nette de Sommet Education ressort à 119,2 millions de francs suisses au 31 décembre 2016, soit un levier de 4,7x l'EBITDA retraité.

Au cours de l'année 2016 et en début de l'année 2017, Sommet Education a franchi une étape majeure dans la constitution d'un groupe majeure grâce aux recrutements réalisés aux différents postes clés de son équipe de management : Benoît-Etienne Domenget en tant que « *Chief Executive Officer* » du groupe, Fabien Fresnel en tant que « *Chief Operating Officer* » et Pete Shemilt en tant que « *Vice-President Marketing and Enrolment* » du groupe. Par ailleurs, Sommet Education a fortement avancé dans la constitution d'un groupe autonome (création du nouveau shared services notamment).



INVESTISSEMENT EURAZEO

HISTORIQUE

- > Investissement en mai 2005, conjointement avec Colony Capital et en 2008.
- > 2010 : scission AccorHotels /Edenred et introduction en bourse d'Edenred.
- > 2013 : cession d'Edenred avec un multiple *cash-on-cash* de 2,0x.
- > 2015 : cession de 11,0 millions de titres avec un multiple *cash-on-cash* de 2,0x.
- > 2017 : fin du pacte d'actionnaire avec Colony Capital.

AU 31 DÉCEMBRE 2016

- > 3,7 % d'intérêt.
- > 10 510 003 titres retenus pour la valorisation dans l'Actif Net Réévalué d'Eurazeo à un cours de 35,29 euros.
- > AccorHotels est déconsolidé du périmètre d'Eurazeo depuis le 15 novembre 2016, sur la base des comptes publiés au 30 juin 2016 (au 30 septembre 2016 pour le chiffre d'affaires économique) en raison de la perte d'influence notable suite à la décision de cession par Colony de ses titres et la fin du concert qui en découle.



MONCLER

INVESTISSEMENT EURAZEO

HISTORIQUE

- > Investissement en octobre 2011.
- > Introduction en bourse le 13 décembre 2013 au cours de 10,20 euros et cession partielle avec un multiple *cash-on-cash* de 2,8x l'investissement.
- > Cession partielle en 2015 avec un multiple de 4,6x.
- > Cession partielle en 2016 avec un multiple de 4,1x.

AU 31 DÉCEMBRE 2016

- > 7,9 % d'intérêt.
- > 19 863 814 titres retenus pour la valorisation dans l'Actif Net Réévalué d'Eurazeo à un cours de 16,37 euros.
- > Moncler est déconsolidé du périmètre d'Eurazeo depuis le 14 octobre 2016, sur la base des comptes publiés au 30 juin 2016 (au 30 septembre 2016 pour le chiffre d'affaires économique) en raison de la perte d'influence notable suite à l'expiration du pacte d'actionnaires initial.



BANCA LEONARDO

INVESTISSEMENT EURAZEO

- > Investissement en mai 2006.
- > 110 millions d'euros investis pour 18,3 % d'intérêt.
- > Société non consolidée.
- > Banca Leonardo est une banque privée indépendante, *pure player* de la gestion de patrimoine.

we

Focus sur Eurazeo PME

Eurazeo PME investit et accompagne dans leur développement des petites et des moyennes entreprises, leaders sur leur marché et dotées d'une forte capacité à réaliser des opérations de croissance.

UN ENVIRONNEMENT PLUS FAVORABLE

Avec 3 400 000 entreprises en France, dont 95 % comptent moins de 10 salariés, le tissu économique français est dominé par les petites et moyennes entreprises. Les enjeux liés à leur consolidation, leur développement et leur compétitivité font de ce segment un marché naturellement porteur pour les investisseurs. 2016 a présenté davantage d'opportunités d'investissement.

UN PORTEFEUILLE RENFORCÉ

2016 a été une année très active pour le pôle PME. Ce dynamisme s'est matérialisé par l'acquisition de trois nouvelles entreprises leaders sur leur marché, porteuses de projets de développement à long terme. Eurazeo PME a ainsi fait son entrée au capital de MK Direct, le n° 1 du linge de maison avec les marques Linvosges et Françoise Saget, à hauteur de 54 %, pour un montant de 49 millions d'euros. Elle a par ailleurs investi 44 millions d'euros pour 50 % du capital d'Orolia, le leader mondial dans la fiabilisation de signaux de type GPS. Enfin, Eurazeo PME est devenue actionnaire, à hauteur de 50 %, d'AssurCopro, leader français du courtage en assurance de copropriété, pour un montant de 55 millions d'euros. Une belle dynamique d'investissement qui a permis de diversifier le portefeuille. L'année a également été marquée par la vitalité des transformations

Petites et moyennes entreprises

Montants unitaires investis de 25 à 100 M€

Participations

AssurCopro
Colisée
Dessange International
Groupe Flash
Léon de Bruxelles
MK Direct
Orolia
Péters Surgical
Vignal Lighting Group

Les pourcentages de détention mentionnés pour Eurazeo PME correspondent aux pourcentages acquis par les fonds Eurazeo PME II, dans lesquels Eurazeo détient 70 %.

engagées avec le soutien des équipes dans les entreprises dont Eurazeo PME est actionnaire. Toutes les sociétés ont poursuivi leur développement par croissance organique ou externe, comme Vignal Lighting Group ; le groupe Colisée, spécialisé dans la prise en charge des personnes âgées, s'est implanté en Italie ; Dessange International a étendu ses activités à l'Allemagne et au Royaume-Uni ; Péters Surgical, n° 4 mondial de la suture chirurgicale, a complété son offre par le rachat de la société Vectec, spécialisée dans les instruments à usage unique pour la chirurgie laparoscopique... Les opérations conduites en 2016 ont aussi été centrées sur l'efficacité opérationnelle. Léon de Bruxelles a par exemple étoffé son équipe de développement. Le Groupe Flash International, leader du transport premium, a de son côté renforcé par ses investissements sa plateforme digitale.

2017, ON CONTINUE

Forte de son organisation et de l'appui des équipes corporate, Eurazeo PME va poursuivre l'accélération de la transformation des sociétés de son portefeuille. Sous son impulsion, AssurCopro a déjà annoncé, début 2017, l'acquisition d'Interassurances, spécialiste de la garantie des loyers impayés, et le Groupe Flash International celle d'EF Express, également acteur premium freight¹ en Allemagne.

1. Transport rapide et urgent.

ACCELERATE



De gauche à droite :

Jean-Louis Coutin
Président de Vignal
Lighting GroupJoanne Dubail
*Principal*Olivier Millet
Président du Directoire
d'Eurazeo PME
Membre du Comex
d'EurazeoPierre Meignen
Managing Director

VIGNAL LIGHTING GROUP

ACTIF SUR PLUSIEURS FRONTS

Accompagné depuis 2014 par Eurazeo PME, Vignal Lighting Group est aujourd'hui le leader européen des feux de signalisation et d'éclairage pour poids lourds et véhicules commerciaux. Il compte 400 salariés et a réalisé cette année 83 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 75 % à l'international. En moins de trois ans, le groupe s'est déjà profondément transformé avec l'appui d'Eurazeo PME, qui l'accompagne en particulier pour sa croissance externe et son internationalisation. « *C'est notre métier d'identifier des champions potentiels et nous mettons aussi ce savoir-faire au service des entreprises dont nous sommes actionnaires* », indique Olivier Millet, Président du Directoire d'Eurazeo PME. Vignal avait déjà acquis ABL Lights en 2014, anticipant le virage vers la LED. En septembre 2016, nouvelle initiative en matière de croissance externe avec le rachat de la société suisse CEA, spécialisée dans la fabrication de produits de sécurité pour véhicules spéciaux (gyrophares et rampes lumineuses notamment). Cette acquisition permet au groupe de compléter sa gamme de produits, tout en

renforçant ses positions sur certains marchés européens, dans le secteur agricole notamment. En parallèle, Vignal a investi cette année dans son outil de production en France, en construisant un nouveau site industriel de 11 500 m² à Corbas, près de Lyon. La conception de ce site illustre la vision stratégique de l'entreprise, qui place la Responsabilité Sociale d'Entreprise, en tant que levier de valeur, au cœur de son approche. Le modèle de Vignal Lighting Group est basé sur deux piliers : une conception globale des produits pour minimiser les coûts de développement et une fabrication locale pour accompagner ses clients

au plus près, prendre en compte les enjeux économiques et limiter l'impact sur l'environnement. La décision a donc été d'investir dans des usines aux meilleurs standards mondiaux en Europe, en Amérique du Nord et bientôt en Asie, au plus près des marchés. Un nouveau site

de production ouvrira en Chine courant 2017, afin de servir des marchés locaux en forte expansion. Porteurs de croissance à long terme, ces projets sont pleinement soutenus par Eurazeo PME, en particulier grâce au pôle d'expertise d'Eurazeo à Shanghai.

« Nous sommes heureux de contribuer depuis près de trois ans à la croissance de cette société capable de relever de nombreux challenges. »

Pierre Meignen

L'ÉQUIPE EURAZEO PME



1. **RAFAELLE FAIBIS**

Senior Associate

2. **MATHIEU
BETRANCOURT**

Principal

3. **ERWANN LE LIGNÉ**

Managing Director

4. **EMMANUEL LAILLIER**

Managing Director,
Membre du Directoire

5. **CLÉMENT MORIN**

Senior Associate

6. **OLIVIER MILLET**

Président du Directoire
PME

7. **PIERRE MEIGNEN**

Managing Director

8. **ELISABETH AUCLAIR**

Directeur Administratif
et Financier,
Membre du Directoire

9. **PAUL VAISSIÉ**

Principal

10. **JOANNE DUBAIL**

Principal

Absents de la photo :

PATRICE HENRY

Directeur Opérationnel

CLARA CHATILLON

Contrôleur Financier

NICOLAS BECQUE

Chargé de Gestion de Fonds

LES SOCIÉTÉS DU PÔLE



AssurCopro est le courtier d'assurance à destination des copropriétés, leader sur le marché français. AssurCopro dispose ainsi de fortes relations historiques avec les compagnies d'assurance et avec plus de 1 600 syndicats de copropriété et administrateurs de biens en France. AssurCopro dispose d'une qualité de service reconnue grâce à sa proximité avec ses clients, son hyperspécialisation et sa forte réactivité. AssurCopro a réalisé un volume d'affaires d'environ 95 millions d'euros en 2016, en croissance de plus de 10 %.

AssurCopro a réalisé une opération de croissance externe avec l'acquisition d'InterAssurances en décembre 2016.



COLISEE

Le Groupe Colisée est le 4^e acteur français du secteur des maisons de retraite. Il gère 77 établissements qui accueillent près de 6 000 résidents. Acteur de référence du secteur des maisons de retraite en France, le Groupe Colisée intervient dans le secteur EHPAD (Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes) et sanitaire avec des cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR). En 2016, le groupe a réalisé l'acquisition de Nouvel Horizon Service et de Bien à la Maison, devenant ainsi le leader français du secteur du maintien à domicile.

DESSANGE
INTERNATIONAL

Avec près de 1 900 salons dans plus de 50 pays, le Groupe capitalise sur son image et l'expertise de la marque Dessange International, et appuie sa croissance, soutenue par Eurazeo PME, sur son réseau de salons haut de gamme Camille Albane et sur le réseau n°1 du "family segment" aux Etats-Unis, Fantastic Sams.



Groupe Flash est le leader européen du premium freight, transport urgent et sensible à destination de grands comptes industriels mais également des PME et du e-commerce grâce à sa plateforme digitale. Flash dispose ainsi de fortes relations historiques avec le Top 500 industriels européens, réalisant plus de 500 000 transports par an en s'appuyant notamment sur une flotte de plus de 6 000 chauffeurs à travers l'Europe. Flash a réalisé un chiffre d'affaires de 170 millions d'euros en 2016. Le groupe est en forte croissance sur son cœur de métier, le Premium Freight, tant en France qu'à l'international. Flash a cédé en juillet 2016 sa filiale non-core Biologic. Le 1^{er} février 2017, Flash Europe International a réalisé l'acquisition du groupe EF Express, acteur du même segment principalement en Allemagne mais également au Portugal et Pologne.



L'ambassadeur des moules-frites et spécialiste de la brasserie belge est la marque de restauration à thème préférée des Français. L'enseigne mise sur l'ambiance chaleureuse de ses 81 établissements qui accueillent chaque jour près de 16 000 clients et sur l'authenticité de la carte et des recettes.



Linvosges et Françoise Saget sont deux marques expertes en linge de maison, chacune dotée d'une forte identité alliant qualité et créativité. Entreprise du Patrimoine Vivant, Linvosges dispose de son propre atelier de confection à Gérardmer (Vosges). Implantée aux Fougerêts (Bretagne), Françoise Saget offre une gamme de produits parmi les plus larges du marché.

Le Groupe est positionné comme l'unique acteur cross-canal sur son segment, grâce à un modèle agile combinant catalogue, web et un réseau national de magasins. Leader en France avec une part de marché de plus de 20 %, MK Direct compte aujourd'hui une base de plus de cinq millions de clients. MK Direct est déjà présent en Allemagne, en Belgique ainsi qu'en Suisse.



Péters Surgical conçoit, fabrique et commercialise des dispositifs médicaux à usage unique pour les blocs opératoires. Outre les sutures chirurgicales, ses principales gammes de produits sont les renforts de parois, la colle chirurgicale et les clips hémostatiques. 3 000 références sont commercialisées et distribuées dans plus de 90 pays. Après l'acquisition de Stéricat en Inde en 2015, Péters a réalisé en décembre 2016 l'acquisition de la société Vectec, spécialiste de dispositifs pour la chirurgie coelioscopique.



Leader européen des feux de signalisation pour véhicules industriels et commerciaux, Vignal Lighting Group est issu du rapprochement du leader européen des feux de signalisation pour véhicules industriels et commerciaux, et N°2 en Europe et aux États Unis des feux de travail pour véhicules off road, disposant d'implantations en France, USA et Chine. Le rapprochement de ces deux leaders permet d'accélérer la croissance à l'international grâce à de fortes synergies commerciales ainsi qu'à l'amorçage du virage technologique de la LED. En 2016, le groupe a fait l'acquisition de la société suisse CEA, spécialiste de produits de sécurité type gyrophares.



Orolia est un leader mondial dans la fiabilisation des signaux de type GPS, permettant le bon fonctionnement des applications de positionnement, de navigation, d'horodatage et de synchronisation les plus critiques. Il met ces technologies à disposition de clients publics ou privés dont les systèmes et infrastructures exigent les plus hauts niveaux de précision, de qualité et de disponibilité. Depuis sa création en 2006, et à travers 9 acquisitions, la société à l'international est fortement présente avec 88 % de son chiffre d'affaire réalisé hors de France en 2016.

we

Focus sur Eurazeo Croissance

Dédiée au *growth equity*, Eurazeo Croissance accompagne en tant qu'actionnaire minoritaire des entreprises au développement rapide, investissant en particulier dans des secteurs en pleine digitalisation et transformés par les nouveaux modes de vie et de consommation.

UN MARCHÉ TRÈS DYNAMIQUE

Le segment d'investissement d'Eurazeo Croissance est en fort développement, stimulé par l'explosion du digital. Il attire aux côtés des investisseurs historiques du capital-risque de nouveaux acteurs, notamment des grands groupes et des fonds de *private equity*. Sur ce marché dominé par les levées de fonds, Eurazeo Croissance intervient le plus souvent comme chef de file d'opérations de plusieurs dizaines de millions d'euros, pour accompagner le changement d'échelle de sociétés ayant déjà démontré le potentiel de leur modèle. Outre son appui financier, sa différenciation tient tout autant à son savoir-faire en matière de développement qu'à ses présences internationales : des leviers essentiels pour accompagner de façon opérationnelle les entrepreneurs dans la concrétisation de leur vision.

2016, DE SOLIDES RÉALISATIONS

Eurazeo Croissance dispose aujourd'hui d'un portefeuille diversifié. Chacune de ses sociétés a poursuivi en 2016 la mise en œuvre de stratégies de conquête. Younited Credit (ex-Prêt d'Union), plateforme *peer-to-peer* spécialisée dans le crédit à la consommation, a étoffé son équipe de direction et enrichi son offre de produits pour être la référence du marché en termes de délais de financement et de qualité de service ; elle a aussi changé de nom pour faciliter son expansion européenne.

Start-up et entreprises de croissance
Montants unitaires investis de 15 à 20 M€

Participations

Farfetch

Fonroche*

IES Synergy

I-Pulse

PeopleDoc

Vestiaire Collective

Younited Credit

* Participation rattachée au pôle Eurazeo Patrimoine à compter de février 2017.

PeopleDoc, l'un des pionniers du marché des logiciels en mode *Software-as-a-Service* (SaaS) dédiés aux ressources humaines, a également accéléré son déploiement en France et aux États-Unis et a commencé son expansion au Royaume-Uni et en Allemagne. Vestiaire Collective a réalisé un important travail d'optimisation de son expérience client et renforcé ses positions sur le marché européen, où elle est désormais leader, et aux États-Unis. IES Synergy, fabricant de chargeurs pour véhicules électriques, a profité du dynamisme du marché chinois, tout en remportant des contrats de taille significative en Europe et aux États-Unis. Enfin, dans les énergies renouvelables, Fonroche a finalisé la construction de sa première centrale photovoltaïque à Porto Rico et enregistré ses premières ventes de biogaz avec son méthaniseur de Villeneuve-sur-Loir. Enfin, un nouvel investissement a été réalisé à l'occasion de la levée de fonds de Farfetch, une place de marché offrant aux marques et aux boutiques multimarques de luxe et de beauté un canal de vente en ligne dans près de 190 pays. Par un investissement de 25 millions de dollars, Eurazeo Croissance soutient ainsi la montée en puissance d'un modèle innovant, conjuguant luxe et digital, doté d'un fort potentiel de croissance.

2017, DE NOUVELLES PERSPECTIVES AVEC LES ÉTATS-UNIS

Au-delà de l'accompagnement des participations, tant humain que financier, l'enjeu pour Eurazeo Croissance sera de poursuivre un développement sélectif. L'implantation d'Eurazeo aux États-Unis offrira un relais local aux sociétés du pôle naturellement tournées vers ce marché ; elle permettra également d'accélérer l'identification de nouvelles opportunités d'investissement.

ACCELERATE



De gauche à droite :
Sébastien Fabre
Fondateur et CEO
de Vestiaire Collective
Yann du Rusquec
*Managing Director,
Head of Eurazeo Croissance*

SUCCESS STORY À LA FRANÇAISE

Lancée en octobre 2009, Vestiaire Collective est devenue l'une des sociétés stars de la *fashion tech*. Elle propose la vente en ligne de vêtements et d'accessoires de luxe et de mode d'occasion. Aujourd'hui, sa plateforme fédère quelque 6 millions de membres dans 48 pays et enregistre plus de 100 000 nouveaux clients chaque mois. La société, qui s'était développée très rapidement depuis son lancement, a encore accéléré sa croissance depuis la levée de fonds de 33 millions d'euros réalisée en 2015, qui lui a permis de s'implanter aux États-Unis. Depuis, Eurazeo Croissance accompagne l'entreprise afin de l'aider à changer de dimension pour consolider son leadership sur le plan mondial. Vestiaire Collective bénéficie ainsi de son accompagnement

opérationnel et de ses implantations internationales, notamment dans le cadre de l'étude d'opportunités d'acquisitions.

Pour aller encore plus loin, Vestiaire Collective a travaillé à la préparation d'une autre levée de fonds, concrétisée en janvier 2017, d'un montant total de 58 millions d'euros, dont 12,5 millions réinvestis par Eurazeo Croissance. Cette nouvelle étape va permettre à Vestiaire Collective de consolider ses positions en Europe, de poursuivre son développement aux États-Unis et d'étendre ses activités sur de nouveaux marchés

dans la région Asie-Pacifique. La société, qui emploie 210 collaborateurs répartis dans ses bureaux de Paris, New York, Londres, Berlin, Milan et Barcelone, prévoit de créer 120 postes au cours des dix-huit prochains mois.

« Vestiaire Collective a tous les atouts et ressources pour accroître son leadership sur un secteur porteur via son modèle innovant, en phase avec les évolutions des modes de consommation. »

Yann du Rusquec

L'ÉQUIPE D'EURAZEO CROISSANCE



1. **GUILLAUME D'AUDIFFRET**
Senior Associate

2. **YANN DU RUSQUEC**
Managing Director
Head of Eurazeo Croissance

3. **ELINA BERREBI**
Senior Associate

LES SOCIÉTÉS DU PÔLE

FARFETCH

Fondée en 2008, Farfetch est une place de marché offrant aux marques et aux boutiques multimarques un canal de vente en ligne auprès de clients répartis dans environ 190 pays. Le site offre un catalogue de plus de 100 000 références parmi les plus pointues du marché, et fédère près de 500 boutiques multimarques et 150 marques qui utilisent directement la plateforme. Son modèle de place de marché omni-canal innovant, a permis à la société de se développer très rapidement depuis son lancement et de construire à l'échelle mondiale le catalogue le plus profond du secteur. Farfetch a son siège à Londres et est également implantée à New York, Los Angeles, Porto, Guimarães, Moscou, Tokyo, Hong Kong, Shanghai et Sao Paulo.



Société technologique au savoir-faire reconnu mondialement, IES Synergy conçoit et fabrique des chargeurs pour véhicules industriels, voitures électriques et infrastructures de charge. Elle s'adresse à un marché en forte croissance et a pour ambition de devenir un acteur majeur des solutions de charge pour les véhicules électriques. Créée en 1992, IES Synergy dispose d'une position solide sur son marché historique des chargeurs pour véhicules industriels. Elle a progressivement élargi son offre aux chargeurs embarqués pour voitures électriques et aux chargeurs externes de haute puissance quelle que soit la norme de connexion. IES Synergy compte parmi ses clients les grands constructeurs automobiles tels que Renault, Volkswagen, BMW et General Motors.



Fondée en 2007, I-Pulse a développé des technologies innovantes en électronique de puissance avec des applications dans de nombreux secteurs (pétrole, mines et métallurgie), permettant de réduire les coûts d'utilisation et de production, tout en améliorant les bilans énergétique et environnemental. Présente internationalement sur ces différents secteurs, I-Pulse emploie aujourd'hui une centaine de salariés dans le monde, dont une majorité basée à Toulouse (France).



Créé en 2007, PeopleDoc est un pionnier du marché des logiciels RH en mode SaaS. En 2009, l'éditeur lance le premier coffre-fort électronique RH sécurisé à destination des entreprises et de leurs salariés. C'est le début de l'externalisation des services RH avec la dématérialisation des bulletins de paie. PeopleDoc devient rapidement un expert incontournable de la transformation digitale RH des entreprises grâce à sa technologie innovante et l'écoute des besoins de ses clients. Aujourd'hui, sa plateforme de digitalisation RH automatise et dynamise l'ensemble des processus administratifs RH. Plus de 2,5 million de salariés dans le monde accèdent à l'information RH et échangent avec leur département RH avec PeopleDoc. Les bénéfices pour ses clients sont majeurs en termes de productivité, de sécurité et de réduction de l'empreinte environnementale.

VESTIAIRE { COLLECTIVE }

Vestiaire Collective a été lancé en octobre 2009 avec l'intention d'offrir une plateforme communautaire sur laquelle les membres peuvent acheter et vendre, dans les meilleures conditions, des vêtements et accessoires de mode haut de gamme et luxe d'occasion. Le catalogue est composé des pièces les plus inspirantes provenant de garde-robes de centaines de milliers d'utilisatrices dans le monde. Cette sélection répond aux attentes spécifiques d'acheteuses du monde entier en leur proposant un catalogue permanent de 600 000 produits. Le site se distingue par son contrôle qualité unique. 100 % des articles vendus sont contrôlés physiquement par une équipe d'experts. Plus de 100 000 nouvelles personnes s'inscrivent chaque mois, et rejoignent une communauté internationale de 4 millions de membres. À ce jour, plus de 200 personnes sont employées par la start-up et réparties dans les bureaux de Paris, NYC, Londres, Berlin, Milan et Barcelone.



Younited Credit est une plateforme internet de crédit aux particuliers qui permet à des investisseurs professionnels (personnes physiques et morales) de financer directement les crédits à la consommation de ménages européens. Son modèle 100 % internet de désintermédiation bancaire permet à la société d'éliminer toute la complexité et les coûts du système bancaire traditionnel pour offrir aux investisseurs-prêteurs des taux de rendement attractifs et aux emprunteurs des taux de crédit compétitifs. Seule plateforme internet de crédit aux particuliers en Europe disposant de son propre agrément d'Etablissement de crédit, Younited a financé plus de 440 millions d'euros depuis son ouverture au public en décembre 2011.

Younited compte aujourd'hui 150 salariés et est présent en France, en Italie et en Espagne.

* Rattachement au pôle Patrimoine à compter de février 2017.

we

Focus sur Eurazeo Patrimoine

Sécialisée dans l'investissement et la gestion d'actifs réels, en particulier immobiliers, Eurazeo Patrimoine déploie sa stratégie d'investissement sur des créneaux choisis pour leur fort potentiel, comme en témoignent ses prises de participation dans l'immobilier à forte valeur ajoutée, les hôtels ou l'énergie photovoltaïque.

S'EXTRAIRE DE LA PRESSION DE LA CONJONCTURE

En 2016, la faiblesse des taux d'intérêt a renforcé la pression concurrentielle sur les marchés de l'immobilier et du *private equity*, conduisant à une forte augmentation des prix des actifs et à une tension de certains segments de marché. Afin d'être à même de créer suffisamment de valeur, et grâce aux expertises qui sont les siennes, Eurazeo Patrimoine a fait le choix de se positionner au carrefour des marchés du *private equity* et de l'immobilier, là où peu d'investisseurs sont présents. Le pôle déploie ainsi une stratégie d'investissement sélective, dans des actifs de niche porteurs d'un potentiel prometteur, qu'il accompagne de manière opérationnelle dans leur développement.

2016, UN INVESTISSEMENT DE CHOIX

2016 démontre la pertinence de ce choix : en juillet, au terme d'un processus de vente de gré à gré, un investissement de type *carve-out* de 154 millions d'euros en fonds propres a ainsi été réalisé pour l'acquisition d'un portefeuille de 85 hôtels économiques et milieu de gamme dans huit pays d'Europe. L'ensemble, d'une valeur d'actifs de 504 millions d'euros, a été regroupé au sein d'une nouvelle société baptisée Grape Hospitality, aujourd'hui principalement

**Actifs réels
en particulier
immobiliers**
Montants unitaires
investis > 25 M€

Participations

ANF Immobilier

CIFA Fashion Business Center

Colyzeo

Grape Hospitality

**Fonroche Solaire
depuis le 2 février 2017**

détenue par Eurazeo et AccorHotels, à hauteur respectivement de 57 % et 29 % après syndication. L'ambition est de faire de cette nouvelle plateforme un groupe leader en Europe.

DES PERFORMANCES AU RENDEZ-VOUS

Les avancées des autres participations confirment le potentiel du *business model* d'Eurazeo Patrimoine : l'investissement dans des actifs de qualité, valorisés grâce à d'actives transformations. Ainsi, CIFA, centre de commerce de gros en textile situé à Aubervilliers, affiche-t-il, après des investissements pour en améliorer le fonctionnement et la notoriété, de bons résultats en termes de taux d'occupation et de rendement locatif. La société cotée ANF Immobilier, dont Eurazeo est actionnaire à 53 %¹, enregistre, en dépit de la conjoncture, une croissance du chiffre d'affaires consolidé (+ 4 %) et de son résultat net récurrent (+ 11 %). Elle recueille le fruit des opérations d'envergure réalisées, avec cette année la livraison à Lyon de deux commerces de centre-ville de 2 500 m² et d'un immeuble de 13 000 m² à Adecco.

2017, CONSOLIDER LE PORTEFEUILLE

Eurazeo Patrimoine va s'attacher à poursuivre l'optimisation et le développement des participations et des actifs de son portefeuille. 2017 sera également l'année de la concrétisation de son entrée dans les énergies renouvelables avec l'arrivée de Fonroche Solaire, née de la scission des activités du groupe Fonroche, jusqu'alors participation d'Eurazeo Croissance, et rebaptisée Reden Solar en mars 2017.

1. Pourcentage retraité de l'auto-contrôle au 31 décembre 2016.

ACCELERATE



De gauche à droite :
Thierry de Montesquiou
Associate
Renaud Haberkorn
Managing Partner
Chief Investment Officer
Eurazeo Patrimoine
Frédéric Maman
Managing Director
Frédéric Josenhans
Président de Grape Hospitality
Pierre Larivière
Senior Associate

GRAPE HOSPITALITY FUTUR GRAND DE L'HÔTELLERIE

Investissant dans des actifs tangibles disposant d'un vrai potentiel de transformation, Eurazeo Patrimoine a mené à bien cette année une opération d'envergure : la création d'un nouvel acteur européen dans le domaine de l'hôtellerie, à partir d'une opération de *carve-out*. Le 1^{er} juillet 2016, Eurazeo Patrimoine a en effet acquis auprès de AccorHotels et de différents investisseurs les murs et fonds de commerce de 85 hôtels économiques et milieu de gamme. Situés dans huit pays européens dont la France, ceux-ci totalisaient plus de 9 000 chambres et réunissaient 2 000 collaborateurs pour 215 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015. Regroupés au sein d'une nouvelle société baptisée Grape Hospitality, ces hôtels, exploités sous les marques Ibis, Mercure, Novotel, Pullman, ont permis à Eurazeo Patrimoine et à AccorHotels, à la fois franchiseur et co-actionnaire de Grape Hospitality, de créer un nouvel acteur d'envergure portant une forte ambition de développement. Telle une start-up, cette nouvelle plateforme a été incubée chez Eurazeo en amont de

l'acquisition. Première étape, le recrutement de la future équipe de management de Grape Hospitality, formée de professionnels de l'hôtellerie et de l'immobilier, animée par Frédéric Josenhans, ancien Directeur Général des marques Mercure et Novotel. Durant six mois, cette équipe légère a constitué les structures juridiques, mis en place l'ensemble des fonctions centrales de l'informatique à la gestion de la trésorerie et aux financements, de la gestion des ressources humaines au *revenue management*. Désormais constituée en plateforme autonome, Grape Hospitality a commencé à activer, avec le soutien d'Eurazeo Patrimoine, les leviers de son développement : programme de rénovation et de repositionnement de 120 millions d'euros sur les deux prochaines années, initiatives commerciales et partenariales pour optimiser et développer les revenus.

« Un *carve-out* est l'essence même du *private equity* avec une vraie démarche entrepreneuriale. »

Renaud Haberkorn

Ses perspectives de création de valeur prendront appui sur son expertise opérationnelle hôtelière, sur son savoir-faire en matière de gestion d'actifs et sur les opportunités d'élargissement du portefeuille.

L'ÉQUIPE EURAZEO PATRIMOINE



1. **PIERRE LARIVIÈRE**
Senior Associate

2. **THIERRY DE
MONTESQUIOU**
Associate

3. **RENAUD
HABERKORN**
Managing Partner
Chief Investment Officer
of Eurazeo Patrimoine

4. **FRÉDÉRIC MAMAN**
Managing Director

LES SOCIÉTÉS DU PÔLE



ANF Immobilier est une foncière d'investissement cotée, détenant un patrimoine diversifié de bureaux, commerces, hôtels et logements en France. Elle est une foncière de transformation, tournée vers l'immobilier tertiaire, la création de valeur et l'accompagnement des métropoles régionales dynamiques. Elle est actuellement implantée à Bordeaux, Lyon et Marseille. Cotée sur l'Eurolist B d'Euronext Paris et présente dans l'indice de référence immobilier EPRA, ANF Immobilier est une société du groupe Eurazeo.

COLYZEO

Eurazeo a investi dans Colyzeo I et Colyzeo II, fonds européens dont la gestion opérationnelle et quotidienne est assurée par Colony. Colyzeo a ciblé 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.



Le CIFA Fashion Business Center, construit entre 2006 et 2014 pour suppléer les quartiers textiles du Sentier et du 11^{ème} arrondissement de Paris, a accompagné la montée en gamme des grossistes d'Aubervilliers. Ce centre commercial offre près de 38 000 m² de surfaces dédiées au commerce de gros B to B. Son taux d'occupation élevé (c.95 %) permet de dégager des revenus locatifs récurrents sur la base des baux commerciaux en vigueur. Les locataires du CIFA s'adressent à une clientèle solide de détaillants multimarques et d'enseignes de mode milieu de gamme, et proposent dans leurs showrooms du prêt-à-porter féminin et masculin, de la maroquinerie, des chaussures et des bijoux. Le CIFA présente de nombreux avantages pour ses locataires et leurs clients : une très grande accessibilité qui sera renforcée par la création prochaine de deux nouvelles stations de métro dans le cadre du Grand Paris, un parking de 1 500 places et des voies privées permettant de stationner et de circuler facilement, une sécurisation du site 24h sur 24, etc.



Grape Hospitality est une plateforme dédiée à l'hôtellerie, principalement détenue par Eurazeo et AccorHotels à hauteur de 57 % et 29 % respectivement, regroupant un portefeuille de 85 hôtels économiques et milieu de gamme – murs et fonds de commerce – représentant plus de 9 000 chambres, situés en France et dans de grandes villes de 7 autres pays européens (Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Italie, Pays-Bas, Portugal). Ces hôtels sont tous en contrat de franchise AccorHotels (Ibis Budget, Ibis Styles, Ibis, Mercure, Novotel, Pullman). Grape Hospitality dispose des ressources nécessaires pour rénover de façon ambitieuse le portefeuille d'hôtels ainsi constitué. Dirigée par Frédéric Josenhans, ancien Directeur Général Mercure & Novotel, accompagnée d'une équipe de professionnels, la plateforme a vocation à exploiter le fort potentiel de création de valeur du portefeuille existant et acquérir à terme d'autres hôtels ou portefeuilles d'hôtels sous diverses enseignes, offrant une complémentarité et des perspectives de croissance intéressantes.

FONROCHE SOLAIRE

Acteur de référence dans le secteur des énergies renouvelables, Fonroche a annoncé la scission de ses activités en deux groupes : les activités biogaz et géothermie reprises par les fondateurs d'une part ; l'activité solaire d'autre part, désormais indépendante et contrôlée par Infravia Capital Partners et Eurazeo.

Au sein d'Eurazeo, l'entreprise historiquement suivie par Eurazeo Croissance sera accompagnée par Eurazeo Patrimoine, pôle spécialisé dans les investissements au sein des sociétés détenant et exploitant principalement des actifs tangibles.

Fonroche Solaire, qui sera bientôt rebaptisée, est un acteur de référence de l'énergie photovoltaïque en France et à l'international. Par sa triple compétence d'investisseur, promoteur et producteur d'énergie photovoltaïque, Fonroche Solaire intervient sur toute la chaîne de valeur du secteur. Le groupe contrôle aujourd'hui une base d'actifs représentant une capacité de production d'environ 200 MW, dont 107 MW étaient en exploitation fin 2016, avec de fortes perspectives de croissance. Au-delà de sa présence en France et de son expertise sur les centrales sur bâti, Fonroche Solaire axe également son développement sur l'international, notamment à Porto Rico avec la connexion fin 2016 de sa première centrale (26 MW), et étend son périmètre d'activité sur des centrales au sol développées sur des terrains dégradés.

we

Focus sur Eurazeo Corporate

Issue des équipes de gestion d'Eurazeo SA, l'équipe Eurazeo Corporate intervient désormais en soutien actif des équipes d'investissement, notamment pour l'accompagnement des participations. Elle constitue aujourd'hui l'un des atouts distinctifs d'Eurazeo.

DES PROFILS CHOISIS

Depuis près de dix ans, Eurazeo s'est attachée à construire une équipe corporate de premier rang, composée de professionnels à la fois opérationnels et rompus aux meilleures pratiques. Elle comprend aujourd'hui une quarantaine de collaborateurs et ses domaines d'expertise s'enrichissent chaque année, pour être au plus près des enjeux de l'entreprise. L'équipe Eurazeo Corporate dispose ainsi de savoir-faire pointus sur toutes les grandes fonctions de l'entreprise : ressources humaines, comptabilité, audit, contrôle de gestion, financement, fiscal, juridique, gestion des risques, *compliance*, RSE, informatique, digital, gestion de projet, communication et, depuis 2016, sûreté.

INTÉGRÉS AU CŒUR DU MÉTIER

Initialement dévolues à la gestion de l'entreprise, ces compétences ont été progressivement déployées au cœur même du métier d'Eurazeo. L'équipe corporate est associée, en renfort des pôles, à tous les stades du cycle d'investissement : en amont, pour identifier les risques et mieux cibler les *due diligences* ; lors de l'acquisition, pour assister les équipes d'investissement dans la structuration juridique et fiscale, les négociations et les financements ; pendant la phase de transformation, pour suivre certains chantiers d'amélioration en soutien des équipes d'investissement, participer à la conception et au suivi des mécanismes

Un large éventail d'expertises

Communication

Comptabilité

Consolidation

Contrôle de gestion

Digital

Financements – Trésorerie

Fiscal

Juridique

Relations investisseurs

RSE

Ressources humaines

Risques et Audit interne

Sûreté

Une équipe au Luxembourg

Depuis 2004, Eurazeo dispose d'une équipe au Luxembourg, premier centre européen de fonds d'investissement et second au niveau mondial. Elle est ainsi au plus près de ses co-investisseurs et des *limited partners* de ses fonds de co-investissement de droit luxembourgeois, tel Eurazeo Capital II.

Sa principale structure locale, Eurazeo Services Lux, est spécialisée dans l'administration de sociétés (prestations administratives, juridiques, comptables et de domiciliation), tant pour d'autres sociétés du groupe établies localement que pour des sociétés tierces. Professionnel du secteur financier (PSF), Eurazeo Services Lux est agréée par la Commission de surveillance du secteur financier.

permettant d'assurer une gouvernance exemplaire, aider au recrutement des talents managériaux ou encore apporter les bonnes pratiques en matière d'outils de pilotage... Certains de ces services sont également déployés le cas échéant au moment des sorties. Eurazeo présente ainsi une dimension de conseil rarement rencontrée dans les sociétés de *private equity*.

2016, UNE MOBILISATION ACCRUE

En 2016, la préparation des huit projets d'acquisition a représenté un investissement particulièrement conséquent de l'équipe corporate. L'occurrence de plusieurs *carve-outs*, qui consistent à acquérir certains actifs et à reconstruire une entreprise, a en effet induit une évolution dans la mission de l'équipe, sollicitée pour leur réalisation. Certains collaborateurs ont ainsi activement participé au pilotage de ces projets de « détournement », contribuant notamment à la définition et à la mise en œuvre des processus et outils cibles. Par ailleurs, l'équipe corporate s'attache à fournir aux équipes d'Eurazeo et des sociétés dont elle est actionnaire des outils leur permettant d'atteindre les meilleurs standards. En 2016, elle a notamment poursuivi ses travaux autour des achats responsables, du digital et des projets de contrôle de gestion.

PERSPECTIVES 2017

L'équipe corporate va poursuivre ses travaux sur les bonnes pratiques et continuer à s'investir sur les *carve-outs* en cours de finalisation. Cette contribution d'Eurazeo s'inscrit dans une gouvernance opérationnelle stricte, dans laquelle la gestion des risques est intégrée.

ACCELERATE



De gauche à droite :
Pierre-Alain Aubin
Directeur des Risques
Cécile Gilliet
Directrice Juridique
adjointe, M&A
Maxime de Bentzmann
Principal, Eurazeo Capital

SOMMET EDUCATION UN INVESTISSEMENT AU QUOTIDIEN

En mars 2016, Eurazeo a acquis deux écoles de management suisses de rang mondial dans le domaine de l'hospitalité et du luxe, Glion et Les Roches, afin de constituer le groupe Sommet Education. Près de 1 500 étudiants en sortent diplômés chaque année. Eurazeo a investi 229 millions d'euros. Son ambition est de faire du nouvel ensemble un leader sur son secteur en renforçant sa dimension internationale, en Asie notamment, et en élargissant son champ d'action autour de deux sujets porteurs : l'enseignement à distance via la digitalisation et la formation des cadres. Un *carve-out* n'est pas un investissement comme les autres. Il implique des moyens capitalistiques et des ressources humaines importantes. Par son expertise, l'équipe corporate d'Eurazeo joue un rôle clé dans ce processus. L'accompagnement dépasse alors l'investissement habituellement consenti pour les autres participations. Il peut prendre des formes variées, de l'assistance à la gestion de projet jusqu'au coaching d'équipe. Dans le cas de Sommet Education, plusieurs collaborateurs de l'équipe corporate ont accompagné la société holding du projet en vue de construire les fonctions support et les

systèmes d'information essentiels au fonctionnement du nouveau groupe. Leur mission s'est inscrite dans le cadre d'un véritable projet d'entreprise. Pierre-Alain Aubin, Directeur des Risques, a notamment accompagné les équipes et la nouvelle direction pour concevoir et mettre en place une Direction Financière, un centre de services Finance (Marbella, Espagne) ainsi qu'un ERP¹ Finance. « *Le succès de ce type de projet repose sur une gouvernance opérationnelle forte, où la gestion des risques est centrale et permanente* », indique-t-il. La Directrice du Digital a, pour sa part, accompagné l'inter-

nalisation des systèmes d'information clés permettant au nouveau groupe de s'affranchir des services support du vendeur. « *L'équipe corporate a travaillé en étroite collaboration avec les équipes d'investissement et celles de Sommet Education pour mettre en œuvre sans dé-*

« Ces projets comportent des enjeux forts et sont complexes à mettre en œuvre. Aux côtés des équipes d'investissement, l'équipe corporate apporte une valeur ajoutée indispensable. »

Philippe Audouin

lai les solutions les plus performantes, en ligne avec nos objectifs », explique Vivianne Akriche, Managing Director d'Eurazeo Capital, qui dirige l'équipe en charge de l'investissement. Cette implication au quotidien a d'ores et déjà permis de donner à Sommet Education des bases solides et pérennes pour son développement.

1. *Enterprise Resource Planning*; il s'agit d'un progiciel de gestion intégré.

L'ÉQUIPE D'EURAZEO CORPORATE



1. **CÉCILE GILLIET**

Directrice juridique
adjoint - M&A

2. **MARIE-CLAIRE FAGETTE**

Chef Comptable

3. **PIERRE-ALAIN AUBIN**

Directeur des Risques
et de l'audit Interne

4. **CHRISTOPHE AUBT**

Chargé de mission auprès
des directions financières
des participations du Groupe
Représentant des salariés
au sein du Conseil de
Surveillance d'Eurazeo

5. **NICOLAS HUET**

Secrétaire Général
Secrétaire du Directoire
Membre du Comex

6. **SOPHIE FLAK**

Directrice de la RSE
et du Digital

7. **STÉPHANE BOSTYN**

Directeur Financements
Trésorerie

8. **BÉRENGÈRE NICOLAZO
DE BARMON**

Directrice de la Consolidation

9. **EDWARD PORTET**

Directeur du Contrôle
de Gestion

10. **CAROLINE COHEN**

Responsable Relations
Investisseurs

11. **ARMANCE BORDES**

Directrice juridique
adjoint-Corporate

12. **SANDRA CADIOU**

Directrice de
la Communication

Absent de la photo :

**PIERRE-MARIE
BOURNIQUEL**

Directeur de la Sûreté

EURAZEO À L'INTERNATIONAL

eurazeo North America



VIRGINIE MORGON
Deputy CEO Eurazeo
Présidente Eurazeo North
America



ÉRIC SCHAEFER
Managing Director



HENRI DOMANGE
Senior Associate



JUSTIN SCHLEGEL
Associate



VIVIANNE AKRICHE
Managing Director



OLIVIER CORNELOUP
Chief Administrative
Officer



JIM GOLDMAN
Senior Advisor



**JEAN-PAUL
MONTUPET**
Senior Advisor

eurazeo China



EDDIE CHEN
Managing Director
Head of Eurazeo China



CHAO SUN
Associate



NANNAN ZHANG
Executive Assistant

eurazeo South America



MARCOS GRASSO
Senior Advisor -
Head of Eurazeo
South America

eurazeo Luxembourg



MARC BOULESTEIX
Responsable du bureau
de Luxembourg



**GÉRALDINE
REGAL UDOL**
Responsable comptable



**LAURENCE
BURKHARD**
Assistante juridique



LAURENT GUÉRINEAU
Managing Director

we

FAIT 2016 EN

La capacité d'Eurazeo à accompagner de façon opérationnelle les entreprises sur une trajectoire de long terme est le moteur d'une croissance durable et pérenne. 2016 signe une accélération des transformations, avec à la clé une multiplication des réalisations.

ASMODEE ►

CHAMPION DE LA CROISSANCE

Avec une hausse de chiffre d'affaires de 39,5 % sur un an, Asmodee, leader international de l'édition et de la distribution de jeux de société, prolonge sa brillante trajectoire : un développement rapide, accéléré depuis son acquisition par Eurazeo Capital en 2014. De nouvelles opérations ont encore été menées à bien en Europe cette année : acquisitions de Bergsala Enigma, le leader de la distribution de jeux de société et de cartes à collectionner en Europe du Nord, et du studio canadien F2Z Entertainment. Ces opérations consolident les positions internationales d'Asmodee, renforcent ses contenus éditoriaux et son offre de plateforme digitale. •



◀ FINTRAX

UN ACTEUR GLOBAL RENFORCÉ

Deuxième opérateur mondial de la détaxe touristique et acteur majeur de la conversion de devises, Fintrax a démontré sa résilience en enregistrant une croissance de 5,6 % de son chiffre d'affaires en 2016 malgré un environnement difficile, grâce à une exposition diversifiée en Europe et à une forte dynamique commerciale. Au cœur de trois secteurs porteurs – le tourisme mondial, les biens de consommation et les paiements dématérialisés –, la société poursuit aussi son développement par croissance externe (acquisition récente de la société finlandaise e-TaxFree), avec l'appui d'Eurazeo Capital, qui a investi 300 millions d'euros fin 2015. •

ACCELERATE

1



◀ EUROPCAR GROUPE

LA TRANSFORMATION EN ACTION

Europcar, le leader de la location de véhicules en Europe et l'un des acteurs majeurs de la mobilité, dont Eurazeo est actionnaire à 42,4 %, poursuit sa mue et sa progression. En 2016, le groupe a ainsi enregistré de solides performances dont une hausse de 4,9 % de son volume de jours de location, tirant profit des investissements stratégiques réalisés. Cette année, Europcar a continué à conjuguer innovation, par exemple autour du déploiement de programmes liés au parcours client, et croissance externe. Confirmant son orientation vers le marché de la mobilité en ville, Europcar a réalisé deux nouvelles acquisitions : Bluemove, une start-up innovante, leader de l'autopartage en Espagne, et Europcar Irlande, hier franchisée, grâce à laquelle le réseau en propre s'étend à dix pays et intègre GoCar, le leader de l'autopartage en Irlande. •

TRANSFORMATION DAY ▶

PENSER DEMAIN

Eurazeo a inauguré auprès des équipes dirigeantes de ses participations un nouveau temps fort : le Transformation Day.

L'objectif est double : proposer, à travers les regards d'intervenants extérieurs, des idées et des pistes novatrices autour des transformations qui bouleversent les économies ;

et donner aux participations l'opportunité d'avoir un temps d'échange et de partage. Pour cette première édition, les thèmes portaient sur les ruptures digitales et la mixité. Avec plus de 200 participants, l'événement

a été un véritable succès. •



YOUNITED CREDIT ►

EUROPE TOUTE

Younited Credit : c'est le nouveau nom de Prêt d'Union, une des premières plateformes Internet *peer-to-peer* de crédit entre particuliers en Europe et dans laquelle Eurazeo Croissance a investi 17 millions d'euros en 2015.

Ce changement a été engagé pour accompagner la stratégie d'expansion européenne. Après avoir ouvert en Italie, la plateforme s'apprête à lancer son activité en Espagne dès le début 2017. Des investissements ont également été réalisés pour installer ce nouveau nom en France, avec une première campagne de télévision. •



◀ DESIGUAL

RETOUR À LA CROISSANCE

Depuis 2015, Desigual, détenue à 9,8 % (7,4 % après syndication) par Eurazeo Capital, déploie un plan de transformation. Avec un objectif : cibler la croissance rentable en déployant des projets autour du produit, du merchandising et de l'image pour mieux répondre aux attentes des consommateurs. En parallèle, Desigual travaille à l'optimisation de son réseau de distribution via des fermetures et relocalisations de magasins, et la refonte du concept des boutiques. Malgré un contexte économique défavorable, en France notamment, ce plan a permis de limiter le recul du chiffre d'affaires du groupe et d'améliorer sa trésorerie, qui ressort à 380,7 millions d'euros à fin 2016. Desigual accélère en parallèle sa transformation digitale. Cela se traduit aussi dans sa gouvernance, avec l'arrivée d'un expert des technologies de l'information et de la communication au sein du Conseil. •

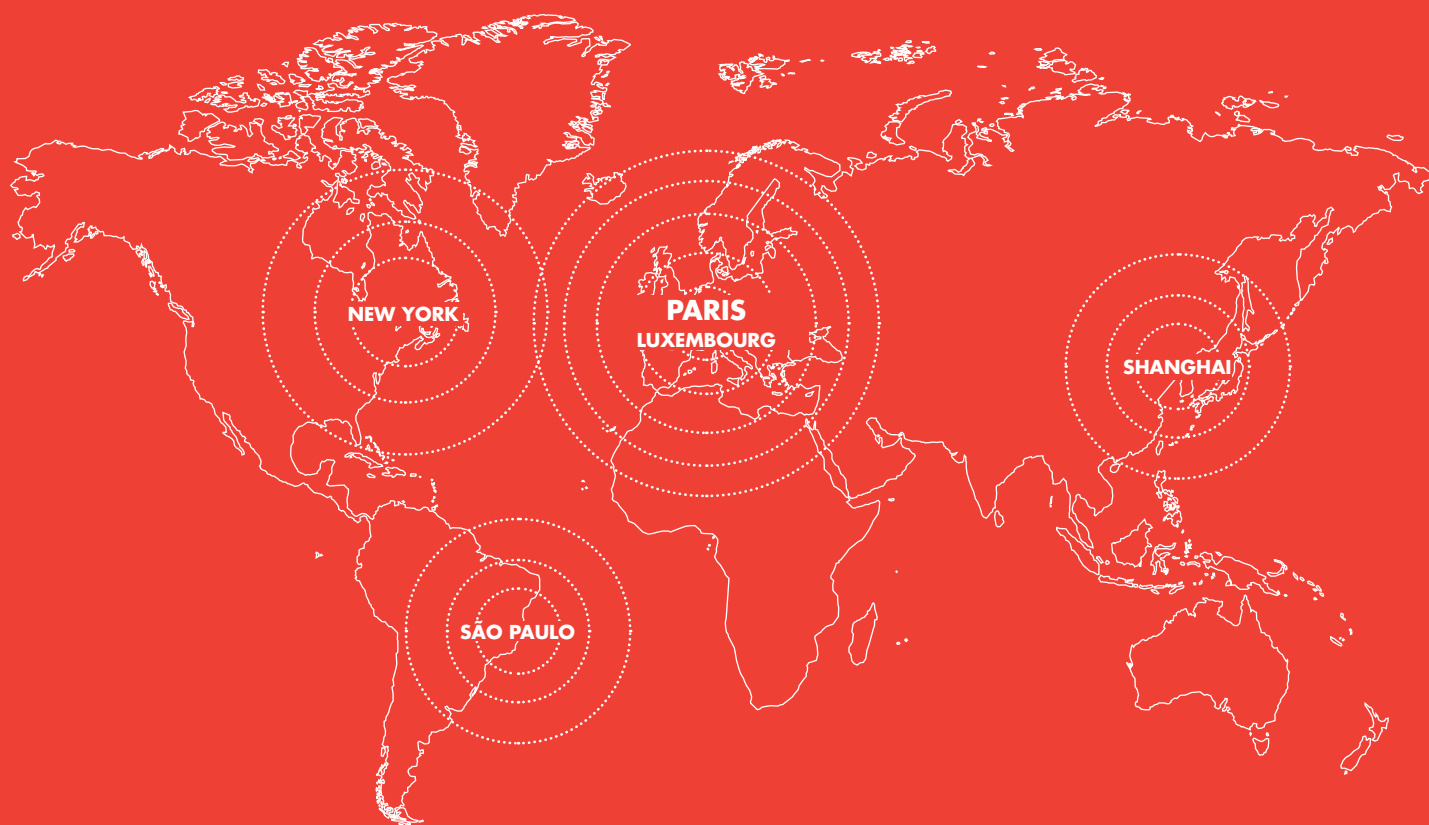
WE MOVE


DEPUIS 2011, EURAZEO S'INSCRIT DANS UNE DYNAMIQUE D'ENRICHISSEMENT DE SON MODÈLE, CRÉANT DES PÔLES D'INVESTISSEMENT SPÉCIALISÉS, INSTALLANT POUR SES PARTICIPATIONS DES RELAIS EN CHINE ET AU BRÉSIL, RENFORÇANT DE MANIÈRE CONTINUE SES COMPÉTENCES CORPORATE. UNE NOUVELLE ÉTAPE STRATÉGIQUE A ÉTÉ FRANCHIE EN 2016 AVEC L'IMPLANTATION À NEW YORK D'UNE ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT, AFIN DE PÉNÉTRER UN MARCHÉ AMÉRICAIN DU *PRIVATE EQUITY* RICHE EN OPPORTUNITÉS.

WE MOVE : Nous avançons.

UNE PRÉSENCE INTERNATIONALE

Eurazeo évolue, continue de s'internationaliser.
Nous sommes désormais actifs en Europe et en Amérique du Nord
pour y investir, mais aussi en Asie et en Amérique du Sud pour
accompagner nos entreprises au plus près des grands marchés.





En déployant notre dimension internationale, nous renforçons notre capacité à créer de la valeur. Nous ouvrons le champ des possibles pour les sociétés que nous accompagnons, comme pour nos propres investissements et nos partenariats.

#WEAREMAKERS

We

NOTRE STRATÉGIE III/V

OUVRIRE DE NOUVEAUX HORIZONS

Dans un environnement concurrentiel mondialisé, Eurazeo se transforme elle-même de manière continue pour renforcer son modèle de façon à la fois méthodique et agile. Elle explore de nouvelles géographies et investit dans des métiers complémentaires pour toujours se différencier.

UNE VISION, DES ACTIONS

Eurazeo, une évolution continue

Digitalisation, mondialisation, crise climatique, renforcement des normes, arrivée de nouveaux acteurs... Comme ses participations, notre entreprise fait face, à un rythme qui s'accélère, à un nombre croissant de défis et d'opportunités. Pour remplir sa mission au mieux et créer de la valeur dans la durée, Eurazeo conduit une démarche d'adaptation continue. Elle renforce son modèle avec agilité en abordant de nouvelles frontières, tout en veillant à une maîtrise rigoureuse de ses risques.

Une nouvelle dimension géographique

L'international est devenu un incontournable levier de la croissance d'Eurazeo et de ses participations. Sa démarche de globalisation porte sur trois fronts concomitants : l'internationalisation des sociétés dont nous sommes actionnaires, l'implantation directe de pôles de compétences Eurazeo dans d'autres régions du monde et l'élargissement de notre périmètre d'investissement. Eurazeo aura réussi en moins de dix ans à s'internationaliser, d'abord en termes d'investissements. Sur les 2 milliards d'euros investis par Eurazeo Capital entre 2011 et 2016, plus de 1,1 milliard d'euros l'ont ainsi été hors de France, avec l'acquisition de l'italien Moncler en 2011, de

l'espagnol Desigual en 2014, de l'irlandais Fintrax en 2015 et encore en 2016 des écoles suisses Glion et Les Roches.

Parallèlement, Eurazeo implante des pôles de compétences sur les marchés où une présence locale s'impose du fait de la combinaison d'un vaste potentiel de croissance et d'une complexité particulière, comme en Chine et au Brésil ; leur mission prioritaire est de soutenir l'accélération du développement des participations et d'élargir nos opportunités en renforçant notre écosystème international. Présente à Shanghai depuis 2013, Eurazeo s'est ainsi positionnée au bon moment pour bénéficier d'un flux d'affaires et d'investissements croissant avec l'Europe. L'ouverture en 2015 du bureau de São Paulo, dans une démarche similaire, a déjà permis de favoriser la réalisation d'acquisitions en Amérique du Sud.

Un mouvement stratégique vers les États-Unis

Conformément à l'ambition annoncée en 2015, une étape majeure a été franchie cette année avec l'ouverture d'une implantation aux États-Unis, cette fois dans l'objectif prioritaire d'investissements directs. Sur ce marché compétitif, Eurazeo pourra valoriser son actionnariat familial et institutionnel, son capital permanent, sa vision de long terme, son ancrage européen et sa capacité d'accompagnement des entreprises à l'international grâce à son écosystème

MOVE

1

global, autant d'atouts distinctifs auprès des sociétés américaines tournées vers le développement. Eurazeo North America participera également à l'accompagnement opérationnel de nos participations, les États-Unis étant déjà le premier marché de développement de nombreuses d'entre elles.

Des équipes d'investissement dédiées

Eurazeo a un unique métier, celui d'investisseur, qu'elle entend exercer avec excellence dans toutes ses dimensions. Dans cet objectif, elle s'est engagée depuis quelques années dans la création d'équipes d'investissement dédiées à des univers aux écosystèmes spécifiques (PME, Croissance, Patrimoine) ainsi que l'équipe Development, en charge de l'origination des *deals* et des levées de fonds. Les investissements réalisés dans iM Square et Capzantine lui permettent d'enrichir son réseau et ses compétences et de créer des options de développement à terme dans des métiers proches.

L'enrichissement des compétences corporate

Eurazeo a fait le choix stratégique de disposer d'une équipe corporate expérimentée, à la fois experte et opérationnelle, et de mettre ses compétences à

la disposition des participations. Au fil du temps, elle s'attache à les enrichir. Eurazeo cherche en particulier à intégrer des spécialités pointues, l'objectif étant de réfléchir et d'agir avec un temps d'avance. Sur les problématiques de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), Eurazeo démontre encore son caractère pionnier dans le *private equity*, avec en 2016 de nouvelles initiatives en matière de carbone, la généralisation des *due diligences* technologiques et digitales, ou avec une nouvelle génération d'outils d'investissement digitaux.



56 %

C'est la part des investissements réalisés hors de France entre 2011 et 2016 par Eurazeo Capital.

ET DEMAIN ?

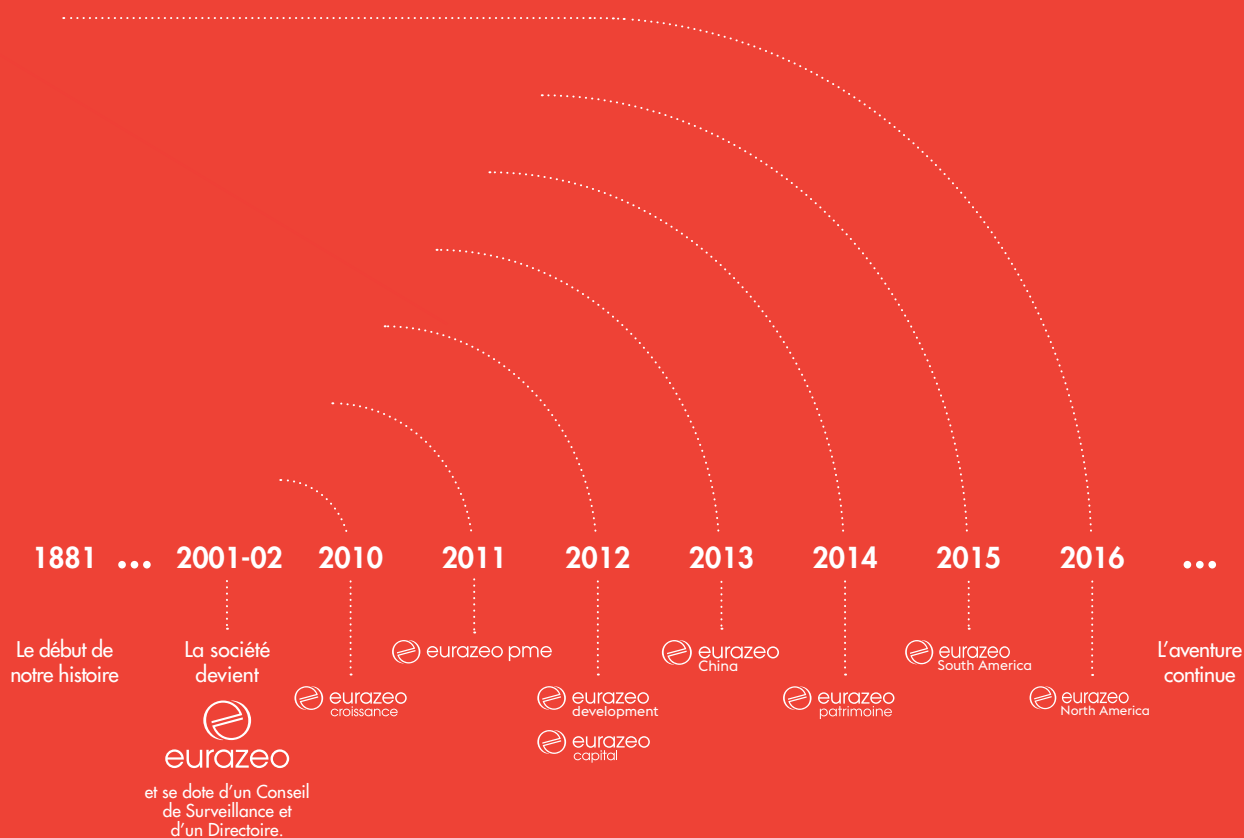
La montée en puissance de l'investissement direct aux États-Unis.

Le développement de métiers complémentaires en direct et en partenariat.

Des levées de fonds dans tous les pôles, dans lesquels Eurazeo restera majoritaire.

UNE ÉVOLUTION CONTINUE

Afin d'enrichir son modèle, Eurazeo ne cesse de se renforcer, créant des pôles d'investissement et intégrant de nouvelles expertises. Un déploiement qui répond à notre ambition dans la manière d'exercer notre métier.



Eurazeo est issue de la fusion en 2001 de Gaz et Eaux, fondée en 1881, et d'EuraFrance, fondée en 1969.

Entre 2001 et 2005, Eurazeo a procédé à une restructuration de son organisation juridique notamment par le biais d'une fusion-absorption d'Azeo et de Rue Impériale.

Depuis 2010, Eurazeo s'est profondément transformée évoluant d'une société mono-métier, spécialisée dans l'investissement dans les entreprises de grande taille, à une société qui, grâce à ses différents pôles d'investissement et implantations à l'étranger, couvre la quasi-totalité des métiers du capital-investissement.

MOVE

Focus sur Eurazeo North America

Dans le cadre de son déploiement international, Eurazeo a franchi cette année une étape majeure en implantant à New York une équipe expérimentée, partie intégrante d'Eurazeo Capital. L'objectif prioritaire est d'investir en direct dans des entreprises américaines de taille intermédiaire.

UN MARCHÉ ATTRACTIF

Premier marché mondial du *private equity*, le marché nord-américain, caractérisé par sa profondeur, son dynamisme et sa maturité, est particulièrement attractif. Pour les investisseurs qui disposent d'une présence locale, il offre un potentiel d'investissement très important.

L'IMPLANTATION D'UNE ÉQUIPE SOLIDE

Eurazeo a ouvert son bureau à New York en septembre 2016 et a fait le choix de le dimensionner solidement. Directement dirigée par Virginie Morgon, Directeur Général d'Eurazeo, désormais installée aux États-Unis, l'équipe est composée de huit personnes. Elle est mobilisée sur la recherche d'opportunités d'investissement dans des entreprises auxquelles le positionnement d'Eurazeo, singulier aux États-Unis – actionnaire actif, international et de long terme –, apporterait une véritable valeur ajoutée. Ses réseaux d'affaires seront également ouverts aux participations, afin de faciliter les *build-ups*.

DES CIBLES CLAIRES

Fidèle à sa stratégie, Eurazeo a choisi de se concentrer sur ses secteurs d'expertise, en particulier les biens de consommation et les services aux entreprises. L'objectif est d'investir dans des sociétés nord-américaines de taille intermédiaire

**Entreprises
intermédiaires**
Montants
unitaires investis :
fourchette prioritaire
de 200 à 500 M\$

Le marché
du *private equity* américain

**160 milliards
de dollars
de transactions**

à près des 2/3 sur notre segment cible
(sociétés de plus de 500 millions de dollars
de valeur d'entreprise)

orientées vers la croissance et tournées vers l'international, pour lesquelles sa proposition de valeur est différenciante. Unitairement, les montants en fonds propres investis devraient s'inscrire dans une fourchette prioritaire de 200 à 500 millions de dollars.

2016, UNE DYNAMIQUE ENCLENCHÉE

Fin décembre 2016, 54 dossiers d'investissement avaient déjà été examinés, dont 20 considérés comme prioritaires. Ceux-ci concernent des entrepreneurs, propriétaires de sociétés en forte croissance organique dotées d'un potentiel important d'internationalisation et de transformation. Le dialogue a également été engagé avec des groupes américains pouvant être amenés à céder certaines activités. L'équipe a enfin commencé à étudier des opportunités pour certaines participations.

2017, VERS LA CONCRÉTISATION

Résolue à respecter son rythme comme elle respecte celui de ses participations, Eurazeo ne se fixe aucun horizon temporel pour réaliser son premier investissement en Amérique du Nord. Toutefois, la montée en puissance de l'équipe, le développement de sa visibilité sur le marché et son *deal flow* croissant augmenteront en 2017 les probabilités de concrétisation de son action.

Focus sur Eurazeo China et Eurazeo South America

La présence de pôles de compétences à Shanghai, depuis 2013, et à São Paulo, depuis 2015, offre aux sociétés dont Eurazeo est actionnaire une porte d'entrée sur les marchés porteurs d'Asie et d'Amérique latine. Elles bénéficient ainsi d'une compréhension fine des dynamiques locales et d'un solide accompagnement opérationnel.

CHINE, LA MONTÉE EN PUISSANCE

Un nouveau modèle de croissance

Eurazeo China a pour mission prioritaire d'accélérer le développement des sociétés du portefeuille et de capter le potentiel et la croissance de la deuxième économie mondiale. Hier exportatrice de produits industriels, la Chine évolue, avec le dynamisme de la consommation domestique, vers une économie de services. Elle est devenue l'un des principaux investisseurs étrangers en Europe et aux États-Unis. Tout ceci ouvre à Eurazeo de nouvelles opportunités à chacun des stades de son métier.

Nouveaux succès

Depuis la création du bureau, l'équipe conduite par Eddie Chen, *Managing Director, Head of Eurazeo China*, a accompagné une vingtaine de nos sociétés. Parmi les avancées, Colisée ouvrira en 2017 une première maison de retraite en Chine, avec son partenaire China Merchants Property ; IES réalise déjà localement 25 % de son activité via une joint-venture avec Wanma. L'année a également permis d'accompagner Europcar dans son développement, ainsi que Neovia avec un projet d'acquisition du 5^e acteur du marché chinois du *petfood*.

Un écosystème renforcé

Eurazeo continue de développer son réseau de partenaires en Asie – Chine, Hong Kong, Singapour, Corée, Japon. L'équipe a établi des contacts avec de grandes entreprises qui souhaitent investir à l'échelle mondiale et nouer des relations de confiance avec les autorités.

Une présence active sur de vastes marchés

Chine

2^e puissance économique mondiale

1^{re} population mondiale, avec 1 379 millions d'habitants

Brésil

8^e puissance économique mondiale

5^e population mondiale, avec 206 millions d'habitants

BRÉSIL, PREMIÈRES RÉALISATIONS

Le retour de la confiance

Le Brésil, 5^e population mondiale et pays dont la classe moyenne a progressé de 50 % en une décennie, est devenu un marché incontournable en Amérique latine. Après avoir traversé une crise politique et économique d'une ampleur inédite, le pays se met en condition pour un retour de la confiance. Depuis 2015, Marcos Grasso, *Senior Advisor, Head of Eurazeo South America*, y soutient les participations déjà présentes comme AccorHotels, Elis ou Neovia et accompagne celles qui ont le potentiel pour s'implanter dans la région.

Au service du développement

En 2016, Eurazeo South America a travaillé avec une dizaine de sociétés du portefeuille. Le bureau brésilien d'Eurazeo a notamment aidé Neovia sur des projets de croissance organique et d'acquisitions en Amérique latine, et accompagné Elis sur des opérations de croissance externe. Le bureau a également travaillé avec les équipes de Colisée et de Fintrax pour affiner leurs plans de développement dans la zone.

Des perspectives encourageantes

L'accueil favorable que les réseaux d'affaires réservent à Eurazeo et à son implantation dans la capitale économique du pays devrait permettre d'amplifier le développement des sociétés dont elle est actionnaire au Brésil et dans d'autres pays de la région.

MOVE

EUROPCAR

Ouvrir la route en Chine



Plus de 200 millions de Chinois voyagent à l'étranger chaque année, faisant de leur pays le premier au monde en nombre de touristes. Ils dépensent à cette occasion près de 300 milliards d'euros selon l'OMT¹. Certains d'entre eux, de plus en plus nombreux, louent une voiture pour découvrir de nouvelles contrées. Bien décidé à capter cet afflux croissant de touristes, Europcar a travaillé cette année avec Eurazeo China, d'abord pour affiner sa stratégie vis-à-vis de la clientèle des touristes chinois, puis pour rechercher un partenaire de qualité et l'accompagner dans la préparation jusqu'à la signature d'un accord.

UN ACCORD DE COOPÉRATION AVEC SHOUQI CAR RENTAL

Cette démarche a été couronnée de succès, puisqu'un partenariat commercial mondial a été construit avec Shouqi Car Rental, l'un des principaux acteurs de la mobilité en Chine et filiale du groupe Beijing Tourism, poids lourd national du secteur du tourisme. L'accord de coopération, finalisé début 2017, permettra à chacun des partenaires de bénéficier de la complémentarité des deux réseaux. Europcar offre une présence dans 140 pays et un réseau de 3 600 points de vente, tandis que Shouqi Car Rental dispose d'un maillage de 500 stations dans plus de 70 villes en Chine. Pour les clients, c'est la promesse de bénéficier d'un service de haute qualité dans le monde entier. Les clients chinois

pourront accéder aux services de location de voitures d'Europcar via le site web de Shouqi et acheter des forfaits tout compris en dehors de la Chine. De même, les clients d'Europcar auront accès, via le site de la marque, aux services de Shouqi en Chine

pour louer un véhicule ou réserver un chauffeur privé.

UNE RÉFÉRENCE DANS LE SECTEUR DE LA MOBILITÉ

Cet accord permet à Europcar de disposer avec Shouqi Car Rental d'un partenaire chinois partageant une vision proche du métier. Tous les deux possèdent une culture d'entreprise fortement axée sur la qualité de service et la satisfaction des clients. Ses services de mobilité ont fait de Shouqi la référence de son secteur, des services appréciés aussi bien des principales entreprises chinoises que des organismes gouvernementaux et des 500 plus grandes entreprises du monde.

1. Organisation mondiale du tourisme ; chiffres clés du tourisme – édition 2016.

« LA CHINE ATTIRE, MAIS IL FAUT DES CONNAISSANCES ET DU SAVOIR-FAIRE POUR PÉNÉTRER CE MARCHÉ. »

Eddie Chen,
Managing Director, Eurazeo China

EXPLORER de nouveaux métiers

Eurazeo repousse ses horizons en investissant dans de nouvelles classes d'actifs. Elle participe à d'ambitieuses initiatives, porteuses de perspectives nouvelles, de création de valeur et d'enrichissement de son spectre d'activités.



IM SQUARE, ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE POUR GÉRANTS D'ACTIFS

Eurazeo a créé iM Square en 2015 avec Amundi et La Maison : une idée nouvelle, la première plateforme européenne d'investissement et de développement en *asset management*. La stratégie vise à prendre des participations minoritaires au capital de sociétés de gestion entrepreneuriales performantes et de les aider à se développer, surtout hors de leur marché. Deux opérations ont été réalisées en 2016 aux États-Unis : l'entrée à hauteur de 20 % au capital d'un gérant spécialiste des valeurs de croissance, Polen Capital Management (7,5 milliards de dollars sous gestion début 2016 et 9 milliards fin 2016) ; et l'acquisition de 45 % de Dolan McEniry Capital Management. Cette société de gestion indépendante est active sur le segment complémentaire de la gestion obligataire américaine de crédit. Ses actifs sous gestion s'élevaient à 9 milliards de dollars fin 2016 contre 5,8 milliards fin 2015. Enfin, iM Square a acquis une société de gestion française, Montmartre AM. Renommée iM Global Partner Europe, elle sera la base de sa future plateforme commerciale sur ce continent.

iM Square prévoit d'investir *a minima* 250 millions d'euros dans les trois prochaines années, aux États-Unis, mais aussi en Asie et en Europe.

CAPZANINE, ALTERNATIVE DU FINANCEMENT DE PME

Depuis 2015, Eurazeo a investi, aux côtés d'AXA France, à hauteur de 22 % de Capzanine, un gestionnaire de fonds d'investissement spécialiste de l'investissement mixte, « capital et dette privée ».

Ce fonds investit jusqu'à 150 millions d'euros par société sur des segments complémentaires à ceux d'Eurazeo PME : des entreprises plus petites, dans lesquelles il intervient en qualité d'actionnaire majoritaire, ou de taille équivalente mais de façon

minoritaire. Il est aussi l'un des principaux acteurs du marché de la dette privée en France.

Convaincue de la qualité de l'équipe et des besoins de financement non bancaire des PME, Eurazeo s'investit pour le développement de Capzanine, en faisant bénéficier son équipe de ses relations avec les grands investisseurs institutionnels et de son réseau international pour le développement des entreprises.

La croissance est au rendez-vous. Fin 2016, Capzanine disposait de 1,4 milliard d'euros d'actifs sous gestion, soit moitié plus qu'au moment de notre investissement. Eurazeo s'est engagée à hauteur de 100 millions d'euros dans les fonds Capzanine.

RAISE, POUR FAIRE GRANDIR LES ENTREPRISES EN FRANCE

Enfin, Eurazeo est partenaire de la société d'investissement Raise, née en 2014 d'une ambition généreuse : aider la France des entrepreneurs capables de créer des emplois et de nourrir la croissance. Disposant d'un fonds de près de 350 millions d'euros, Raise a pris des participations dans sept ETI prometteuses, tandis qu'une fondation était dotée de 20 millions d'euros.

Elle est aujourd'hui le premier accélérateur philanthropique dédié aux Jeunes Entreprises de Croissance françaises. Fidèle à sa volonté d'être utile, Eurazeo s'est engagée à investir 10 millions d'euros dans Raise Investissement et contribue à la Fondation.

MOVE

FAIT EN 2016

Montée en puissance de l'action de notre équipe en Chine et au Brésil au service de l'internationalisation de nos sociétés, déménagement du siège parisien en complément de notre ouverture à New York, nouvelles évolutions de nos compétences corporate : en 2016, les choses continuent de bouger chez Eurazeo.



◀ ACCORHOTELS

PLUS D'INTERNATIONAL ET DE NOUVEAUX MÉTIERS

Offensif, AccorHotels a investi massivement cette année, donnant un coup d'accélérateur à la transformation de son *business model*. L'acquisition de Onefinestay, pionnier de l'hospitalité haut de gamme, en fait ainsi un leader mondial de la location de demeures d'exception incluant des services hôteliers, et renforce sa présence sur le marché du luxe. Le partenariat de long terme conclu avec le singapourien Banyan Tree Holdings pour développer les marques de ce partenaire à l'échelle mondiale étend, lui aussi, son offre de services : les clients d'AccorHotels bénéficieront de ses positions clés en Asie sur le segment des *resorts* de luxe. Autre initiative, l'entrée à hauteur de 30 % au capital de l'argentin Oasis Collections, qui offre en ligne une sélection d'appartements et de services en Amérique latine, aux États-Unis et en Europe. Enfin, AccorHotels a consolidé sa position de leader du marché australien par le rachat de 31 hôtels. •

ELIS ▶

ESPAGNE, BRÉSIL, COLOMBIE...

Fin d'année conquérante pour Elis ! Avec l'acquisition d'Indusal en Espagne et de Lavebras au Brésil, le leader multiservice de la location de linge plat, de vêtements de travail et d'équipements d'hygiène et de bien-être se renforce sur deux marchés clés. Il devient n° 1 du secteur en Espagne avec 25 % de part de marché et consolide son leadership au Brésil. Elis a aussi pris pied en Colombie, 4^e économie d'Amérique latine, avec l'acquisition de SIL. Plus de 40 % de l'activité est désormais réalisée à l'international. Outre son soutien sur le terrain, Eurazeo a participé début 2017 à l'augmentation de capital qui a rendu possibles ces opérations. •



NEOVIA ▶

L'ASIE, TOUJOURS L'ASIE

Neovia, l'un des leaders mondiaux de la nutrition et de la santé animales, poursuit sa stratégie à l'international. Et cela notamment en Asie, où la société occupe des positions fortes dans plusieurs pays, en particulier au Vietnam, en Indonésie, en Inde et en Chine. Continuant d'y accroître sa présence industrielle et commerciale, Neovia a acquis en 2016 un acteur clé de la fabrication d'aliments pour animaux aux Philippines, Popular Feedmill Corporation. Avec le support d'Eurazeo China, Neovia a également approché Sanpo, le 5^e acteur du marché chinois du *petfood*, en vue d'une prise de participation majoritaire. Ils sont entrés en négociations exclusives début 2017. •



◀ EURAZEO

EURAZEO, NOUVELLES ADRESSES ET PLUS !

Eurazeo grandit et déménage. Quelques mois avant l'ouverture de son bureau new-yorkais, Eurazeo a installé, début 2016, les équipes du siège dans un bâtiment situé au 1 rue Georges Berger (Paris 17^e), entièrement rénové et conforme aux meilleures normes environnementales¹. Le déménagement a d'ailleurs constitué une nouvelle occasion de renforcer nos actions RSE : don d'une partie de l'ancien mobilier à l'association Apprentis d'Auteuil, dématérialisation des documents RH, centralisation des imprimantes, élimination des bouteilles en plastique et installation de bornes pour véhicules électriques. •

1. Certifié HQE (Haute Qualité environnementale) au niveau « exceptionnel », BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*) au niveau « excellent » et BBC (Bâtiment basse consommation).

EURAZEO ▶

CULTURE SÛRETÉ

Eurazeo enrichit la palette de ses expertises avec l'arrivée d'un spécialiste de la sûreté, Pierre-Marie Bourniquel, inspecteur général honoraire de la police nationale. Au service d'Eurazeo et de ses participations, sa mission est d'apporter aide et conseil en matière de protection des personnes et des biens matériels et immatériels. •



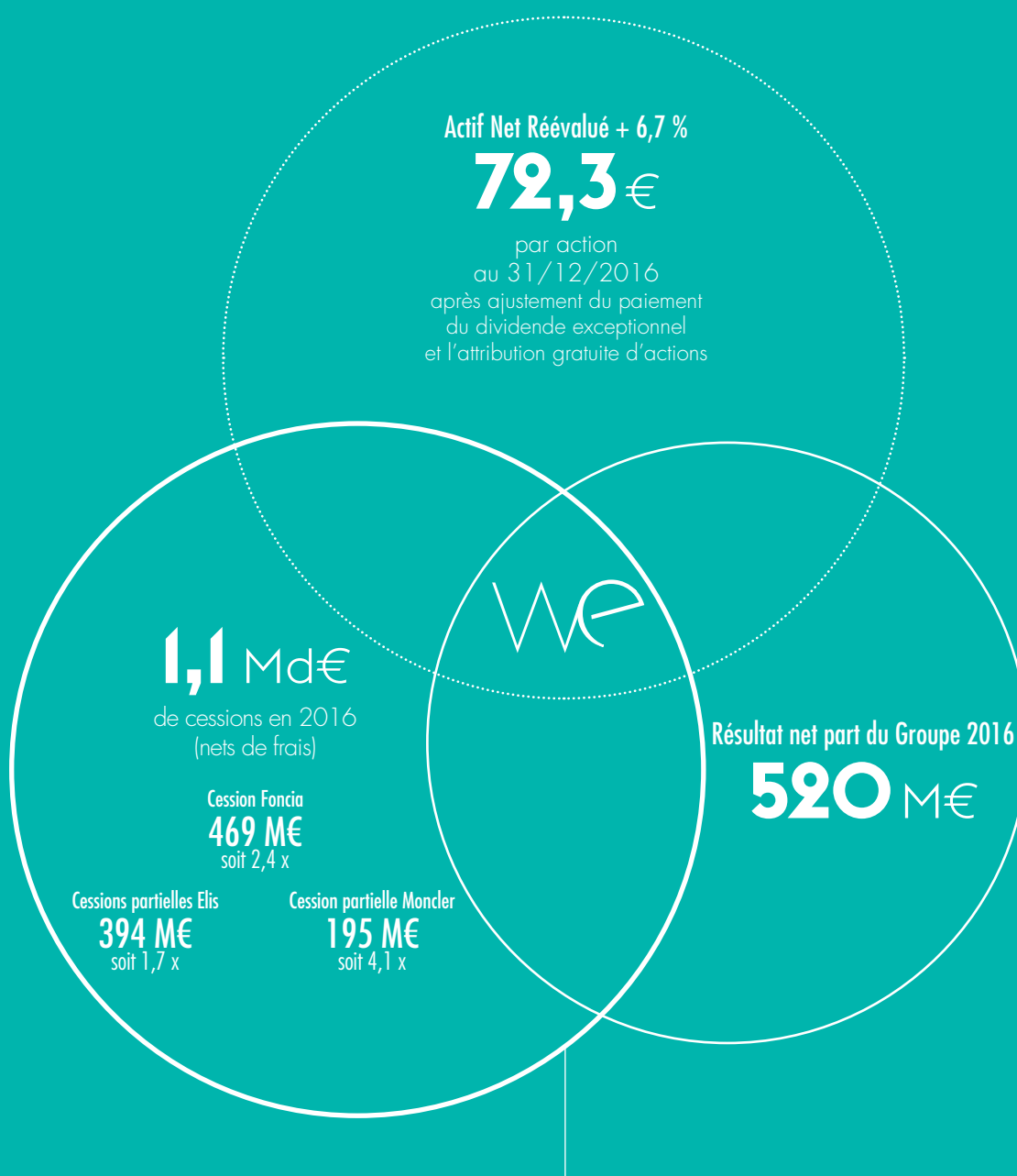
WE DELIVER


FORTS DU CAPITAL PERMANENT CONFIÉ PAR NOS ACTIONNAIRES, NOUS AVONS TOUTE LIBERTÉ EN TERMES D'HORIZON DE CESSION DES ENTREPRISES. CETTE MATÉRIALISATION DE LA VALEUR CRÉÉE DOIT CONSACRER UN SUCCÈS POUR LES ÉQUIPES ET POUR NOS ACTIONNAIRES. NOUS SOMMES FIERS DE LEUR AVOIR OFFERT UN RETOUR ATTRACTIF DANS LA DURÉE. LORSQUE NOUS CÉDONS NOS PARTS, C'EST AUSSI, POUR LES ENTREPRISES ET LEURS COLLABORATEURS, LE PREMIER CHAPITRE D'UNE NOUVELLE HISTOIRE QUE NOUS AVONS CONTRIBUÉ À ÉCRIRE.

WE DELIVER : Nous délivrons.

DES PERFORMANCES DANS LA DURÉE

Investisseur de long terme, Eurazeo vise une création de valeur durable, économique et plus encore. Ceci nous permet d'offrir dans la durée à nos actionnaires un retour total attractif et d'être un vecteur de progrès pour nos parties prenantes.





Nos décisions sont guidées par nos seuls critères de création de valeur pour toutes nos parties prenantes. Nous cédonos nos entreprises lorsque le projet imaginé ensemble a été réalisé, et que nous pouvons sereinement passer le relais à de nouvelles énergies.

#WEAREMAKERS

We

NOTRE STRATÉGIE IV/V

RESTITUER LA VALEUR CRÉÉE

Disposant de ressources financières permanentes et n'ayant pas de dette structurelle, Eurazeo peut accompagner ses entreprises dans la durée et contribuer ainsi à une création de valeur durable. Cristallisée lors des cessions, celle-ci permet d'offrir dans la durée à tous nos actionnaires un retour total attractif, renforcé par une politique active de distribution et de rachat d'actions.

UNE VISION, DES ACTIONS

Pas de contrainte pour les cessions

Dans notre métier, la création de valeur se concrétise lors des cessions. Grâce à son actionnariat et à sa solidité financière, Eurazeo conserve l'entière maîtrise de leur *timing*, atout précieux sur des marchés volatils.

Transformation et valorisation

Deux facteurs président à nos décisions de cession : d'abord, que la transformation définie en amont soit suffisamment avancée ; ensuite, que la sortie puisse se concrétiser dans de bonnes conditions, valorisant le travail réalisé par Eurazeo pour renforcer les perspectives long terme de l'entreprise. Le choix du moment relève donc avant tout d'un arbitrage entre l'appréciation du potentiel restant de création de valeur et la performance réalisable à date, évaluée en termes de multiple *cash on cash*¹ ou de Taux de Rentabilité Interne (TRI)². En 2016, les équipes ont fait le choix de cristalliser la valeur créée chez Foncia grâce à l'exceptionnel travail réalisé pendant cinq ans. Cette cession fait ressortir un multiple de 2,4 fois l'investissement initial. Des cessions partielles de titres Moncler (5 % du capital, 4,1 fois) et Elis (25 % du capital, 1,7 fois) ont aussi été réalisées.

D'ambitieux objectifs de création de valeur

Les objectifs de rentabilité des capitaux investis diffèrent selon les pôles et la nature du risque associé. Ainsi les

TRI attendus pour Eurazeo Croissance sontils supérieurs à 25 % par an, quand ils s'inscrivent entre 15 et 20 % pour Eurazeo Capital et Eurazeo PME, et au-dessus de 10 % pour Eurazeo Patrimoine.

ANR, la performance du non-coté

Le travail de transformation s'apprécie notamment à travers l'évolution de l'Actif Net Réévalué (ANR). Fin 2016, l'ANR d'Eurazeo s'établissait à 72,3 euros par action après distribution de dividendes et annulation d'actions, en progression de 6,7 % par rapport à 2015. Ce pourcentage recouvre en fait des évolutions différentes :

- les cinq pôles métiers ont généré 426 millions d'euros de création de valeur brute en 2016, soit 11 % en moyenne ;
- sur le non-coté, cette performance atteint 28 %, malgré notre prudence en matière de réévaluation, alors que les titres cotés, impactés notamment par les marchés, connaissent une évolution négative (-4 %) ;
- les taux d'intérêt faibles contraignent la rentabilité de la trésorerie.

Une solide maîtrise du risque

Pour apprécier la rentabilité d'un investissement, il convient de la rapprocher du risque associé. Eurazeo s'attache à offrir à ses actionnaires un couple rendement-risque attractif. Pour ce faire, elle s'attache à préserver dans la durée trois caractéristiques fortes de son identité :

DELIVER

- l'absence de dette structurelle à son bilan ;
- des investissements réalisés majoritairement sur fonds propres ;
- une démarche continue pour réduire les risques de son portefeuille en particulier par une diversification sectorielle et géographique.

Ces choix stratégiques fondamentaux font sans doute d'Eurazeo l'un des acteurs les plus solides du marché et de l'action Eurazeo une proposition unique en termes de valeur et risques maîtrisés ; ceci devrait conduire nos actionnaires à nous appliquer un coût moyen pondéré du capital plus faible.

L'arme de la trésorerie

Autre élément différenciant, Eurazeo conserve une trésorerie importante. Ceci permet de saisir les opportunités d'investissement et également de soutenir tous les projets pertinents des participations. De plus, Eurazeo n'est jamais contrainte de procéder à une cession pour rembourser une dette. Fin 2016, notre trésorerie s'élevait à 1 083,6 millions d'euros³, placés avec une grande rigueur sur des supports diversifiés et sans risque. Eurazeo dispose en outre d'une ligne de crédit syndiqué non tirée d'un milliard d'euros. Ces disponibilités sont également utilisées pour renforcer la création de valeur au travers de rachats d'actions quand le cours présente une décote attractive. En 2016, 3 934 484 actions ont été rachetées pour 213 millions d'euros, soit 5,6 % du capital au 31 décembre 2015 et 5,7 % du capital annulé, créant ainsi mécaniquement de la valeur pour nos actionnaires.

Priorité au retour aux actionnaires

Cette politique relative⁴ nous permet de donner à nos actionnaires un retour total (TSR⁵) attractif à moyen terme.

Depuis mi-2002, Eurazeo a su offrir un TSR trois fois supérieur à celui du CAC 40, alors même que notre risque, mesuré par la volatilité de l'action, se réduisait. Ce retour se matérialise aussi par des attributions régulières d'actions gratuites et, ponctuellement, par le versement de dividendes exceptionnels en complément de la distribution ordinaire. Sur une longue période, Eurazeo a également augmenté sa distribution de façon importante, avec une croissance des dividendes distribués de + 6,4 % en moyenne annuelle entre 2004 et 2016. En 2016, 159 millions d'euros de dividendes ont ainsi été servis aux actionnaires au titre de 2015, dont la moitié de dividendes exceptionnels.

1. Le multiple *cash on cash* est le rapport entre le montant encaissé à l'occasion d'une cession et le montant initial investi par Eurazeo.

2. Le calcul du Taux de Rentabilité Interne (TRI) d'un investissement est une méthode d'évaluation économique de la rentabilité projet, qui doit être *a minima* supérieure au coût du capital majoré d'une prime de risque propre au projet. Il est calculé à partir des *cash flows* actualisés.

3. Avant remboursement de la dette AccorHotels dans LH 19, réalisé le 9 janvier 2017.

4. Relative, qui augmente le résultat et l'ANR par action.

5. TSR = *Total Shareholder Return* = dividendes distribués + croissance de la capitalisation boursière.

6 ans

La durée moyenne
de détention des entreprises
pour Eurazeo.

1 058 M€

Le montant total des cessions
réalisées en 2016.

ET DEMAIN ?

Rotation d'actifs soutenue
du fait de l'augmentation du nombre de sociétés en portefeuille.

L'augmentation des revenus récurrents
grâce aux levées de fonds.

Continuer de renforcer la solidité de notre modèle.

we



NOUS SOMMES ENGAGÉS
POUR UNE CRÉATION
DE VALEUR DURABLE

DELIVER

RENCONTRE AVEC PHILIPPE AUDOUINDirecteur Administratif et Financier,
Membre du Directoire d'Eurazeo

Dans le cadre de son profil équilibré entre rendement et risque, Eurazeo met en œuvre, au profit de ses actionnaires et de ses parties prenantes, un modèle créateur de valeur de long terme. Son enrichissement continu nourrit sa surperformance dans la durée. Comme en 2016, où Eurazeo a conjugué de multiples réalisations et des résultats de qualité.

**L'ANNÉE A ÉTÉ TRÈS ACTIVE.
LES PERFORMANCES SONT-ELLES
AU RENDEZ-VOUS ?**

Oui, les résultats de cette année sont solides. C'est même une année record en termes de nombre d'investissements. Nous avons réalisé 833 millions d'euros d'investissements directs, dans huit nouvelles sociétés et dans l'une de nos participations. Côté cessions, nous terminons l'année à 1 424 millions d'euros de produits, en particulier grâce à la vente de Foncia réalisée dans de très bonnes conditions – un multiple de 2,4 fois notre investissement en seulement cinq ans – et à nos sorties partielles d'Elis (1,7 x) et de Moncler (4,1 x) ; à cela s'ajoute l'effet d'opérations de syndication et de levée de fonds. Cette rotation d'actifs est essentielle ; elle permet de concrétiser la valeur créée, visible mais aussi cachée, et surtout, dans un environnement mouvant, d'actualiser notre portefeuille en y intégrant les secteurs les plus prometteurs de la période. Du point de vue de l'activité, la croissance du chiffre d'affaires économique d'Eurazeo (5,3 %) est une nouvelle fois largement supérieure à la croissance du PIB de la zone Euro (1,7 % en 2016). Elle atteint même près de 10 % en moyenne pour les sociétés où nous sommes majoritaires. Autre manifestation des transformations à l'œuvre, l'EBITDA de la quasi-totalité de nos sociétés est en hausse. Dans nos résultats, la contribution nette des sociétés consolidées, à 242 millions d'euros, progresse de + 24 %. Au total, le résultat net part du groupe s'établit au niveau élevé de 520 millions d'euros. Ceci nous permet de proposer aux actionnaires un dividende de 1,20 euro par action, assorti d'une action gratuite pour 20 détenues.

**EURAZEO EST CONNUE POUR
LA QUALITÉ DE SA STRUCTURE FINANCIÈRE.
QU'EN EST-IL CETTE ANNÉE ?**

Nos bons résultats se conjuguent une nouvelle fois avec une situation financière solide : une trésorerie nette de

1 084 millions¹ d'euros, pas d'endettement structurel au bilan d'Eurazeo et un Actif Net Réévalué (ANR) de 5 026 millions d'euros, soit 72,30 euros par action, en progression de + 6,7 % par rapport à 2015.

**LA MAÎTRISE DES RISQUES SERAIT-ELLE
UN PILIER DU MODÈLE EURAZEO ?**

Oui, c'est l'un de nos objectifs constants, avec la conquête de la croissance et la création de valeur. Aujourd'hui, Eurazeo présente un profil de risque modéré dans son secteur. C'est vrai de notre structure financière, qui nous donne une vraie liberté d'action sans exposer nos actionnaires aux risques de l'endettement. Nos sociétés peuvent bien sûr s'endetter de façon raisonnable pour investir, mais c'est sans recours sur le bilan d'Eurazeo.

C'est vrai aussi du point de vue de notre portefeuille de sociétés et de la façon dont nous le composons : nos audits d'acquisition vont bien au-delà des seuls critères financiers et intègrent toutes les dimensions de la Responsabilité Sociale et Environnementale ; les secteurs sur lesquels nous investissons sont diversifiés, la répartition entre actifs récents, actifs en transformation et actifs matures, quasiment idéale, et aucun de nos investissements ne pèse plus de 12 % de notre ANR. Nous nous attachons en effet à diversifier les sources de notre création de valeur, non seulement en augmentant le nombre de nos participations, mais aussi par notre mouvement stratégique vers d'autres continents et d'autres classes d'actifs. C'est aussi le sens de l'entrée à nos côtés de co-investisseurs, et cela dans des proportions respectueuses de notre action. Eurazeo s'est beaucoup renforcée ; notre performance future se construit désormais sur une multiplicité de réalisations.

PERFORMANCE ET SOLIDITÉ, ALORS ?

Exactement. Et c'est la conjugaison de cette solidité et de cette dynamique soutenue, tant chez Eurazeo que dans ses participations, qui fait la puissance de notre modèle. C'est ce qui nous permet de créer dans la durée de la valeur économique, mais aussi de contribuer plus largement, conformément à nos engagements RSE. Grâce à cela, nous offrons un retour attractif dans la durée à nos actionnaires, sans la confiance desquels rien ne serait possible. •

1. Au 31 décembre 2016, avant remboursement de la dette de AccorHotels réalisé le 9 janvier 2017.



De gauche à droite :
François Davy,
Directeur Général
de Foncia
Wilfried Piskula,
Managing Director,
Eurazeo Capital
Marc Frappier,
Managing Partner,
Head of Eurazeo Capital

FONCIA UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE

Cinq ans après leur entrée au capital de Foncia, Eurazeo et Bridgepoint ont cédé en septembre 2016 l'intégralité de leur participation à Partners Group. L'opération a été réalisée dans de très bonnes conditions, à un multiple de 2,4 fois l'investissement initial, soit un produit net de cession de 469 millions d'euros pour Eurazeo. Ces chiffres reflètent le travail accompli par le management avec le soutien d'Eurazeo durant la période. Un ambitieux programme de transformation a été mené à bien, donnant naissance à un nouveau Foncia : la référence des services à l'habitat sur la qualité de service, la satisfaction clients et l'innovation. Sur les cinq thématiques identifiées avant l'acquisition, les résultats ont été au rendez-vous. Ressources humaines ? Le turnover a été réduit de 15 %. Relation clients ? La mise en place d'outils de suivi de la satisfaction clients et d'importants investissements numériques ont soutenu la croissance organique. Efficacité opérationnelle ? La dématérialisation des

processus a permis de réduire les coûts opérationnels de 10 millions d'euros tout en améliorant le service clients et l'impact environnemental. Innovation ? Foncia a été le premier du secteur à proposer des offres groupées d'achat de gaz, conduisant à des réductions des prix de plus de 30 %, et d'importants efforts ont été réalisés en matière d'efficacité énergétique (678 000 tonnes équivalent CO₂ évitées représentant plus de 110 millions d'euros économisés). Croissance externe ? 74 opérations ont été réalisées sur la période, consolidant les positions en France, en Suisse, en Allemagne et en Belgique et enrichissant l'offre de services, comme avec l'acquisition de Primaliance, spécialiste de conseil en investissement SCPI. En dépit de l'impact négatif de la loi ALUR et d'un cycle immobilier peu favorable au cours de la période, le chiffre d'affaires a progressé de près de 5 % par an en moyenne. L'EBITDA, en croissance de 11 % par an en moyenne, est passé de 86 millions d'euros *pro forma* en 2011 à 137 millions d'euros à fin juin 2016.

« La qualité de la collaboration entre les équipes de Foncia et celles d'Eurazeo Capital a été décisive dans cette réussite. »

Marc Frappier

DELIVER

FAIT EN 2016

Actionnaire actif, Eurazeo n'en est pas moins investisseur. Elle se doit de céder un jour tout ou partie des entreprises accompagnées, au moment opportun, tant du point de vue de la transformation de l'entreprise que de la création de valeur. En 2016, trois belles opérations de cession ont été réalisées, pour 1,1 milliard d'euros.

MONCLER ►

UN MULTIPLE PREMIUM

En septembre, Eurazeo a réalisé avec succès une cession partielle de titres de la marque de luxe Moncler dans le cadre d'un placement accéléré auprès d'investisseurs institutionnels. Le produit net de la cession s'élève à environ 195 millions d'euros pour 5 % du capital. Sur cette opération, Eurazeo a réalisé un multiple d'environ 4,1 fois son investissement. Elle conserve avec ses partenaires près de 10 % du capital d'une société dont le potentiel est toujours attractif. •



◀ ELIS

CESSION DE 25 % DU CAPITAL

Eurazeo accompagne Elis depuis octobre 2007. Après l'introduction en bourse de février 2015, une première cession partielle a été réalisée en avril 2016. Fin mai, 10 % supplémentaires du capital d'Elis ont été cédés à Crédit Agricole Assurances. Au total, en 2016, le produit net de cession s'élève à 394 millions d'euros. Avec 14,2 % du capital, Eurazeo reste l'un des principaux actionnaires d'Elis et lui a renouvelé son soutien début 2017 en participant à son augmentation de capital. •

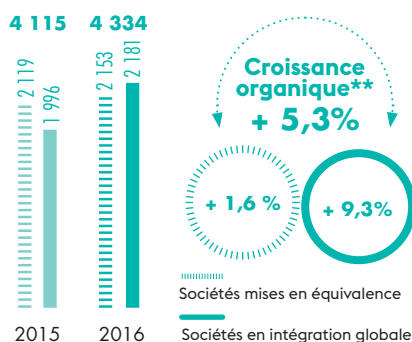
We

INDICATEURS FINANCIERS

DE SOLIDES RÉSULTATS

2016 est encore pour Eurazeo une année dynamique. La croissance du chiffre d'affaires économique est de plus de trois fois celle du PIB de la zone euro*. Reflet de la performance opérationnelle, la contribution nette des sociétés progresse pour la cinquième année consécutive. Enfin, le résultat net demeure élevé grâce aux plus-values de cession réalisées.

UNE DYNAMIQUE D'ACTIVITÉ SOUTENUE



Chiffre d'affaires économique (en millions d'euros)

Le chiffre d'affaires économique 2016 à périmètre Eurazeo constant s'établit à 4 334 M€, soit une progression soutenue de + 5,3%. La croissance est tirée notamment par les bonnes performances d'Asmodee (+ 39,5%), de Moncler (+ 13,9%), des Petits Chaperons Rouges (+ 9,2%), et de la moyenne des participations d'Eurazeo PME (+ 7,3%), d'Elis (+ 6,9%) et de Neovia (+ 5,9%). Toutes les autres sociétés enregistrent également une hausse de l'activité, à l'exception de Disigual, Sommet Education et AccorHotels. Notons que la progression du chiffre d'affaires économique a atteint 6,7% au quatrième trimestre. Autre motif de satisfaction, 62% de l'activité a été réalisée cette année hors de France, contre 54% l'an passé, ce qui traduit la diversification géographique du portefeuille.

LE PÉRIMÈTRE 2016

En 2016, le périmètre de consolidation d'Eurazeo a enregistré les évolutions suivantes :

Entrées dans le périmètre 2016 :

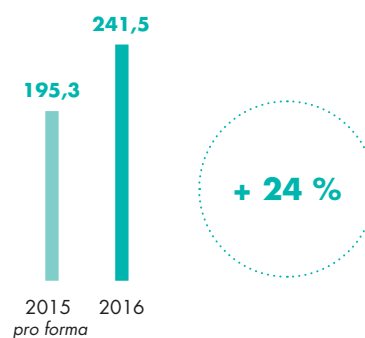
Fintrax (1^{er} janvier 2016), LPCR (1^{er} avril 2016), Sommet Education (1^{er} juillet 2016), Novacap (30 juin 2016), Grape Hospitality (30 juin 2016), Groupe Flash (1^{er} janvier 2016), Orolia (1^{er} juillet 2016), MK Direct (1^{er} juillet 2016)

Sortie de périmètre intervenue en 2016 : Fonica (1^{er} juillet 2016)

Autres évolutions : Elis (pourcentage d'intégration ramené à 17,1%), AccorHotels (déconsolidation à partir du 15 novembre 2016), Moncler (déconsolidation à compter du 14 octobre 2016)

* Estimation de la Commission européenne.
** À périmètre Eurazeo constant.

5^E ANNÉE DE CROISSANCE DE LA CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS



Contribution des sociétés nette du coût de l'endettement (en millions d'euros)

La contribution des sociétés nette du coût de financement progresse de + 24% *pro forma*, à 241,5 M€, en 2016. Cette progression traduit une performance opérationnelle et financière solide sur l'ensemble des sociétés du portefeuille. L'EBIT ajusté des sociétés consolidées par intégration globale avant coût de financement ressort à 279,0 M€, en hausse de + 11,0%, contre 251,3 M€ *pro forma* en 2015. Cette progression s'explique en grande partie par les performances d'Asmodee, Eurazeo PME et Eurazeo Patrimoine. Le coût de l'endettement financier net des sociétés consolidées par intégration globale s'établit à - 122,4 M€ en 2016 (contre - 113,1 M€ en 2015) sous l'effet du refinancement d'Asmodee et de Dessange et de *build-up* chez Eurazeo PME. Le résultat des sociétés mises en équivalence est en hausse de + 49,0% à 84,8 M€, en grande partie grâce à Europcar.

DELIVER

520 M€ DE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

Outre la bonne dynamique de la contribution nette des sociétés, Eurazeo enregistre un montant total de plus-values de cession avant impôts de 831,6 M€ en 2016. Ceci provient essentiellement des cessions partielles des titres Elis et Moncler et de la vente de Foncia, toutes réalisées dans de bonnes conditions.

Les éléments non récurrents atteignent - 336,0 M€ en 2016. Ils tiennent compte de 77 M€ de frais d'acquisition et d'un montant de dépréciations de 186,6 M€, lié pour l'essentiel à Europcar, dont l'action cotait à une valeur inférieure au prix de revient comptable d'Eurazeo depuis plus d'un an. En application des règles comptables, Eurazeo a ajusté la valeur du titre Europcar dans ses comptes, sur la base d'une valorisation de 10 € par action. Au total, le résultat net part du Groupe s'établit en 2016 à 519,7 M€, contre un résultat *pro forma* de 1 290,2 M€ en 2015, qui était un niveau historiquement élevé, compte tenu de plus-values de cession particulièrement significatives.

Compte de résultat consolidé

<i>En millions d'euros</i>	2015	2015 pro-forma	2016
Eurazeo Capital	138,7	107,1	122,3
Asmodee	38,1	40,5	60,6
Europcar	100,6	-	-
Fintrax	-	33,7	34,3
Novacap	-	28,4	28,2
Sommet Education	-	4,6	- 0,8
Eurazeo Patrimoine	42,3	58,8	62,8
Eurazeo PME	64,7	85,3	93,8
EBIT ajusté des sociétés consolidées par intégration globale	245,7	251,3	279,0
Coût de l'endettement financier net	- 196,0	- 113,1	- 122,4
EBIT ajusté net du coût de financement	49,7	138,2	156,6
Résultat des sociétés mises en équivalence*	130,2	71,8	94,9
Coût de l'endettement financier AccorHotels/Elis	- 14,7	- 14,7	- 10,1
Résultat des équivalences net du financement*	115,5	57,1	84,8
Contribution des sociétés nette du coût de financement	165,2	195,3	241,5
Variation de valeur des immeubles de placement	25,5	25,5	3,3
Plus ou moins-values nettes	1 741,4	1 741,4	831,6
Résultat du secteur holding	- 28,4	- 28,4	- 30,6
Amortissement des contrats et autres actifs liés à l'affectation des écarts d'acquisition	- 11,5	- 27,1	- 34,5
Charge d'impôt	- 32,4	- 32,1	- 32,2
Éléments non récurrents	- 315,5	- 313,9	- 336,0
Résultat consolidé	1 544,2	1 560,6	643,0
Résultat consolidé part du Groupe	1 276,0	1 290,2	519,7
Part des minoritaires	268,1	270,5	123,3

*Hors plus-value sur cession de titres et éléments non récurrents.

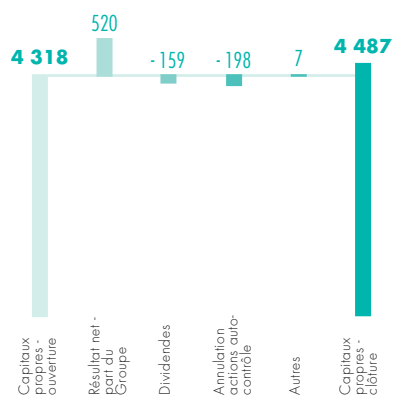
WE

INDICATEURS FINANCIERS

UNE STRUCTURE FINANCIÈRE ENCORE RENFORCÉE

La solidité financière, atout majeur d'Eurazeo, s'est encore renforcée en 2016. Les capitaux propres du Groupe progressent, approchant en fin d'année les 4,5 milliards d'euros. Avec de nouvelles sociétés dans le périmètre, l'endettement consolidé s'affiche en progression. Cet endettement est sans recours au niveau d'Eurazeo SA, dont la trésorerie dépasse un milliard d'euros.

LA SOLIDITÉ DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

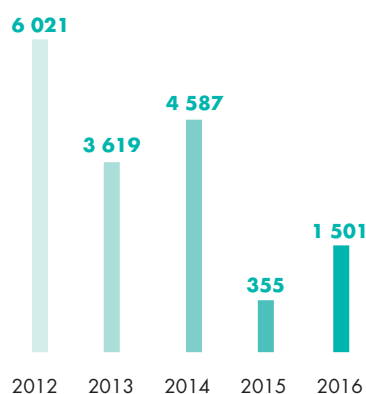


Évolution des capitaux propres part du Groupe en 2016

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2016, les capitaux propres part du Groupe atteignent 4 487 M€, en progression de près de 170 M€ par rapport à l'année précédente. Grâce au niveau solide du résultat net part du Groupe, Eurazeo bénéficie ainsi d'un nouveau renforcement de son bilan, alors même que près de 160 M€ de dividendes ont été versés aux actionnaires, et des actions Eurazeo annulées pour près de 200 M€.

ENDETTEMENT GROUPE, L'EFFET DE LA ROTATION DU PORTEFEUILLE

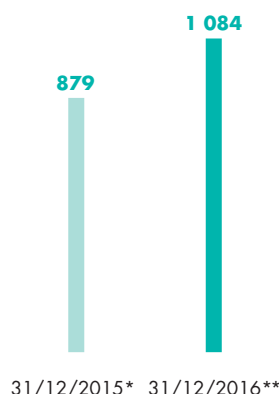


Évolution de la dette nette consolidée sur cinq ans

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2016, la dette nette consolidée par le Groupe atteint 1 501 M€ ; ceci prend en compte toutes les dettes de nos participations consolidées ainsi que la trésorerie d'Eurazeo SA. La forte progression constatée par rapport au 31 décembre 2015 (niveau historiquement bas, compte tenu des cessions et des changements de mode de consolidation de 2015) traduit l'activité d'acquisitions de l'année 2016 : les dettes nettes des sociétés consolidées à partir de 2016 représentent ainsi près de 1 Md€ supplémentaire par rapport à 2015. Les dettes des sociétés sont sans recours sur Eurazeo SA.

EURAZEO SA, UNE TRÉSORERIE ÉLEVÉE



Évolution de la situation de trésorerie nette

(en millions d'euros)

La trésorerie nette de la seule Eurazeo SA s'établit à 1 084 M€** au 31 décembre 2016. Ce niveau de trésorerie reflète les acquisitions réalisées en 2016 (LPCR, Novacap, Farfetch, Grape Hospitality, Sommet Education, MK Direct, Orolia et AssurCopro) et les cessions de l'année (Foncia et cessions partielles d'Elis et de Moncler), la syndication d'Eurazeo Capital II, les versements de dividendes et les frais de fonctionnement.

* Trésorerie au 31/12/2015 ajustée de la distribution du dividende exceptionnel versé en 2016.

** Avant remboursement de la dette de AccorHotels dans LH 19, réalisé le 9 janvier 2017.

DELIVER

Bilan consolidé

(au 31 décembre 2016)

ACTIF	2015	2016	PASSIF	2015	2016
<i>En millions d'euros</i>	NET	NET	<i>En millions d'euros</i>		
Écart d'acquisition	431,0	1 461,7	Capitaux propres - part du Groupe	4 317,7	4 487,0
Immobilisations incorporelles	555,1	1 232,5	Participation ne donnant pas le contrôle	429,7	748,7
Immobilisations corporelles	136,0	1 090,3	Total capitaux propres	4 747,4	5 235,7
Immeubles de placement	1 291,2	1 286,0	Intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement	320,3	344,5
Participations dans les entreprises associées	2 425,0	1 352,7	Provisions	6,1	19,1
Actifs financiers non courants	726,6	1 392,4	Passifs liés aux avantages au personnel	31,3	56,2
Autres actifs non courants	10,9	13,7	Emprunts et dettes financières	1 527,0	2 800,4
Actifs d'impôt différé	16,2	33,0	Passifs d'impôt différé	213,2	418,2
Total des actifs non courants	5 592,1	7 862,3	Autres passifs non courants	46,1	62,5
Stocks	81,3	223,2	Total des passifs non courants	1 823,6	3 356,4
Clients et autres débiteurs	218,5	602,5	Provision - part à moins d'un an	21,4	16,0
Actifs d'impôt exigible	134,9	15,6	Passifs liés aux avantages au personnel (< 1 an)	-	1,3
Actifs financiers courants	89,3	45,4	Dettes d'impôt exigible	19,5	20,0
Autres actifs financiers	18,7	5,6	Fournisseurs et autres créditeurs	173,5	613,0
Autres actifs courants	11,2	43,6	Autres passifs	213,3	488,9
Actifs financiers de gestion de trésorerie	14,9	64,9	Autres passifs financiers	18,6	23,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 194,4	1 515,4	Concours bancaires et emprunts (< 1 an)	37,5	280,7
Total des actifs courants	1 763,2	2 516,1	Total des passifs courants	483,7	1 443,1
Actifs destinés à être cédés	19,8	1,8	Passifs liés aux actifs destinés à être cédés	-	0,6
TOTAL ACTIF	7 375,1	10 380,3	TOTAL PASSIF	7 375,1	10 380,3

We

INDICATEURS FINANCIERS

CRÉER DE LA VALEUR DANS LA DURÉE

Indicateur phare d'Eurazeo, l'Actif Net Réévalué (ANR) par action progresse une nouvelle fois cette année. Ceci témoigne notamment de la création de valeur en cours dans nos participations, ainsi que de celle matérialisée dans notre trésorerie grâce aux cessions, totales ou partielles, intervenues en 2016.

TOUS LES PÔLES CRÉATEURS DE VALEUR

Provenance de la création de valeur par pôle

(au 31 décembre 2016)

	ANR 2015*	ACQ./ CESSIONS	CRÉATION VALEUR	RACHAT D' ACTIONS	ANR 2016
<i>En millions d'euros</i>					
Eurazeo Capital non coté	1 189	- 288	325		1 225
Eurazeo Capital coté	1 938	- 479	- 69		1 391
Eurazeo PME	283	71	50		405
Eurazeo Croissance	186	41	18		244
Eurazeo Patrimoine (y compris ANF)	319	111	10		440
Eurazeo Development	22	28	93		142
Trésorerie	879	516	- 183	- 212	1 084**
Autres éléments	179				95
ANR total après IS	4 994	0	243	- 212	5 026

Au 31 décembre 2016, l'Actif Net Réévalué d'Eurazeo atteint 5 026 M€. Après retraitement du dividende exceptionnel versé en juin 2016 (80 M€), il progresse de + 32 M€. Toutefois, la création de valeur (après retraitement des rachats d'actions) a atteint 243 M€ pendant l'année 2016. Elle provient pour l'essentiel des investissements non cotés (+ 494 M€).

L'évolution des actifs cotés a été plus contrastée (- 69 M€ pour Eurazeo Capital coté), les baisses d'Europcar et de AccorHotels du fait de la conjoncture touristique marquée par les attentats ayant été partiellement compensées par la hausse du cours d'Elis et de Moncler. Notons qu'en 2016, des rachats d'actions (- 212 M€), qui ont un effet relatif sur l'ANR par action, se sont ajoutés aux dividendes versés.

* Retraité du dividende exceptionnel versé en 2016 (80 M€).

** Avant remboursement de la dette de AccorHotels dans LH 19 réalisé le 9 janvier 2017.

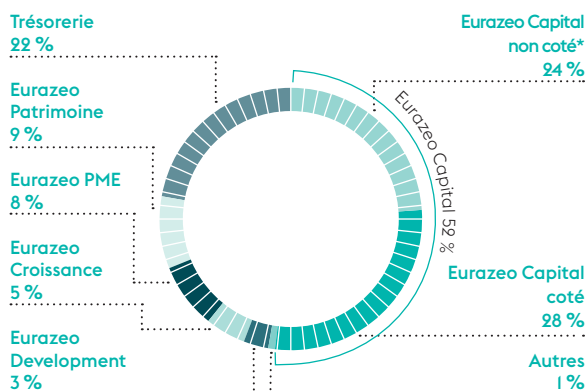
TOTAL
494 M€

de valeur créée en 2016
avec les participations
non cotées

2,5
multiple moyen obtenu
lors des cessions
entre 2011 et 2016



UN ACTIF NET DIVERSIFIÉ

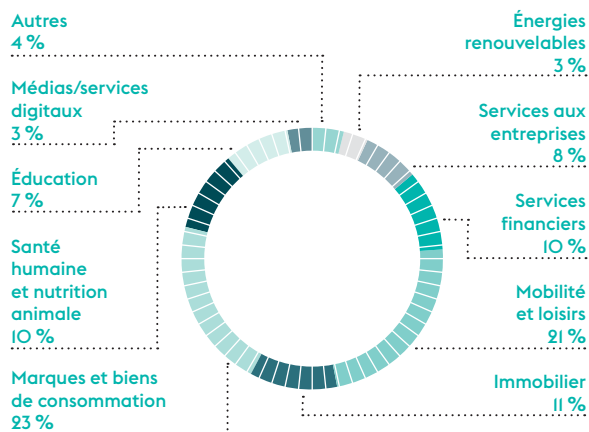


Répartition des actifs par pôle
(au 31 décembre 2016)

Si Eurazeo Capital reste le premier pôle en termes de poids dans l'ANR (52 % du total), Eurazeo PME, Eurazeo Croissance et Eurazeo Patrimoine connaissent en 2016 une certaine montée en puissance. Le pôle Eurazeo Development, qui regroupe les activités de gestion pour compte de tiers et les investissements d'Eurazeo dans des métiers complémentaires, Capzanine, iM Square et Raise, est valorisé pour la première fois. Notons qu'au 31 décembre 2016, les actifs cotés d'Eurazeo Capital dans l'ANR représentaient 28 % du total, soit 10 points de moins que fin 2015.

* Les participations d'Eurazeo Capital non coté sont présentées nettes de la syndication.

UNE DIVERSITÉ CROISSANTE DE SECTEURS

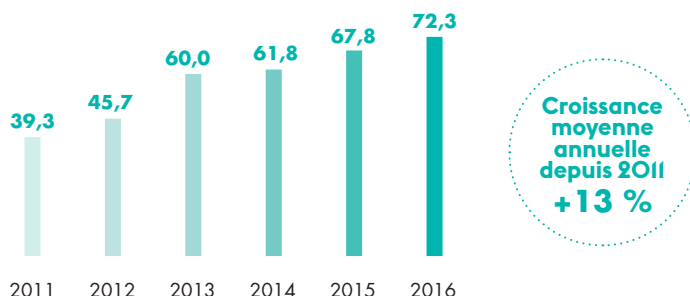


Répartition des actifs par secteur*
(au 31 décembre 2016)

Conformément à sa stratégie de réduction des risques, Eurazeo présente aujourd'hui dans son ANR une grande diversité de secteurs d'investissement. Les deux principaux secteurs demeurent les marques et les biens de consommation (23 %) ainsi que la mobilité et les loisirs (21 %), qui représentaient en 2008 plus des deux-tiers de notre ANR. Les autres secteurs pèsent pour 10 % maximum. Cette année, Eurazeo a notamment investi dans le secteur de l'éducation, avec l'entrée dans Les Petits Chaperons Rouges et Sommet Education.

* Hors auto-contrôle, trésorerie et taxe.

DE LA CRÉATION DE VALEUR PAR ACTION POUR L'ACTIONNAIRE



Évolution de l'Actif Net Réévalué
(en euros par action)

Baromètre de la création de valeur, l'Actif Net Réévalué par action d'Eurazeo a atteint 72,3 € par action au 31 décembre 2016, en hausse de + 6,7 % sur un an (ajusté du paiement du dividende exceptionnel et de l'attribution gratuite d'actions en 2016).

L'ANR D'EURAZEO : MÉTHODOLOGIE

L'Actif Net Réévalué (ANR) est élaboré à partir de la situation nette issue des comptes annuels d'Eurazeo, retraitée afin d'intégrer les investissements à leur juste valeur estimée, en conformité avec les recommandations de l'International Private Equity Valuation Guidelines (IPEV). La méthodologie retenue et l'attestation sur les informations financières relatives à l'ANR établie annuellement par les Commissaires aux Comptes sont présentées dans le Document de référence d'Eurazeo disponible en ligne.

INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

LA RSE, FACTEUR DE PERFORMANCE

Eurazeo s'est fixée des objectifs de progrès RSE ambitieux à l'horizon 2020 et s'est engagée à publier ses résultats annuels. En 2016, la majorité des résultats sont en progrès malgré une évolution importante du portefeuille avec trois sociétés sorties et quatre nouvellement intégrées.

	AMBITIONS	OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2015	RÉSULTATS 2016
1	INVESTIR DE MANIÈRE RESPONSABLE La RSE est intégrée à toutes les étapes du cycle d'investissement	100 % des <i>due diligences</i> en phase d'étude avancée intègrent une section RSE lors des acquisitions ⁽¹⁾	53 %	70 %
		100 % des sociétés réalisent un reporting RSE	100 %	100 %
		100 % des cessions font l'objet d'une information RSE	100 %	100 %
2	INSTAURER UNE GOUVERNANCE EXEMPLAIRE Toutes les sociétés ont des organes de gouvernance exemplaires	100 % des sociétés ont au moins 40 % de femmes dans leurs Conseils ⁽²⁾	13 %	6 %
		100 % des sociétés contrôlées ont au moins 30 % d'administrateurs indépendants ⁽²⁾	50 %	45 %
		100 % des sociétés ont un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations	63 %	69 %
3	CRÉER DE LA VALEUR DURABLE Toutes les sociétés ont un plan de progrès RSE	100 % des sociétés ont déployé les « incontournables RSE » d'Eurazeo ⁽³⁾	66 %	67 %
		Les 7 actions « incontournables RSE » ⁽⁴⁾ :		
		• Nommer un responsable RSE	13/16	13/16
		• Mettre en place le reporting RSE annuel	16/16	17/17
		• Créer un Comité RSE opérationnel	13/16	12/16
		• Inscrire le sujet de la RSE au minimum une fois par an à l'ordre du jour des réunions du Conseil	11/16	10/16
		• Effectuer un bilan environnemental et/ou de gaz à effet de serre tous les trois ans	7/16	9/17
• Effectuer un baromètre social tous les trois ans	9/16	10/16		
• Effectuer des audits RSE des fournisseurs prioritaires	5/16	6/17		
100 % des sociétés ont des objectifs de progrès RSE quantifiés	31 %	35 %		
100 % des sociétés participent à au moins un programme d'accélération RSE	75 %	82 %		
4	ÊTRE VECTEUR DE PROGRÈS SOCIÉTAL Toutes les sociétés améliorent leur empreinte sociétale	100 % des sociétés améliorent la protection et le bien-être des salariés	56 %	69 %
		100 % des sociétés associent leurs collaborateurs à la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise	56 %	63 %
		100 % des sociétés réduisent leurs impacts sur l'environnement	75 %	77 %

1. Les *due diligences* sont considérées en phase d'étude avancée lorsqu'une *due diligence* juridique a été effectuée. L'indicateur concerne l'ensemble des dossiers étudiés y compris ceux n'ayant pas fait l'objet d'une acquisition finale. 2. Au sein des Conseils de Surveillance (CS) ou d'Administration (CA). 3. Le résultat est exprimé en pourcentage moyen d'actions mises en place par les sociétés. 4. Les résultats sont exprimés en nombre de sociétés.

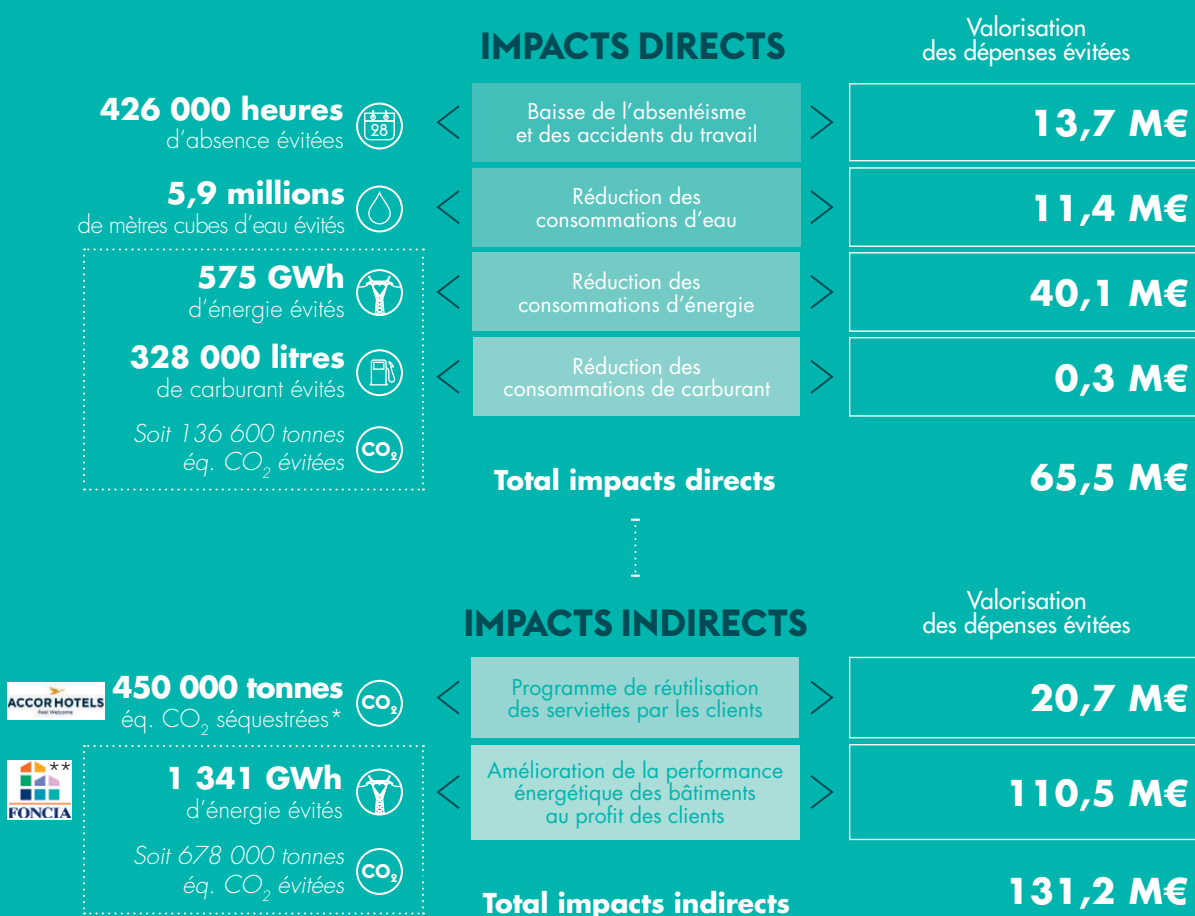
NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Le périmètre pris en compte pour la stratégie RSE inclut Eurazeo SA et l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale et mises en équivalence. Ces sociétés sont intégrées dans le calcul des indicateurs au plus tard à compter de la fin de la deuxième année complète de détention. En effet, la première année complète de détention permet de déterminer lorsque cela est nécessaire la base de référence, grâce à un premier reporting RSE, à partir de laquelle les évolutions peuvent être mesurées. La liste des sociétés prises en compte pour l'exercice 2016 dans le cadre de la stratégie RSE d'Eurazeo est la suivante (les sociétés suivies du signe * sont intégrées au périmètre de reporting défini par la loi Grenelle II) : ANF Immobilier*, Asmodée*, CIFA, Groupe Colisée*, Desigual, Dessange International*, Elis, Eurazeo PME*, Eurazeo SA*, Europcar, Groupe Flash*, Fintrox*, Fonroche, Léon de Bruxelles*, Péters Surgical*, Vignal Lighting Group*.

DELIVER

MESURE DES IMPACTS ÉVITÉS

Depuis 2015, Eurazeo mesure les impacts des programmes RSE mis en place par les sociétés du portefeuille. En 2016, la valeur générée cumulée est proche de 200 millions d'euros.




SOMME DES IMPACTS DIRECTS + INDIRECTS

426 000 heures d'absence évitées 

5,9 millions de mètres cubes d'eau évités 

1 916 GWh d'énergie évités 

328 000 litres de carburant évités 

Soit 1 264 600 tonnes éq. CO₂ évitées 

Total impacts directs + indirects
196,7 M€

* Mesuré en 2014, sur une période référence de 100 ans
** Société cédée en 2016

Périmètre : AccorHotels, Asmodee, Colisée, Dessange, Elis, Foncia, Léon de Bruxelles, Péters Surgical, Vignal Lighting Group. La méthodologie détaillée est disponible sur le site Internet d'Eurazeo, rubrique Responsabilité.

We

RELATIONS ACTIONNAIRES

ÊTRE ACTIONNAIRE D'EURAZEO

Eurazeo est une entreprise tournée vers ses actionnaires, et leur confiance lui est précieuse. En parvenant à conjuguer création de valeur et risque maîtrisé, elle leur offre un taux de rendement global attractif sur le long terme, qui se manifeste notamment par une solide politique de distribution. Attentive au lien qui les unit, elle souhaite se donner les moyens de répondre à leurs attentes en matière d'information et de rencontres.



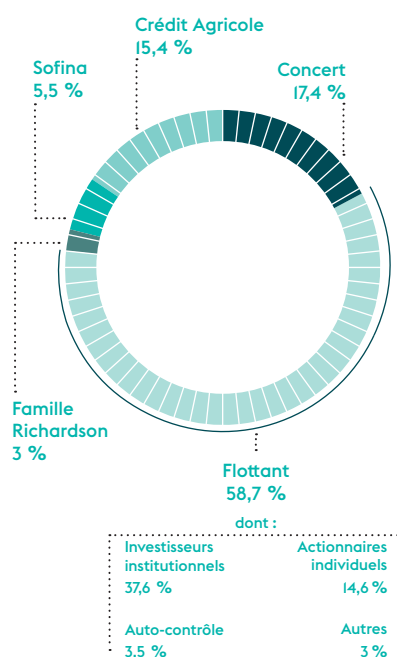
UN ACTIONNARIAT FIDÈLE

L'actionnariat d'Eurazeo est l'un de ses atouts. À un solide ancrage familial et institutionnel de long terme s'ajoute la visibilité que lui confère son statut d'entreprise cotée.

Eurazeo est en effet l'une des grandes sociétés d'investissement européennes présentes en bourse, permettant à toutes les catégories d'investisseurs d'accéder directement, pour le montant souhaité et avec la liquidité d'un titre coté, à la classe d'actifs du *private equity*.

Elle compte ainsi des investisseurs dans le monde entier et bénéficie d'une grande diversification géographique de son actionnariat institutionnel. Mais Eurazeo peut aussi compter sur un solide actionnariat individuel auquel elle est particulièrement attachée.

ACTIONNARIAT D'EURAZEO AU 31/12/2016



UN RETOUR TOTAL ATTRACTIF

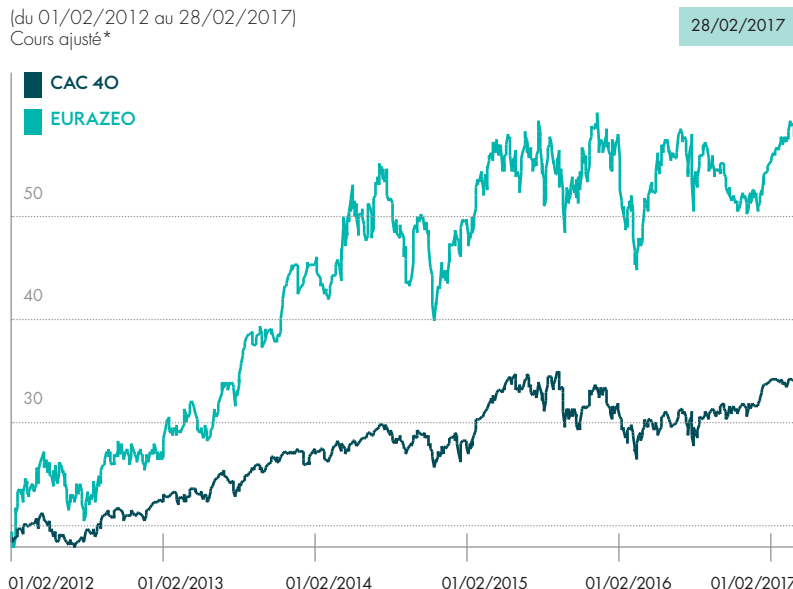
Conformément à sa vision de long terme, Eurazeo pilote son activité dans une perspective de création de valeur et de retour pour les actionnaires dans la durée. Plus que le cours de l'action, le juste indicateur de sa performance pour les actionnaires est le TSR, *Total Shareholder Return*.

Outre l'évolution de la valeur de l'entreprise en bourse, celui-ci prend également en compte les dividendes distribués. Au cours des cinq dernières années, le retour total aux actionnaires offert par l'action Eurazeo (207 %) a largement surperformé celui du CAC 40 (80 %) ou même de l'indice de *private equity* européen, le LPX Europe (151 %). La politique active de distribution et de rachat d'actions menée par Eurazeo au profit de ses actionnaires a contribué à cette surperformance.

DELIVER

L'ESSENTIEL SUR L'ACTION
EURAZEO

- **Cotation :** 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 :** FROOOI2I12I
- **Ticker Reuters :** Eura.pa
- **Ticker Bloomberg :** RF FP
- **Indices :** l'action Eurazeo fait partie des indices suivants : SBF 120, SBF 250 CAC All Shares, CAC Mid & Small 190, DJ Euro Stoxx, MSCI Europe, LPX Europe (indice du *private equity* européen)
- **Consultation :** le cours d'Eurazeo est consultable sur le site www.eurazeo.com, avec une mise à jour différée de 15 minutes.

ACTION EURAZEO VERSUS CAC 40 : L'ÉVOLUTION COMPARÉE
DU RETOUR TOTAL AUX ACTIONNAIRES SUR CINQ ANS(du 01/02/2012 au 28/02/2017)
Cours ajusté*

*Cours ajusté de tout type de dividende, cash ou titres et des émissions d'actions gratuites par augmentation de capital.

LA CROISSANCE
DES DIVIDENDES

En matière de distribution aux actionnaires, Eurazeo entend mener une politique attractive dans la durée. Sa distribution est régulière et en croissance soutenue de + 6,4 % en moyenne annuelle depuis 2004. À cela s'ajoute, à des moments particuliers de la vie de l'entreprise, le versement de dividendes exceptionnels comme encore en 2016 au titre de 2015.

Au titre de 2016, c'est un dividende de 1,20 euro par action en numéraire qui sera proposé à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017. Celui-ci sera assorti de l'attribution d'une action gratuite pour vingt détenues.

DES RACHATS
ET ANNULLATIONS D' ACTIONS

Eurazeo pratique également une politique active de rachat d'actions, quand la décote, c'est-à-dire l'écart entre l'ANR par

8 892
actionnaires individuels
détenant plus
de 100 actions recensés
au 31/12/2016

83,2%
pourcentage
des actionnaires
institutionnels d'Eurazeo
situés hors de France

action et le cours de bourse, le justifie, et cela dans la limite des autorisations dont elle dispose. Les actions ainsi achetées sont pour leur plus grande partie annulées en cours d'année ; ceci permet d'augmenter l'ANR par action et crée mécaniquement de la valeur pour ses actionnaires.

En 2016, elle a ainsi procédé au rachat en bourse de 3 934 484 actions ; elle a annulé 3 969 449 actions, soit 5,7 % du capital au 31 décembre 2015. Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions en circulation s'établissait à 69 704 094.

DE L'INFORMATION RECONNUE
POUR SA QUALITÉ

Eurazeo construit des relations durables avec ses actionnaires et l'ensemble de la communauté financière. Pour cela, elle met à la disposition de chacun une information régulière, nourrie, transparente et se rend disponible à l'échange. En 2016, son dispositif s'est encore renforcé.

We

Eurazeo propose ainsi à ses actionnaires individuels et institutionnels différents supports d'information et de communication – site Internet, communiqués, lettre aux actionnaires, rapport d'activité, document de référence, information quotidienne sur les réseaux sociaux...

Son dispositif d'information a été régulièrement distingué : Top/Com d'argent et Prix spécial du jury de la catégorie rapport annuel entreprise cotée pour la dernière édition de son rapport d'activité et au 2^e rang du secteur service financier dans le cadre des Grands Prix de la transparence du SBF 120, en concurrence avec les plus grands établissements de la place.

À LA RENCONTRE DE NOS ACTIONNAIRES

Eurazeo a mis en place une politique de rencontres régulières avec les différentes catégories d'actionnaires. L'Assemblée Générale des actionnaires est naturellement la première de ces occasions d'échanges sur les réalisations et les projets de la société ; elle a réuni le 12 mai 2016 plus de 400 actionnaires présents physiquement.

Eurazeo a tout d'abord mis en œuvre un programme soutenu de roadshows internationaux qui a permis au management d'Eurazeo de rencontrer au total 357 investisseurs institutionnels. Les principales destinations visitées sont la Grande-Bretagne, l'Amérique du Nord, la Scandinavie sans oublier la France, où Eurazeo compte de nombreuses institutions actionnaires.

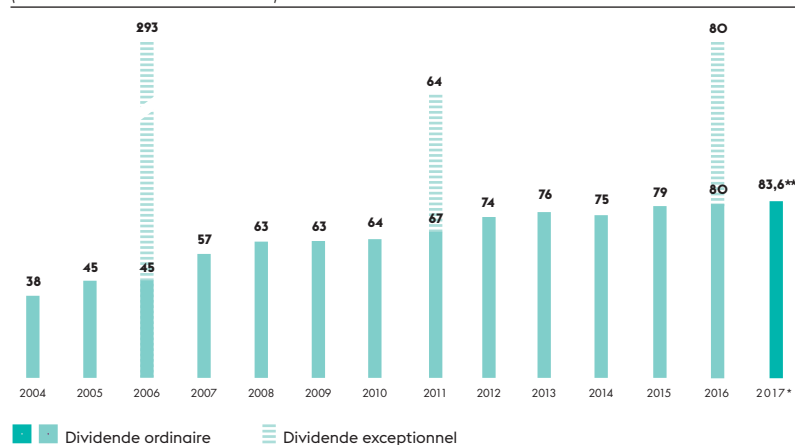
L'élargissement progressif de ces programmes s'est traduit cette année par une internationalisation plus forte des actionnaires d'Eurazeo.

UNE JOURNÉE INVESTISSEURS DÉDIÉE À LA CROISSANCE

Comme chaque année, Eurazeo a organisé le 18 novembre 2016 sa Journée Investisseurs annuelle, à destination des investisseurs institutionnels. Cette édition a été consacrée aux différents leviers

DISTRIBUTION DE DIVIDENDES DE 2004 À 2017*

(EN MILLIONS D'EUROS)



■ Dividende ordinaire ▨ Dividende exceptionnel

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

** Montant estimé sur la base du nombre d'actions en circulation au 31/12/2016

TROPHÉE DE BRONZE 2016 DE LA MEILLEURE COMMUNICATION DIGITALE

Chaque année, *Le Revenu* décerne les Trophées des meilleures relations actionnaires du CAC 40 et du SBF 120 pour inciter les entreprises à renforcer la qualité de leur communication financière auprès du grand public.

En 2016, Eurazeo a remporté le Trophée de bronze de la meilleure communication digitale du SBF 120. Cette récompense distingue son site pour la richesse de ses contenus, son ergonomie et sa simplicité d'utilisation.

mobilisés pour assurer la croissance future d'Eurazeo et celle de ses participations. Trois grands thèmes ont été développés : l'internationalisation, le potentiel de transformation et de croissance des sociétés de portefeuille et la construction de nouveaux groupes de dimension internationale à partir de carvi. La journée a été l'occasion d'illustrer le fait qu'Eurazeo était bien plus qu'un portefeuille de participations. Pour permettre à tous nos actionnaires de bénéficier de ces échanges, cette journée a été retransmise en direct via le site Internet, comme tous les rendez-vous de l'information financière d'Eurazeo.

DES OCCASIONS D'ÉCHANGE AVEC LES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Eurazeo est convaincue que les actionnaires individuels constituent un véritable atout pour une société cotée. Dans ce cadre, elle participe tous les ans à des réunions d'information qui leur sont réservées, comme cette année à Toulouse et à Montpellier. 450 personnes y ont participé, auxquelles s'ajoutent plus de 100 personnes ayant assisté à une présentation d'Eurazeo lors du salon Actionaria à Paris.

Par ailleurs, Eurazeo a conduit en octobre 2016, par voie électronique, une étude sur la perception et les attentes de ses actionnaires individuels. Le taux élevé de participation et la richesse des contributions ont été un premier indicateur d'engagement et d'attachement à la société. Les résultats confirment une perception positive d'Eurazeo et la confiance qu'inspire son management. Plusieurs pistes d'amélioration ont été esquissées, comme une communication plus fréquente et accessible, avec plus de pédagogie, d'ores et déjà prises en compte.

WE DRIVE

DEPUIS DIX ANS, NOUS AVONS RENFORCÉ NOS ENGAGEMENTS POUR UNE ACTIVITÉ RESPONSABLE ET DURABLE. INVESTISSEUR DANS L'ÉCONOMIE RÉELLE, NOUS CONTRIBUONS À UNE CROISSANCE DYNAMIQUE ET POSITIVE POUR TOUTES NOS PARTIES PRENANTES. NOUS SOMMES EN PREMIÈRE LIGNE POUR IDENTIFIER ET RÉDUIRE LES RISQUES LIÉS À NOS ACTIVITÉS. NOTRE GOUVERNANCE EST LA MEILLEURE GARANTE DE NOS ENGAGEMENTS.

WE DRIVE : Nous dirigeons.

DES VALEURS DISTINCTIVES

Au-delà des mots, les valeurs d'Eurazeo conduisent notre action et celles de chacun de nos collaborateurs. Elles traduisent pleinement les spécificités de notre identité.

AUDACE
LONG TERME
INDÉPENDANCE
RESPONSABILITÉ
EXPERTISE

Audace

Dans notre métier, être audacieux, c'est oser suivre ses convictions pour aller toujours plus loin.

Long terme

Nous en sommes convaincus, la croissance d'une entreprise ne peut se concevoir que sur le long terme.

Indépendance

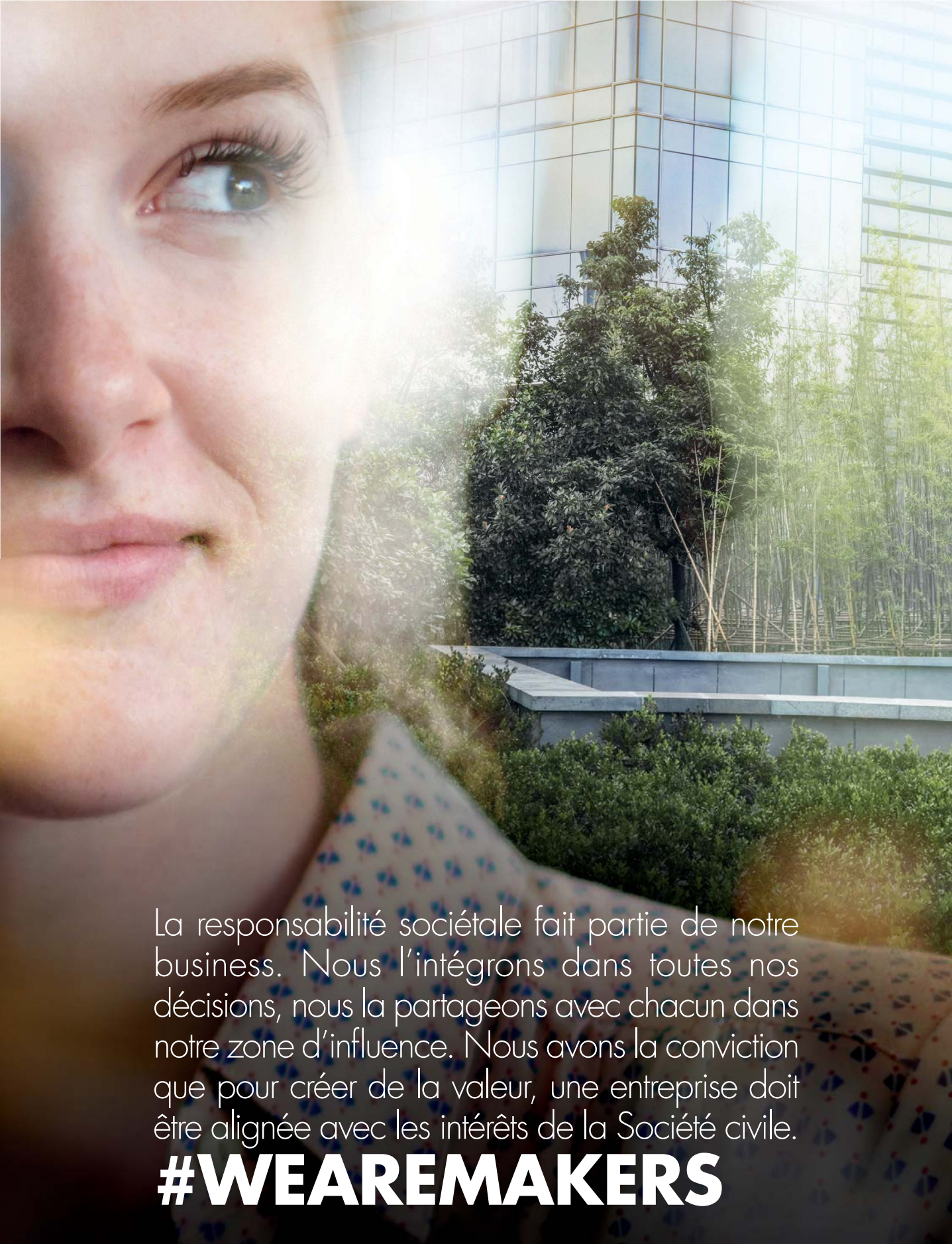
C'est à la fois une indépendance d'esprit, une indépendance financière et une indépendance vis-à-vis des pressions extérieures.

Responsabilité

Notre rôle d'actionnaire professionnel actif et engagé est de savoir conjuguer développement durable et création de valeur.

Expertise

Notre force, c'est de savoir comprendre en profondeur les marchés où nous évoluons et les entreprises dans lesquelles nous investissons.



La responsabilité sociétale fait partie de notre business. Nous l'intégrons dans toutes nos décisions, nous la partageons avec chacun dans notre zone d'influence. Nous avons la conviction que pour créer de la valeur, une entreprise doit être alignée avec les intérêts de la Société civile.

#WEAREMAKERS

DES ENGAGEMENTS RESPONSABLES

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

Investir de manière responsable

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

Instaurer une gouvernance exemplaire

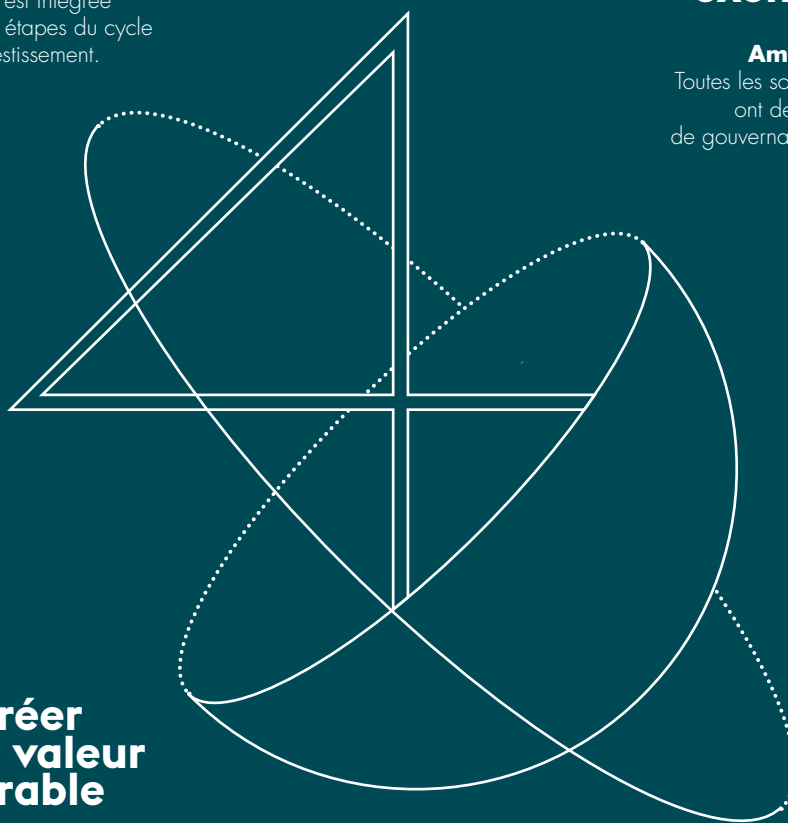
Ambition :
Toutes les sociétés d'Eurazeo ont des organes de gouvernance exemplaires.

Créer de la valeur durable

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

Être vecteur de progrès sociétal

Ambition :
Toutes les sociétés améliorent leur empreinte sociétale.



—DRIVE

NOTRE STRATÉGIE V/V

LE CHOIX DE LA RESPONSABILITÉ

La responsabilité est une valeur constitutive d'Eurazeo, qui irrigue toute son action. Cette ambition, qui se traduit dans chaque dimension de l'activité et vis-à-vis de toutes ses parties prenantes, est devenue un atout différenciant. Elle accroît l'attractivité et la performance du modèle, à l'heure où la question de la Responsabilité Sociale d'Entreprise revêt une importance croissante.

UNE VISION, DES ACTIONS

Responsable par expérience

Eurazeo n'est pas une société de capital-investissement comme les autres. Son sens de la responsabilité est un pilier de son identité, forgée par plus de 130 ans d'histoire. Cet héritage se traduit en particulier au travers d'une vision long terme de la dynamique des entreprises, d'une attention constante à la solidité de son modèle et d'une volonté d'utilité sociétale.

Au quotidien, la responsabilité d'Eurazeo s'incarne au travers d'actions concrètes et de la culture qu'elle diffuse dans sa zone d'influence : une pratique mature de la gouvernance, faite de clarté des responsabilités, de formalisation et de transparence ; une stricte éthique des affaires et un solide contrôle des risques, au-delà des risques financiers. Eurazeo s'efforce de respecter un certain équilibre dans la prise en compte des intérêts de ses différentes parties prenantes, au premier rang desquelles ses actionnaires, ses équipes et les entreprises qu'elle accompagne. Ce sens des responsabilités s'exprime aussi dans ses engagements : mixité, éducation ou encore lutte contre le réchauffement climatique.

Un pionnier de la Responsabilité Sociale d'Entreprise

Eurazeo est ainsi la première société de capital-investissement à avoir investi le champ de la RSE

en formalisant une stratégie adaptée aux enjeux de son métier d'actionnaire ; une démarche volontariste pour mieux relever les nouveaux défis de la société. Depuis près de dix ans, Eurazeo a ainsi fait le choix de poser des ambitions fortes pour elle-même comme pour ses participations, mobilisant des moyens importants et les aidant à structurer une démarche englobant tous les pans de la RSE. Une équipe dédiée a été constituée, chargée de déployer une feuille de route fixant priorités et objectifs chiffrés à horizon 2020.

Grâce à ce plan d'action, une dynamique de progrès continu s'est engagée, permettant aux pratiques RSE des sociétés dont Eurazeo est actionnaire de gagner en maturité : toutes ont avancé sur l'adoption des « 7 incontournables RSE » et lancé au moins un programme d'accélération. Au fil du temps, la démarche s'amplifie. Parmi les zones de progrès de 2016 figurent ainsi les sujets de lutte contre le réchauffement climatique et de transition vers une économie bas carbone.

Une approche intégrée

Dans un environnement qui se complexifie, la RSE apparaît comme un levier de performance et de création de valeur durable. Elle est intégrée par Eurazeo au cœur même du métier, les équipes prennent en compte systématiquement les enjeux RSE (environnementaux, sociaux,

We

sociétaux et de gouvernance) à chaque étape du cycle d'investissement. Elles s'appuient sur des méthodologies propriétaires : analyse de matérialité, études de résilience économique et industrielle ; feuille de route et « boîte à outils » élaborées pour chaque participation intégrant ses enjeux RSE spécifiques ; process de réalisation des *vendor due diligences* pour valoriser les progrès accomplis pendant la période de détention par Eurazeo. Enfin, parce que le meilleur levier pour amplifier une démarche RSE est d'en démontrer la pertinence économique, Eurazeo est l'une des premières sociétés d'investissement à avoir mis au point une méthodologie innovante de mesure des gains économiques générés grâce aux actions conduites par ses participations au plan social et environnemental.

Ensemble pour un progrès continu

Pour faire bouger les lignes, Eurazeo initie et incite ses participations à s'impliquer dans des programmes d'accélération comme Eurazeo Pluriels, consacré à la mise en place d'actions favorisant la mixité.

Les achats responsables sont un autre thème sur lequel Eurazeo et ses participations avancent de

concert avec, parmi les outils élaborés, une charte achats responsables ou encore une analyse de matérialité des risques RSE associés à la chaîne d'approvisionnement.

Ces échanges réguliers sont l'une des forces du modèle RSE d'Eurazeo, cette démarche partagée permettant d'atteindre les meilleurs niveaux de pratique dans un délai court.

Près de
200 M€

de dépenses évitées
au 31/12/2016 grâce
aux programmes RSE.

82 %

de nos sociétés
participent au moins
à un programme
d'accélération RSE.

ET DEMAIN ?

Trois axes majeurs de travail prioritaires promus par Eurazeo auprès des entreprises dont elle est actionnaire :

la « décarbonation » des activités et plus globalement la transition
vers une économie bas carbone ;

le renforcement des pratiques responsables en matière d'achats ;

et toujours l'ambition de rester au meilleur niveau
en matière d'éthique des affaires.



EURAZEO

relève le défi du carbone

1



L'impact carbone des activités humaines sur le climat a enfin acquis en 2015 le statut d'enjeu partagé à l'échelle mondiale. L'accord issu de la Conférence Paris Climat 2015 (COP21), adopté par 195 pays, fixe désormais le cap :

limiter le réchauffement à 2 °C d'ici à 2100. L'ambition est traduite en « budget » carbone, qui définit la consommation de ressources fossiles à ne pas dépasser, avec un seuil désormais estimé à environ 20 % des réserves mondiales actuelles (source : carbontracker.org).

UN NOUVEAU RISQUE CARBONE

Au sein de l'Union Européenne, engagée dans la lutte contre le changement climatique, la transition vers une économie bas carbone est en cours de déploiement. Elle s'est traduite en France par une évolution de la législation, qui demande à un nombre toujours croissant d'entreprises, y compris les sociétés d'investissement, d'effectuer un bilan de leurs émissions carbone et de proposer des plans d'adaptation au changement climatique. Cette prise en compte croissante des enjeux carbone – au point que l'on parle de « bulle carbone » – a un impact économique direct sur certains secteurs. Ainsi des sociétés du secteur des énergies fossiles ont-elles vu leurs actifs dévalués.

EURAZEO, ENGAGÉE VOLONTAIRE

Mobilisée par les enjeux sur le climat, Eurazeo déploie des modélisations scénarisées afin de mesurer et de réduire

l'impact carbone des sociétés dont elle est actionnaire et donc leur exposition à ce risque. La dynamique s'est accélérée en 2015 avec le lancement de l'Initiative Carbone 2020, aux côtés de quatre autres acteurs du

capital-investissement. Cette démarche, la première du secteur, vise à mesurer et à réduire les gaz à effet de serre (GES) des sociétés de portefeuille à partir d'une méthodologie commune, applicable sur le long terme, et qui a vocation à être largement partagée. Parmi les engagements pris figure la publication de l'empreinte carbone des participations, à l'horizon 2020. Fin 2016, l'ensemble des participations¹ d'Eurazeo avaient déjà mené à bien ou engagé ce chantier.

FAIRE ENCORE BOUGER LES LIGNES

2016 marque encore une nouvelle étape. Dans la lignée de la COP21, Eurazeo a intensifié ses travaux et innové, au-delà du cadre réglementaire. Elle est ainsi la première société du secteur à avoir répondu au CDP. Elle est également en pointe dans l'accompagnement de ses participations. Ainsi, Eurazeo met actuellement en place avec une des sociétés industrielles de son portefeuille l'approche *Science Based Target (SBT)*, méthodologie novatrice de calcul du budget carbone disponible pour l'entreprise. L'ambition d'Eurazeo, à court terme, est d'appliquer cette méthodologie à l'ensemble des sociétés de son portefeuille pour lesquelles le carbone est un enjeu matériel.

1. En intégration globale ou mise en équivalence.

« LA PRISE EN COMPTE DU FACTEUR CLIMATIQUE DEVIENT UN ÉLÉMENT CLÉ DE LA PERFORMANCE ET SURTOUT DE LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES. »

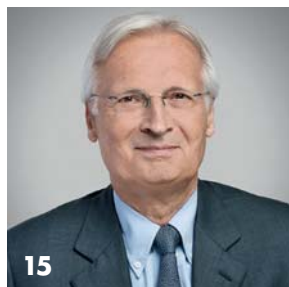
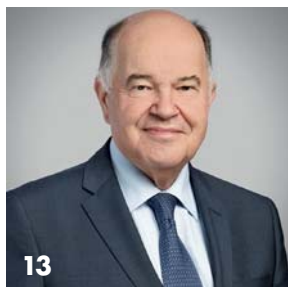
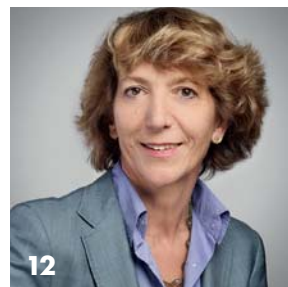
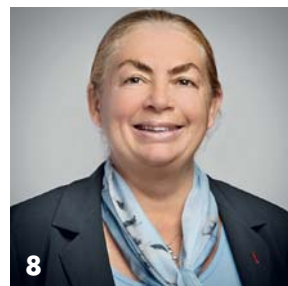
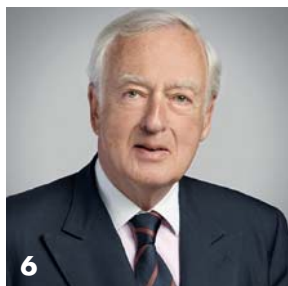
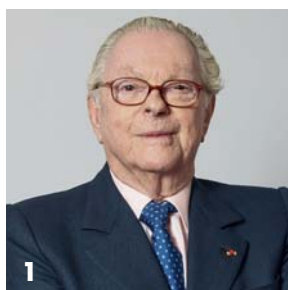
Sophie Flak,
Directrice RSE et Digital d'Eurazeo

we

LA GOUVERNANCE

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au 31 décembre 2016, le Conseil de Surveillance d'Eurazeo se composait de treize membres, dont sept membres indépendants, et d'un censeur.



**1. MICHEL DAVID-WEILL**

Président du Conseil de Surveillance
Échéance du mandat : 2018

2. JEAN LAURENT***

Vice-Président du Conseil de Surveillance
Président du Conseil d'Administration
de Foncière des Régions
Échéance du mandat : 2017

3. BRUNO ROGER

Président d'Honneur du Conseil de
Surveillance, Président de Lazard Frères (SAS),
de Compagnie Financière Lazard Frères (SAS)
et Président de Lazard Frères Banque

4. CHRISTOPHE AUBUT

Membre du Conseil de Surveillance
représentant les salariés
Échéance du mandat : 2019

5. HAROLD BOËL*

Chief Executive Officer de Sofina SA
Échéance du mandat : 2020

6. ROLAND DU LUART

Administrateur de sociétés
Échéance du mandat : 2020

7. ANNE LALOU*

Directeur Général de
La Web School Factory
Échéance du mandat : 2018

8. VICTOIRE DE MARGERIE*

Principal actionnaire et Président
de Rondol Industrie
Échéance du mandat : 2020

9. MICHEL MATHIEU

Directeur Général Adjoint de Crédit
Agricole SA, Directeur Général de LCL
Échéance du mandat : 2018

10. FRANÇOISE MERCADAL-DELASALLES*

Membre du Comité Exécutif et Directrice
des Ressources et de l'Innovation
du groupe Société Générale
Échéance du mandat : 2019

11. OLIVIER MERVEILLEUX DU VIGNAUX

Gérant de MVM Search Belgium
Échéance du mandat : 2018

12. STÉPHANE PALLEZ*

Présidente-Directrice Générale
de La Française des Jeux (FDJ)
Échéance du mandat : 2017

13. GEORGES PAUGET*

Associé Gérant de Almitage. Lda
Échéance du mandat : 2020

14. JACQUES VEYRAT***

Président d'Impala SAS
Échéance du mandat : 2017

15. JEAN-PIERRE RICHARDSON

Censeur
Président-Directeur Général
de Joliette Matériel SA
Échéance du mandat : 2018

16. ANNE DIAS* **

Nouveau membre
Président-Fondateur d'Aragon
Global Holdings
Échéance du mandat : 2021

* Membre indépendant.

** Membre du Conseil de Surveillance dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

*** Membre dont le renouvellement du mandat n'est pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Quatre comités spécialisés et permanents assistent le Conseil de Surveillance
d'Eurazeo dans ses décisions (composition du 31/12/2016).

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DE SÉLECTION

4 membres (dont 2 indépendants)

PRÉSIDENT
Roland du Luart

MEMBRES
Françoise Mercadal-Delasalles
Olivier Merveilleux du Vignaux
Georges Pauget

INVITÉ PERMANENT
Christophe Aubut

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2016 : 4

COMITÉ D'AUDIT

4 membres (dont 3 indépendants)
et 1 censeur

PRÉSIDENT
Jean Laurent

MEMBRES
Harold Boël
Michel Mathieu
Stéphane Pallez

CENSEUR
Jean-Pierre Richardson

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2016 : 5

COMITÉ FINANCIER

6 membres (dont 3 indépendants)

PRÉSIDENT
Michel David-Weill

MEMBRES
Anne Lalou
Jean Laurent
Jacques Veyrat
Michel Mathieu
Victoire de Margerie

INVITÉ PERMANENT
Bruno Roger

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2016 : 1

COMITÉ RSE

4 membres (dont 2 indépendants)

PRÉSIDENT
Anne Lalou

MEMBRES
Roland du Luart
Stéphane Pallez
Georges Pauget

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2016 : 2

we

LE DIRECTOIRE

Les membres du Directoire assurent collégalement la direction d'Eurazeo. Ils sont particulièrement impliqués dans la relation de partenariat qui lie Eurazeo à ses sociétés et accompagnent quotidiennement leurs dirigeants.





VIRGINIE MORGON

Directeur Général, 47 ans

Virginie Morgon supervise les investissements d'Eurazeo. Elle est Présidente d'Eurazeo North America Inc. Elle préside également le Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME. Pour les participations, elle préside le Conseil de Surveillance d'Asmodee Holding, est Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Moncler, administrateur de Desigual et membre du Conseil de Surveillance de Les Petits Chaperons Rouges. Elle supervise le *deal flow*, la communication, l'ANR et la levée de fonds.

PATRICK SAYER

Président du Directoire, 59 ans

En plus de ses fonctions au sein d'Eurazeo, Patrick Sayer est membre des Conseils de Surveillance d'ANF Immobilier et d'Europcar Groupe. Il est administrateur de AccorHotels et membre du Conseil d'Administration de I-Pulse.

PHILIPPE AUDOUIN

Directeur Administratif et Financier, 59 ans

Philippe Audouin est responsable des finances, de la trésorerie, du contrôle de gestion, de l'audit interne, de l'informatique, des relations investisseurs et de la communication. Il est notamment membre des Conseils de Surveillance d'ANF Immobilier, Elis, Eurazeo PME et Europcar Groupe.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif fait une revue mensuelle des sociétés en portefeuille et émet des recommandations sur les investissements et les désinvestissements d'Eurazeo. Il se compose de huit personnes, les membres du Directoire, auxquels s'ajoutent :



MARC FRAPPIER

Managing Partner - Head of Eurazeo Capital



RENAUD HABERKORN

Managing Partner - Chief Investment Officer of Eurazeo Patrimoine



NICOLAS HUËT

*Secrétaire Général d'Eurazeo
Secrétaire du Directoire*



OLIVIER MILLET

Président du Directoire d'Eurazeo PME



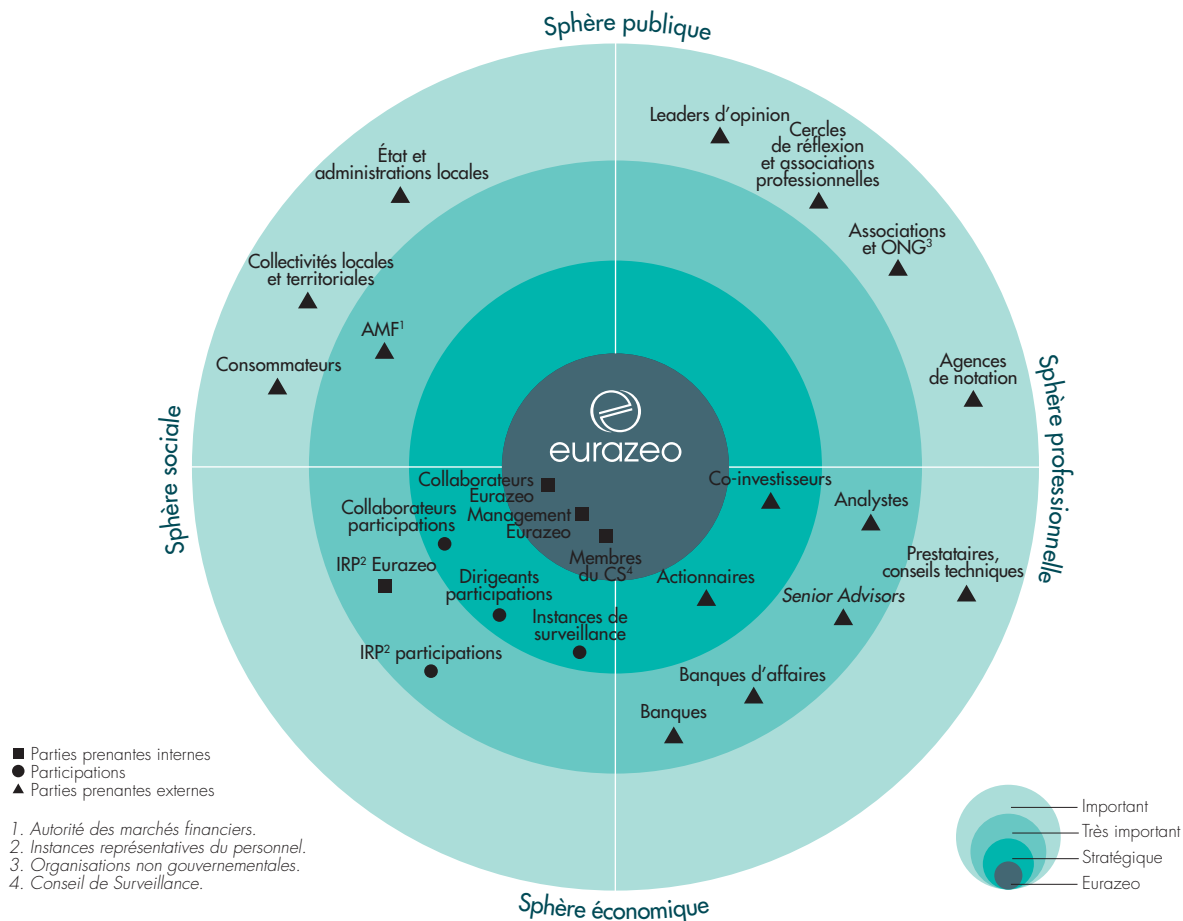
FRANS TIELEMAN

Managing Partner - Head of Eurazeo Development



NOS PARTIES PRENANTES

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



ATTENTES PRINCIPALES

Parties prenantes	Attentes principales
Administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Performance récurrente • Parfaite maîtrise et anticipation des risques • Transparence sur les aspects financiers et extra-financiers • Gouvernance aux meilleurs standards et dialogue de qualité
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Performance récurrente • Parfaite maîtrise et anticipation des risques • Transparence sur les aspects financiers et extra-financiers • Gouvernance aux meilleurs standards et dialogue de qualité
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des collaborateurs et du management, confiance, esprit d'équipe • Intérêt des sujets et dossiers traités • Rémunération attractive et intérêt au résultat • Développement des compétences
Participations	<ul style="list-style-type: none"> • Apport de fonds • Relation partenariale • Apport d'opportunités de croissance externe • Support au développement international • Apport de compétences • Réseau

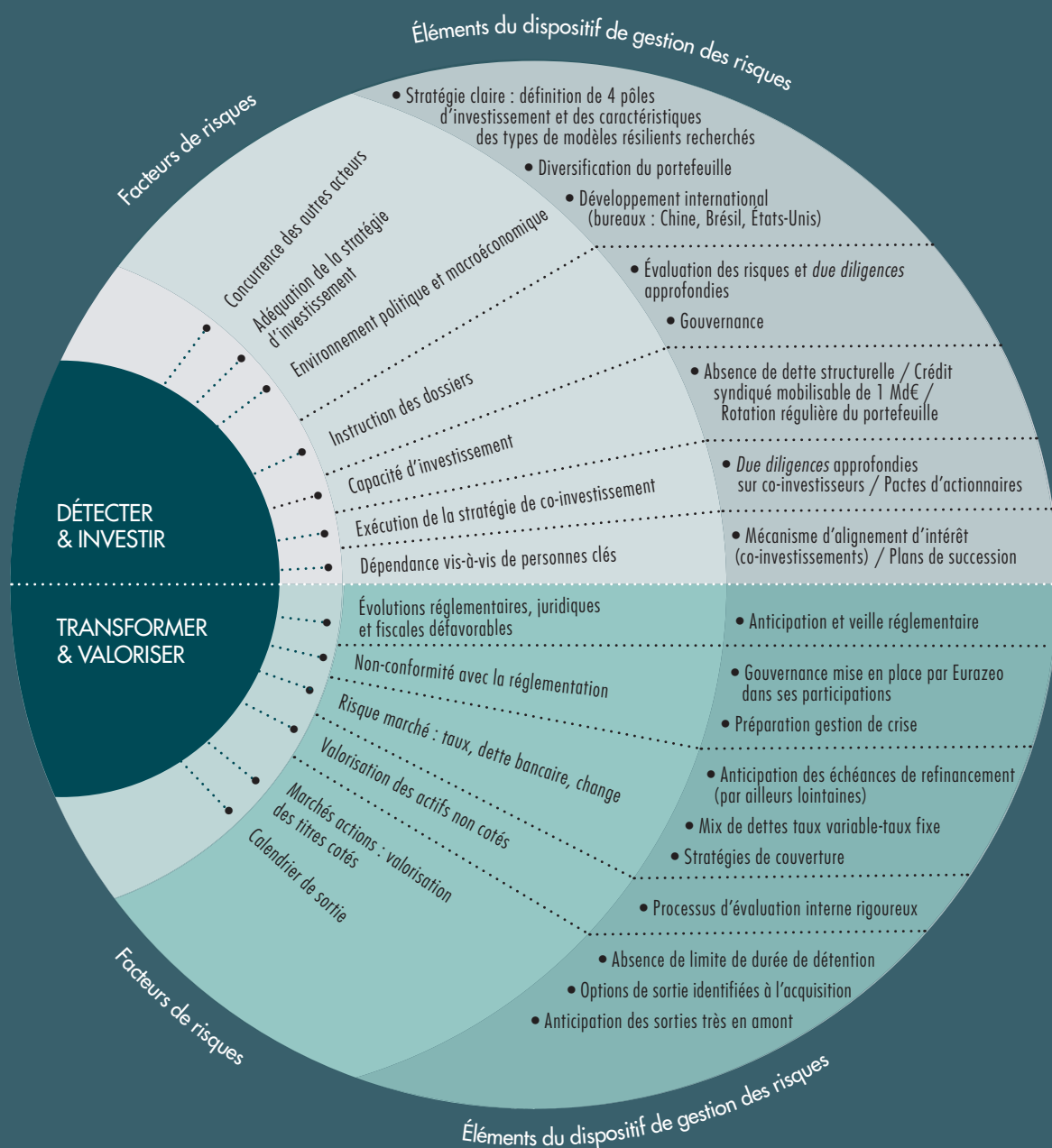
MOYENS D'INTERACTION

- Conseil de Surveillance, comités du Conseil
- Documentations afférentes aux conseils et procès-verbaux
- Publications réglementées et non réglementées
- Assemblée Générale et réunions investisseurs
- Roadshows et réunions investisseurs
- Entretiens individuels
- Réunions internes hebdomadaires et mensuelles
- Séminaire d'entreprise
- Communication interne et externe
- Entretiens et réunions
- Conseils de Surveillance et comités du Conseil
- Accords et pactes d'actionnaires
- Conventions et séminaires



NOTRE GESTION DES RISQUES

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



we

FAIT 2016 EN

Eurazeo a pour ambition de favoriser le progrès sociétal, dans son périmètre de responsabilité et au-delà. L'éducation et la mixité, moteurs de performance et de réussite, figurent au cœur de ses engagements.

ÉDUCATION ►

LUTTER CONTRE L'ÉCHEC SCOLAIRE

Eurazeo déploie sa politique de mécénat autour de l'éducation, et plus particulièrement de la lutte contre l'échec scolaire. Un premier programme a été mis en place pour apporter aux jeunes élèves les bases de la lecture grâce à l'utilisation d'une application numérique sur tablette. Grâce au soutien d'Eurazeo, une vingtaine de classes du 19^e arrondissement de Paris, de Calais et de Corbeil-Essonnes ont déjà pu apprécier cette initiative de l'association Agir pour l'école.

Un second programme a été développé sous la forme d'un « internat externe » avec les Apprentis d'Auteuil. Il permet aux élèves de bénéficier d'une aide personnalisée pour leurs devoirs.

Depuis la rentrée scolaire 2015, plus de 70 élèves ont déjà pu recevoir ce soutien scolaire unique.

En 2016, Eurazeo a élargi son engagement social en soutenant Teach for France, une association porteuse d'une idée originale pour plus d'égalité à l'école. Celle-ci propose à de jeunes diplômés volontaires d'occuper pendant deux ans des postes vacants dans l'Éducation nationale, au sein d'établissements situés en réseaux d'éducation prioritaire. La promotion 2016 compte 29 étudiants, qui ont rejoint des collèges de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne. •



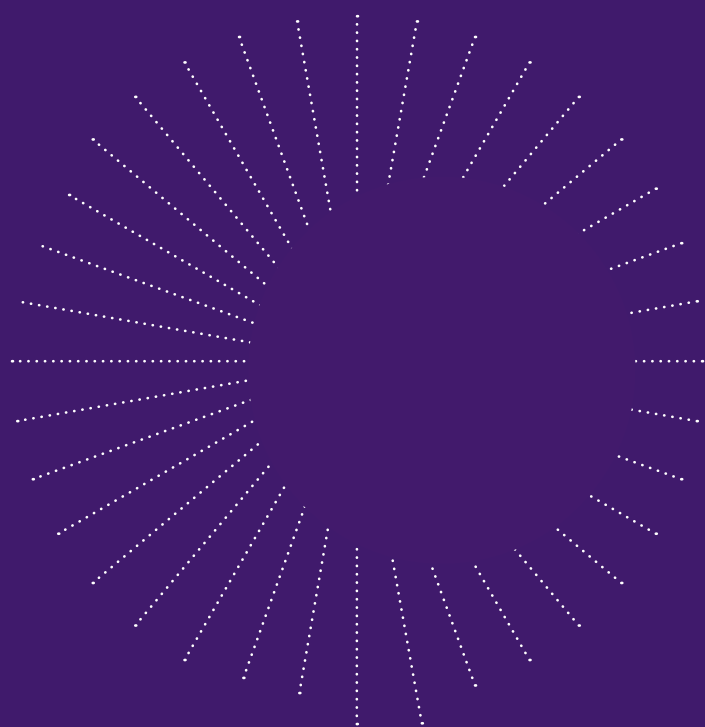
◀ MENTORAT

UN PROGRAMME DE MENTORAT INNOVANT

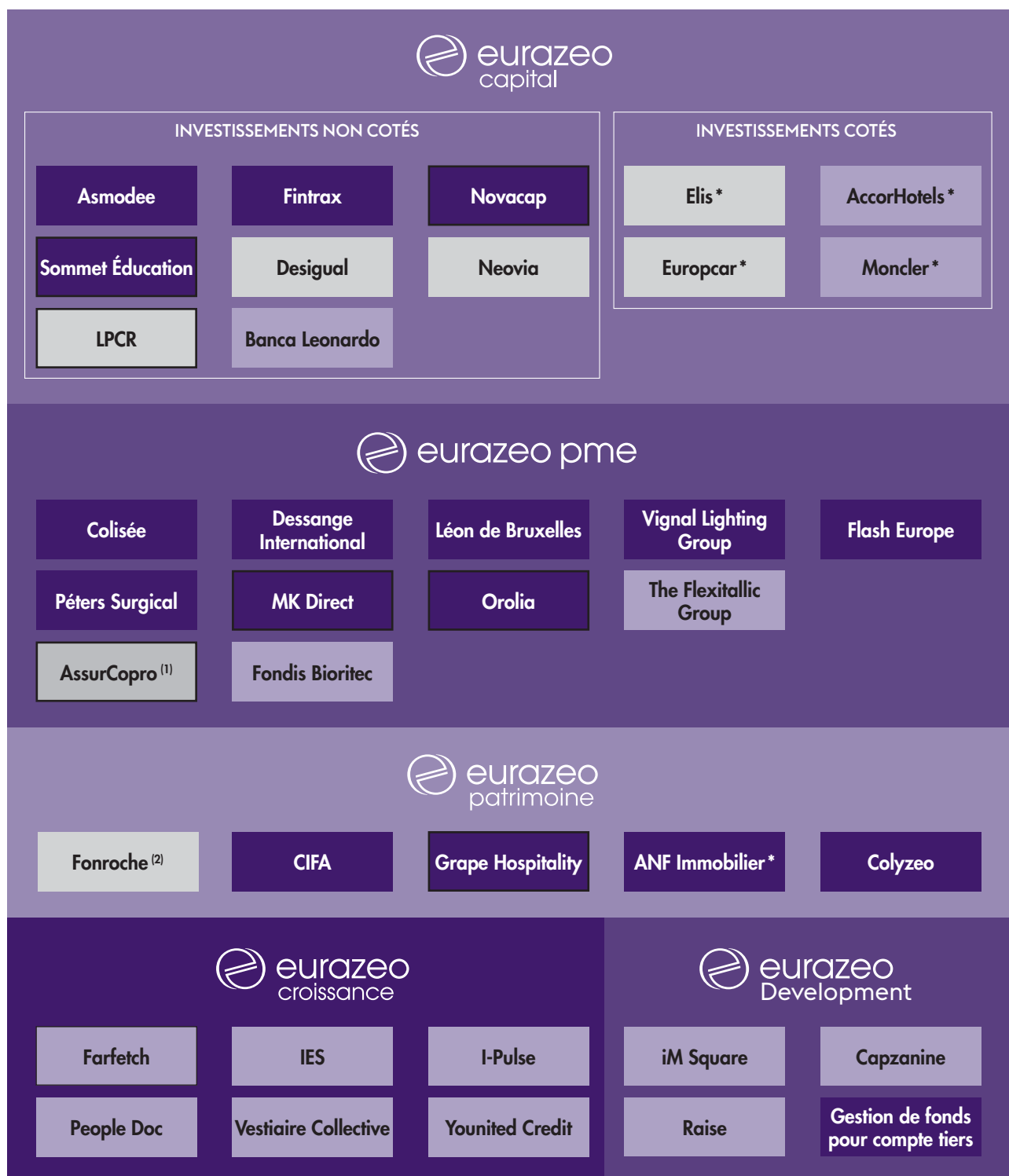
Eurazeo a une conviction forte : la mixité est facteur de performance. Lancé en 2014, le programme Eurazeo Pluriels a pour objectif de faire progresser la mixité au sein d'Eurazeo et des sociétés dont elle est actionnaire. Cet engagement s'est notamment concrétisé en 2016 par le lancement d'un programme de mentorat croisé inédit, réunissant des collaborateurs issus de 15 sociétés du portefeuille. Destiné à favoriser le développement professionnel des participants, ce mentorat innovant répond à cette ambition par un choix de binômes mentor(e)-mentoré(e) assurant mixité de genre, de génération et de type de sociétés. •

|

AUTRES INFORMATIONS POUR LE RAPPORT DE GESTION



ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ



■ Sociétés consolidées par Intégration Globale ■ Sociétés non consolidées
■ Sociétés consolidées par Mise en équivalence □ Acquisitions de l'exercice

* Société cotée

(1) AssurCopro consolidé à partir du 1^{er} janvier 2017

(2) Branche salaire de Fonroche rattachée à Eurazeo Patrimoine en 2017

En synthèse, pour 2016, les sociétés consolidées par intégration globale sont Asmodee, Fintrax, Sommet Education (deuxième semestre), Novacap (deuxième semestre) dans Eurazeo Capital ; Colisée, Dessange, Léon de Bruxelles, Péters Surgical, Vignal Lighting Group, Flash Europe, MK Direct (deuxième semestre), Orolia (deuxième semestre) dans Eurazeo PME ; ANF Immobilier, CIFA et Grape Hospitality (deuxième semestre) dans Eurazeo Patrimoine. Les données de chiffre d'affaires consolidé, d'EBIT ajusté et de coût de l'endettement financier correspondent aux sociétés consolidées en intégration globale.

Les sociétés consolidées par mise en équivalence sont en 2016 Desigual, Neovia, Les Petits Chaperons Rouges ; (à partir du deuxième trimestre), Elis, Europcar, Foncia (premier semestre). Accorhotels et Moncler sur le premier semestre et Moncler dans Eurazeo Capital et Fonroche dans Eurazeo Croissance.

Les pourcentages de détention figurent dans la note 15 de l'annexe aux comptes consolidés (p. 274 à 288).

VARIATIONS DE PÉRIMÈTRES

Dans le cadre de sa stratégie de rotation du portefeuille, Eurazeo a réalisé en 2016 huit opérations d'investissements, un réinvestissement, quatre cessions partielles ou totales, une syndication et la levée de fonds d'Eurazeo Capital II pour un montant total de 2 257 millions d'euros.

Nouveaux investissements

En 2016, Eurazeo a investi pour un total de 833 millions d'euros dans huit nouvelles sociétés et une participation existante. La présentation complète de ces sociétés est présentée dans le chapitre 1.2 (p. 31 à 47).

Trois acquisitions ont été réalisées par Eurazeo Capital et un accord d'exclusivité signé

En mars 2016, Eurazeo Capital a procédé à l'investissement de 41,0 % dans Les Petits Chaperons Rouges (LPCR). Créé en 2000 et pionnier des crèches d'entreprise, LPCR est aujourd'hui le 2^e opérateur privé de crèches en France, offrant à ses clients son réseau Chaperons & Cie de près de 850 établissements dont 250 opérés directement par le groupe.

En juin 2016, Eurazeo Capital a réalisé l'acquisition de 100 % du capital de deux écoles de gestion hôtelière suisses. Glion Institute of Higher Education ("Glion") et les Roches International School of Hotel Management ("Les Roches") et a créé le groupe Sommet Education.

En juin 2016, Eurazeo Capital a procédé à l'investissement dans le groupe Novacap, acteur mondial de l'industrie pharmaceutique et de la chimie, pour une valeur d'entreprise de 654 millions d'euros (à laquelle pourra s'ajouter un paiement additionnel jusqu'à 30 millions d'euros en 2018 en fonction de la performance de la société).

Eurazeo Capital est par ailleurs en accord d'exclusivité avec Mondelez International en vue du rachat de plus d'une dizaine de marques européennes emblématiques de chocolat et de confiserie qui seront développées et regroupées au sein d'un nouveau groupe créé à cet effet. La réalisation de l'opération devrait intervenir au deuxième trimestre 2017.

Eurazeo Patrimoine

Eurazeo Patrimoine, a annoncé le 1^{er} juillet 2016 la création de Grape Hospitality qui est une plateforme dédiée à l'hôtellerie, principalement détenue par Eurazeo et AccorHotels à hauteur de 57 % et 29 % respectivement, regroupant un portefeuille de 85 hôtels en Europe.

Eurazeo PME a réalisé en 2016 trois investissements pour une valeur de 104 millions d'euros

En mai 2016, Eurazeo PME a investi dans le groupe MK Direct aux côtés de ses dirigeants. Fondées respectivement en 1923 et 1982, Linvosges et Françoise Saget sont deux marques expertes en linge de maison, chacune dotée d'une forte identité alliant qualité et créativité.

Eurazeo PME a réalisé en mai 2016, l'acquisition d'Orolia, leader mondial des applications GPS critiques.

Eurazeo PME a réalisé en septembre 2016 l'acquisition d'AssurCopro, courtier d'assurances à destination des copropriétés. Leader sur le marché français, AssurCopro dispose ainsi de fortes relations historiques avec les compagnies d'assurance et avec plus de 1 600 syndics de copropriété et administrateurs de biens en France.

Eurazeo Croissance

Eurazeo Croissance, a pris une participation minoritaire dans la société Farfetch, place de marché en ligne qui commercialise des produits de luxe et beauté.

Opérations de cessions et syndications

Cessions 2016

En 2016, Eurazeo a valorisé la transformation de trois sociétés de son portefeuille, profitant de conditions de marché favorables pour effectuer des cessions totales ou partielles pour un montant total de 1 058 millions d'euros.

Eurazeo a procédé en septembre 2016 à la cession d'environ 5 % du capital de Moncler, en septembre 2016, auprès d'investisseurs institutionnels, à un cours de 15,34 euros par titre. Le produit net de cette cession s'élève pour Eurazeo à près de 195 millions d'euros. Sur cette opération, Eurazeo réalise un multiple *cash-on-cash* de 4,1 fois son investissement.

Eurazeo a réalisé deux cessions partielles de titres Elis. Une première cession de 15 % du capital d'Elis a été réalisée par Legendre Holding 27 (LH 27) le 15 avril 2016 à un cours de 16,45 euros par action et pour un montant de 234 millions d'euros pour la quote-part d'Eurazeo auprès d'investisseurs institutionnels. Une deuxième cession de 10 % du capital d'Elis a été réalisée le 31 mai 2016 auprès du Crédit Agricole (via sa filiale Predica) à un cours de 16,86 euros par action et pour un montant d'environ 160 millions d'euros. Sur ces deux opérations, Eurazeo réalise un multiple *cash-on-cash* de 1,7 fois son investissement.

Eurazeo a cédé en septembre 2016 sa participation dans Foncia à des fonds gérés et/ou conseillés par Partners Group. Eurazeo réalise un produit de cession de 469 millions d'euros, soit un multiple de 2,4 fois son investissement.

Syndications

Le 22 décembre 2016, Eurazeo a signé une levée de fonds de 500 millions d'euros dont 340 millions d'euros déjà investis dans 7 sociétés (Asmodee, Desigual, Neovia, LPCR, Sommet Education et Novacap). Eurazeo a par ailleurs en 2016 opéré une syndication de sa participation de Grape Hospitality à hauteur de 26 millions d'euros.

Déconsolidations

Au cours du deuxième semestre, Eurazeo a procédé à la déconsolidation de ses participations dans Moncler et Accorhotels enregistrant des plus-values comptables de cessions sans contrepartie en trésorerie (produit net de cession).

Le 14 octobre 2016, suite à l'expiration du pacte d'actionnaires initial de Moncler et à la conclusion d'un nouveau pacte, Eurazeo a perdu son influence notable sur le groupe. Les titres Moncler ont été déconsolidés sur la base des derniers comptes publiés à la date de la perte d'influence notable.

Compte tenu de la cession par Colony de ses titres, initiée en novembre 2016 (intervenue après la perte d'un siège au Conseil en avril et à la dilution de juillet 2016), Eurazeo a perdu son influence notable sur le groupe AccorHotels. Les titres ont été déconsolidés sur la base des derniers comptes publiés à la date de la perte de l'influence notable.

Plus-values de cessions

Les plus values nettes de 831,6 millions d'euros présentées dans le compte de résultat analytique du chapitre 1.5.3 comprennent 777,2 millions d'euros de plus values de cessions réalisées et 54,4 millions d'euros de variations de juste valeur d'AccorHotels et Moncler car ces deux titres sont maintenant comptabilisés en actifs financiers en juste valeur par résultats.

Les plus values de cessions réalisées de 777,2 millions d'euros se composent principalement des éléments suivants : 378,4 millions d'euros pour Moncler (cession et déconsolidation), 230,0 millions d'euros pour Foncia, 120,5 millions d'euros pour Elis et 27,1 millions d'euros pour AccorHotels. Les plus values de cessions prennent en compte les prix de revient consolidés qui incluent des écritures consolidées qui s'ajoutent au prix payé pour l'acquisition.

Les résultats de cessions réalisées, les variations de juste valeur et les plus values sur titres des comptes consolidées sont détaillées en notes 4.2 et 8.2 des annexes aux comptes consolidés du présent Document de Référence (p.240 et 254).

ACTIF NET RÉÉVALUÉ

L'Actif Net Réévalué d'Eurazeo est au 31 décembre 2016 de 5 026 millions d'euros. L'ANR par action est de 72,3 euros et progresse de 6,7 % par rapport à 67,8 euros au 31 décembre 2015, proforma de l'attribution gratuite de 2016 et du dividende exceptionnel versé en 2016.

	↳ dét. ⁽³⁾	Nb titres	Cours (En euros)	ANR au 31 décembre 2016 (En millions d'euros)	avec ANF à son ANR ANF @ 27,2 €
Eurazeo Capital Coté ⁽²⁾				1 390,5	
Europcar	42,22 %	60 545 838	9,40	568,9	
Elis	14,22 %	16 215 587	15,60	252,9	
Moncler	7,94 %	19 863 814	16,37	325,2	
Accor	3,69 %	10 510 003	35,29	370,9	
Dette nette Accor				(127,4)	
Accor net* ⁽¹⁾				243,5	
Eurazeo Capital Non Coté ⁽²⁾				1 225,4	
Eurazeo Croissance				244,2	
Eurazeo PME				404,9	
Eurazeo Patrimoine				439,8	509,3
ANF Immobilier	50,48 %	9 596 267	19,99	191,9	261,3
Eurazeo Patrimoine Non Coté				247,9	
Eurazeo Development				142,2	
Autres Titres				81,5	
Eurazeo Partners ⁽²⁾				34,7	
Autres				46,9	
Trésorerie				1 083,6	
Impôts latents				(68,3)	(81,9)
Autocontrôle	3,25 %	2 262 405		82,0	
VALEUR TOTALE DES ACTIFS APRÈS IS				5 025,7	5 081,5
ANR PAR ACTION				72,3	73,1
Nombre d'actions				69 499 077	69 499 077

* Net des dettes affectées.

(1) Les titres Accor détenus indirectement au travers des fonds Colyzeo sont classés sur la ligne relative à ces fonds.

(2) Les investissements d'Eurazeo dans Eurazeo Partners sont classés sur la ligne Eurazeo Partners.

(3) Le % de détention correspond à la détention en direct d'Eurazeo, la détention via Eurazeo Partners étant désormais classée dans la ligne Eurazeo Partners.

Méthodologie ANR

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 (Desigual, PeopleDoc, Younited Credit, IES et Vestiaire Collective au 31 décembre 2016) ;
- 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 2016, les valeurs retenues pour Asmodee, Desigual, Fintrax, Gruppo Banca Leonardo, Neovia, Fonroche, IES, l-Pulse, PeopleDoc, Vestiaire Collective, Younited Credit ainsi que pour l'activité de gestion pour compte de tiers ont fait l'objet d'une revue détaillée effectuée par un évaluateur professionnel indépendant, Sorgem Evaluation ⁽⁴⁾. Cette revue conclut que les valeurs retenues sont raisonnables et établies selon une méthodologie d'évaluation conforme avec les recommandations de l'IPEV. Les investissements récents (LPCR, Novacap, Sommet Education et Farfetch) sont valorisés à leur 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.

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 II), sur la base des derniers éléments communiqués par les gérants, (iii) dans le cas de CIFA, sur une base de valeurs d'experts et enfin (iv) dans le cas de Grape Hospitality, au coût d'acquisition s'agissant d'un investissement récent.

L'activité de gestion pour compte de tiers a été valorisée sur la base de multiples de comparables boursiers long terme.

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 et capitaux investis susceptibles de revenir aux équipes de management. Le nombre d'actions est le nombre d'actions composant le capital d'Eurazeo diminué, le cas échéant, des titres d'autocontrôle destinés à être annulés.

(1) Y compris par transparence jusqu'au niveau des sociétés opérationnelles, les actifs et passifs des " holdings ", fonds intermédiaires contrôlés par Eurazeo, et des structures portant les programmes de co-investissement du management et des équipes d'Eurazeo.

(2) Ces recommandations sont reconnues par la plupart des associations de capital investissement dans le monde, notamment par 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 et passifs d'exploitation d'Eurazeo retenus à leur valeur nette comptable.

Attestation des commissaires aux comptes relative à l'Actif Net Réévalué d'Eurazeo au 31 décembre 2016

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016 (ci-après les « Informations ») de la société Eurazeo figurant dans le rapport de gestion 2016 (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 2016. La méthode d'élaboration de l'Actif Net Réévalué et les hypothèses retenues sont précisées dans la partie 1.6.2 du Document de Référence 2016.

Il nous appartient de nous prononcer sur :

- la concordance de ces Informations avec la comptabilité concernant l'Actif Net Réévalué ;
- sur la conformité dans tous ses aspects significatifs de l'établissement de ces Informations avec la méthodologie telle que décrite dans la partie 1.6.2 du Document de Référence 2016.

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 2016.

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 1.6.2 du Document de Référence 2016 ;
- 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 2016 ;
- 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 2016 ;
 - dans les situations où la juste valeur a été déterminée par l'application de multiples à des agrégats issus de la comptabilité ou des comptes provisoires des participations, vérifier la concordance de ces agrégats avec la comptabilité ou les comptes provisoires des participations ;
 - dans les situations où la juste valeur a été déterminée par l'application de multiples à des agrégats issus de la comptabilité retraités d'éléments non récurrents, vérifier la concordance de ces agrégats avec la comptabilité avant prise en compte de ces retraitements ;
 - dans les situations où la juste valeur a été déterminée par l'application de multiples à des agrégats issus de comptes prévisionnels des participations, rapprocher ces agrégats prévisionnels avec les éléments utilisés par 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 1.6.2 du Document de Référence 2016.

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

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

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 28 mars 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Guillaume Potel

Emilie Loréal

FRANCHISSEMENT DE SEUILS

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

En 2016, Eurazeo a constitué les sociétés Legendre Holding 48 (devenue Novacap Group Bidco), Legendre Holding 49 (devenue CPK), Legendre Holding 50 (devenue Novacap Group Holding), Legendre Holding 51, Legendre Holding 52 (devenue LH Novacap), Legendre Holding 53 (devenue LH CPK), Legendre Holding 54 (devenue Grandir Alpha Oscar) et Legendre Holding 55 (devenue Grandir Alpha Papa) (sociétés qu'elle détenait à 100 % au moment de leur constitution).

Le 29 mars 2016, Eurazeo a acquis, par l'intermédiaire de sa filiale Legendre Holding 47 (qu'elle détient directement à hauteur de 74,68 % au 31 décembre 2016), la société Les Petits Chaperons Rouges, dont elle détient 30,71 % du capital au 31 décembre 2016.

Le 22 juin 2016, Eurazeo a acquis par l'intermédiaire de sa filiale LH Novacap (qu'elle détient directement à hauteur de 67,8 % au 31 décembre 2016), la société Novacap, dont elle détient 49,4 % du capital au 31 décembre 2016.

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

- MK Direct, le 3 mai 2016, dont Eurazeo PME Capital détient indirectement 54,3 %* du capital au 31 décembre 2016 ;
- Orolia, le 13 mai 2016, dont Eurazeo PME Capital détient indirectement 51,9 %* du capital au 31 décembre 2016 ;
- AssurCopro, le 29 septembre 2016, dont Eurazeo PME Capital détient indirectement 49,7 %* du capital au 31 décembre 2016.

ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Fonroche : scission des activités en deux groupes distincts

Le 2 février 2017, les actionnaires de Fonroche ont procédé à la scission de la société avec les activités géothermie et biogaz d'une part, reprises par les fondateurs et l'activité solaire d'autre part, désormais indépendante et contrôlée par Infracapital Partners et Eurazeo.

Infracapital Partners est une société de gestion spécialisée dans le secteur des infrastructures, en particulier dans le domaine énergétique. Fonroche Solaire sera entièrement dédiée aux énergies solaires photovoltaïques, marché à haut potentiel. La nouvelle structure, dont le Directeur Général reste Thierry Carcel, accélérera son développement par le déploiement de centrales solaires en France et à l'international, comme celle dont elle dispose à Humacao à Puerto Rico.

L'activité de Fonroche Solaire représente à ce jour un parc de centrales de 230 MW en France et à l'international, dont 110 MW pour compte propre. 88 MW supplémentaires ont été par ailleurs remportés dans le cadre de l'appel d'offres CRE III de la Commission de Régulation de l'Énergie, dont 63 MW pour compte propre et en cours de développement. Dans le domaine solaire, Fonroche a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires d'environ 100 millions d'euros.

Au sein d'Eurazeo, l'entreprise, historiquement suivie par Eurazeo Croissance, sera accompagnée par Eurazeo Patrimoine, pôle spécialisé dans les investissements au sein des sociétés détenant et exploitant principalement des actifs tangibles.

Syndication de la participation d'Eurazeo Patrimoine au capital de Grape Hospitality

Eurazeo Patrimoine a procédé en janvier et février 2017 à la syndication d'une partie minoritaire de sa participation dans Grape Hospitality, auprès du fonds France Investissement Tourisme de BPI France et de la société belge François-Charles Oberthur International, pour un montant total de 10 millions d'euros.

Suite à cette syndication et celle réalisée fin 2016 pour 26 millions d'euros, la participation d'Eurazeo dans Grape Hospitality s'élève désormais à 55 % du capital.

Eurazeo renforce son investissement dans Vestiaire Collective

Eurazeo, à travers Eurazeo Croissance, a réinvesti 12,5 millions d'euros dans Vestiaire Collective, leader sur le marché des vêtements et accessoires de mode haut de gamme et luxe d'occasion, dans le cadre d'une nouvelle levée de fonds de 58 millions d'euros. Actionnaire depuis septembre 2015, Eurazeo Croissance renforce ainsi son soutien à Vestiaire Collective et porte son investissement total dans la société à 32,5 millions d'euros. Les fonds levés permettront à Vestiaire Collective d'accélérer sa croissance en Europe et aux États-Unis et d'étendre sa couverture géographique à de nouveaux marchés comme l'Asie, afin de consolider son leadership à l'échelle mondiale.

* Pourcentage de contrôle.

Participation à l'augmentation de capital d'Elis

Elis a réalisé une augmentation de capital de 325 millions d'euros le 13 février 2017 pour laquelle Eurazeo, par le biais de sa holding Legendre Holding 27 et Crédit Agricole Assurances ont chacun participé à hauteur de leur pourcentage de détention (45,5 millions d'euros investis par Eurazeo) et se sont engagés à conserver leurs titres pendant une période de 90 jours calendaires suite à l'opération.

Contrat de co-investissement 2009-2011 / Investco 5 Bingen

Dans le cadre de l'offre de rachat des parts sociales proposée par Eurazeo pour faciliter les modalités de débouclage du programme de co-investissement 2009-2011, cette dernière a acquis 962 944 parts sociales additionnelles auprès de certains associés sur la période du

1^{er} janvier au 13 janvier 2017. À l'issue de ces opérations, Eurazeo détient 3 971 495 parts sociales, soit 97,12 % du capital de la société civile Investco 5 Bingen.

Le 15 février 2017, la société Eurazeo a informé Investco 5 Bingen, avoir procédé à l'évaluation du portefeuille qui ressort à 1 083 332 646,43 euros, conformément aux dispositions de l'article 6.1 du Contrat d'Investissement. Sur la base de cette évaluation, un complément de prix global d'un montant de 112 286 073,36 euros a été versé au titre des Promesses de Vente exercées par Investco 5 Bingen.

En vue de remonter ce produit aux porteurs de parts sociales, les associés de la société civile Investco 5 Bingen ont proposé de procéder à la distribution (i) d'un acompte sur dividende d'un montant unitaire de 26,45 euros par part sociale et (ii) d'un remboursement d'apport de 0,95 euro par part sociale. Eurazeo a donc encaissé, le 16 février 2017, un montant global de 108 818 963,00 euros.

PERSPECTIVES

Suite aux accords signés en 2016, Eurazeo souhaite finaliser l'opération engagée avec Mondelez pour la reprise d'un groupe de marques de confiserie et de chocolat au cours du premier semestre 2017. Eurazeo souhaite également poursuivre en 2017 le développement de tous ses pôles notamment par le développement de notre activité aux États-Unis. En Europe, nous poursuivons une

politique active d'investissements. La levée du nouveau fonds Eurazeo PME III permettra de poursuivre le développement de notre activité de gestion de fonds pour compte de tiers. Enfin Eurazeo va continuer à développer son portefeuille par l'accompagnement des sociétés du groupe et une poursuite de la rotation d'actifs.



2

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'EURAZEO

2.1 LA RSE DANS LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT	112	2.5 INFORMATIONS SOCIÉTALES	140
2.1.1 Stratégie d'investissement responsable	112	2.5.1 Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	140
2.1.2 Critères étudiés et informations utilisées	113	2.5.2 Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité	140
2.1.3 Méthodologie, intégration et résultats de l'analyse	114	2.5.3 Sous-traitance et fournisseurs	142
2.2 PROGRÈS ET FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE	117	2.5.4 Loyauté des pratiques	144
2.2.1 Stratégie RSE : résultats 2016	117	2.6 NOTE MÉTHODOLOGIQUE	145
2.2.2 Faits marquants de l'année	119	2.6.1 Périmètre de reporting	145
2.3 INFORMATIONS SOCIALES	125	2.6.2 Organisation du reporting	145
2.3.1 Emploi	125	2.6.3 Choix des indicateurs	146
2.3.2 Embauches et départs	126	2.6.4 Taux de couverture	146
2.3.3 Rémunérations et avantages sociaux	127	2.6.5 Précisions et limites méthodologiques	146
2.3.4 Organisation du temps de travail	127	2.7 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	147
2.3.5 Relations sociales	127		
2.3.6 Santé et sécurité	129		
2.3.7 Développement des compétences	130		
2.3.8 Égalité de traitement et promotion de la diversité	130		
2.4 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	131		
2.4.1 Politique générale en matière environnementale	133		
2.4.2 Pollution	134		
2.4.3 Économie circulaire	135		
2.4.4 Changement climatique	138		
2.4.5 Protection de la biodiversité	139		

2.1 LA RSE DANS LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

2.1.1 STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

Eurazeo accompagne ses participations sur le long terme et les incite à agir de manière responsable dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. Eurazeo formalise et renforce son engagement en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) depuis 2008 en intégrant les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans son activité d'investissement.

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

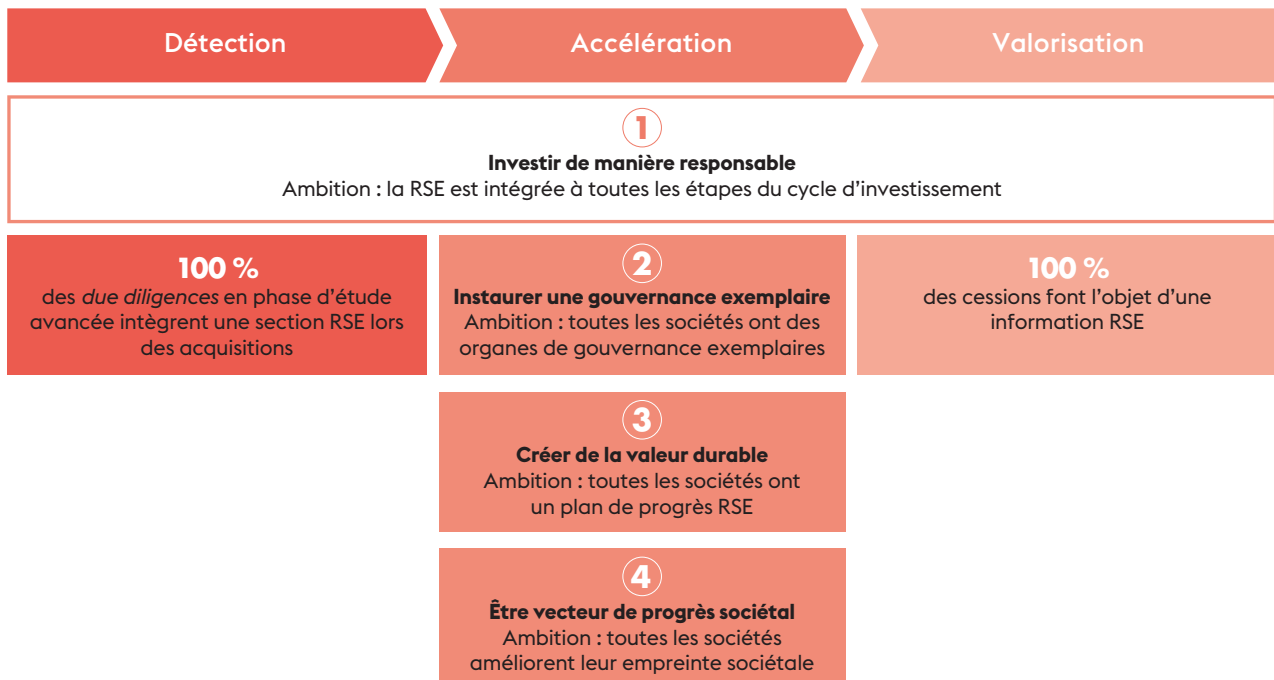
Dans un environnement toujours plus complexe et exigeant, Eurazeo poursuit le déploiement de son engagement RSE avec une approche concrète, placée sous le signe du progrès permanent et qui s'inscrit bien au-delà des horizons de cession de ses participations. La stratégie RSE d'Eurazeo est assortie d'objectifs à l'horizon 2020, afin de cibler et mesurer les actions clés qu'Eurazeo met en place (voir la stratégie RSE d'Eurazeo dans la partie 1 de ce document, page 82).

Le périmètre pris en compte pour la stratégie RSE inclut Eurazeo SA et l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale et par mise en équivalence et ce au plus tard à compter de la fin de la deuxième année complète de détention.

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

- Lors de la phase de détection qui consiste à détecter le potentiel de croissance d'une entreprise, Eurazeo s'est engagée à réaliser des *due diligences* RSE sur 100 % des dossiers d'investissement en phase d'étude avancée ;
- Lors de la phase d'accélération qui consiste à actionner tous les leviers de croissance, Eurazeo incite les entreprises à mettre en place des organes de gouvernance exemplaires, à créer de la valeur durable et à être vecteur de progrès sociétal ;
- Lors de la phase de cession qui consiste à matérialiser la valeur créée, Eurazeo s'est engagée à mesurer les performances RSE des entreprises *via* des *vendor due diligences* RSE dans 100 % des cessions.

Affirmant son ambition d'intégrer les enjeux RSE dans l'ensemble du cycle d'investissement, Eurazeo est impliquée dans plusieurs organisations établies et engagée au sein d'initiatives reconnues telles que les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI), le Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies, l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC) ou encore le *Women's Forum for the Economy and Society*. De plus, Eurazeo est à l'origine, aux côtés de quatre autres sociétés du capital-investissement, de l'Initiative Carbone 2020 (ou iC20), première initiative du capital-investissement en faveur de la gestion et de la réduction des émissions de gaz à effet de serre des sociétés de leur portefeuille.



2.1.2 CRITÈRES ÉTUDIÉS ET INFORMATIONS UTILISÉES

Critères étudiés

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

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

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

Grille d'analyse des critères et thématiques étudiées

Social	Environnement	Sociétal	Éthique et gouvernance
Emploi effectifs, évolutions, turnover et rémunérations	Politique générale démarche, sensibilisation/formation, prévention des risques, provisions et garanties	Impact territorial, économique et social emploi, développement local	Loyauté des pratiques éthique, anti-corruption
Organisation du travail temps de travail et absentéisme	Pollution prévention, réduction, réparation des rejets - air, eau, sol, nuisances	Relations avec les parties prenantes attentes, dialogue, partenariat	Santé et sécurité des consommateurs et utilisateurs qualité, communication, transparence
Relations sociales organisation du dialogue social et accords collectifs	Économie circulaire gestion des déchets, gaspillage alimentaire, utilisation des ressources : eau, énergie, matières premières	Mécénat d'entreprise, dons à des associations	Droits de l'Homme actions engagées
Santé et sécurité conditions de travail, couverture santé, accidents du travail	Protection de la biodiversité mesures pour évaluer l'impact, développer, protéger	Chaîne d'approvisionnement	Mixité et indépendance du Conseil de Surveillance (CS)
Formation politique, heures dispensées	Climat	Fournisseurs et sous-traitance politique achats et sous-traitance	Comités du Conseil de Surveillance
Egalité de traitement égalité hommes-femmes, lutte contre les discriminations	Émissions postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre	Impacts sociaux et environnementaux relatifs à la chaîne d'approvisionnement	Gestion des risques et outil de contrôle interne
Conventions de l'OIT liberté d'association, discriminations, travail forcé et travail des enfants	Adaptation au changement climatique risques physiques et de transition, résilience du modèle économique	Matières premières et raréfaction des ressources	Gestion de crise, e-réputation

Analyses réalisées

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

- les documents disponibles sont des documents internes mis à disposition par l'entreprise cible (mémoire d'investissement, rapports, *due diligences* juridiques, sociales, stratégiques, RSE..., reporting RSE existants, rapports d'assurance, comptes rendus d'audits de site) ou des documents publics (site internet, rapports). Une analyse concurrentielle est également réalisée afin d'affiner l'identification des thématiques spécifiques aux secteurs, les risques et les opportunités de l'entreprise cible ;
- les documents construits sont issus d'entretiens avec le management de l'entreprise cible ainsi qu'avec différents experts

à partir d'une grille d'entretien. Enfin, lorsque le secteur de l'entreprise cible concerne une activité industrielle comportant des sites de production, des audits sur sites sont réalisés lors de la phase de *due diligence* afin d'évaluer la conformité réglementaire des sites ainsi que les enjeux liés aux émissions et pollutions dans l'air, les sols et l'eau.

L'objectif est d'aboutir à une grille d'analyse qui permette une évaluation :

- des risques, des atouts et opportunités éventuels,
- de la résilience de l'activité, du modèle économique, du modèle industriel dans un contexte de transition vers une économie bas carbone,

- de la maturité de la cible et de son positionnement par rapport à son secteur d'activité et ce en adéquation avec les attentes des parties prenantes sur l'ensemble des domaines de la RSE.

En amont de chaque investissement, une analyse de "matérialité" est effectuée afin de déterminer les enjeux et thématiques prioritaires pour chacune des entreprises. Pour cela, Eurazeo s'appuie sur l'outil du *Sustainability Accounting Standards Boards* (SASB) pour identifier, selon les secteurs, les enjeux substantiels, indiqués dans ce document comme étant "matériels".

De plus, Eurazeo dispose d'une matrice des risques élaborée conjointement avec les Directions Gestion des Risques et Juridique qui permet d'identifier les principaux sujets de vigilance lors de l'étude des cibles d'investissement avec deux niveaux d'importance :

- enjeux à investiguer en priorité,
- autres sujets d'attention.

Risques et opportunités liés au changement climatique

Le risque changement climatique est intégré dans cette matrice et fait l'objet d'une analyse pour l'ensemble des dossiers étudiés. Des *due diligences* spécifiques peuvent être menées afin de déterminer l'étendue de l'exposition de l'entreprise aux risques physiques (impacts liés aux risques d'inondation par exemple) et aussi aux risques de transition (analyse des impacts financiers liés à l'évolution du mécanisme d'échange des quotas carbone par exemple).

Les plans d'actions seront ensuite définis lors de la phase de détention afin de déterminer la "matérialité" de la thématique les critères suivants seront étudiés :

- risques physiques directs à court terme (exemple : inondation générant des dégâts et un arrêt de l'activité) ou à plus long terme (pérennité, qualité d'accès et approvisionnement en ressources critiques : matières premières, eau ou énergie, déplacement de l'activité lié à l'élévation du niveau de la mer...).
À titre d'exemple, les impacts potentiels peuvent toucher la production, la santé et la sécurité des employés, les coûts opérationnels ou les assurances ;
- risques de transition : capacité de l'entreprise à s'adapter aux effets du changement climatique en fonction de la résilience de :
 - son activité via des études sur les filières d'approvisionnements, les attentes et les perceptions des consommateurs et autres parties prenantes, et les évolutions réglementaires qui, lorsqu'elles ne sont pas suffisamment anticipées, peuvent avoir des conséquences sur la capacité d'adaptation ou de communication...
 - son modèle économique notamment dû à un changement d'énergie ou à un renforcement du marché des quotas carbone, à des évolutions de prix...
 - son modèle industriel en cas de changement d'énergie par exemple ou en cas de manque de compétitivité lié à une évolution technologique sur la production, la distribution ou sur le produit ou le service...

Les efforts d'adaptation au changement climatique sont également étudiés car ils peuvent être porteurs d'opportunités, comme :

- les performances énergétiques qui peuvent générer des gains financiers directs grâce aux économies réalisées sur l'ensemble de la production et/ou de la distribution,
- les sources d'énergies issues d'énergies renouvelables ou peu émettrices qui participent à la transition énergétique,

- la compétitivité des produits et services ayant une empreinte carbone réduite mais aussi la diversification de l'offre et des services grâce à une économie bas-carbone,
- la pérennité d'un modèle sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

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

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

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

2.1.3 MÉTHODOLOGIE, INTÉGRATION ET RÉSULTATS DE L'ANALYSE

1. Collecte des informations

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

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

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

2. Analyse et mise en perspective

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

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

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

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

De plus, des projections sont également réalisées afin de mesurer l'exposition éventuelle de l'entreprise cible à des risques ou opportunités. Ces études sont notamment systématiquement réalisées sur la thématique du changement climatique, lorsque l'enjeu est "matériel" pour l'entreprise,

À titre d'exemple, en 2016, une étude spécifique a été réalisée pour un dossier d'acquisition sur l'impact financier de l'évolution de la réglementation du système d'échange de quotas européens à horizon 2030.

De plus, en 2016, des études d'exposition aux risques liés au changement climatique ont été réalisées lors de l'étude de dossiers d'acquisition à partir d'indices reconnus sur les risques d'inondation, d'accès à l'eau et à l'énergie ainsi que sur le risque sismique.

Eurazeo a pour objectif que d'ici 2020, 100 % des *due diligences* en phase d'étude avancée intègrent une section RSE.

3. Restitution aux parties prenantes

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

Cette restitution permet notamment de préciser les points à investiguer lors de *due diligences* approfondies en interne ou en externe et/ou suite à l'acquisition.

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

4. Suivi et déploiement de plans d'actions

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

- nommer un responsable RSE,
- mettre en place le reporting RSE annuel,
- créer un Comité RSE opérationnel,
- inscrire le sujet de la RSE au minimum une fois par an à l'ordre du jour des réunions du Conseil,
- effectuer un bilan environnemental et/ou de gaz à effet de serre tous les 3 ans,
- effectuer un baromètre social tous les trois ans,
- effectuer des audits RSE des fournisseurs prioritaires.

Les 7 incontournables intègrent un reporting RSE annuel de 160 indicateurs sur l'ensemble des sujets environnementaux, sociaux, sociétaux, de chaîne d'approvisionnement et de gouvernance. Parmi ces indicateurs, 17 d'entre eux sont dédiés à la thématique de l'énergie et du climat dont à titre d'exemple, la mesure des émissions de CO₂ sur les trois scopes ou le ratio d'émissions de carbone sur EBITDA. Cet indicateur permet un suivi annuel de l'amélioration de l'empreinte carbone du portefeuille d'une année sur l'autre. Pour l'année 2016, cinq sociétés ont baissé ce ratio. Les résultats liés aux mesures d'émissions de gaz à effet de serre du portefeuille d'entreprises sont détaillés dans la partie 2.4.4 page 138 conformément à la loi Grenelle II à laquelle Eurazeo est soumise.

Eurazeo a pour objectif que d'ici 2020, 100 % des sociétés du portefeuille réalisent un reporting RSE ⁽¹⁾.

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

À fin 2016, plusieurs sociétés ont des objectifs de progrès RSE quantifiés comprenant un engagement spécifique sur le carbone. Voici quelques exemples :

- AccorHotels : 100 % des constructions et rénovations bas carbone d'ici 2020 (hôtel filiales) et - 5 % de consommation d'énergie par chambre d'ici 2018 (hôtels filiales et managés) ;
- ANF : - 10 % de consommation moyenne d'énergie finale par m² loué d'ici 2020 par rapport à 2015 ;
- Elis : - 25 % de consommation énergétique d'ici 2020 ;
- Vignal : - 15 % d'émissions de CO₂ entre 2015 et 2020.

Eurazeo a pour objectif que d'ici 2020, 100 % des sociétés définissent des objectifs RSE quantifiés ⁽¹⁾.

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

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

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

5. Valorisation

Lors de la phase de valorisation, un nouvel état des lieux complet est réalisé sur l'ensemble des critères afin de mesurer les progrès depuis l'acquisition par Eurazeo. Selon la "matérialité" de l'enjeu, le risque changement climatique et carbone peut également faire l'objet d'une étude spécifique afin de clarifier les risques ou opportunités éventuels au-delà de la période de détention par Eurazeo.

Des enjeux spécifiques liés au changement climatique peuvent également être étudiés dans le cadre d'une cession.

À titre d'exemple, début 2017, Eurazeo a réalisé une étude sur la pérennité et les évolutions potentielles de l'approvisionnement en matières premières d'une entreprise au regard du changement climatique

Eurazeo a pour objectif que d'ici 2020, 100 % des cessions fassent l'objet d'une information RSE.

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

Schéma du déploiement de la stratégie RSE

Les conclusions issues des recherches et analyses effectuées lors de la phase de détection sont intégrées à toutes les étapes du cycle d'investissement :

- Au moment de la phase de détection : insertion des conclusions dans les présentations et participation au Comité Interne d'Investissement ;
- Tout au long de la phase de transformation : réunions régulières avec les équipes d'investissement, le Responsable RSE de

l'entreprise ainsi que le management de l'entreprise afin de définir et déployer un plan d'atténuation des risques et d'identification des opportunités, à titre d'exemple, 95 réunions avec les participations ont été menées en 2016 ;

- Lors de la phase de valorisation : présentation des progrès et valorisation environnementale, sociale et financière des impacts évités par l'entreprise depuis l'acquisition par Eurazeo.



2.2 PROGRÈS ET FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

2.2.1 STRATÉGIE RSE : RÉSULTATS 2016

Pour Eurazeo, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est créatrice de valeur pour les sociétés du portefeuille et participe pleinement à la transformation et la croissance pérenne des entreprises. Les engagements qu'Eurazeo s'est fixés concrétisent

cette ambition visant à conjuguer développement de la valeur et responsabilité tout au long du cycle d'investissement.

Pour atteindre ses ambitions, Eurazeo a défini une stratégie RSE en quatre axes, chacun étant assorti d'objectifs quantitatifs à l'horizon 2020. Il est important de préciser que les évolutions du portefeuille ont un impact fort sur les résultats et rendent impossibles les analyses tendanciennes. En 2016, 3 sociétés sont sorties du périmètre de reporting et 4 y sont nouvellement intégrées.

2

→ Précisions afférentes à cette section

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

La liste des sociétés prises en compte pour l'exercice 2016 dans le cadre de la stratégie RSE d'Eurazeo est la suivante (les sociétés suivies du signe * sont intégrées au périmètre de reporting défini par la loi Grenelle II) : ANF Immobilier*, Asmodee*, CIFA*, Groupe Colisée*, Desigual, Dessange International*, Elis, Eurazeo PME*, Eurazeo SA*, Europcar, Groupe Flash*, Fintrax*, Fonroche, Léon de Bruxelles*, Neovia, Péters Surgical* et Vignal Lighting Group*.

Investir de manière responsable

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

	2015	2016
Objectifs 2020		
100 % des <i>due diligences</i> en phase d'étude avancée intègrent une section RSE lors des acquisitions ⁽¹⁾	53 %	70 %
100 % des sociétés du portefeuille réalisent un reporting RSE	100 %	100 %
100 % des cessions font l'objet d'une information RSE	100 %	100 %
Indicateurs de suivi 2016		
% d'acquisitions réalisées ayant comporté une <i>due diligence</i> RSE	64 %	63 %
Nombre d'indicateurs extra-financiers suivis	158	160
Nombre de sociétés qui réalisent un reporting RSE ⁽²⁾	16	17
Nombre de réunions de travail RSE avec les filiales	75	95
Nombre de séminaires de sensibilisation à la RSE avec les filiales	2	3
Durée moyenne de détention des sociétés ⁽³⁾	7 ans	6 ans

Précisions méthodologiques : voir section 2.6 "Note méthodologique" page 145.

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

(2) 17 sociétés réalisent un reporting RSE, 12 étant intégrées au périmètre défini par la loi Grenelle II pour Eurazeo.

(3) Durée moyenne de détention des sociétés présentes dans le portefeuille à fin 2016.

Instaurer une gouvernance exemplaire

Ambition : toutes les sociétés ont des organes de gouvernance exemplaires

	2015	2016
Objectifs 2020		
100 % des sociétés ont au moins 40 % de femmes dans leurs Conseils ^{(1) (2)}	13 %	6 %
100 % des sociétés contrôlées ont au moins 30 % d'administrateurs indépendants ⁽¹⁾	50 %	45 %
100 % des sociétés ont un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations ⁽³⁾	63 %	69 %
Indicateurs de suivi 2016		
Taux moyen d'administrateurs indépendants	32 %	30 %
Taux moyen de femmes dans les Conseils	26 %	23 %
Durée moyenne des mandats des membres des Conseils	4 ans	4 ans
Nombre moyen annuel de réunions des Conseils	7	7
Taux de présence moyen annuel en Conseil	86 %	84 %
Part des sociétés séparant les fonctions d'exécution et de contrôle	81 %	88 %

Précisions méthodologiques : voir section 2.6 "Note méthodologique" page 145.

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

(2) 7 sociétés ont un taux de féminisation supérieur à 30 %, 6 ont un taux compris entre 10 et 30 % et seules 2 sociétés ont un taux inférieur à 10 %.

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

Créer de la valeur durable

Ambition : toutes les sociétés ont un plan de progrès RSE

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

Cette feuille de route pose trois grands objectifs pour 2020 :

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

	2015	2016
Objectif 2020		
100 % des sociétés ont déployé les "incontournables RSE" d'Eurazeo ⁽¹⁾	66 %	67 %
<i>Les 7 actions "incontournables RSE" ^{(2) (3)}</i>		
Nommer un responsable RSE	13/16	13/16
Mettre en place le reporting RSE annuel	16/16	17/17
Créer un Comité RSE opérationnel	13/16	12/16
Inscrire le sujet de la RSE au minimum 1 fois par an à l'ordre du jour des réunions du Conseil	11/16	10/16
Effectuer un bilan environnemental et/ou de gaz à effet de serre tous les 3 ans	7/16	9/17
Effectuer un baromètre social tous les 3 ans	9/16	10/16
Effectuer des audits RSE des fournisseurs prioritaires	5/16	6/17
Objectif 2020		
100 % des sociétés ont des objectifs de progrès RSE quantifiés	31 %	35 %
Nombre de sociétés ayant des objectifs de progrès RSE quantifiés	5/16	6/17
Objectif 2020		
100 % des sociétés participent à au moins un programme d'accélération RSE ⁽⁴⁾	75 %	82 %
Nombre de sociétés participant à au moins un programme d'accélération RSE	12/16	14/17

Précisions méthodologiques : voir section 2.6 "Note méthodologique" page 145.

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

(2) Les résultats sont exprimés en nombre de sociétés.

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

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

Être vecteur de progrès sociétal

Ambition : toutes les sociétés améliorent leur empreinte sociétale

	2015	2016
Objectif 2020		
100 % des sociétés améliorent la protection et le bien-être des salariés	56 %	69 %
Indicateurs de calcul		
Nombre de sociétés dont 100 % des collaborateurs bénéficient d'une protection sociale ^{(1) (2)}	8/16	7/16
Ou		
Nombre de sociétés ayant réduit le nombre de jours d'absence ⁽³⁾	7/16	7/13
Objectif 2020		
100 % des sociétés associent leurs collaborateurs à la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise	56 %	63 %
Indicateurs de calcul		
Nombre de sociétés ayant des salariés actionnaires ^{(2) (4)}	4/16	7/16
Ou		
Nombre de sociétés ayant mis en place un dispositif d'intéressement ^{(2) (5)}	9/16	9/16
Objectif 2020		
100 % des sociétés réduisent leurs impacts sur l'environnement	75 %	77 %
Indicateurs de calcul		
Nombre de sociétés ayant baissé leur ratio d'émissions de carbone sur EBITDA ⁽³⁾	8/16	5/13
Ou		
Nombre de sociétés ayant baissé leur ratio de consommation d'eau sur EBITDA ⁽³⁾	7/16	8/13
Ou		
Nombre de sociétés ayant augmenté leur taux de recyclage ⁽³⁾	7/16	4/13

Précisions méthodologiques : voir section 2.6 "Note méthodologique" page 145.

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

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

(3) CIFA, Groupe Flash, Fintrax et Neovia étant en première année de reporting, les données ne sont pas prises en compte dans ces indicateurs.

(4) Hors équipe dirigeante.

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

2.2.2 FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

Initiative Carbone 2020 : un engagement qui s'étend

Aux côtés de quatre autres sociétés du capital-investissement, Eurazeo a lancé en novembre 2015 l'Initiative Carbone 2020 (ou iC20), première initiative du capital-investissement en faveur de la gestion et réduction des émissions de gaz à effet de serre des sociétés de leur portefeuille. Cette initiative est le premier engagement collectif du capital-investissement français en faveur de la gestion responsable et transparente des émissions de gaz à effet de serre des sociétés dont elles sont actionnaires. Les signataires de l'iC20 ont ainsi décidé de se mobiliser afin de contribuer à l'objectif de la COP21 de limiter le réchauffement climatique à 1,5 degré. Une publication de l'empreinte carbone (directe et indirecte) de ces sociétés, en collaboration avec leurs dirigeants, est prévue à l'horizon 2020 à l'aide d'une méthodologie partagée avec tous les acteurs du secteur désirant s'impliquer dans la lutte contre le changement climatique.

Depuis son lancement en novembre 2015, 16 secteurs du capital-investissement ont rejoint l'Initiative Carbone 2020.

Mesure des impacts évités : un renforcement de la démarche

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

Six sociétés ont participé à la première évaluation et trois autres ont rejoint la démarche de mesure des impacts évités : AccorHotels, Asmodee, Elis et Foncia (cédée en 2016) pour Eurazeo Capital et le Groupe Colisée, Dessange International, Léon de Bruxelles, Péters Surgical et Vignal Lighting Group pour Eurazeo PME.

Quatre indicateurs ont été mesurés, trois sur les aspects environnementaux (eau, énergie, carburant) et un sur l'aspect social (absentéisme).

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

Sur ces six dernières années, les programmes RSE mis en place par les sociétés ont permis d'éviter une dépense de plus de 196 millions d'euros dont plus de 65 millions d'euros d'économies directes. De plus, les sociétés ont évité l'équivalent de 1 264 600 tonnes équivalent CO₂, près de 6 millions de mètres cubes d'eau, 1 916 GWh d'énergie et 426 000 heures d'absence.



Participations	ACCORHOTELS HOTELS	FONCIA	elis	ASMORDE
Indicateurs valorisés			 	
Périmètre géographique				
	46 pays – soit 56 % des hôtels filiales et managés en 2015	France – soit 77 % de l'activité en 2015	France – soit 65 % de l'activité en 2016	France – soit 25 % de l'activité en 2016
Année de référence	2011	2013	2011	2015
Année d'acquisition	2005	2011	2007	2014



Participations	COLISEE	DESSANGE	VIGNAL LIGHTING GROUP	Léon de Bruxelles	Péters Surgical
Indicateurs valorisés	 	 	 	 	
Périmètre géographique					
	France – soit 92 % de l'activité en 2016	France – soit 40 % de l'activité en 2016	2 pays – soit 100 % de l'activité en 2016	France – soit 100 % de l'activité en 2016	2 pays – soit 81 % de l'activité en 2016 ***
Année de référence	2015	2011	2014 Env. : France et États-Unis Social : France	2009 : Social 2011 : Environnement **	2014
Année d'acquisition	2014	2008	2014	2008	2013

* Société cédée en 2016

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

*** Pour Péters Surgical le périmètre a été circonscrit à la France pour l'indicateur social



Eau



Energie



Carburant



Absentéisme

Les points clés de la méthodologie

→ Périmètre et approche

Les calculs ont été réalisés sur une période allant de l'année de l'entrée d'Eurazeo au capital de la participation considérée jusqu'à l'année 2016 incluse (excepté pour la société Foncia cédée en 2016).

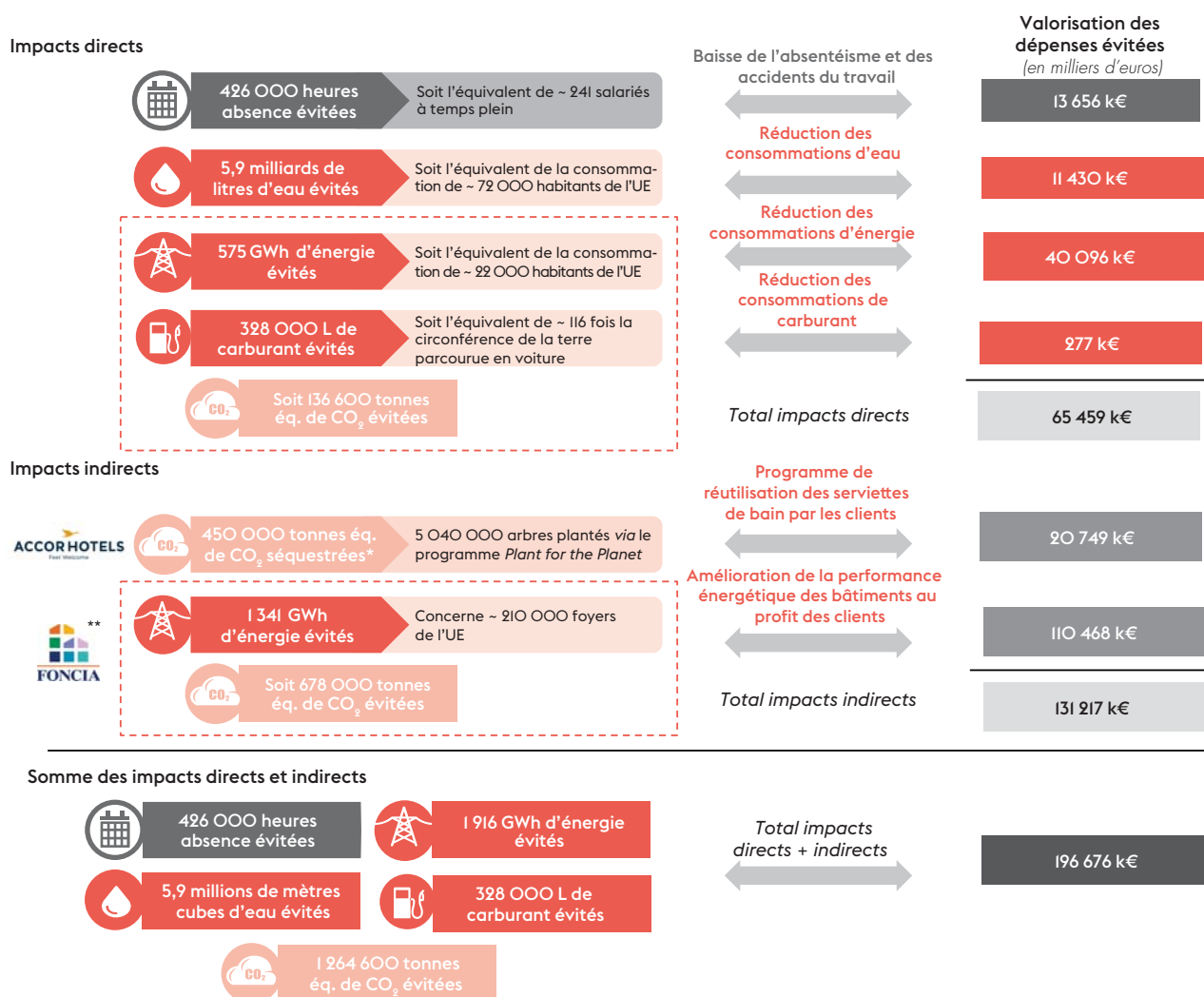
Les indicateurs ayant fait l'objet de calculs d'impacts ont été définis selon des critères d'existence de démarches de progrès dans l'entreprise, de "matérialité", de disponibilité et de qualité des données sur les années considérées.

→ Méthodologies de calculs

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

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

Synthèse des résultats



* Mesuré en 2014, sur une période référence de 100 ans

** Société cédée en 2016

Précisions sur les impacts indirects

AccorHotels : *Plant for the Planet*

Dans le cadre du programme *Plant for the Planet*, les clients des hôtels du groupe AccorHotels sont invités à réutiliser leurs serviettes lorsqu'ils séjournent plus d'une nuit. Ce programme unique dans l'hôtellerie repose sur l'implication commune des clients et des équipes. La moitié des économies de blanchisserie réalisées sont reversées à des projets de reforestation. En 2014, AccorHotels a mené une évaluation de l'impact du programme *Plant for the Planet* depuis sa mise en place en 2009. Cette étude montre que les projets déjà mis en œuvre permettront, sur une période référence de cent ans, de capter 450 000 tonnes éq. CO₂.

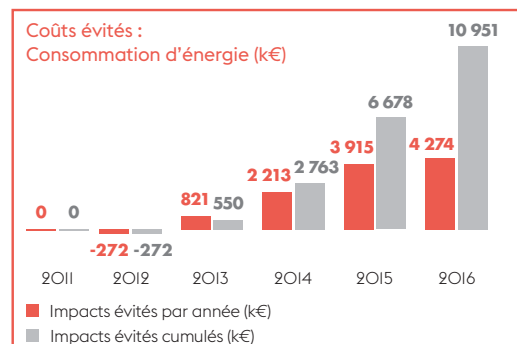
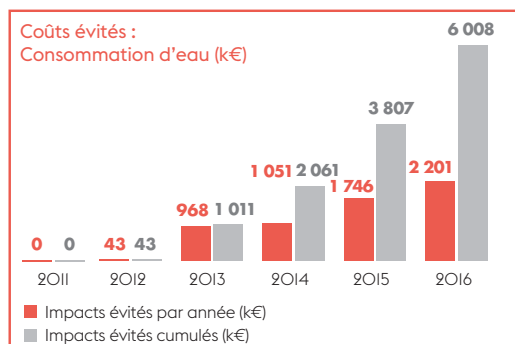
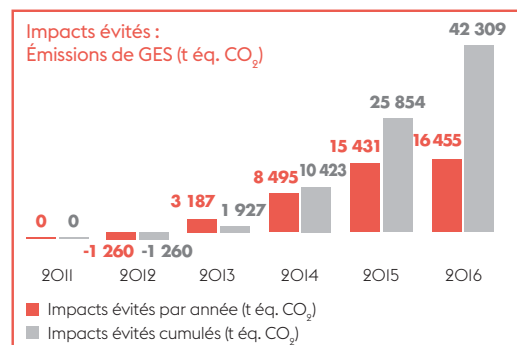
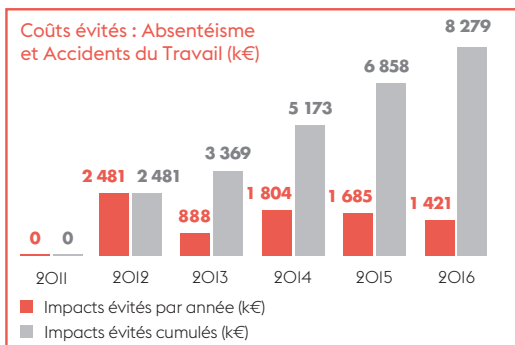
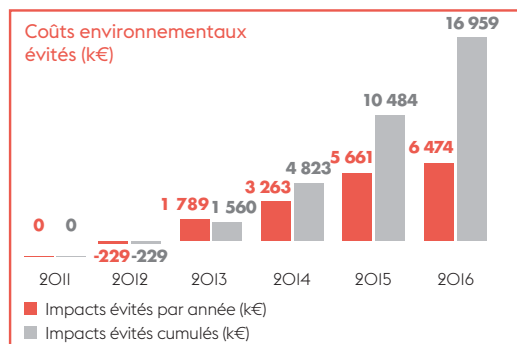
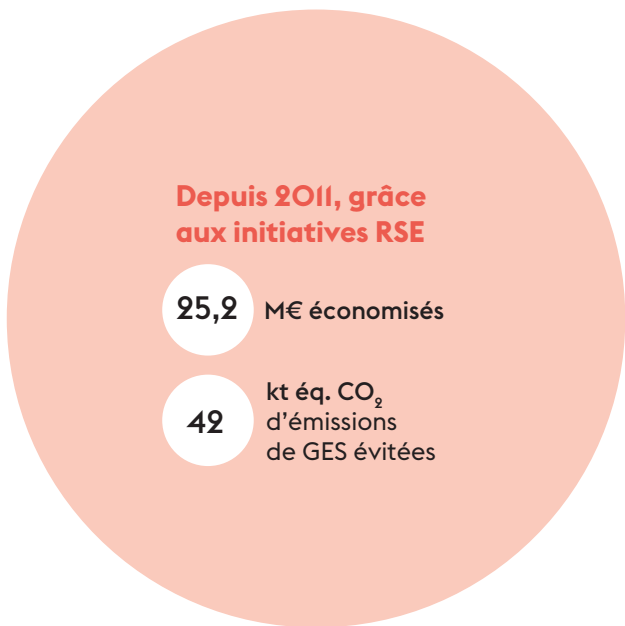
Foncia : Travaux d'efficacité énergétique

La réalisation par Foncia de travaux d'entretien améliorant la performance énergétique des bâtiments permet à plus de 210 000 foyers des gains annuels globaux de plus de 26 millions d'euros, soit plus de 110 millions d'euros en quatre ans, grâce aux 1 341 GWh d'énergie évités.

En 2015, grâce aux efforts de Foncia pour négocier le prix du gaz pour ses clients, vient s'ajouter une surperformance représentant une économie globale de 10 millions d'euros, soit 177 euros de moins sur la facture annuelle d'énergie pour les 58 000 foyers concernés.

Zoom sur les résultats des sociétés Elis et Léon de Bruxelles

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

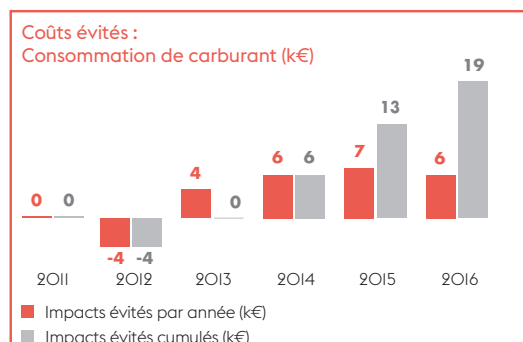
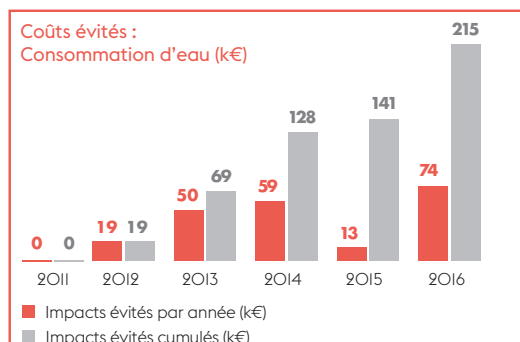
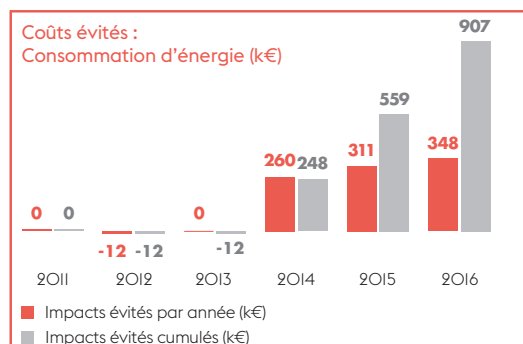
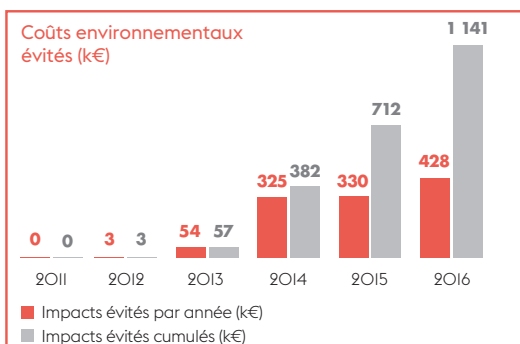
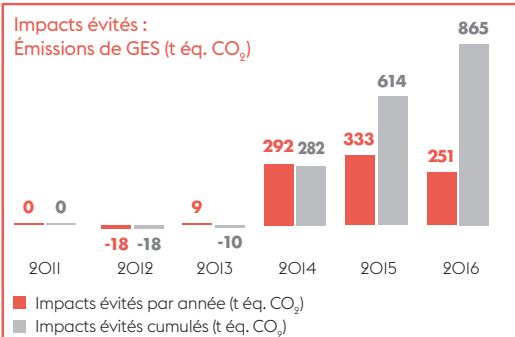




Depuis 2011, grâce aux initiatives environnementales

1,1 M€ économisés

865 t éq. CO₂ d'émissions de GES évitées



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

Convaincue que la mixité est facteur de performance, Eurazeo a lancé, en 2014, son réseau interne de mixité baptisé "Eurazeo Pluriels" ayant pour objectif de faire progresser la mixité chez Eurazeo, dans l'ensemble des sociétés de son portefeuille et dans sa sphère d'influence.

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

Les objectifs de ce programme sont principalement l'accompagnement des collaborateurs dans leur développement professionnel, le partage d'expérience avec un mentor expérimenté sans lien hiérarchique et enfin, le développement d'un réseau professionnel.

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

Poursuite de l'objectif d'exemplarité en matière d'efficacité énergétique

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

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

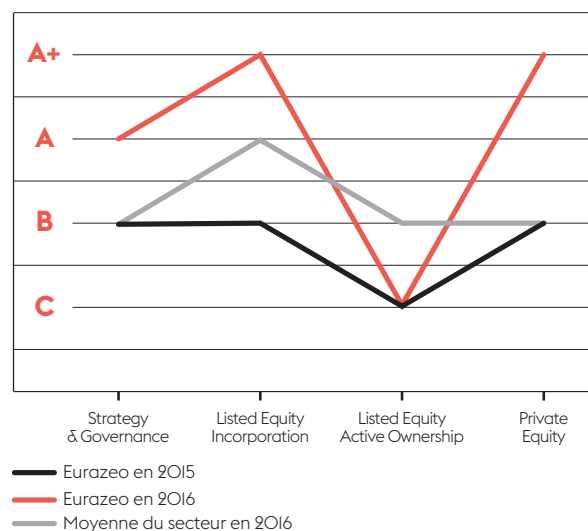
Engagements et reconnaissances

Eurazeo est intégrée dans deux indices ESG de référence : *Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe* et *Euronext Vigeo Europe 120*. Eurazeo est aujourd'hui la seule société d'investissement représentée dans ces indices, aux côtés de grandes sociétés avancées dans le domaine de la RSE.

De plus, Eurazeo a renouvelé son engagement auprès du Pacte Mondial des Nations Unies ayant ainsi confirmé son niveau "avancé" et a répondu pour la 1^{re} fois au questionnaire du CDP, signe de sa volonté de transparence dans l'intégration de la RSE dans sa stratégie et plus particulièrement le risque du Changement Climatique.

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

Évolution de la notation d'Eurazeo aux PRI



Eurazeo est fortement impliquée 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'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC) en 2012, commission qu'il a présidée jusqu'en 2015.

Enfin, en 2016, Eurazeo s'est vu décerner le *Prix ESG Développement Durable des Grands Prix* organisés par *Private Equity Magazine*.

2.3 INFORMATIONS SOCIALES

→ Précisions afférentes à cette section

Cette section répond à l'exigence de la loi Grenelle II et couvre un périmètre réglementaire différent de celui de la stratégie RSE d'Eurazeo. Une note méthodologique complète sur le reporting réglementaire est consultable à la section 2.6 page 145.

La liste des sociétés prises en compte pour l'exercice 2016 et intégrées au périmètre de reporting de la loi Grenelle II est la suivante : ANF Immobilier, Asmodee, CIFA, Groupe Colisée, Dessange International, Eurazeo PME, Eurazeo SA, Fintrax, Groupe Flash, Léon de Bruxelles, Péters Surgical et Vignal Lighting Group. Le périmètre de reporting 2016

comporte les variations suivantes par rapport à 2015 : Foncia du fait de la cession n'est plus dans le périmètre réglementaire ; CIFA, Fintrax et Groupe Flash y sont nouvellement intégrées. Ces variations de périmètre ne permettent pas d'analyses tendancielle entre 2015 et 2016.

Les bonnes pratiques 2016 des sociétés de portefeuille effectuant un reporting à blanc ainsi que les sociétés en dehors du périmètre de reporting de la loi Grenelle II ont été intégrées au sein de ce rapport dans des encadrés.

2

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

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

- l'employabilité tout au long de la vie professionnelle qui va de la formation au développement des collaborateurs. L'objectif est de garantir l'apport de compétences nécessaires à leur employabilité.

Eurazeo est attentive à ce que les conditions soient réunies pour permettre la croissance de la valeur actionnariale dans le respect des meilleures pratiques en matière de gestion des collaborateurs, quels que soient le secteur et le pays d'activité de l'entreprise. Depuis 2014, un Club des DRH, animé par la Directrice des Ressources Humaines d'Eurazeo, réunit les Directeurs des Ressources Humaines des participations afin de faciliter le partage de bonnes pratiques.

2.3.1 EMPLOI

Effectif total et répartition par sexe, âge et zone géographique

Effectif permanent ⁽¹⁾	au 31/12/2016	
	Eurazeo SA	Eurazeo et filiales
Nombre de salariés en CDI ⁽²⁾	71	6 274
Part des femmes	54 %	65 %
Part des CDI dans l'effectif total ⁽³⁾	92 %	88 %
Part des cadres	93 %	18 %

Le taux de couverture pour Eurazeo SA ainsi que pour Eurazeo et ses filiales est de 100 % en 2016.

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

(2) L'effectif en CDI d'Eurazeo incluant Eurazeo PME et les bureaux internationaux est de 95 personnes.

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

À fin 2016, l'effectif permanent d'Eurazeo SA est de 71 salariés en CDI, l'effectif total est de 77 salariés (effectif permanent et non permanent).

Pour Eurazeo et ses filiales, l'effectif permanent est de 6 274 salariés et l'effectif total est de 7 090 salariés à fin 2016.

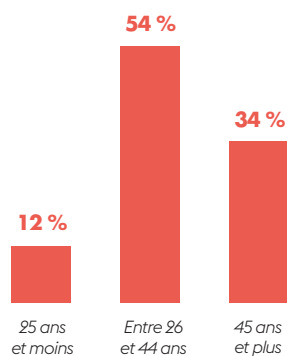
Les effectifs permanents incluent les salariés titulaires d'un contrat à durée indéterminée (CDI) à temps plein ou à temps partiel et les mandataires sociaux salariés. Les effectifs non permanents incluent les salariés titulaires d'un contrat à durée déterminée (CDD) à temps

plein ou à temps partiel, y compris les contrats à durée déterminée particuliers tels que les contrats d'alternance (professionnalisation et apprentissage), les contrats de remplacement et les contrats saisonniers.

Les extras et les vacataires, les stagiaires, les Volontariats Internationaux en Entreprise (VIE), les travailleurs mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure présents dans les locaux de l'entreprise utilisatrice et les intérimaires ne sont pas comptabilisés dans l'effectif non permanent en 2016.

Répartition par âge de l'effectif permanent au 31/12/2016

Eurazeo et ses filiales



Répartition par zone géographique de l'effectif total (effectif permanent et non permanent) au 31/12/2016

À fin 2016, 85 % de l'effectif total d'Eurazeo et de ses filiales est présent en France sur le périmètre de reporting défini par la loi Grenelle II. La part de l'effectif située hors Europe se répartit essentiellement entre l'Asie et l'Amérique du Nord.

Le taux de couverture pour Eurazeo et ses filiales est de 100 % en 2016.

2.3.2 EMBAUCHES ET DÉPARTS

	2016	
	Eurazeo SA	Eurazeo et filiales
Embauches (effectif permanent, en nombre de salariés)		
Total des embauches	10	1 607

Le taux de couverture pour Eurazeo SA ainsi que pour Eurazeo et ses filiales est de 100 % en 2016.

	2016	
	Eurazeo SA	Eurazeo et filiales
Départs (effectif permanent, en nombre de salariés)		
Départs en retraite et préretraite	0	23
Départs à l'initiative de l'employé	2	938
Départs à l'initiative de l'employeur	1	535
Autres départs ⁽¹⁾	0	143
Total des départs	3	1 639

Le taux de couverture pour Eurazeo SA ainsi que pour Eurazeo et ses filiales est de 100 % en 2016.

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

2.3.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX

Rémunération et avantages (effectif permanent, en millions d'euros)	2016	
	Eurazeo SA	Eurazeo et filiales
Masse salariale totale ⁽¹⁾	17	223
Montant des dispositifs d'intéressement et de bonus collectif hors obligations légales	0,8	5
Part des salariés bénéficiant d'un dispositif d'intéressement ou de bonus collectif hors obligation légale	89 %	60 %
Part des salariés actionnaires	83 %	3 %

Le taux de couverture pour Eurazeo SA ainsi que pour Eurazeo et ses filiales est de 100 % en 2016.

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

La masse salariale en 2016 est de 223 millions d'euros pour Eurazeo et ses filiales.

La politique de rémunération des membres du Directoire d'Eurazeo SA s'appuie sur les recommandations AFEP/MEDEF (voir section 3.2.2 page 184). 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 SA opère. À cela s'ajoute, une rémunération collective sous forme d'intéressement. Eurazeo attache une attention particulière à l'association des collaborateurs aux résultats de l'entreprise, elle encourage ainsi le partage de la création de valeur et notamment l'allocation d'actions gratuites et/ou de stock-options au sein de son équipe et de celles de ses filiales. Par ailleurs, des critères RSE sont pris en compte pour le calcul de la rémunération variable de l'ensemble des membres du Directoire d'Eurazeo SA.

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

À fin 2016, huit sociétés du portefeuille ont associé leurs collaborateurs au partage de la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise.

En 2016, **Europcar** a lancé un plan d'actionnariat salarié permettant à tous les collaborateurs de la holding et des filiales des pays d'être associés encore davantage aux résultats du Groupe. Les intentions de réservation ont rencontré un réel succès parmi les collaborateurs du Groupe.

2.3.4 ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Temps de travail (en % de l'effectif permanent)	2016	
	Eurazeo SA	Eurazeo et filiales
Part des salariés à temps plein	92 %	85 %
Part des salariés à temps partiel	8 %	15 %
Nombre d'heures d'intérim	3 308	314 423
Taux d'absentéisme ⁽¹⁾	1 %	9 %

Le taux de couverture pour Eurazeo SA ainsi que pour Eurazeo et ses filiales est de 100 % en 2016.

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

Au sein du **Groupe Colisée**, des réunions pluridisciplinaires sont organisées afin d'aborder les conditions de travail des collaborateurs et de conduire une réflexion sur l'optimisation de l'organisation du travail. Ces réflexions sont menées en lien avec les partenaires sociaux qui sont associés à ces réunions dans le cadre de leurs attributions supplétives en matière d'hygiène et de sécurité. Le Groupe Colisée a également signé un partenariat avec une société spécialisée dans l'aide aux devoirs afin de promouvoir l'éducation ainsi que la conciliation vie professionnelle et vie privée des salariés. Ce partenariat permet aux enfants des salariés de bénéficier d'une aide aux devoirs le soir, le week-end et pendant les vacances scolaires.

2.3.5 RELATIONS SOCIALES

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

Organisation du dialogue social et bilan des accords collectifs

Avec une équipe de 77 collaborateurs, le dialogue chez **Eurazeo SA** repose sur la proximité entre la Direction et les salariés, et sur la capacité à échanger dans un climat de confiance et de transparence.

L'effectif d'Eurazeo SA a dépassé durablement le seuil de 50 personnes en 2014. Des élections professionnelles ont été organisées et des représentants de chaque collège ont été élus. Consécutivement à ces élections, un Comité d'Entreprise a été constitué et des budgets de fonctionnement et d'œuvres sociales ont été alloués. La Société a opté pour une délégation unique du personnel lors de la constitution du Comité d'Entreprise. Des réunions de coordination entre le Comité d'Entreprise et la Direction sont organisées tous les mois.

Deux accords d'entreprise signés en 2015 au niveau du Comité d'Entreprise sont toujours en vigueur. Le premier est relatif à l'égalité

professionnelle entre les femmes et les hommes et le second concerne un dispositif du contrat de génération. Ces accords d'entreprise sont valables pour une durée de trois ans. En 2016, Eurazeo SA n'a pas signé de nouvel accord d'entreprise. L'accord d'intéressement d'Eurazeo est en cours de renouvellement et sera applicable aux exercices 2016 à 2018.

Au sein des sociétés du périmètre de reporting défini par la loi Grenelle II, huit accords collectifs ont été signés en 2016 en France dans les sociétés suivantes : Asmodee, Pétters Surgical et Vignal Lighting Group.

Grâce aux accords signés en 2016, les sociétés du portefeuille ont pu apporter des éléments de motivation à leurs collaborateurs via une augmentation de la masse salariale et le renforcement des accords d'intéressement. Par ailleurs, les accords signés ont pour objectif de contribuer positivement au bien-être des collaborateurs et à l'équilibre de leurs vies privées et professionnelles. À titre d'exemple, l'aménagement du temps de travail a permis à des employés de prendre des congés parentaux plus longs.

Accords collectifs signés en France en 2016

Thématiques des accords signés en 2016 (Eurazeo et filiales)

Intéressement

Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO)

Règlement intérieur

Aménagement du temps de travail

Adaptation sur les conditions d'emploi, de rémunération, de frais de santé, de retraite

Intéressement

Négociation annuelle obligatoire

Politique salariale et promotion de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

L'i-Day organisé en octobre 2016 par le **Groupe Colisée** a réuni l'ensemble des collaborateurs du Groupe pour leur permettre d'exprimer leurs idées et d'améliorer l'organisation et les services apportés aux résidents, familles et aux équipes en interne. L'i-Day est un *brainstorming* collaboratif et innovant utilisant les dernières technologies digitales pour que chaque collaborateur puisse imaginer l'avenir du Groupe.

Enquêtes collaborateurs et baromètres sociaux

La réalisation de baromètres sociaux au minimum tous les trois ans fait partie de la feuille de route RSE recommandée aux sociétés de portefeuille dans le cadre de la stratégie RSE et figure parmi les "incontournables RSE" d'Eurazeo (voir section 2.2 page 118). Sur ces trois dernières années, huit sociétés (Eurazeo SA, Eurazeo PME, ANF Immobilier, Groupe Colisée, Groupe Flash, Léon de Bruxelles, Pétters Surgical et Vignal Lighting Group) ont réalisé des enquêtes collaborateurs, dont deux ont été menées en 2016.

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

2.3.6 SANTÉ ET SÉCURITÉ

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

	2016
Accidents du travail (effectif permanent et non permanent)	Eurazeo et filiales
Accidents mortels	0
Accidents avec arrêt	457
Taux de fréquence ⁽¹⁾	44
Jours d'arrêt de travail dus aux accidents	20 335
Taux de gravité ⁽²⁾	1,95

Le taux de couverture est de 100 % pour Eurazeo et ses filiales en 2016.

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

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

Étant donné la nature de l'activité d'**Eurazeo SA** en tant que société d'investissement, le risque d'accident grave est limité. Eurazeo SA n'enregistre aucun accident du travail pour l'année 2016.

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 SA met à disposition de ses collaborateurs une salle de sport et des cours dispensés par des entraîneurs sportifs diplômés. Par ailleurs, tous les deux ans, l'ensemble du personnel est convoqué par la médecine du travail pour une visite de contrôle obligatoire. Le médecin du travail effectue également une revue des postes de travail et prodigue à cette occasion des conseils pour améliorer l'ergonomie.

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

En 2016, le **Groupe Colisée** a établi une politique de Santé et de Sécurité au Travail (SST) et a déployé un plan d'actions triennal. Le but de cette démarche globale est de développer une culture de prévention et de détection des risques professionnels et psychosociaux mettant à disposition des collaborateurs un matériel de travail adapté et en assurant des conditions de travail de qualité. De plus, des budgets spécifiques ont été débloqués pour satisfaire les besoins en achat et renouvellement des aides techniques au sein des établissements (lève-malades, lits médicalisés ajustables, verticalisateurs, draps de glisse). De même, le cahier des charges des tenues de travail a été revu pour en augmenter la qualité, la sécurité et le confort d'usage. Un livret d'intégration a été remis à l'ensemble des équipes en décembre 2016. Il contient les dispositions relatives à la SST et sensibilise les collaborateurs sur les risques liés à l'activité et à leur prévention : troubles musculo-squelettiques, chutes de plain-pied, posture de travail.

Léon de Bruxelles a mis en place une démarche de prévention des risques professionnels avec plusieurs actions, comme la mise en place depuis 2013 de fourneaux à inductions. À ce jour, 15 restaurants sont équipés, permettant ainsi de diminuer le rayonnement et d'augmenter le confort des cuisiniers.

Chez Vignal Systems, filiale de **Vignal Lighting Group**, tout au long de l'année 2016, de nombreuses actions visant la prévention des maladies professionnelles ont été mises en place et suivies avec le Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT). Ces actions ont été intégrées sur le nouveau site inauguré sur la commune de Corbas (métropole de Lyon) comme l'installation de postes de travail à réglage de hauteur électrique, la création de quais de chargement/déchargement qui évitent le recours au chariot élévateur, la suppression des écarts de niveau pour limiter l'effort de traction manuelle de chariots et l'installation d'une nouvelle centrale matière pour l'injection qui évite le port de charges lourdes.

En accord avec les engagements de Développement durable du Groupe, **Novacap** a mis en place un management de l'Hygiène Sécurité Environnement (HSE) fondé sur la maîtrise du risque. Ce management est assuré par un Directeur HSE au sein de la Direction Industrielle qui supervise et standardise l'ensemble des activités associées et gérées par chacun des sites. Sur la base d'évaluations et/ou audits réalisés par des organismes extérieurs, le Groupe se fixe des objectifs spécifiques sur un horizon de 1 à 4 ans, pour répondre aux recommandations et/ou exigences réglementaires identifiées. À partir de ces objectifs globaux, chaque entité définit ses propres objectifs ainsi que les plans d'actions et d'amélioration permettant de les atteindre. Ces plans sont revus mensuellement par le "Middle management" et trimestriellement par le "Top Management". Les résultats du Groupe en termes de Taux de Fréquence des accidents (catégorie 1) oscillent entre 1 et 3 sur les 5 dernières années, contre un niveau moyen de plus de 10 pour l'industrie chimique, pétrochimique et pharmaceutique en France.

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont la première cause de maladie professionnelle en France. Françoise Saget du groupe **MK Direct** est membre du programme de prévention lancé par la Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail (CARSAT). L'engagement et la démarche mise en œuvre par Françoise Saget pour prévenir ces risques ont été récompensés en novembre 2016 quand la société a obtenu la troisième place aux trophées TMS Pros dans la catégorie "établissement de plus de 200 salariés", parmi 120 entreprises.

La préservation de la santé et de la sécurité des collaborateurs est un des axes prioritaires pour **Neovia**. À titre d'exemple, Neovia au Brésil a mis en place l'événement "Good Day Safely" qui implique tous ses salariés. Cette démarche innovante a consisté à faire témoigner les familles des collaborateurs afin de sensibiliser ces derniers sur l'importance de la sécurité au travail.

Moncler s'engage fortement sur les problématiques liées à la santé et de la sécurité au travail. En effet, en 2016, Moncler a obtenu la certification OHSAS 18 001 sur le management de la Santé-Sécurité au travail pour l'ensemble des bureaux et magasins italiens, regroupant plus de 700 collaborateurs.

2.3.7 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Politiques mises en œuvre en matière de formation

Formations (effectif permanent et non permanent)	2016	
	Eurazeo SA	Eurazeo et filiales
Nombre total d'heures de formation	982	94 886
Dépenses annuelles de formation (en millions d'euros) ⁽¹⁾	0,3	2,47
Part des salariés ayant suivi au moins une formation dans l'année ⁽²⁾	55 %	69,5 %

Le taux de couverture pour Eurazeo SA ainsi que pour Eurazeo et ses filiales est de 100 % en 2016.

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

(2) Au sein de l'effectif permanent.

En matière de formation, l'objectif d'Eurazeo SA est d'offrir aux salariés l'opportunité d'être et de rester à leur meilleur niveau tout en répondant à leurs besoins et attentes en termes de développement de compétences. Les formations sont en adéquation avec les projets d'investissement en cours et les problématiques du métier. Les principaux thèmes des formations suivies en 2016 sont : la communication, le développement personnel, les langues étrangères, l'utilisation des outils informatiques et le digital.

En 2016, le Groupe Colisée a orienté ses efforts de formation au niveau des établissements avec le déploiement dans 60 % des établissements de la méthode Montessori adaptée aux personnes âgées, qui permet d'aider les personnes accompagnées à trouver leur autonomie. Différentes formations ont eu pour objectif d'améliorer la qualité de l'accueil, de l'hôtellerie et de la restauration ou encore de renforcer les compétences managériales des infirmiers cadres.

Au sein du Groupe Flash, les équipes d'exploitation sont formées aux procédures et aux outils opérationnels internes sur le "Training Center" accessible sur l'Intranet du Groupe. Chaque collaborateur peut ainsi effectuer une formation en ligne sur des thématiques diverses comme le statut d'"Opérateur Économique Agréé", la gestion des réclamations clients ou encore l'outil d'analyse de faisabilité des transports.

Fintrax soutient les besoins de formation et de développement de ses employés. En 2016, une formation visant à améliorer les compétences de gestion des salariés ayant des responsabilités managériales a été mise en place. De plus, Fintrax soutient la poursuite d'études universitaires ayant un impact positif sur les activités de la société, comme les MBA ou les diplômes universitaires liés à la technologie.

2.3.8 ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

Mixité (effectif permanent)	au 31/12/2016	
	Eurazeo SA	Eurazeo et filiales
Part des femmes	54 %	65 %
Part des femmes cadres dans l'effectif permanent cadre	52 %	49 %
Part des femmes dans le Conseil de Surveillance (CS) ou d'Administration (CA)	33 %	24 %
Part des femmes dans le premier organe de décision ⁽¹⁾	33 %	18 %

Le taux de couverture pour Eurazeo SA ainsi que pour Eurazeo et ses filiales est de 100 % en 2016.

(1) Les entreprises peuvent comporter plusieurs organes de décision dont les intitulés peuvent varier selon les sociétés. Chez Eurazeo, le premier organe de décision est le Directoire, composé de 3 membres.

Eurazeo promeut la mixité dans ses sociétés de portefeuille notamment au sein des organes de gouvernance. En effet, la stratégie RSE d'Eurazeo inclut l'objectif d'atteindre 40 % de femmes siégeant au Conseil d'Administration ou de Surveillance à l'horizon 2020, conformément à la loi Copé-Zimmermann (voir section 2.2 page 118). Cet objectif quantitatif s'applique à Eurazeo, mais également à l'ensemble des sociétés du portefeuille, indépendamment de leur taille et par-delà leurs obligations légales.

Mesures pour favoriser l'égalité professionnelle

Eurazeo est convaincue que la mixité est un levier de performance et de compétitivité des entreprises. À ce titre, Eurazeo soutient depuis 2008 l'initiative *Rising Talents*, un réseau unique de jeunes

femmes à haut potentiel, créé dans le cadre du *Women's Forum for the Economy and Society*. Eurazeo participe activement au processus de sélection de la vingtaine de jeunes femmes qui rejoignent le réseau chaque année.

En octobre 2014, Eurazeo a lancé *Eurazeo Pluriels*, avec pour objectif de faire progresser la mixité dans sa sphère d'influence. Les actions organisées par *Eurazeo Pluriels* visent à sensibiliser les sociétés de portefeuille et à définir des plans de progrès avec des objectifs chiffrés. Parallèlement au lancement d'*Eurazeo Pluriels*, Eurazeo a adhéré au réseau *Financi'Elles*, un des principaux réseaux d'affaires féminin du secteur de la Finance.

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

l'état de santé, l'appartenance syndicale ou encore la situation de handicap.

Fin 2016, Eurazeo a lancé un programme de "mentoring croisé", mixte, inter-entreprises, tel qu'évoqué page 124.

Eurazeo s'est classée la 56^e place du palmarès *Ethics & Boards* 2016 sur la féminisation des grandes entreprises, soit un gain de 19 places par rapport à 2015 et 21 places par rapport à 2014. Cette progression s'explique par la nomination d'une femme au sein du Comité des Rémunérations et l'augmentation du nombre de femmes au sein de la population cadres.

Depuis fin 2009, ANF Immobilier applique un accord de branche en faveur de l'emploi des seniors. Cet accord réaffirme l'attachement de la société au principe de non-discrimination lié à l'âge, vise à favoriser l'accès et le maintien dans l'emploi des collaborateurs seniors ainsi qu'à lever les freins quant à leur rémunération et leur évolution de carrière.

Le Groupe Flash considère que le succès de l'expansion à l'international est notamment dû au respect de la diversité culturelle et des pratiques locales. La gestion de la diversité fait partie intégrante des valeurs fondamentales défendues par le Groupe. À titre d'exemple, six nationalités sont représentées au sein du Comité Exécutif.

Mesures pour favoriser l'insertion de personnes handicapées

Depuis 2014, le Groupe Colisée diffuse un kit visant à sensibiliser les collaborateurs et accompagner les établissements sur le handicap.

En 2016, Péters Surgical s'est engagé en France dans une démarche de sensibilisation de l'ensemble de ses collaborateurs à la diversité du handicap.

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

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

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

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

2

2.4 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

→ Précisions afférentes à cette section

Cette section répond à l'exigence de la loi Grenelle II et couvre un périmètre réglementaire différent de celui de la stratégie RSE d'Eurazeo. Une note méthodologique complète sur le reporting réglementaire est consultable à la section 2.6 page 145.

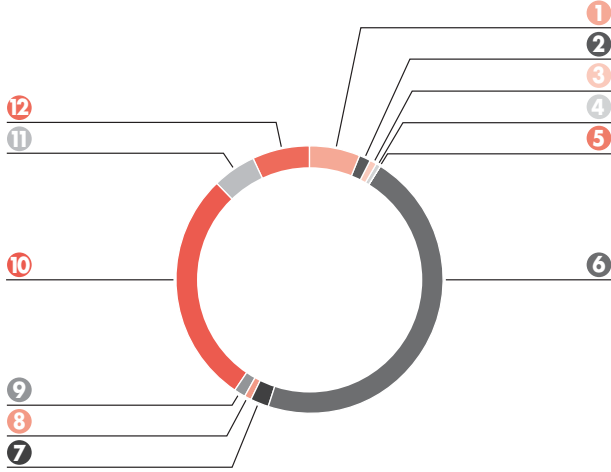
La liste des sociétés prises en compte pour l'exercice 2016 et intégrées au périmètre de reporting de la loi Grenelle II est la suivante : ANF Immobilier, Asmodee, CIFA, Groupe Colisée, Dessange International, Eurazeo PME, Eurazeo SA, Fintrax, Groupe Flash, Léon de Bruxelles, Péters Surgical et Vignal Lighting Group. Le périmètre de reporting 2016

comporte les variations suivantes par rapport à 2015 : Foncia du fait de la cession n'est plus dans le périmètre réglementaire ; CIFA, Fintrax et Groupe Flash y sont nouvellement intégrées. Ces variations de périmètre ne permettent pas d'analyses tendancielle entre 2015 et 2016.

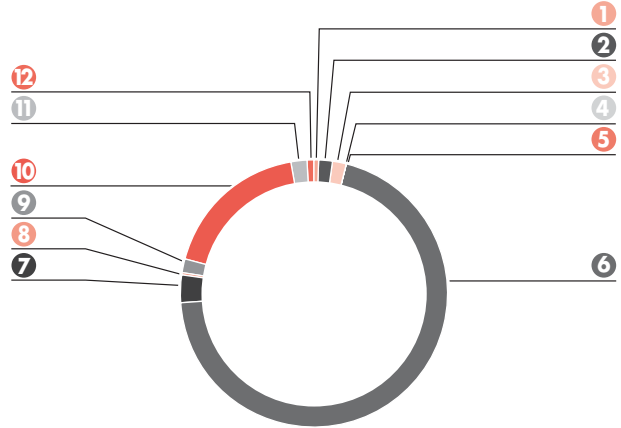
Les bonnes pratiques 2016 des sociétés de portefeuille effectuant un reporting à blanc ainsi que les sociétés en dehors du périmètre de reporting de la loi Grenelle II ont été intégrées au sein de ce rapport dans des encadrés.

Eurazeo analyse les impacts environnementaux de son portefeuille annuellement :

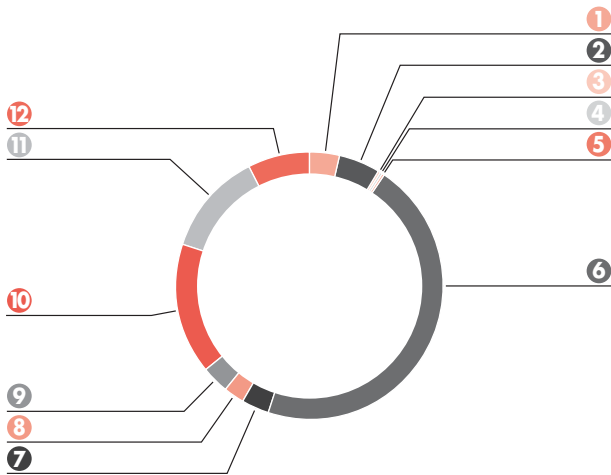
CONSOMMATION D'ÉNERGIE HORS CARBURANT – 95,3 GWH



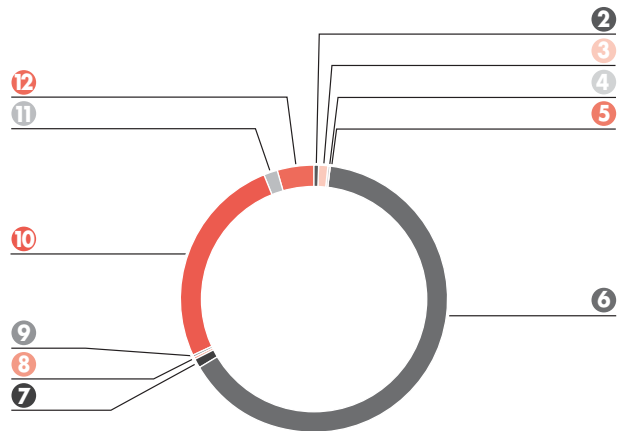
CONSOMMATION D'EAU – 550 734 M³



ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (SCOPES 1 ET 2) – 12 132 TONNES ÉQUIVALENT CO₂



DÉCHETS GÉNÉRÉS – 10 903 TONNES ⁽¹⁾



(1) Pour ANF Immobilier, l'information concernant le total de déchets générés est non disponible en 2016.

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 1 ANF Immobilier | 7 Dessange International |
| 2 Asmodee | 8 Fintrax |
| 3 CIFA | 9 Groupe Flash |
| 4 Eurazeo SA | 10 Léon de Bruxelles |
| 5 Eurazeo PME | 11 Péters Surgical |
| 6 Groupe Colisée | 12 Vignal Lighting Group |

2.4.1 POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE

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

	2016
Organisation RSE	Eurazeo et filiales
Nombre de sociétés ayant un responsable RSE ⁽¹⁾	11/11
Nombre de sociétés ayant un Comité RSE opérationnel ⁽¹⁾	9/11
Nombre de sociétés ayant des objectifs de progrès RSE quantifiés	5/12
Nombre de sociétés ayant une charte RSE	6/12

Le taux de couverture pour Eurazeo et ses filiales est de 100 % en 2016.

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

La politique RSE d'Eurazeo accompagne chacune des trois phases d'investissement : durant l'acquisition *via 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 lors de la cession avec un bilan RSE.

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

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

Des groupes de travail composés de collaborateurs d'Eurazeo SA et d'Eurazeo PME ont été constitués en 2014 et ont poursuivi leurs activités en 2016 afin de proposer et mettre en œuvre des actions notamment sur les thématiques liées à la mixité, à l'engagement sociétal, aux achats responsables et à la mesure de l'empreinte environnementale.

Eurazeo encourage la mise en place d'une organisation RSE dédiée au sein de ses sociétés de portefeuille, ainsi qu'accélérateur de progrès. Cette démarche est détaillée dans la section 2.2 page 118.

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

La politique RSE du groupe **Elis** s'inscrit pleinement dans l'axe stratégique "Excellence Opérationnelle" du Groupe. Ainsi, Elis s'est fixé l'objectif de réduire de 25 % ses consommations d'eau et d'énergie entre 2010 et 2020. Pour appuyer et accompagner cette démarche, l'équipe *Process Engineering* a réalisé, 20 audits sur site en 2016, permettant d'identifier de multiples pistes de progrès.

Démarches d'évaluation et de certification

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

ANF Immobilier a la volonté de généraliser la certification environnementale au sein de ses opérations de développement. En 2016, le projet *New Way*, à Lyon, a suivi les standards pour être certifié BREEAM *Very Good*. Cette certification est associée à un niveau de performance thermique élevé et confère au bâtiment un excellent niveau d'isolation de sa façade.

Les bureaux de la holding opérationnelle du **Groupe Flash**, basés à Contern (Luxembourg), sont également certifiés BREEAM au niveau Excellent, ce qui atteste de la très bonne performance énergétique du bâtiment.

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

En 2014, la boutique Nova Bocana (Barcelone) de **Desigual** a reçu la certification LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) niveau Platine, soit le plus haut niveau de certification. En 2016, le magasin vedette de la marque dans le centre de Barcelone a également été certifié LEED niveau Platine. Cette certification garantit une réduction de plus de 40 % de la consommation d'eau et d'environ 25 % de la consommation énergétique, et le recyclage d'au minimum 75 % des déchets du chantier de construction.

100 % des filiales européennes d'**Europcar** sont certifiées ISO 14001.

En 2016, le groupe **Elis** a renforcé le périmètre de certification ISO 50001 qui concerne le management de l'énergie. 54 sites français sont certifiés ISO 50001, dont 2 en 2016.

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

En 2016, **Eurazeo** a organisé trois réunions de sensibilisation à la RSE pour ses sociétés de portefeuille : une sur le reporting RSE et le suivi de la performance extra-financière, et deux dans le cadre du Programme Achat Responsables.

Dessange International a lancé en 2016 une plateforme en ligne de mesure d'empreinte environnementale et de partage de bonnes pratiques au sein de l'ensemble de son réseau de salons de coiffure. Les salons des marques Dessange et Camille Albane en France et en Belgique participent déjà à cette initiative. En créant cette plateforme, Dessange souhaite sensibiliser les salons du Groupe et les accompagner dans le déploiement d'actions concrètes visant à limiter les impacts sociaux et environnementaux.

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

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

En raison de cette absence de motif de mise en conformité ou de provision, aucune dépense n'a été engagée par **Eurazeo SA** au titre de la mise en conformité au cours du dernier exercice et n'a enregistré aucune provision pour les risques environnementaux. Au sein des sociétés du portefeuille, plus de 108 144 euros ont été engagés pour des mises en conformité durant l'année 2016 et 100 000 euros de provision pour risques environnementaux.

Enfin, en 2016, Eurazeo SA et les sociétés du périmètre de reporting de la loi Grenelle II n'ont versé aucune indemnité en lien avec des litiges environnementaux.

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

La prise en compte des risques environnementaux pour les sociétés de portefeuille est traitée au sein de la section 3.4 page 199.

2.4.2 POLLUTION

Rejets dans l'air

	2016
Rejets dans l'air (en tonnes)	Eurazeo et filiales
Émissions d'oxyde de soufre (SO _x)	0,3
Émissions d'oxyde d'azote (NO _x)	9,9

Le taux de couverture pour Eurazeo et ses filiales est de 100 % en 2016.

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

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

Dans le cadre des contrats de maintenance des sites du **Groupe Colisée**, la combustion des chaudières ainsi que les systèmes de climatisation et de ventilation mécanique sont vérifiés régulièrement par des organismes externes agréés, afin de limiter les émissions de particules dans l'atmosphère. De plus, tous les sites en rénovation durant l'année 2016 ont utilisé de la peinture dépolluante qui vise à améliorer la qualité de l'air intérieur.

Sur son site de production de Caen, l'entité ABL Lights France de **Vignal Lighting Group** a installé un outil de traitement de surface doté d'un dévésiculateur, chargé de filtrer les rejets dans l'air.

d'un bassin d'infiltration de 204 m³ dans le sol. Relié au système de récupération des eaux de pluie, ce dispositif permet d'infiltrer efficacement les eaux pluviales.

Visant à réduire les rejets liquides salins sur la plateforme industrielle chinoise de Yangzi, **Novacap** a investi dans une unité nommée "Salty" permettant à la plateforme de réduire ses effluents, et de réaliser une économie circulaire grâce à la valorisation d'une partie des rejets salins en chlorure de sodium consommés sur le site, créer 17 emplois, et de confirmer le rôle clé de Novacap sur cette zone industrielle.

Rejets dans l'eau et le sol

Eurazeo SA, de par son activité, ne produit pas de rejet dans l'eau. Par ailleurs, les activités industrielles des sociétés du portefeuille retenues dans le périmètre réglementaire de la loi Grenelle II en 2016 ne produisent pas de rejets polluants significatifs dans l'eau et le sol.

Dans le cadre de ses projets de développements, **ANF Immobilier** intègre toutes les prescriptions et préconisations des réglementations relatives à la qualité des sols lors du dépôt de permis de construire. Pour l'année 2016, l'immeuble **New Way** à Lyon a été équipé

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

ANF Immobilier s'attache à réduire les nuisances sonores de ses projets de développement ou rénovation en suivant les préconisations de bureaux d'études experts en matière de HQE (Haute Qualité Environnementale). L'immeuble **New Way** à Lyon est par exemple doté d'un mur acoustique qui permet de réduire les nuisances sonores émises par les installations voisines pour un meilleur confort des locataires des bureaux.

2.4.3 ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Prévention et gestion des déchets

Production totale de déchets

La production annuelle de déchets non dangereux d'Eurazeo SA est estimée à 6 tonnes en 2016, dont 4,6 tonnes de papier et

carton (selon la méthodologie de l'ADEME publiée en 2012 et mise à jour en 2015). Eurazeo SA ne produit pas de quantité significative de déchets dangereux.

	2016
Production de déchets (en tonnes)⁽¹⁾	Eurazeo et filiales
Déchets dangereux générés	108
Déchets non dangereux générés	10 794
Total déchets	10 902

Le taux de couverture pour Eurazeo et ses filiales est de 100 % en 2016.

(1) La société ANF Immobilier n'est pas inclus dans ces indicateurs pour Eurazeo et ses filiales.

Recyclage des déchets

Eurazeo SA a recyclé 3,8 tonnes de déchets en 2016, pour un coût annuel de près de 25 706 euros. Sur le périmètre d'Eurazeo et de ses filiales, 40 % des déchets dangereux et 20 % des déchets non dangereux produits ont été valorisés en 2016.

Chez **Dessange International**, des actions sont déployées sur les différentes sources de production de déchets : au niveau de l'usine de production (100 % des déchets recyclables sont recyclés via douze filières de tri), sur les salons (trois salons pilotes participent au tri via quatre filières spécifiques), dans les différents sites de bureau à travers le monde (100 % des papiers de bureaux sont recyclés) et enfin sur la conception des produits (Analyses de Cycle de Vie sur les flacons de shampoing d'une gamme du Groupe afin de mettre en place une démarche d'écoconception des emballages).

Dans son site de Gérardmer (dans les Vosges, en France), la marque Linvosges du groupe **MK Direct** valorise les déchets textiles issus de sa production. Les palettes en bon état sont réutilisées en interne, les autres sont données afin d'être utilisées pour le chauffage. Par ailleurs, l'ensemble des déchets issus des emballages (plastiques, cartons, liens) et des activités de bureau (papier, bouteilles en plastiques) sont recyclés. En 2016, 100 % des déchets non dangereux ont été valorisés par Linvosges.

Novapex, filiale du groupe **Novacap**, a remporté le Prix Scientifique Pierre Potier qui récompense l'innovation au service du développement durable. Dans un objectif de diversification vers des produits à plus forte valeur ajoutée, Novacap a développé un procédé innovant en partenariat avec l'IFPEN (IFP Énergies nouvelles) fondé sur l'intensification des procédés (distillation réactive et catalyse hétérogène). Par ailleurs, une économie circulaire a été réalisée au travers de l'utilisation d'un co-produit, jusqu'ici peu valorisé, d'une autre filiale du groupe. De plus, ce procédé n'utilise pas d'énergie primaire issue de vapeur vierge et ne consomme que de la vapeur secondaire (recyclage), préservant ainsi les ressources naturelles.

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

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

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

Eurazeo a mis en place la collecte et le recyclage de ses déchets principaux, tels que le papier, les bouteilles en plastique et les canettes. En 2014, la collecte et le recyclage des capsules de café ont également été mis en place via un programme pilote. En 2016, près de 4,6 tonnes de papier ont été récoltés et recyclés par Eurazeo SA et Eurazeo PME. L'impact environnemental de cette initiative est équivalent à l'économie de 78 arbres, 138 210 litres d'eau et 2 534 kg de CO₂. Par ailleurs, Eurazeo invite ses collaborateurs à préférer l'utilisation de documents numériques et limiter les impressions. La Société a également mis en place un système de dématérialisation des feuilles de paie et autres documents sociaux pour l'ensemble de ses collaborateurs.

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

Afin de diminuer les quantités de déchets générées par les chantiers et l'exploitation des bâtiments, **ANF Immobilier** a inclus un volet spécifique dans sa charte d'achats durables. Le chantier de l'immeuble *New Way* s'est par exemple illustré par le respect du tri des déchets pendant la durée du chantier de construction.

Péters Surgical France met en place des mesures visant la réduction et l'élimination des déchets sur ses sites : élimination trimestrielle des déchets chimiques dangereux, séparation des déchets électriques et électroniques, recyclage des déchets papier, traitement des déchets souillés. En 2016, Péters Surgical a mis en place une gestion spécifique des déchets d'activités de soins à risques infectieux.

Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire

Une campagne de communication a été conjointement menée avec le restaurateur du **Groupe Colisée** dans le cadre de la Semaine du Développement Durable dont les sujets principaux ont été la préservation de la biodiversité et la lutte contre le gaspillage alimentaire. Les équipes du Groupe Colisée ont été également sensibilisées sur l'importance du "portionnement alimentaire" pour stimuler l'appétit des résidents tout en évitant le gaspillage.

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 et de l'activité. Les livraisons sont quasi quotidiennes ce qui permet de garantir aux clients des moules fraîches tout en limitant

les pertes. De plus, le travail effectué sur les prévisions d'activité et les précisions des modes opératoires de cuisine, permettent de gérer au mieux les quantités commandées, et cela, sur l'ensemble des produits.

Utilisation durable des ressources

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

Consommation d'eau	2016	
	Eurazeo SA	Eurazeo et filiales
Consommation d'eau (en m ³)	927	550 734
Montant dépensé en consommation d'eau (en euros)	3 250	1 875 639

Le taux de couverture pour Eurazeo est de 100 % en 2016 ; pour Eurazeo et ses filiales, il est de 86-100 % en 2016.

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

L'eau est un enjeu prioritaire pour toute entreprise du secteur cosmétique comme **Dessange International**. L'analyse de l'eau nécessaire à la production de produits capillaires et cosmétiques sur son site industriel, et lors de la phase d'exploitation des salons (usage courant, prestations de coiffure), a permis de livrer de véritables enseignements. Les réseaux de salons contribuent à hauteur de 98 % des 800 000 m³ d'eau consommée annuellement par le groupe Dessange, selon les résultats de l'analyse de cycle de vie réalisée en 2015. 100 % des salons détenus en propre et des centres de formations sont désormais équipés de réducteurs d'eau.

Chez **Léon de Bruxelles**, les compteurs d'eau des restaurants sont relevés et analysés chaque semaine depuis 2013, afin d'identifier les consommations d'eau excessives par rapport aux consommations théoriques propres à chaque restaurant. Cette démarche a permis une réduction des consommations de plus de 10 % par rapport à 2012.

L'optimisation de la consommation d'eau a été l'un des enjeux du chantier d'agrandissement de **CIFA**. Le dernier bâtiment construit est équipé d'équipements sanitaires hydro-économiques permettant de réduire la consommation en eau de 70 %.

Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

La répartition de la ressource en eau douce dans le monde est très inégale, les risques de pénurie pouvant être sources de tensions politiques et sociales. Les analyses de stress hydrique permettent d'évaluer cette situation entre ressources disponibles et besoins. Lors des *due diligences* RSE, Eurazeo est attentive à ces problématiques et réalise des études basées sur des indices reconnues, ou s'appuie sur des cabinets spécialisés.

Dessange International a réalisé une évaluation de sa vulnérabilité au stress hydrique. Les résultats ont mis en lumière plusieurs régions dans lesquelles le Groupe est présent *via* des salons franchisés et

celles dans lesquelles un risque de pénurie d'eau existe comme la Belgique, le Maroc, l'Espagne, l'Inde, la Corée du Sud et certaines régions aux États-Unis. Ces salons requièrent donc une attention particulière quant à leur empreinte eau.

L'accès pérenne à l'eau est un critère incontournable pour l'activité de blanchisserie. Dans le cadre de l'implantation de ses nouvelles unités de production, le groupe **Elis** réalise une étude hydrogéologique afin de déterminer si l'approvisionnement en eau peut être réalisé en eau de forage ou *via* d'autres sources d'approvisionnement, et pour évoluer sa pérennité. Elis consulte les autorités compétentes pour déterminer la faisabilité technique et réglementaire de son alimentation en eau de procédé.

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

Les activités d'Eurazeo et des sociétés de portefeuille du périmètre de reporting défini par la loi Grenelle II n'impliquent pas de consommation significative de matières premières ou de ressources naturelles en 2016. Aucune information consolidée ne peut être présentée en raison de la variété des activités des sociétés de portefeuille.

Dessange International a réalisé une Analyse de Cycle de Vie (ACV) pilote sur la gamme Camille Albane. Grâce à cette démarche, un nouveau packaging a été développé en suivant des critères d'écoconception : les nouveaux flacons permettant de réduire de 35 % les émissions de CO₂ et de 75 % l'impact sur la biodiversité et sur le prélèvement d'eau.

Vignal Systems, filiale de **Vignal Lighting Group**, œuvre à la réduction de la consommation de ses deux principales matières premières (le poly-méthacrylate de méthyle et le propylène) en mesurant quotidiennement les rebuts d'injection et d'assemblage. Ainsi, le taux de rebut a baissé de 35 % de 2011 à 2016 grâce à des actions sur les outillages, les processus d'injection d'optiques et boîtiers de feux et les processus de collage.

Consommation d'énergie et mesures pour améliorer l'efficacité énergétique

Consommation d'énergie hors carburant (en MWh)	2016	
	Eurazeo SA	Eurazeo et filiales
Électricité ⁽¹⁾	322	39 164
Énergies renouvelables	50	18 018
Gaz naturel	104	34 383
Fioul lourd et fioul domestique	0	1 631
Autres énergies ⁽²⁾	0	2 119
Consommation totale d'énergie	476	95 315
Montant dépensé en énergie (en millions d'euros)	0,04	8
Part des énergies renouvelables	10 %	19 %

Le taux de couverture pour Eurazeo SA ainsi que pour Eurazeo et ses filiales est de 100 % en 2016.

(1) Hors énergies renouvelables.

(2) Autres gaz, réseau urbain.

Consommation de carburant (en litres)	2016	
	Eurazeo SA	Eurazeo et filiales
Essence	3 531	44 454
Gasoil	3 368	403 560
Total carburant	6 899	448 014
Montant dépensé en carburant (en milliers d'euros)	9	527

Le taux de couverture pour Eurazeo SA ainsi que pour Eurazeo et ses filiales est de 100 % en 2016.

Le nouveau bâtiment d'**Eurazeo** possède des performances environnementales très élevées (voir page 124).

L'électricité consommée sur l'ensemble des sites du **Groupe Colisée** en 2016 est issue d'un contrat à énergie verte. Ainsi, la consommation d'électricité est associée à une production en énergie renouvelable pour 100 % de l'électricité consommée, c'est-à-dire 13 GWh.

Fintrax est très attentif à l'efficacité énergétique de ses locaux. Tout l'éclairage du bureau de Dangan, en Irlande, a été remplacé par des lampes LED. Cette initiative a permis de réduire la consommation d'électricité de plus de 40 %. De plus, lors de la rénovation du bureau de Tully, également en Irlande, toutes les fenêtres extérieures ont été scellées et des stores ont été ajoutés pour améliorer l'isolation du bureau.

Vignal Lighting Group, a mis en place de nombreuses actions pour améliorer l'efficacité énergétique de son nouveau bâtiment industriel sur la commune de Corbas (métropole de Lyon). La partie "activité" dispose d'un système de refroidissement à très faible consommation énergétique, d'un éclairage naturel deux fois supérieur au minimum réglementaire, ainsi que d'un éclairage 100 % LED. Par ailleurs, la chaleur générée par le compresseur du réseau d'air est récupérée pour chauffer la zone d'activité. Vignal Systems a également installé 3 presses d'injection électrique dont la consommation énergétique est 65 % inférieure aux presses traditionnelles.

Tous les sites allemands et la quasi-totalité des sites français d'**Europcar** sont approvisionnés en électricité issue d'énergie renouvelable.

Moncler a équipé 70 % de ses magasins à travers le monde de lampe LED garantissant des économies d'énergie de plus de 50 % par rapport aux systèmes d'éclairage précédemment utilisés.

Fin 2015, **Neovia** a installé sur l'un des principaux sites du Vietnam une chaudière à biomasse. D'une capacité de 5 tonnes de vapeur par heure, cette chaudière, totalement automatisée, utilise une biomasse locale très abondante au Vietnam : la balle de riz. La chaudière a permis la suppression de la consommation de fuel sur le site, une baisse de 18 % des dépenses énergétiques et de 4 % du coût total de production.

Utilisation des sols et mesures de prévention et de réduction mises en place afin d'éviter les rejets

Dès qu'une société cible dispose de sites de production et/ou utilise des produits dangereux, Eurazeo intègre des études d'utilisation et d'impact sur les sols dans ses *due diligences*.

2.4.4 CHANGEMENT CLIMATIQUE

Rejets de gaz à effet de serre (GES)

Rejets de GES ⁽¹⁾ (en tonnes équivalent CO ₂)	2016	
	Eurazeo SA	Eurazeo et filiales
Réalisation d'un bilan d'émissions de GES au cours des 3 dernières années	oui	7
Scope 1 ⁽²⁾	38	8 874
Scope 2 ⁽³⁾	13	3 258
Total	51	12 132
Émissions – consommation d'énergies hors carburant	34	10 951
Émissions – consommation de carburant	17	1 181
Scope 3 ⁽⁴⁾	554	71 208

Le taux de couverture pour Eurazeo SA ainsi que pour Eurazeo et ses filiales est de 100 % en 2016.

(1) Les facteurs d'émission utilisés pour la conversion des données d'activité en émissions de CO₂ proviennent de l'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) 2006 (combustibles et carburants) et de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) (consommation d'électricité) suivant la méthodologie du Greenhouse Gas (GHG) Protocol.

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

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

(4) Cette donnée inclut le scope 3 des sociétés suivantes : Eurazeo SA, Eurazeo PME, ANF Immobilier, Asmodee France, Dessange International, Léon de Bruxelles et Vignal Lighting Group.

Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit

Eurazeo incite les sociétés de son portefeuille à réaliser tous les trois ans une empreinte environnementale ou un bilan carbone de gaz à effet de serre (voir les 7 incontournables, page 118). Depuis 2014, sept sociétés (Eurazeo SA, Eurazeo PME, ANF Immobilier, Asmodee, Dessange International, Léon de Bruxelles et Vignal Lighting Group) ont réalisé ces analyses.

En 2014 et 2015, les sociétés Asmodee et Dessange International ont mené une étude d'Analyse de Cycle de Vie sur l'ensemble de leurs activités. Ces études ont permis la sensibilisation des équipes, la définition de plans de progrès et à la mise en place d'actions ciblées.

En 2016, Eurazeo a mené, au sein de son portefeuille, une identification des principaux postes d'émission de gaz à effet de serre générés par les activités. Les trois postes d'émission les plus fréquents sont les déplacements des collaborateurs, les achats et les immobilisations. Les sociétés du portefeuille mènent des actions pour mesurer et maîtriser les principaux postes d'émission liés à l'usage des biens et services produits.

En 2014, Eurazeo a mis à jour son Bilan Carbone, permettant de déterminer les postes les plus émetteurs et prioriser les actions à mettre en place. Les principales sources d'émission sont les déplacements professionnels (39 % des émissions totales avec 240 tonnes équivalent CO₂), les achats (32 %) et les immobilisations.

Face au changement climatique, **Asmodee** veille aux émissions de CO₂ générées par ses activités, notamment par sa chaîne d'approvisionnement qui constitue le principal poste d'émissions de gaz à effet de serre. Depuis 2015, Asmodee a recours au train à la place de l'avion pour acheminer une partie de sa marchandise depuis l'Asie jusqu'en Europe.

Groupe Flash a choisi d'intégrer le programme "Lean & Green" afin de réduire la consommation de carburant et les émissions de CO₂

liées aux transports qu'il organise. Le Groupe s'est vu décerner en octobre 2015 la première étoile du programme Lean & Green pour avoir réduit ses émissions de CO₂ de 20 % en 5 ans.

L'utilisation des feux produits par Vignal Systems, filiale de **Vignal Lighting Group**, est le principal poste d'émission de CO₂. Les feux à LED représentent plus de 30 % des ventes dans l'année et consomment cinq fois moins d'électricité que des feux classiques, contribuant à la réduction de la consommation de carburant des véhicules.

Dans le cadre du lancement de la "mission Bas Carbone Groupe", **Europcar** a pu estimer ses émissions de CO₂. Selon cette étude, 98 % de l'empreinte carbone est liée au Scope 3, dont 78 % sont générés par l'utilisation des véhicules par les clients et 12 % par la fabrication des voitures. Europcar met tout en œuvre pour réduire son empreinte carbone et celle de ses clients. En proposant à la location des véhicules récents, les émissions moyennes de la flotte du Groupe diminuent depuis plusieurs années et sont aujourd'hui inférieures à 120 g de CO₂ par km.

Adaptation aux conséquences du changement climatique

À ce jour, les activités d'Eurazeo et de ses participations ne sont pas impactées par les conséquences directes du changement climatique. Cependant, des mesures visant à réduire les impacts environnementaux des activités sont menées en collaboration avec chacune d'entre elles.

Sur son périmètre, Eurazeo vise l'exemplarité et s'attache à diminuer son empreinte environnementale comme décrit page 124.

D'autre part, Eurazeo a concrétisé son engagement en matière de pilotage et de réduction de gaz à effet de serre en fondant l'"Initiative Carbone 2020" (ou IC20) avec quatre autres sociétés du capital-investissement (voir section 2.2 page 119).

AccorHotels est membre fondateur de l'*International Platform for Insetting (IPI)* aux côtés de plusieurs grands groupes. Lancée publiquement en décembre 2015 à l'occasion de la COP 21, l'IPI est une plateforme collaborative au sein de laquelle des entreprises, engagées dans l'*insetting* (développement des projets de protection des écosystèmes dans un objectif d'adaptation au dérèglement climatique), invitent des fournisseurs, des développeurs de projets, des fonds d'impact, des partenaires académiques et des organismes de certification à collaborer autour de ce programme. Un standard a été développé en 2016 pour permettre aux entreprises de certifier leurs programmes et projets d'*insetting*. Le programme d'*insetting* d'AccorHotels *Plant for the Planet* est fondé sur le principe suivant : proposer aux clients de réutiliser leurs serviettes de toilette et affecter 50 % des économies de blanchisserie à des projets de reforestation.

Elis est soucieuse de limiter son empreinte environnementale, par la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et une meilleure utilisation des ressources naturelles. À ce titre, des osmoseurs ont été installés sur le circuit d'alimentation en eau des chaudières et l'isolation des points singuliers dans les usines Elis se poursuit. Des actions spécifiques ont été également menées sur certains sites.

2.4.5 PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

ANF Immobilier considère que la préservation de la biodiversité fait partie intégrante de ses projets de développement. Les préconisations d'écologues sont mises en place durant la réalisation des projets. En 2016, l'immeuble *New Way* a été équipé en nichoirs dans les arbres et hôtels à insectes permettant le développement et la préservation de la biodiversité environnante.

Au sein de **Dessange International**, le programme d'approvisionnement responsable de matières premières respectueuses de la biodiversité a été renforcé en 2016. Une importante phase de collecte de données a été mise en place afin de garantir la conformité des fournisseurs avec les engagements du Groupe, en incluant notamment l'évaluation de quatre grands principes : traçabilité, qualité, biodiversité et communautés. En 2016, 60 % des fournisseurs intégrant la démarche ont signé la charte *Positive Sourcing*, s'engageant ainsi à utiliser uniquement des matières premières produites d'une manière respectueuse des écosystèmes et de la biodiversité.

2.5 INFORMATIONS SOCIÉTALES

→ Précisions afférentes à cette section

Cette section répond à l'exigence de la loi Grenelle II et couvre un périmètre réglementaire différent de celui de la stratégie RSE d'Eurazeo. Une note méthodologique complète sur le reporting réglementaire est consultable à la section 2.6 page 145.

La liste des sociétés prises en compte pour l'exercice 2016 et intégrées au périmètre de reporting de la loi Grenelle II est la suivante : ANF Immobilier, Asmodee, CIFA, Groupe Colisée, Dessange International, Eurazeo PME, Eurazeo SA, Fintrax, Groupe Flash, Léon de Bruxelles, Péters Surgical et Vignal Lighting Group. Le périmètre de reporting 2016

comporte les variations suivantes par rapport à 2015 : Foncia du fait de la cession n'est plus dans le périmètre réglementaire ; CIFA, Fintrax et Groupe Flash y sont nouvellement intégrées. Ces variations de périmètre ne permettent pas d'analyses tendancielle entre 2015 et 2016.

Les bonnes pratiques 2016 des sociétés de portefeuille effectuant un reporting à blanc ainsi que les sociétés en dehors du périmètre de reporting de la loi Grenelle II ont été intégrées au sein de ce rapport dans des encadrés.

2.5.1 IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ

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

		2016	
Empreinte sociétale (en millions d'euros)		Eurazeo SA	Eurazeo et filiales
Contribution au pouvoir d'achat	Nombre de salariés ⁽¹⁾	77	7 090
	Masse salariale totale ⁽¹⁾	17	223
Financement de la collectivité	Charges patronales ^{(2) (3)}	11,6	90,7
	Impôts et taxes ⁽²⁾	9,8	57,8
Contribution à l'activité économique	Achats ⁽²⁾	17,4	901,8
Contribution à la société civile (en milliers d'euros)	Montants dépensés en actions sociétales – partenariats et mécénat	345	728
	Nombre de sociétés dotées d'un Code de déontologie ou Code d'éthique ou Code anti-corruption	1	8/12
Contribution au climat des affaires	Nombre de sociétés dotées d'un Comité d'Audit ⁽⁴⁾	1	8/11

(1) Effectif permanent et non permanent.

(2) Les données des sociétés correspondent aux paliers de consolidation financière (par exemple, prise en compte des acquisitions réalisées par des participations en 2016).

(3) La société Fintrax n'est pas intégrée à cet indicateur.

(4) Cet indicateur n'est pas applicable à la société CIFA.

Issu d'un partenariat entre **AccorHotels** et son principal fournisseur de produits d'entretien, le programme "Soap for Hope" fédère localement plusieurs hôtels dans la collecte mensuelle de leurs savons usagés. Les savons sont ensuite remis à des ONG locales formées à la désinfection et au recyclage en nouveaux savons afin de les distribuer gratuitement à des populations démunies. Initié en Thaïlande en 2014 par une dizaine d'hôtels, Soap For Hope mobilise aujourd'hui plus de 100 hôtels dans cinq pays d'Asie au profit de plusieurs milliers de personnes. Forts de ce succès, le Groupe souhaite étendre le programme en Europe pour subvenir aux besoins des populations précaires et des réfugiés.

2.5.2 RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PERSONNES OU ORGANISATIONS INTÉRESSÉES PAR L'ACTIVITÉ

Conditions du dialogue avec les parties prenantes

La gouvernance constitue l'un des piliers de la stratégie RSE d'Eurazeo, reflétant la conviction selon laquelle la gouvernance est un facteur clé de succès et de pérennité des entreprises. Le dialogue avec les parties prenantes forme notamment un des éléments constitutifs d'une bonne gouvernance.

En 2015, Eurazeo SA a réalisé une mise à jour de sa cartographie des parties prenantes. Le résultat de cette analyse est détaillé à la page 98.

L'année 2016 a été à nouveau une année très active pour Eurazeo vis-à-vis de ses actionnaires et investisseurs institutionnels. 39 journées ont été consacrées aux *road shows* et conférences, couvrant l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie. Au cours de l'année 2016, plus de 357 entretiens ont été organisés, soit près de 450 investisseurs institutionnels rencontrés dont 1 *road show* et plusieurs rendez-vous ont été organisés avec des analystes ISR (Investissement Socialement Responsable) et gérants du portefeuille sensibles à ces sujets. Cette stratégie volontairement tournée vers la communauté financière constitue l'un des piliers de la relation avec les investisseurs.

ANF Immobilier a été primée à deux reprises en 2016 lors de la conférence de l'Association Européenne des Foncières Cotées (EPRA). Les deux trophées récompensent la plus forte progression en matière de développement durable ainsi que la qualité des informations extra-financières en matière de RSE communiquées par ANF Immobilier.

Le dialogue du **Groupe Colisée** avec ses parties prenantes s'établit grâce à plusieurs moyens de communication : les différentes instances consultatives, via lesquelles les clients et leurs proches sont consultés ; les enquêtes de satisfaction distribuées aux clients et à leurs proches ; les outils législatifs et réglementaires, comme le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement, ou les chartes, le site internet du Groupe Colisée et l'application *My Colisée*, un réseau social sécurisé et privé propre au Groupe Colisée à destination des proches, résidents et familles.

Afin de permettre aux jeunes collaborateurs (moins de 35 ans) de participer à la construction de l'avenir de la société, **Peters Surgical** a mis en place un nouveau Comité nommé "Comité Avenir" qui a pour objectif de recueillir des pistes d'innovation pour le futur. Le Comité, composé de 10 personnes, a participé à une réunion préparatoire et à un séminaire de trois jours. Les principaux axes de modernisation identifiés par le Comité ont été présentés au Comité de Direction.

Actions de partenariat ou de mécénat

Eurazeo, mécène de l'éducation

Partant du constat que l'éducation est un vecteur de développement fondamental et un levier de croissance pour la compétitivité future de l'économie, Eurazeo s'est engagée depuis septembre 2015, en faveur de l'éducation.

Des projets innovants, développés avec des associations et des enseignants ont été mis en place autour de l'apprentissage de la lecture, du soutien scolaire, de l'engagement de jeunes professeurs ou de la fourniture de matériel scolaire. Ces initiatives visent toutes à lutter contre l'échec scolaire et sont soumises à une évaluation et un suivi de performance réguliers.

Apprentissage de la lecture et soutien scolaire

Convaincue que la bonne maîtrise de la lecture est une condition indispensable à la réussite scolaire, Eurazeo a apporté son soutien à un programme spécifique permettant l'apprentissage de la lecture via l'utilisation d'une application numérique. Cette action est menée avec l'association Agir pour l'école. Eurazeo a déjà financé l'équipement en matériel pédagogique et tablettes de vingt classes du 19^e arrondissement de Paris, de Calais et de Corbeil-Essonnes, permettant à plus de 600 enfants de bénéficier de ce projet lecture depuis 2015.

Un second programme a été développé sous la forme d'un "internat-externé" avec les *Apprentis d'Auteuil*. Il permet aux élèves de bénéficier d'une aide personnalisée pour leurs devoirs. Depuis la rentrée scolaire 2015, plus de 70 élèves ont déjà pu recevoir ce soutien scolaire unique.

Soutenir l'engagement de jeunes diplômés et fournir du matériel scolaire

En 2016, Eurazeo a élargi son engagement social en soutenant *Teach for France*, porteuse d'une idée originale pour plus d'égalité à l'école. L'association propose à de jeunes diplômés volontaires d'occuper pendant deux ans des postes vacants dans l'éducation nationale, au sein d'établissements situés en réseaux d'éducation prioritaire. La promotion 2016 compte 29 étudiants, qui ont rejoint des collèges de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne.

La seconde initiative, "Les cartables garnis", mis en place avec l'*Agence du Don en Nature* (ADN) a permis à Eurazeo d'offrir à plus de 8 000 enfants, issus des familles en grande difficulté, les fournitures scolaires indispensables pour aborder la rentrée 2016.

Enfin, la *Fondation Martine Aublet* a reçu le soutien financier d'Eurazeo pour le financement de bourses d'études à destination de doctorants

Par ailleurs, Eurazeo a conservé ses engagements historiques auprès de plusieurs organisations telles que l'*Institut Gustave Roussy*, premier centre de lutte contre le cancer en Europe et *Human Rights Watch*, ONG internationale dont la mission est de promouvoir et d'agir en faveur de la défense des droits humains. Virginie Morgon, Directeur Général d'Eurazeo, est membre du Comité de Soutien de *Human Rights Watch*.

2004 Début du mécénat d'Eurazeo	3 M€ consacrés aux associations	19 Associations soutenues par Eurazeo	4 ans Durée moyenne de soutien à une association
2015 Début du programme d'Eurazeo pour l'éducation	0,7 M€ consacrés à l'éducation	6 Associations engagées dans l'éducation	8 815 Enfants et jeunes bénéficiant des actions pour l'éducation

	2016
Soutien financier (en milliers d'euros)	Eurazeo SA
Montant alloué au mécénat social et éducatif	345
Montant alloué aux <i>think tanks</i> , forums et institutions	232
Montant alloué au mécénat culturel	28
Montant alloué aux associations professionnelles	114
Total des montants alloués	719

Par ailleurs, en 2016, Eurazeo et ses filiales ont alloué plus de 70 000 euros aux associations et ONG et ont soutenu un total de 61 organisations.

L'UES **Asmodee en France** a lancé en 2016 le ASMO'DAY avec la réalisation d'une opération solidaire en partenariat avec l'Agence du Don en Nature (ADN). 14 collaborateurs d'Asmodee France se sont impliqués dans cette initiative et près de 7 400 jeux ont été distribués à des enfants défavorisés, grâce à la collaboration d'associations locales.

Léon de Bruxelles est partenaire d'Action Enfance depuis plus de 8 ans, avec un soutien de plus de 350 000 euros. L'association accueille, protège et éduque des enfants (frères et sœurs) en danger, de la petite enfance à la vie adulte. En 2016, la vente de "pinces à moules", une initiative portée par les équipes des restaurants Léon de Bruxelles, a permis de récolter près de 17 000 euros pour l'association.

Péters Surgical a réalisé en 2016 un don de plus de 7 000 euros en produits. Une partie de ces dons a été destinée à la Chaîne de l'Espoir, association française qui vient en aide aux enfants démunis en France et à l'étranger, en leur apportant un accès aux soins médicaux. Par ailleurs, ces dons en nature ont également été transmis à une organisation humanitaire au Rwanda.

En 2014, **Desigual** a lancé eDuo, son programme de formation dans le domaine de la vente qui combine apprentissages en école et en entreprise. La même année, Desigual signait une convention tripartite avec le gouvernement de Catalogne, trois lycées professionnels et une association locale partenaire. Les premiers bénéficiaires du programme étaient pour la plupart des étudiants en risque d'exclusion sociale. 17 élèves ont été diplômés en 2016 et 8 d'entre eux ont même été embauchés dans les magasins Desigual de Barcelone.

Mécénat photographique

En 2016, la 7^e édition du concours photo, *Un photographe pour Eurazeo*, avait pour thème "Nouveaux horizons".

Ce concours, créé en 2010, récompense le travail d'un photographe, professionnel ou étudiant autour d'une thématique donnée.

Depuis plus de 10 ans, Eurazeo apporte son soutien au domaine de la photographie notamment au travers d'acquisition d'œuvres originales exposées dans les locaux d'Eurazeo et mises en valeur dans le rapport d'activité.

2.5.3 SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS

Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique achats

Politique d'achats responsables

Les achats d'**Eurazeo SA** se répartissent à plus de 50 % en prestations intellectuelles, puis en équipement, matériel et service de bureau et prestations de transport. L'ensemble du papier consommé est certifié issu de forêts gérées durablement.

Lors des *due diligences*, Eurazeo est particulièrement vigilante en matière de politique d'achats et de respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et mène des analyses adaptées aux enjeux et risques spécifiques à chaque secteur d'activité.

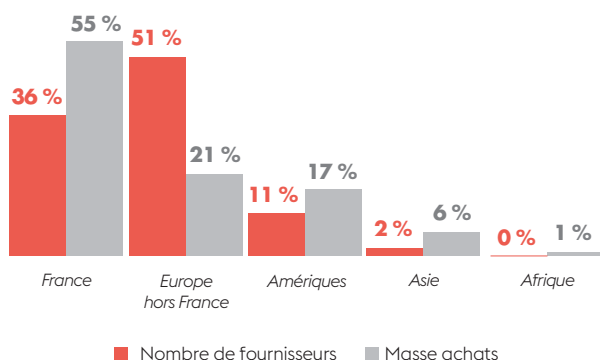
Les achats responsables sont l'une des thématiques clés qu'Eurazeo a souhaité renforcer au sein de ses sociétés de portefeuille. Dans cet objectif, un groupe de travail spécifique "Achats responsables" est proposé aux sociétés depuis 2015. Le groupe de travail sur les achats responsables rassemble selon les sujets évoqués, les Directeurs Achats, les Directeurs Juridiques ainsi que les responsables RSE de l'ensemble des participations. Ce groupe de travail s'est réuni à deux reprises en 2016. Les sujets traités ont été : les moyens de contrôle de la mise en place d'une démarche d'Achats Responsables (questionnaires et audits) et la cartographie et l'analyse de "matérialité" des risques fournisseurs et matières premières.

Dans le cadre de ce groupe de travail, Eurazeo SA a également formalisé la prise en compte des enjeux RSE dans sa politique achat en établissant, en collaboration avec un cabinet d'avocats spécialisés, un Code de conduite des relations commerciales. Ce Code constitue le cadre de référence établi par Eurazeo pour toute relation commerciale. Il comporte seize engagements sur les droits de l'Homme, le respect de l'environnement et l'éthique des affaires. Lors d'une réunion dédiée, ce Code a été mis à la disposition des sociétés de portefeuille. À fin 2016, sept sociétés sur les 12 du périmètre de reporting réglementaire ont déjà déployé un Code de conduite des relations commerciales.

Pour la troisième année consécutive, des indicateurs dédiés au sujet des achats responsables ont été intégrés dans le reporting RSE. Ce reporting permet notamment un recensement des fournisseurs en fonction de leur nombre et de leur masse achat ainsi que leur répartition géographique.

Répartition géographique des fournisseurs

Eurazéo et ses filiales



ANF Immobilier s'assure de la prise en compte systématique des enjeux RSE tout au long du cycle de vie des projets immobiliers. La charte d'achats responsables rédigée en 2015, a été transmise aux fournisseurs les plus importants de la société en 2016. Cette charte constitue le cadre de référence pour toute relation entre la société et ses partenaires commerciaux, étant signée par les deux parties lors de la conclusion ou le renouvellement d'un contrat. Pour tenir compte des spécificités immobilières de la société : une charte de travaux et chantiers propres pour la préservation de l'environnement et du bien-être des personnes a également été mise en place, une charte de gestion locative et technique à destination des gestionnaires a été déployée pour une gestion durable des immeubles.

Dessange International a lancé en 2015 la démarche *Positive Sourcing Phytodess* pour l'approvisionnement responsable des matières premières naturelles. Cette démarche a permis la réalisation d'une charte *Positive Sourcing*, l'évaluation des "risques fournisseurs" potentiels en matière de RSE, et le déploiement d'un questionnaire, afin d'intégrer des critères RSE dans la sélection et l'évaluation des fournisseurs. En 2016, *Positive Sourcing* a été poursuivi avec l'évaluation de 75 % des filières, la réalisation d'une grille d'audit et la signature de la charte *Positive Sourcing* par 60 % des fournisseurs faisant partie du programme.

Le **Groupe Flash** dispose d'un important réseau de fournisseurs de transport et souhaite bâtir une relation durable, fondée sur la confiance. Une récente enquête révèle le faible taux de renouvellement des fournisseurs ainsi qu'un niveau de satisfaction élevé à plus de 74 % dans leur relation avec le Groupe Flash. Le Groupe considère également avoir une responsabilité envers ses fournisseurs de transports en attachant une importance particulière aux délais de paiement. Le Groupe Flash met à leur disposition un portail proposant des formations opérationnelles concernant les bonnes pratiques de conduite, les règles de sécurité, du cabotage, l'utilisation du matériel ou encore les risques d'accidents et de vols. La sélection des fournisseurs se fait sur la base de plusieurs critères : le pays d'origine, les prix pratiqués et la qualité des précédents transports. Le Groupe Flash favorise enfin le recours à des fournisseurs respectant les dernières normes européennes en matière d'émissions de CO₂.

Importance de la sous-traitance

Eurazéo ne fait pas appel à la sous-traitance dans le cadre de ses activités.

2.5.4 LOYAUTÉ DES PRATIQUES

Actions engagées pour prévenir 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. 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. À fin 2016, huit sociétés sur les 12 du périmètre de reporting réglementaire ont mis en place un Code d'éthique ou de déontologie.

Eurazeo a développé un guide de bonnes pratiques anti-fraude et anti-corruption. Ce guide constitue un cadre de référence et a pour vocation à servir de support aux 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.

En 2015, Eurazeo a publié un Code d'éthique qui comprend des engagements sur le respect et le soutien envers les droits humains. Eurazeo veille au respect des principes éthiques régissant ses activités et s'engage à respecter les normes les plus strictes pour la conduite de ses affaires. Eurazeo s'attache également à sensibiliser les équipes, ainsi que ses parties prenantes à ce comportement éthique.

Le Code d'éthique évoque l'engagement d'Eurazeo vis-à-vis de ses collaborateurs (respect des personnes, de la vie privée, déclaration des conflits d'intérêts, activités politiques et caritatives, lobbying, lutte contre la corruption et le blanchiment, etc.) mais aussi vis-à-vis de ses partenaires commerciaux, de ses actionnaires et des participations. Ce Code permet également d'identifier les différentes questions et situations auxquelles les collaborateurs et parties prenantes pourraient être confrontés et indique la procédure à suivre et la personne à contacter. Le Code d'éthique a été signé par l'ensemble des salariés d'Eurazeo et est disponible pour l'ensemble des parties prenantes sur le site internet www.eurazeo.com.

Les opérations de **Fintrax** sont réalisées dans le cadre des politiques du Groupe relatives à l'éthique des affaires, à la lutte contre la corruption et à la lutte contre le blanchiment d'argent. Le Groupe dispose également d'un dispositif d'alerte, qui garantit des canaux de communication efficaces et sécurisés. Une formation obligatoire associée à ces politiques est en cours de déploiement.

Péters Surgical a mis en place une charte de bonnes pratiques commerciales, diffusée à l'ensemble du personnel commercial et marketing, afin de formaliser son engagement dans la conduite d'activités de façon éthique et responsable. Péters Surgical s'engage à faire respecter cette charte dans l'ensemble du Groupe, en France comme à l'international et à partager ses principes avec les clients.

Soucieux d'être un partenaire reconnu pour ses pratiques en matière d'éthique et de conformité, **Novacap** pilote ses activités au travers d'un Comité *Compliance*. Les actions clés déjà réalisées par ce Comité sont notamment la réalisation d'un programme de formation sur l'ensemble des sites sur le guide de bonne conduite et la réalisation d'une cartographie des risques de non-compliance.

En 2016, **Orolia** a publié son Code d'éthique, qui porte sur les engagements du Groupe en matière de lutte contre la corruption et en faveur des droits de l'Homme. Orolia renforce ainsi sa politique de tolérance-zéro vis-à-vis de la corruption et de la fraude et s'engage à agir de manière professionnelle, équitable et avec intégrité dans toutes ses relations d'affaires.

Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs/clients

La maîtrise des risques en matière de sécurité constitue une priorité pour le **Groupe Colisée**, dont la gestion est notamment effectuée via l'identification et la hiérarchisation des risques, la recherche des causes en cas de survenance de risques, la mise en place de plans d'actions et l'évaluation du processus de gestion des risques. Un certain nombre d'outils ont été mis en place afin d'aider les établissements du réseau à maîtriser leurs risques, comme par exemple la procédure de gestion de crise, la procédure de gestion des événements indésirables, les outils et procédures concernant les risques en lien avec la santé et l'hygiène, l'outil d'autodiagnostic concernant les risques en lien avec le circuit des médicaments et les procédures en lien avec la qualité d'Établissement Recevant du Public (ERP).

Chez **Léon de Bruxelles**, les fournisseurs de moules sont certifiés selon un référentiel propre au Groupe, construit sur la base d'un système de management de la qualité et de cahiers des charges précis. Des audits hygiène sont réalisés au minimum quatre fois par an dans chaque restaurant par un prestataire spécialisé. Des prélèvements de produits sont également réalisés au sein des établissements. À ces contrôles s'ajoutent également des audits internes permettant de vérifier le respect des processus en salle et en cuisine. Des formations sur l'hygiène sont également dispensées en restaurant ainsi qu'à l'école de formation Léon de Bruxelles.

Actions engagées en faveur des droits de l'homme

Le Code de conduite des relations commerciales d'**Eurazeo SA** mobilise ses partenaires commerciaux sur le respect des droits de l'Homme dans la relation de travail. Ils s'engagent à respecter et faire respecter les droits de l'Homme dans le cadre de leurs activités professionnelles. Ils doivent s'assurer que les conditions de travail de leurs employés sont conformes aux législations locales et internationales applicables. En particulier, les partenaires commerciaux doivent s'engager à prohiber le travail des enfants, le travail forcé ou l'esclavage, verser une rémunération juste, établir des horaires de travail décentes, assurer l'absence de discrimination, de harcèlement et de traitement inhumain, ou encore protéger la santé et garantir la sécurité et l'hygiène sur les lieux de travail.

Au sein du **Groupe Flash**, les fournisseurs de transport sont tenus de fournir périodiquement une attestation de paiement des charges sociales et de s'engager à respecter le salaire minimum applicable dans le pays concerné. Cette attestation est également requise au début de toute relation contractuelle entre le Groupe et le fournisseur de transport.

Les activités de **Fintrax** se déroulent principalement dans des pays à faible risque d'atteinte aux droits de l'homme. Néanmoins, Fintrax a adopté une politique visant à assurer la conformité avec la loi britannique contre l'esclavage moderne dans l'ensemble de ses opérations mondiales. Les obligations découlant de cette réglementation s'appliquent à toute la chaîne d'approvisionnement de Fintrax.

2.6 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Eurazeo, en tant qu'entreprise cotée, doit réaliser pour l'exercice 2016 un reporting RSE consolidé comprenant l'ensemble de ses sociétés de portefeuille sur l'intégralité de son périmètre financier consolidé. Ainsi, toutes les sociétés de portefeuille détenues majoritairement participent au reporting RSE.

Au-delà des obligations réglementaires, le reporting d'Eurazeo s'inscrit dans sa démarche RSE globale. La campagne annuelle de reporting RSE est organisée selon plusieurs étapes qui s'étendent d'octobre à mai : (1) préparation du reporting ; (2) collecte et vérification des données ; (3) consolidation et contrôle des données ; (4) publication du reporting ; (5) partage des résultats avec les équipes investissement et les équipes dirigeantes des sociétés de portefeuille ; (6) définition et suivi des plans d'action.

La méthodologie du reporting RSE 2016 ne comporte pas de changement significatif par rapport à 2015.

Pour toute question concernant le rapport RSE d'Eurazeo, veuillez contacter rse@eurazeo.com.

- le reporting est organisé par entité, chaque entité étant en charge de produire ses données extra-financières.

Les sociétés suivantes ont réalisé un reporting RSE à blanc en 2016 : Orolia, MK Direct et Novacap. Ainsi, l'ensemble des sociétés détenues majoritairement par Eurazeo et Eurazeo PME réalisent un reporting RSE. Les données des sociétés effectuant un reporting à blanc ne sont pas consolidées dans le présent rapport.

Au-delà des obligations réglementaires de reporting, les informations les plus pertinentes et les bonnes pratiques 2016 des sociétés de portefeuille effectuant le reporting à blanc (cf. paragraphe précédent) ainsi que les sociétés en dehors du périmètre de reporting défini par la loi Grenelle II (AccorHotels, Desigual, Elis, Europcar, Moncler et Neovia) ont été intégrées au sein de ce rapport dans des encadrés.

Le reporting défini par la loi Grenelle II ("Eurazeo et filiales") est réalisé en 2016 sur un total de douze sociétés, se décomposant en 27 entités distinctes réparties dans dix pays et faisant intervenir près de 86 contributeurs.

2.6.1 PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Période et fréquence

Le présent rapport porte sur l'année calendaire du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016. Le reporting RSE d'Eurazeo est publié chaque année depuis 2011 dans le Document de référence d'Eurazeo.

Périmètre

Le reporting porte sur Eurazeo SA et les sociétés de portefeuille détenues majoritairement et présentes dans son périmètre du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016, selon la règle définie par la loi Grenelle II.

Les indicateurs consolident les données d'Eurazeo et de ses sociétés de portefeuille. Les informations d'Eurazeo SA sont présentées séparément par souci de lisibilité : la mention "Eurazeo SA" recouvre l'activité d'Eurazeo en France, hors Eurazeo PME.

La mention "Eurazeo et filiales" inclut les sociétés suivantes : Eurazeo SA (activité en France), **ANF Immobilier**, **Asmodee** (activité en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis), **CIFA** (hors indicateurs sociaux et gouvernance), **Fintrax** (activités en Irlande et au Royaume-Uni), **Eurazeo PME**, **société de gestion ainsi que ses filiales Groupe Colisée** (activité en France), **Dessange International** (activité en France et aux États-Unis), **Groupe Flash** (activités en France, en Allemagne, au Luxembourg, en Pologne et au Pays-Bas), **Léon de Bruxelles**, **Péters Surgical** (activité en France et en Thaïlande) et **Vignal Lighting Group** (activité en France et aux États-Unis).

Le périmètre de reporting 2016 comporte les variations suivantes par rapport à 2015 : Foncia du fait de la cession n'est plus dans le périmètre ; CIFA, Groupe Flash et Fintrax y sont nouvellement intégrées. Ces variations de périmètre ne permettent pas d'analyses tendanciennes entre 2015 et 2016.

Les règles pour la prise en compte des cessions et acquisitions sont identiques pour le reporting d'Eurazeo et pour le reporting des participations contributrices :

- les cessions ayant eu lieu au cours de l'année 2016 sont exclues du périmètre de reporting 2016 ;
- les acquisitions réalisées au cours de 2016 ne sont pas prises en compte dans le reporting portant sur l'année 2016. Elles seront intégrées dans le reporting 2017 ;

2.6.2 ORGANISATION DU REPORTING

La démarche du reporting est détaillée dans un protocole de reporting personnalisé par chaque société.

Collecte des données

Au sein de chaque société, la collecte des données extra-financières est gérée par les différents services concernés. La coordination et la consolidation sont assurées dans un second temps par le département RSE d'Eurazeo.

Outil de reporting

Pour collecter et consolider les informations extra-financières, Eurazeo a mis en place un logiciel de collecte, de traitement et de consolidation en ligne des données quantitatives et qualitatives. Le logiciel de reporting RSE détaille les indicateurs selon quatre thématiques : environnement, social et sociétal, achats et gouvernance.

Contrôle, consolidation et vérification des données

Au niveau de chaque société, les responsables des entités réalisent les contrôles nécessaires pour assurer la précision et la fiabilité des données. Une première validation des données collectées doit être réalisée par les responsables locaux via l'outil de reporting. L'outil contient également les données des années précédentes afin de faciliter les tests de cohérence ainsi qu'un système d'alerte lorsqu'un écart de 10 % est calculé entre l'exercice en cours et celui de l'année précédente. Chaque indicateur est accompagné d'une définition précise en français et en anglais.

Au niveau d'Eurazeo, plusieurs contrôles internes ont été mis en place afin de fiabiliser la qualité des données :

- contrôle de cohérence par rapport aux données de l'année précédente ;
- calculs automatiques dans l'outil des ratios et sommes ;
- comparaison avec des données de marché et/ou des données externes.

Enfin, les données consolidées font également l'objet de contrôles de cohérence lors de la consolidation. PwC, Commissaire aux comptes désigné comme organisme tiers indépendant par Eurazeo, a revu les informations RSE publiées dans le présent rapport (voir le rapport à la section 2.7 page 147).

2.6.3 CHOIX DES INDICATEURS

Eurazeo a sélectionné des indicateurs RSE pour répondre à deux objectifs principaux : piloter la performance RSE d'Eurazeo et de ses sociétés de portefeuille et répondre à son obligation de reporting définie par la loi Grenelle II. Les indicateurs sont revus chaque année dans une logique de progrès continu et afin d'assurer la pertinence des indicateurs vis-à-vis des métiers d'Eurazeo et des sociétés de portefeuille. En 2016, le référentiel d'Eurazeo est composé de près de 160 indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Les indicateurs formulés en questions oui/non sont consolidés selon l'une des deux méthodes suivantes : soit la réponse est considérée comme étant "oui" pour une société quand les entités au sein de la société répondant "oui" représentent plus de 50 % du périmètre de référence de la société (chiffre d'affaires pour les indicateurs environnementaux ou effectif total pour les indicateurs sociaux) ; soit, seule la réponse de la holding est considérée.

Référentiels utilisés

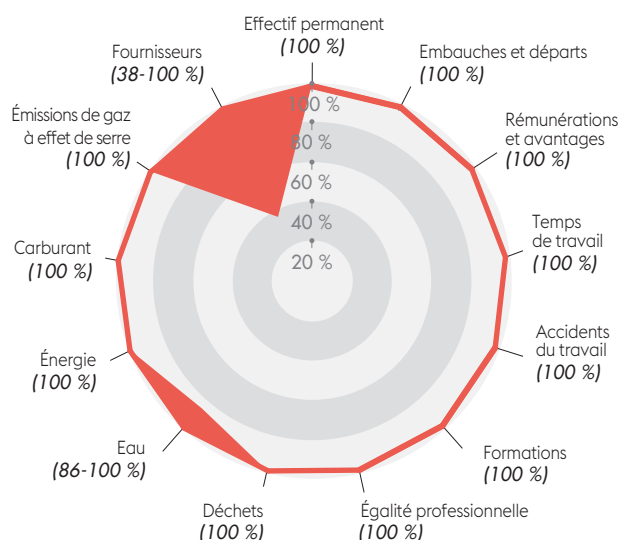
Les indicateurs ont été définis par Eurazeo conformément aux exigences de la loi Grenelle II, en lien avec les Commissaires aux comptes et les sociétés du portefeuille. Eurazeo s'appuie également sur le référentiel de la *Global Reporting Initiative* (GRI) et du niveau Avancé du Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies. Une table de concordance (voir page 422) détaille les correspondances aux différents standards utilisés : loi Grenelle II, GRI 4, Pacte Mondial niveau Avancé, et charte ESG de l'AFIC.

2.6.4 TAUX DE COUVERTURE

Les informations sont disponibles pour tout ou une partie du périmètre total. Pour cette raison, un taux de couverture est calculé pour chacun des indicateurs. Le taux de couverture est calculé sur la base d'un périmètre de référence renseigné par chaque entité de reporting : le chiffre d'affaires (volet environnement), l'effectif total (volet social) et le montant total des achats (volet achats). Pour chaque indicateur, le contributeur renseigne un périmètre couvert qui permet de calculer le taux de couverture (égal au périmètre couvert divisé par le périmètre de référence). Ainsi, lorsqu'une donnée n'est pas disponible pour une entité, son taux de couverture est égal à 0 %.

Un certain nombre d'indicateurs ne sont pas applicables aux métiers de certaines entités n'ayant pas d'activité industrielle. Les entités pour lesquelles ces indicateurs sont non applicables sont exclues des taux de couverture associés.

REPORTING RSE 2016 : TAUX DE COUVERTURE PAR THÉMATIQUE SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA LOI GRENNELLE II POUR EURAZEO ET SES FILIALES



2.6.5 PRÉCISIONS ET LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

Les méthodologies relatives au calcul de certains indicateurs peuvent présenter des limites du fait de :

- l'absence de définitions reconnues au niveau international (exemple : statuts ou types de contrats de travail) ;
- la disponibilité limitée et/ou l'absence de certaines données sous-jacentes nécessaires aux calculs, entraînant des estimations nécessaires ;
- la difficulté de collecte des données.

Lorsqu'une information n'est pas disponible dans le délai imparti, une estimation doit être réalisée permettant de refléter la réalité au plus près. Les données estimées doivent être clairement identifiées et la méthodologie explicitée dans l'outil de collecte. Plusieurs méthodes peuvent être retenues parmi lesquelles :

- estimation de l'information sur les douze derniers mois glissants connus les plus proches de la date de clôture ;
- estimation de l'information partiellement connue pour la période la plus proche de la clôture extrapolée pour refléter une période de douze mois ;
- extrapolation sur la base d'une référence proche ou à partir d'un sous-échantillon renseigné et comparable ou de l'année précédente.

2.7 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Eurazeo SA, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le Rapport de Gestion (ci-après les "Informations RSE"), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Président du Directoire d'établir un Rapport de Gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément au Protocole de reporting RSE 2016 utilisé par la Société (ci-après le "Référentiel"), dont un résumé figure dans le Rapport de Gestion au chapitre 2.6 "Note méthodologique" et disponible sur demande au siège de la Société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

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

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre octobre 2016 et mars 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ 4 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

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

I. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

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

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

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

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 2.6 du Rapport de Gestion.

Conclusion

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

II. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

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

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

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

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante, 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 ⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 50 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et 36 % du chiffre d'affaires considéré comme grandeur caractéristique du volet environnemental.

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

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

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

(1) Les Informations RSE les plus importantes sont identifiées en annexe du présent rapport.

(2) Eurazeo SA, ANF Immobilier, Groupe Colisée, Péters Surgical France, Vignal Lighting Group.

Conclusion

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

Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2017

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Associé

Sylvain Lambert

Associé du Département Développement Durable

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

Informations sociales quantitatives

- Effectif permanent au 31 décembre 2016 (Nombre de salariés, part des femmes, part des cadres) et Part des CDI dans l'effectif total
- Embauches et départs (par motif)
- Organisation du temps de travail : Part des salariés à temps plein et à temps partiel, Taux d'absentéisme
- Nombre total d'heures de formation et Part des salariés ayant suivi au moins une formation dans l'année
- Égalité de traitement et promotion de la diversité : Part des femmes dans les effectifs, dans les CS/CA et dans le premier organe de décision

Informations sociales qualitatives

- Politiques mises en œuvre en matière de formation
- Relations sociales
- Santé et sécurité au travail
- Mesures pour favoriser l'insertion de personnes handicapées

Informations environnementales quantitatives

- Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales
- Consommation d'énergie hors carburant (consommation totale d'énergie, énergie renouvelable, électricité, gaz naturel, fioul, et autres sources d'énergie) et consommation de carburant (essence et gazole)
- Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit (incluant les indicateurs sur les émissions de gaz à effet de serre des scopes I et II)

Informations environnementales qualitatives

- Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets
- Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Informations sociétales qualitatives et quantitatives

- Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société
- Dialogue avec les parties prenantes
- Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique d'achat
- Loyauté des pratiques – Actions engagées pour prévenir la corruption



3

GOUVERNANCE

3.1	ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	154	3.4	GESTION DES RISQUES, CONTRÔLE INTERNE, ET PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES	199
3.1.1	Rôle et fonctionnement du Directoire et du Conseil de Surveillance	154	3.4.1	Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne	199
3.1.2	Directoire	155	3.4.2	Principaux risques et incertitudes	206
3.1.3	Conseil de Surveillance	158	3.5	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	214
3.1.4	Comités spécialisés	171	3.5.1	Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance	214
3.1.5	Règlement intérieur du Conseil de Surveillance	173	3.5.2	Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques	217
3.2	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE DES MANDATAIRES SOCIAUX	179	3.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ EURAZEO SA	218
3.2.1	Politique 2017 de rémunération des mandataires sociaux	179	3.7	ENGAGEMENTS AU TITRE DES PROGRAMMES DE CO-INVESTISSEMENT	219
3.2.2	Détail de la rémunération due ou attribuée aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2016	183			
3.2.3	Indemnités en cas de cessation forcée des fonctions ou de rupture du contrat de travail	195			
3.2.4	Autres informations	196			
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	197			
3.3.1	Participation des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire dans le capital de la Société	197			
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	198			

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.

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.

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi et les statuts. Les membres du Directoire peuvent, avec l'autorisation du Conseil de Surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. Cette répartition ne peut en aucun cas avoir pour effet de retirer au Directoire son caractère d'organe assumant collégialement la direction de la Société.

Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

À toute époque de l'année, le Conseil de Surveillance opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Directoire communique mensuellement au Président du Conseil de Surveillance un état des participations, de la trésorerie, des opérations réalisées et de l'endettement éventuel de la Société.

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

Après la clôture de chaque exercice, dans les délais réglementaires, le Directoire lui présente, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes sociaux, les comptes consolidés et son rapport à l'Assemblée Générale des Actionnaires. Le Conseil de Surveillance présente à l'Assemblée Générale Annuelle ses observations sur le rapport du Directoire et sur les comptes annuels, sociaux et consolidés.

3.1.1.2 Bilan d'activité

Le Conseil de Surveillance d'Eurazeo s'est réuni huit fois au cours de l'année 2016 avec un taux de présence moyen de ses membres de 81,73 %.

Le Conseil de Surveillance est assisté dans ses décisions par quatre comités spécialisés, le Comité d'Audit, le Comité Financier, le Comité des Rémunérations et de Sélection et le Comité de Responsabilité Sociétale d'Entreprise, dont les activités sont détaillées en section 3.1.4 du Document de référence.

Le Directoire d'Eurazeo s'est réuni 24 fois au cours de l'année 2016 avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

Les principaux sujets traités par le Directoire en 2016 ont porté sur (i) le suivi des filiales et participations, (ii) les décisions d'investissement et de désinvestissement proposées par le Comité Exécutif, (iii) l'installation et le déploiement d'Eurazeo aux États-Unis à travers l'ouverture du bureau de New York, (iv) la création du fonds de co-investissement Eurazeo Capital II, (v) l'examen et l'arrêt des comptes consolidés et annuels 2015, du budget 2016, des comptes semestriels et trimestriels 2016 et des projections financières pour 2017, (vi) la politique de rémunération au sein d'Eurazeo et plus généralement les questions liées à l'organisation de la Société.

3.1.1.3 Autoévaluation des activités du Conseil de Surveillance

Depuis fin 2009, la Société procède tous les trois ans, conformément aux préconisations du Code de gouvernement d'entreprise tel que révisé en novembre 2016 par l'AFEP et le MEDEF (ci-après le "Code AFEP/MEDEF"), à une évaluation formalisée de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance avec l'aide d'un consultant externe indépendant. Le rapport de synthèse de la dernière évaluation réalisée en 2015 fait apparaître une appréciation globalement très positive de la composition et du fonctionnement du Conseil de Surveillance.

Il ressort de cette évaluation (i) que la plupart des recommandations formulées lors de l'évaluation réalisée en 2012 a été suivie et (ii) une amélioration sensible de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance depuis cette dernière évaluation de 2012. Des améliorations possibles ont toutefois été identifiées, dont Eurazeo a tenu compte notamment dans les propositions de résolutions relatives à la composition du Conseil de Surveillance et qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017. En effet, la nomination de Madame Anne Dias, en qualité de membre du Conseil de Surveillance, permettra, si elle est approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017, d'atteindre les objectifs suivants identifiés par le rapport :

- une proportion de 40 % de membres féminins au Conseil de Surveillance ;
- la poursuite de l'effort de diversification des profils des membres du Conseil de Surveillance avec, comme axe d'évolution, les profils internationaux ;
- l'abaissement de l'âge moyen des membres du Conseil de Surveillance.

Concernant l'évolution de la composition du Conseil de Surveillance, le Conseil de Surveillance a été impliqué très en amont dans le processus de sélection et de renouvellement de ses membres. Ainsi, il a été tenu informé et a pu débattre, dès sa séance du 27 juillet 2016, du renouvellement des mandats venant à échéance en 2017 et de la nomination de Madame Anne Dias en qualité de membre du Conseil de Surveillance ; cette dernière a ensuite pu rencontrer chacun des membres du Comité des Rémunérations et de Sélection puis a été reçue par le Président du Conseil de Surveillance.

Par ailleurs, Eurazeo a également mis en place un certain nombre de mesures permettant la communication plus en amont du calendrier annuel des réunions du Conseil de Surveillance et la transmission préalablement aux séances du Conseil de Surveillance des procès-verbaux des séances des comités.

Conformément aux préconisations du Code AFEP/MEDEF, une nouvelle évaluation formalisée du Conseil de Surveillance sera effectuée en 2018, sous la direction du Comité des Rémunérations et de Sélection et avec l'assistance d'un consultant externe indépendant.

3.1.2 DIRECTOIRE

3.1.2.1 Composition du Directoire

	Adresse professionnelle	Fonction chez Eurazeo
M. Patrick Sayer	C/o Eurazeo 1, rue Georges Berger – 75017 Paris	Président du Directoire
Mme Virginie Morgon	C/o Eurazeo 1, rue Georges Berger – 75017 Paris C/o Eurazeo North America 745 Fifth Avenue - 10151 New-York (USA)	Directeur Général
M. Philippe Audouin	C/o Eurazeo 1, rue Georges Berger – 75017 Paris	Membre du Directoire Directeur Administratif et Financier

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

Membres du Directoire au 31 décembre 2016

3

MONSIEUR PATRICK SAYER

PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE D'EURAZEO *



Âge et nationalité

59 ans (20/11/1957)

Nationalité Française

Date d'échéance du mandat

2018

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016

Fonctions et mandats actuellement exercés dans le groupe Eurazeo

- Membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier * et d'Europcar Groupe *.
- Administrateur de AccorHotels *.
- Membre du Board of Directors de IPulse (USA).
- Directeur Général de Legendre Holding 19.
- Président de Legendre Holding 25, Legendre Holding 26, Carryco Capital 1, Carryco Croissance et Carryco Croissance 2.

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo

- Membre du Board of Directors de Tech Data Corporation (USA) *.

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Membre du Comité de Surveillance de Foncia Holding.
- Gérant d'Investco 3d Bingen (société civile).
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Rexel.
- Président et Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier.
- Président du Conseil de Surveillance d'Europcar Groupe.
- Président du Conseil d'Administration et Administrateur de Europcar Groupe et Holdelis.
- Administrateur de Moncler Srl (Italie), Sportswear Industries Srl (Italie), Edenred, Rexel, Gruppo Banca Leonardo (Italie).
- Directeur Général d'Immobilière Bingen et Legendre Holding 8.
- Président d'Eurazeo Capital Investissement.
- 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.
- 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.

* Société cotée.

MADAME VIRGINIE MORGON

DIRECTEUR GÉNÉRAL – MEMBRE DU DIRECTOIRE D'EURAZEO *

**Âge et nationalité**

47 ans (26/11/1969)

Nationalité Française

Date d'échéance du mandat

2018

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016**Fonctions et mandats actuellement exercés dans le groupe Eurazeo**

- Présidente d'Eurazeo North America Inc. (USA).
- Présidente du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME.
- Présidente du Conseil de Surveillance d'Asmodee Holding.
- Présidente de Legendre Holding 44 (Fintrax) et Legendre Holding 47 (Les Petits Chaperons Rouges).
- Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Moncler SpA * (Italie).
- Administrateur d'Abasic SI (Desigual, Espagne).
- Membre du Conseil de Surveillance de Grandir (Les Petits Chaperons Rouges).
- Présidente de Legendre Holding 43 (PeopleDoc).

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo

- Administrateur de L'Oréal *.
- Membre du Conseil de Surveillance de Vivendi *.

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Présidente du Board of Directors de Broletto 1 Srl (Italie).
- Présidente du Supervisory Board de Apcoa Parking AG (Allemagne).
- Présidente de l'Advisory Board de Apcoa Parking Holdings GmbH (Allemagne).
- Présidente du Conseil de Surveillance de OFI Private Equity Capital (devenue Eurazeo PME Capital).
- Présidente et membre du Conseil de Surveillance d'Elis.
- Présidente du Conseil d'Administration de Holdelis.
- Présidente de Legendre Holding 33 (devenue Asmodee Holding), Legendre Holding 45 (Fintrax) et Legendre Holding 46 (devenue Grape Hospitality France).
- Managing Director d'Apcoa Group GmbH (Allemagne).
- Directeur Général de LH Apcoa.
- Gérante d'Euraleo (Italie) et d'Intercos SpA (Italie).
- Administrateur d'Edenred, AccorHotels, Sportswear Industries Srl (Italie), Holdelis et du Women's Forum (WEFCOS).

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- Virginie Morgon est membre du Directoire d'Eurazeo depuis janvier 2008 et Directeur Général depuis mars 2014. Elle est également Présidente d'Eurazeo North America Inc. (USA).
- 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 Morgon était notamment responsable du secteur Agroalimentaire, Distribution et Biens de Consommation sur le plan européen.
- Au cours des 15 années passées chez Lazard, elle a conseillé de nombreuses entreprises comme Air Liquide, Danone, Kingfisher/Castorama, Kesa/Darty, Publicis et a établi des liens privilégiés avec leurs dirigeants.
- Elle est Vice-Président du Comité de Paris de Human Rights Watch.
- Virginie Morgon est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris (section Économie et Finance) (1990) et titulaire d'un master d'économie et de management (MIEM) de l'université de Bocconi (Milan, Italie) (1991).

* Société cotée.

MONSIEUR PHILIPPE AUDOUIN DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER – MEMBRE DU DIRECTOIRE D'EURAZEO *



Âge et nationalité

60 ans (03/04/1957)

Nationalité Française

Date d'échéance du mandat

2018

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016

Fonctions et mandats actuellement exercés dans le groupe Eurazéo

- Membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier *, Elis *, Eurazéo PME et Europcar Groupe *.
- Président de LH APCOA, Legendre Holding 19, Legendre Holding 21, Legendre Holding 27, Legendre Holding 29, Legendre Holding 30, Legendre Holding 34, Legendre Holding 35, Legendre Holding 36, Legendre Holding 41, Legendre Holding 42, Eurazéo Patrimoine, Legendre Holding 51, LH CPK et LH Novacap.
- Directeur Général de Legendre Holding 23, Legendre Holding 25, Carryco Capital 1 et Carryco Croissance.
- Président du Comité de Surveillance de Legendre Holding 28.
- Administrateur délégué de Eurazéo Services Lux (Luxembourg).
- Représentant permanent d'Eurazéo au Conseil d'Administration de SFGI.
- Managing Director de Perpetuum MEP Verwaltung GmbH (Allemagne).

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Vice-Président du Supervisory Board de APCOA Parking AG (Allemagne).
- Membre de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne).
- Administrateur d'Holdelis et Europcar Groupe.
- Directeur Général de Legendre Holding 33, Legendre Holding 54, Legendre Holding 55, La Mothe, Eurazéo Capital Investissement et Eureka Participation.
- Président de EP Aubervilliers, Legendre Holding 22, Legendre Holding 28, Ray France Investment, Immobilière Bingen, Legendre Holding 8, Legendre Holding 26, Legendre Holding 31 (devenue Les Amis d'Asmodee), Legendre Holding 32 (devenue Asmodee II), CPK, Novacap Group Bidco et Novacap Group Holding.
- Gérant d'Eurazéo Italia (Italie).

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- Philippe Audouin a rejoint Eurazéo en février 2002 en tant que Directeur Administratif et Financier et a été nommé Membre du Directoire en mars 2006.
- Il a commencé sa carrière en créant et développant sa propre entreprise pendant près de 10 ans. Après l'avoir cédée, Philippe Audouin a été Directeur Financier et Fondateur de pouvoir ("Prokurist"), en Allemagne, de la première JV entre France Telecom et Deutsche Telekom de 1992 à 1996.
- De 1996 à 2000, Philippe Audouin a occupé le poste de Directeur Financier, des Ressources Humaines et de l'Administration de France Telecom, division Multimédia. Il était également membre du Conseil de Surveillance de Pages Jaunes. D'avril 2000 à février 2002, Philippe Audouin a rejoint le groupe Arnault en tant que Directeur Financier d'Europ@Web. Il a également enseigné pendant 5 ans comme chargé de cours puis Maître de Conférence en 3^e année à l'école HEC (option : "Entrepreneurs").
- Philippe Audouin est membre de la Commission Consultative Émetteurs de l'AMF et Président de l'Association des Dirigeants Finance-Gestion (DFCG).
- Philippe Audouin est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

* Société cotée.

3

3.1.3 CONSEIL DE SURVEILLANCE

3.1.3.1 Composition du Conseil de Surveillance

	Adresse professionnelle	Fonction chez Eurazeo
Membres du Conseil de Surveillance		
M. Michel David-Weill	C/o Eurazeo 1, rue Georges Berger – 75017 Paris	Président
M. Jean Laurent ⁽¹⁾	C/o Foncière des Régions 30, avenue Kléber – 75208 Paris Cedex 16	Vice-Président
M. Harold Boël	C/o SOFINA SA Rue de l'Industrie, 31 – B – 1040 Bruxelles Belgique	
Mme Anne Dias ⁽³⁾	C/o Aragon Holdings 40 East Chicago Avenue – Suite 134 Chicago – IL 60611 (USA)	
Mme Anne Lalou	C/o Eurazeo 1, rue Georges Berger – 75017 Paris	
M. Roland du Luart	C/o Eurazeo 1, rue Georges Berger – 75017 Paris	
Mme Victoire de Margerie	C/o Rondol Industrie 8 Place de l'Hôpital – 67000 Strasbourg	
M. Michel Mathieu	C/o LCL 20, avenue de Paris – 94811 Villejuif Cedex	
Mme Françoise Mercadal-Delasalles	C/o Société Générale 189, rue d'Aubervilliers – 75886 Paris Cedex 18	
M. Olivier Merveilleux du Vignaux	C/o MVM Rue Ducale 27 – B – 1000 Bruxelles – Belgique	
Mme Stéphane Pallez ⁽²⁾	C/o La Française des Jeux 126, rue Galliéni – 92643 Boulogne Billancourt	
M. Georges Pauget	C/o Eurazeo 1, rue Georges Berger – 75017 Paris	
M. Jacques Veyrat ⁽¹⁾	C/o IMPALA SAS 4, rue Euler – 75008 Paris	
M. Christophe Aubut	C/o Eurazeo 1, rue Georges Berger – 75017 Paris	Représentant des salariés
Président d'honneur du Conseil de Surveillance		
M. Bruno Roger	C/o Lazard Frères 121, boulevard Haussmann – 75008 Paris	
Censeur		
M. Jean-Pierre Richardson	C/o Richardson 2, place Gantès – BP 41917 – 13225 Marseille Cedex 02	

(1) Membre dont le renouvellement du mandat n'est pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

(2) Membre dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

(3) Membre dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

Le Conseil de Surveillance, à la date de publication du présent Document de référence, est composé de treize membres dont un membre représentant les salariés.

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016 a procédé, après avoir recueilli l'avis du Comité des Rémunérations et de Sélection, à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement et notamment à un examen de la proportion en son sein des membres du Conseil de Surveillance indépendants, en examinant la situation de chaque membre au regard de l'ensemble des critères recommandés par le Code AFEP/MEDEF.

Il est rappelé que, selon le Code AFEP/MEDEF, est considéré comme indépendant tout membre du Conseil de Surveillance qui remplit les critères suivants :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère ;

- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la société ou de son groupe,
 - ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a tenu compte de la recommandation du Code AFEP/MEDEF selon laquelle, pour les actionnaires importants, au-delà d'un seuil de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société, "le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel".

Concernant le critère des relations d'affaires, le Code AFEP/MEDEF précise que "l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe doit être débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le rapport annuel".

Le Comité des Rémunérations et de Sélection du 25 novembre 2016 a évalué le caractère significatif ou non des relations d'affaires qui pouvaient exister entre certains membres du Conseil de Surveillance et la Société.

Il est rappelé que le caractère significatif des relations d'affaires doit être apprécié en tenant compte de critères :

- qualitatifs :
 - éventuelle dépendance économique entre les acteurs,
 - importance et nature des opérations,
 - particularités de certains contrats,
 - position de l'administrateur au sein de la société co-contractante (pouvoir décisionnel, pôle d'activité, etc.) ;
- quantitatifs :
 - montant total des honoraires, commissions et autres rémunérations versés par la Société à la société co-contractante,
 - prix de la prestation (prix de marché).

Le Comité des Rémunérations et de Sélection a estimé que lorsque la Société verse au co-contractant une somme inférieure à 10 % du montant total des honoraires, commissions et rémunérations versés sur l'année par la Société, la relation d'affaires n'est pas considérée

comme significative. Au-delà de 10 % du montant total des honoraires, commissions et rémunérations versés par la Société, la relation d'affaires sera considérée comme significative à condition que ce seuil soit dépassé au cours de trois exercices consécutifs de sorte que cela démontre une relation d'affaires qui s'inscrive dans la durée.

Il est précisé qu'au-delà des critères quantitatifs, les critères qualitatifs sont appréciés par le Comité des Rémunérations et de Sélection au cas par cas. En tout état de cause, un membre du Conseil de Surveillance concerné par une situation de relation d'affaires, même non significative, ne devra pas intervenir sur les questions relatives à ce co-contractant au cours des réunions du Conseil de Surveillance. L'application de ces critères a permis au Comité des Rémunérations et de Sélection de considérer qu'aucun membre du Conseil de Surveillance n'était concerné par une relation d'affaires significative avec la Société. Une attention particulière a été portée à la situation de Madame Françoise Mercadal-Delasalles. Le Comité des Rémunérations et de Sélection a souligné que ses fonctions au sein du groupe Société Générale n'étaient pas en lien avec les activités de financement et/ou de fusions-acquisitions de la banque qui pourraient concerner Eurazeo. En revanche, l'application des règles de conflit d'intérêts prévues par le règlement intérieur du Conseil de Surveillance l'empêchera de participer à toute réunion ou à tout débat du Conseil de Surveillance traitant d'un dossier dans lequel la Société Générale est partie prenante quel que soit le montant en jeu.

La situation de Madame Anne Lalou a également été examinée par le Comité des Rémunérations et de Sélection du 25 novembre 2016. Lors de sa nomination au sein du Conseil de Surveillance en mai 2010, Madame Anne Lalou a été considérée comme indépendante ; elle a d'ailleurs toujours fait preuve au cours des réunions du Conseil de Surveillance d'une grande impartialité et indépendance d'esprit. Lors de sa nomination au sein du Comité de Surveillance de Foncia Holding, le Conseil de Surveillance a préféré ne plus la considérer comme indépendante. Le Comité des Rémunérations et de Sélection et le Conseil de Surveillance ont constaté qu'Eurazeo ne détenait plus aucune participation au sein de Foncia Holding depuis septembre 2016. Dès lors, Madame Anne Lalou ne saurait se trouver dans une quelconque situation de conflits d'intérêts concernant Foncia Holding. En conséquence, le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016 a estimé que le mandat précédemment exercé au sein du Comité de Surveillance de Foncia Holding par Madame Anne Lalou n'était plus un élément de nature à retirer à cette dernière la qualité de membre indépendant du Conseil de Surveillance d'Eurazeo telle que cette qualité lui avait été reconnue lors de sa nomination en mai 2010.

Par ailleurs, dans le cadre de l'examen de la candidature en qualité de membre du Conseil de Surveillance, le Conseil de Surveillance, sur avis du Comité des Rémunérations et de Sélection, a examiné la situation de Madame Anne Dias au regard des règles d'indépendance du Code AFEP/MEDEF. Le Conseil de Surveillance a conclu que Madame Anne Dias devait être considérée comme indépendante car elle satisfait à l'intégralité des critères d'indépendance du Code AFEP/MEDEF.

TABLEAU DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

	Ne pas être salarié ou mandataire social	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires	Absence de lien familial	Ne pas être auditeur ou ancien auditeur	Ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans *	Ne pas être actionnaire à plus de 10 %	Indépendant
Michel David-Weill	■	■	■	■	■			
Harold Boël	■	■	■	■	■	■	■	■
Anne Dias **	■	■	■	■	■	■	■	■
Anne Lalou	■	■	■	■	■	■	■	■
Roland du Luart	■	■	■	■	■		■	
Victoire de Margerie	■	■	■	■	■	■	■	■
Michel Mathieu	■	■	■	■	■	■		
Françoise Mercadal-Delasalles	■	■	■	■	■	■	■	■
Olivier Merveilleux du Vignaux	■	■	■		■	■	■	
Stéphane Pallez ***	■	■	■	■	■	■	■	■
Georges Pauget	■	■	■	■	■	■	■	■
Christophe Aubut ****		■	■	■	■	■	■	

* Au dernier renouvellement conformément au Code AFEP/MEDEF.

** Sous réserve de l'adoption de la 6^e résolution par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

*** Sous réserve du renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

**** Membre représentant les salariés.

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

- Harold Boël ;
- Anne Dias ** ;
- Anne Lalou ;
- Victoire de Margerie ;
- Françoise Mercadal-Delasalles ;
- Stéphane Pallez *** ; et
- Georges Pauget.

La Société se conforme ainsi aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, puisque, sans compter le membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés, 7 membres sont indépendants sur 11, soit 63,6 % de l'effectif du Conseil de Surveillance, dans sa composition à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017, sous réserve de l'adoption des résolutions n° 5 et n° 6.

En vertu de l'article 11 des statuts, les membres du Conseil de Surveillance doivent détenir un minimum de 250 actions.

Cette obligation est respectée par tous les membres du Conseil de Surveillance (cf. tableau de la section 3.3.1 p. 197).

Par ailleurs, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance prévoit l'obligation pour les membres de détenir avant la fin de leur mandat en cours, l'équivalent d'une année de jetons de présence, soit 750 actions. Au 31 décembre 2016, Madame Victoire de Margerie devait encore acquérir 250 actions supplémentaires pour se conformer à cette disposition.

Au 31 décembre 2016, les membres du Conseil de Surveillance et le censeur détiennent ensemble 69 305 actions soit 0,0995 % du capital et 0,1483 % des droits de vote.

3.1.3.2 Mandats et Fonctions – Expertise en matière de gestion

MONSIEUR MICHEL DAVID-WEILL PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



Âge et nationalité

84 ans (23/11/1932)

Nationalité Française

Date de première nomination

15 mai 2002

Date d'échéance du mandat

AG 2018

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- Administrateur de sociétés.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo

- Vice-Président à titre honoraire du Conseil d'Administration de Groupe Danone *.

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Administrateur de Gruppo Banca Leonardo Spa (Italie).

Autre information

- M. David-Weill est le beau-père de M. Merveilleux du Vignaux.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- Jusqu'en mai 2005, Chairman de Lazard LLC, Michel David-Weill a été Président et Directeur Général de Lazard Frères Banque, Président et Associé-Gérant de Maison Lazard SAS.
- Michel David-Weill est reconnu comme l'un des banquiers d'investissement de renommée internationale. Il est Vice-Président à titre honoraire du Conseil d'Administration de Groupe Danone.
- Aux États-Unis, il est Membre du Conseil d'Administration du Metropolitan Museum of Art, ainsi qu'Administrateur du "New York Hospital". En France, Michel David-Weill est Membre de l'Institut (Académie des Beaux-Arts), Président du Conseil Artistique des Musées Nationaux, et occupe différentes fonctions au sein de diverses institutions artistiques et culturelles.
- Michel David-Weill est diplômé du Lycée Français de New York et de l'Institut des Sciences Politiques.

* Société cotée.

MONSIEUR JEAN LAURENT ⁽¹⁾ VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



Âge et nationalité

72 ans (31/07/1944)

Nationalité Française

Date de première nomination

5 mai 2004

Date d'échéance du mandat

AG 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 2016

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo

- Président du Conseil d'Administration de Foncière des Régions * et Administrateur de Beni Stabili * (filiale italienne de Foncière des Régions).
- Administrateur référent et Président du Comité de Nomination et de Rémunération de Groupe Danone *.

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq 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.
- Administrateur d'Unigrains.

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.

* Société cotée.

(1) Membre dont le renouvellement du mandat n'est pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

MONSIEUR HAROLD BOËL

**Âge et nationalité**

52 ans (27/08/1964)

Nationalité Belge

Date de première nomination

12 mai 2016

Date d'échéance du mandat

AG 2020

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- Chief Executive Officer de Sofina SA *

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016*Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo*

- Chief Executive Officer de Sofina SA * (Belgique).
- Non-Executive Director de Biomérieux *, Mérieux Nutrisciences, Caledonia Investments plc * (Royaume-Uni), Société de Participations Industrielles (Belgique), United World Colleges asbl (Belgique) et Domanoy SA (Belgique).

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Administrateur de Oberthur Technologies SA, François Charles Oberthur Fiduciaire SA, Electrabel, Henex et Suez.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- Harold Boël a exercé des fonctions de Direction dans l'industrie sidérurgique aux Usines Gustave Boël, chez Corus MultiSteel et Laura Metaal Holding.
- Il est actuellement Chief Executive Officer de Sofina SA.
- Harold Boël est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en Sciences des Matériaux de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne.

* Société cotée.

MADAME ANNE LALOU

**Âge et nationalité**

53 ans (06/12/1963)

Nationalité Française

Date de première nomination

7 mai 2010

Date d'échéance du mandat

AG 2018

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- Directeur Général de La Web School Factory.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016*Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo*

- Directeur Général de La Web School Factory.
- Présidente de l'Innovation Factory.
- Administrateur de KORIAN-MEDICA SA * et de Natixis *.

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Membre du Comité de Surveillance de Foncia Holding.
- Administrateur de SAS Nexity Solutions et de KEA&Partners.
- Membre du Conseil de Surveillance de Foncia Groupe.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- Anne Lalou, Directeur Général de La Web School Factory, 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 Déléguée du Pôle Distribution jusqu'en 2011.
- Elle est diplômée de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC).

* Société cotée.

MONSIEUR ROLAND DU LUART



Âge et nationalité

77 ans (12/03/1940)

Nationalité Française

Date de première nomination

5 mai 2004

Date d'échéance du mandat

AG 2020

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- Administrateur de sociétés.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo

- Sénateur honoraire et membre honoraire du Parlement.
- Conseiller Municipal du Luart.
- Administrateur honoraire de l'Automobile Club de l'Ouest.
- Membre du Conseil de Surveillance de la Banque Hottinguer & Cie.
- Membre du Conseil d'Administration d'Aurea*.

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Président du Syndicat du Pays de Perche Sarthois.
- Vice-Président de la Commission des Finances.
- Membre de la délégation sénatoriale à l'Outre-mer.
- Membre de la Commission spéciale chargée du contrôle des comptes et de l'évaluation interne (Sénat).
- Membre du Comité Consultatif du Secteur Financier.
- Membre de la Commission nationale d'évaluation des politiques de l'État d'Outre-mer.
- Membre du Conseil de l'Immobilier de l'État.
- Membre Titulaire (au titre du Sénat) du Conseil d'Administration de l'Établissement Public de Financement et de Restructuration.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- Roland du Luart a été Sénateur de la Sarthe à partir de 1977 jusqu'en septembre 2014, Vice-Président de la Commission des Finances, du Contrôle Budgétaire et des Comptes Économiques de la Nation, Rapporteur spécial pour la Mission "Action Extérieure de l'État", Membre du Conseil de l'Immobilier de l'État, Membre du Comité Consultatif du Secteur Financier et Membre du Conseil d'Orientation des Finances Publiques.
- Il a été Maire du Luart (1965-2001) puis Maire-Adjoint (2001-2014), Président du Conseil Général de la Sarthe (1998-mars 2011), Conseiller Général du Canton de Tuffé (1979-mars 2011), Président de l'Association des Maires de la Sarthe (1983-2008) et Président de la Communauté de Communes du Pays de l'Huisne sarthoise (1996-mars 2006).

* Société cotée.

MADAME VICTOIRE DE MARGERIE

**Âge et nationalité**

54 ans (06/04/1963)

Nationalité Française

Date de première nomination

11 mai 2012

Date d'échéance du mandat

AG 2020

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 2016*Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo*

- Président de Rondol Industrie.
- Vice-Président du World Materials Forum.
- 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 Babcock International*.
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Transatlantique.

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Administrateur de Norsk Hydro, Ciments Français, Morgan Advanced Materials, EcoEmballages et Italcementi.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- Victoire de Margerie est le principal actionnaire et préside la PME de micromécanique Rondol Industrie depuis 2012. Elle est aussi Vice-Président du World Materials Forum depuis 2015.
- Elle a auparavant occupé des fonctions industrielles opérationnelles en Allemagne, en France et aux États-Unis chez Arkéma, Carnaud MetalBox et Pêchiney. 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), Groupe Flo (2011-2012), Norsk Hydro (2012-2014), Morgan Advanced Materials (2012-2016) et Italcementi (2012-2016).
- 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).

* Société cotée.

MONSIEUR MICHEL MATHIEU

**Âge et nationalité**

58 ans (03/10/1958)

Nationalité Française

Date de première nomination

11 mai 2012

Date d'échéance du mandat

AG 2018

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole SA* – Directeur Général de LCL.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016*Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo*

- Administrateur de CARIPARMA, PREDICA et AMUNDI*.
- Directeur Général Adjoint et Membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole SA*.
- Directeur Général de LCL.
- Président du Conseil d'Administration de CACI.
- Administrateur CA EGYPT.
- Vice-Président du Conseil de Surveillance du CREDIT du MAROC.
- Membre de la Commission Mixte "Cadres Dirigeants" de la FNCA.
- Président du Manège de CHAILLOT.

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Vice-Président du Conseil d'Administration de PREDICA.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- Michel Mathieu a été Directeur Général Délégué de Crédit Agricole SA, en charge des Fonctions Centrales Groupe. Il était responsable des activités Finances, Ressources Humaines, Juridique et Conformité, Informatique, Stratégie, Études Économiques et Ressources Internes et Immobilier.
- Michel Mathieu commence 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. Michel Mathieu a été notamment Administrateur de Crédit Agricole SA de 2008 à 2010. Il est également Administrateur de Cariparma.
- Il est docteur en droit des affaires.

* Société cotée.

MADAME FRANÇOISE MERCADAL-DELASALLES



Âge et nationalité

54 ans (23/11/1962)

Nationalité Française

Date de première nomination

6 mai 2015

Date d'échéance du mandat

AG 2019

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- Membre du Comité Exécutif et Directrice des Ressources et de l'Innovation du groupe Société Générale.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo

- Membre du Comité Exécutif du groupe Société Générale*.
- Administrateur de Rosbank* (Russie), Compagnie Générale de Location d'Équipement (CGL), Société Générale Cameroun, SG Global Solutions Center (Inde), SG European Business Services (Roumanie) et Transactis (filiale commune à Société Générale et La Banque Postale).

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Administrateur de Sopra Steria Group.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- Françoise Mercadal-Delasalles a construit son expérience dans la haute fonction publique au Ministère des Finances (1988-1992) et à la Caisse des Dépôts (2002-2008) et dans le secteur privé chez BNP-Paribas.
- En 2008, elle rejoint la Société Générale et prend la tête de la Direction des Ressources et de l'Innovation et siège à ce titre au Comité Exécutif du groupe. En tant que Chief Operating Officer, elle est en charge des filières IT, Immobilier, Achats qui regroupent plus de 20 000 personnes dans le monde et représentent un budget de 5 milliards d'euros. Animatrice de la stratégie innovation du groupe, elle pilote également le projet de transition numérique de Société Générale. Elle déploie notamment le programme Digital for All qui s'appuie sur un ambitieux projet d'équipement des collaborateurs et un vaste programme d'accompagnement du changement et d'acculturation digitale.
- Françoise Mercadal-Delasalles est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'École Nationale d'Administration.
- Elle est Chevalier de la Légion d'Honneur, du Mérite et du Mérite agricole.

* Société cotée.

MONSIEUR OLIVIER MERVEILLEUX DU VIGNAUX



Âge et nationalité

60 ans (23/12/1956)

Nationalité Française

Date de première nomination

5 mai 2004

Date d'échéance du mandat

AG 2018

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- Gérant de MVM Search Belgium.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo

- Gérant de MVM Search Belgium.
- Membre du Comité d'Orientation d'Exploiteat SAS.

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Néant.

Autre information

- M. Merveilleux du Vignaux est le gendre de M. David-Weill.

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.

* Société cotée.

MADAME STÉPHANE PALLEZ ⁽²⁾**Âge et nationalité**

57 ans (23/08/1959)

Nationalité Française

Date de première nomination

7 mai 2013

Date d'échéance du mandat

AG 2017

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- Présidente-Directrice Générale de La Française des Jeux (FDJ).

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016*Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo*

- Présidente-Directrice Générale de La Française des Jeux (FDJ).
- Administrateur de Positive PlaNet.
- Administrateur et Président du Comité d'Audit de CNP Assurances *.
- Administrateur de ENGIE *.

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Néant.

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'État où elle a participé activement à des opérations de restructurations et de privatisations d'entreprises publiques. Elle a par ailleurs exercé de nombreuses responsabilités dans le domaine de la régulation financière, des banques et des assurances et en matière de négociations financières internationales.
- Dans le monde de l'entreprise, elle a été 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.
- D'avril 2011 à 2015, elle a été Présidente-Directrice Générale de CCR. En 2015, elle est nommée Présidente-Directrice Générale de La Française des Jeux.
- Stéphane Pallez est diplômée de l'Institut d'Étude Politique (IEP) de Paris et de l'École Nationale d'Administration (ENA), promotion "Louise Michel".

* Société cotée.

(2) Membre dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

MONSIEUR GEORGES PAUGET



Âge et nationalité

69 ans (07/06/1947)

Nationalité Française

Date de première nomination

7 mai 2010

Date d'échéance du mandat

AG 2020

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- Associé-gérant de Almitage.Lda

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo

- Vice-Président du Conseil d'Administration du Club Med.
- Administrateur de Friedland Financial Services et de Dalenys * (ex RENTABILWEB).
- Administrateur référent de Valeo *.
- Président d'honneur de LCL.
- Président de l'Observatoire de la Finance Durable.
- Associé-gérant de Almitage.Lda.

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Président de la société de conseil Économie Finance et Stratégie.
- Administrateur de TIKEHAU.
- Président de l'IEFP (Institut pour l'Éducation Financière du Public).
- Président du Club des Dirigeants de la Banque et de la Finance du Centre des professions financières.
- Président du Projet Monnet de carte bancaire européenne.
- Président du Conseil d'Administration de Viel & Cie et d'Amundi Group.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- Titulaire d'un doctorat d'état en sciences économiques, Georges Pauget a effectué l'essentiel de sa carrière au sein du groupe Crédit Agricole. Il a occupé des postes de responsabilité au sein de Crédit Agricole S.A. et de ses filiales, avant d'assurer la Direction Générale de plusieurs caisses régionales de Crédit Agricole puis en 2003, celle du Crédit Lyonnais.
- Il a été de 2005 à 2010, Directeur Général du groupe Crédit Agricole SA, Président de LCL (Crédit Lyonnais) et de Crédit Agricole CIB. Il a présidé le Comité Exécutif de la Fédération Bancaire Française jusqu'en 2008. Il a également été Président de Amundi Asset Management de 2010 à 2011.
- Georges Pauget a été Président de la société de conseil Économie, Finance et Stratégie et Président de l'Institut pour l'Éducation Financière pour le public (IEFP) et également Directeur Scientifique de la Chaire de Recherche en Asset Management Amundi – Paris Dauphine.
- Il est Associé Gérant de Almitage.Lda et il dispense des cours 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".

MONSIEUR JACQUES VEYRAT ⁽¹⁾**Âge et nationalité**

54 ans (04/11/1962)

Nationalité Française

Date de première nomination

14 mai 2008

Date d'échéance du mandat

AG 2017

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- Président d'IMPALA SAS.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016*Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo*

- Président d'IMPALA SAS.
- Administrateur de HSBC France, NEXITY * et FNAC *.
- Censeur de Sucres et Denrées et de Louis Dreyfus Armateurs.

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Administrateur de IMERYS.
- 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. Neuf Cegetel a fait l'objet d'une OPA à la Bourse de Paris en avril 2008 (capitalisation boursière d'environ 8 milliards d'euros).
- Jacques Veyrat a été ensuite Président-Directeur Général du groupe Louis Dreyfus de 2008 à 2011. Ce groupe réalisait environ 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires avec une présence dans environ 50 pays.
- Depuis juillet 2011, il est Président d'IMPALA SAS qui contrôle une dizaine de sociétés notamment dans le domaine de l'énergie.
- Jacques Veyrat est diplômé de l'École Polytechnique et membre du Corps des Ponts et Chaussées.

* Société cotée.

(1) Membre dont le renouvellement du mandat n'est pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

MONSIEUR CHRISTOPHE AUBUT MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS**Âge et nationalité**

51 ans (03/11/1965)

Nationalité Française

Date de première nominationComité d'Entreprise
du 15 décembre 2015**Date d'échéance du mandat**

14 décembre 2019

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- Néant.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016*Fonctions et mandats actuellement exercés dans le groupe Eurazeo*

- Gérant de Eurazeo Real Estate Lux Sarl (Luxembourg), APCOA Finance Lux Sarl (Luxembourg), EREL C Sarl (Luxembourg), EREL 2 Sarl (Luxembourg) et Investco 5 Bingen.
- Administrateur délégué à la gestion journalière de Eurazeo Services Lux (Luxembourg).

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Gérant de ECIP Italia Sarl (Luxembourg), Grape Hospitality Holding Sarl (Luxembourg), Grape Hospitality International Sarl (Luxembourg), Grape Hospitality Lux Austria Sarl (Luxembourg) et EREL 1 SARL (Luxembourg).
- Administrateur de Graduate SA (Luxembourg).

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- De formation comptable supérieure, Christophe Aubut est titulaire du Diplôme Préparatoire aux Études Comptables et Financières.
- En avril 1988, il est recruté par Lazard Frères et Cie pour prendre en charge la comptabilité de différentes structures du groupe Lazard. En juin 1992, il rejoint Eurazeo en qualité de responsable comptable et fiscal puis devient Directeur Comptable et Fiscal entre janvier 2004 et décembre 2010.
- Christophe Aubut occupe les fonctions de chargé de mission auprès des directions financières des participations du Groupe.

* Société cotée.

Président d'Honneur du Conseil de Surveillance

MONSIEUR BRUNO ROGER



Âge et nationalité
83 ans (06/08/1933)
Nationalité Française

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- 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 2016

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe 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 Group *.
- Membre du Comité Exécutif de Lazard Group *.
- Managing Director de Lazard Group *.
- Administrateur et Membre du Comité Éthique et Gouvernance et du Comité Stratégie et Investissements de Cap Gemini *.
- Membre du Conseil d'Orientation d'Europlace.

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq 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 Group (depuis 2005), Managing Director et Membre du Comité Exécutif de Lazard Group.
- Après avoir été Vice-Président-Directeur Général d'Eurafrance (1974-2001), Président-Directeur Général de Financière et Industrielle Gaz et Eaux puis d'Azeo (1990-2002), il a été Président du Conseil de Surveillance (2002-2003) d'Eurazeo (après la fusion d'Azeo avec Eurafiance).
- Membre du Conseil de Surveillance d'UAP devenue Axa (1994-2005) et de Pinault-Printemps (1994-2005), Administrateur de Saint-Gobain (1987-2005), de Thomson CSF devenue Thales (1992-2002), de Sofina (1989-2004), de Marine Wendel (1988-2002), de la SFGI (1987-2001) et de Sidel (1993-2001).
- Il est Administrateur de Cap Gemini (depuis 1983), Président d'Honneur de la Société Française des Analystes Financiers et Président du festival international d'art lyrique d'Aix-en-Provence et de la Fondation Martine Aublet.
- Bruno Roger est diplômé de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Paris.

* Société cotée.

Censeur

MONSIEUR JEAN-PIERRE RICHARDSON

**Âge et nationalité**

78 ans (12/07/1938)

Nationalité Française

Date de première nomination

14 mai 2008

Date d'échéance du mandat

AG 2018

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 2016*Fonctions et mandats actuellement exercés dans le groupe Eurazeo*

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

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo

- Président-Directeur Général de SA Joliette Matériel.

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Néant.

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).

* Société cotée.

Membre du Conseil de Surveillance dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017

MADAME ANNE DIAS

**Âge et nationalité**

46 ans (16/09/1970)

Nationalité franco-américaine

Date de première nomination

11 mai 2017

Date d'échéance du mandat

AG 2021

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS D'EURAZEO

- Président-Fondateur d'Aragon Global Holdings.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016*Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors du groupe Eurazeo*

- Membre du Conseil d'Administration de la Harvard Business School (Cambridge, USA), du Museum of Modern Art (New York), du Whitney Museum (New York), de la Fondation for Contemporary Arts (New York), de la French American Foundation et du Chicago Council on Global Affairs (Chicago).
- Membre du Comité International du Musée des arts décoratifs (Paris).

Autres fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

- Co-Président de The Kenneth and Anne Griffin Foundation.
- Membre de l'Advisory Board d'Eurazeo Co-Investment Partners.
- Trustee et Co-chair de The Civic Federation of Chicago.
- Membre du Comité d'Investissement de Lurie Children's Hospital.
- Président du Comité d'Investissement de The Chicago Symphony Orchestra.

EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION

- Diplômée de la Georgetown University School of Foreign Service en 1992, Anne Dias entre chez Goldman Sachs en tant qu'analyste financière au sein de la division banque d'investissement, à Londres et à New York. Après un MBA à la Harvard Business School en 1997, elle intègre Soros Fund Management comme analyste financière, puis prend la tête du fonds spécialisé dans les banques. Elle travaille ensuite pour Viking Global Investors, exerçant toujours les fonctions d'analyste, spécialisée cette fois dans le secteur des médias et de l'internet. En 2001, elle crée Aragon Global Management, hedge fund basé à New York et Chicago, spécialisé dans le domaine des médias, des technologies et des télécommunications. En 2011, Aragon Global Management devient une société d'investissement, Aragon Global Holdings.

* Société 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 n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années. Aucun des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire. Aucun des membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts

À la connaissance d'Eurazeo et à la date du présent Document de référence, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs des membres du Conseil de Surveillance et/ou du Directoire à l'égard d'Eurazeo et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

À la connaissance d'Eurazeo, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un membre du Conseil de Surveillance ou du Directoire a été nommé en cette qualité.

À l'exception des actions issues de la levée des options des membres du Directoire qui sont soumises à des conditions de conservation mentionnées en section 7.1 et des obligations résultant du Pacte (décrites dans le chapitre "Informations sur la Société et le capital" au point 6.4) 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

Quatre comités spécialisés et permanents assistent le Conseil de Surveillance dans ses décisions. La durée du mandat d'un membre de comité est égale à la durée de son mandat de membre du Conseil de Surveillance, étant entendu que le Conseil de Surveillance peut à tout moment modifier la composition des comités et par conséquent mettre fin à un mandat de membre d'un comité. Les missions et règles de fonctionnement des quatre comités sont définies par des chartes dont les principes sont repris ci-après et qui sont reproduits en annexe du règlement intérieur du Conseil de Surveillance (voir section 3.1.5 du présent Document de référence). La composition des comités est donnée à la date de dépôt du présent Document de référence.

Comité d'Audit

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

Le Comité d'Audit est présidé par M. Jean Laurent ⁽¹⁾. Outre son Président, le Comité réunit Madame Stéphane Pallez, Messieurs Harold Boël ⁽²⁾, Michel Mathieu et Jean-Pierre Richardson ⁽³⁾.

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. 161).

Conformément à la loi, ce Comité spécialisé assiste le Conseil de Surveillance dans le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, ce qui consiste notamment :

- à assurer le suivi :
 - du processus d'élaboration de l'information financière,
 - de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
 - du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes,
 - et de l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- à autoriser la fourniture des services autres que la certification des comptes (qui ne sont pas mentionnés au II de l'article L. 822-11 et au I de l'article L. 822-11-1 du Code de commerce) par les Commissaires aux comptes.

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

Durant l'exercice 2016, le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois. Le taux moyen de présence au sein de ce Comité a été de 68 %.

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 2015 (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 2016 et au 30 septembre 2016, examen des comptes semestriels individuels et consolidés arrêtés au 30 juin 2016, revue du calendrier et des options de clôture des comptes consolidés annuels 2016,
 - 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 2015, et aux résultats semestriels 2016,
 - point annuel sur la politique et l'activité de communication financière et de relations investisseurs ;

(1) Membre dont le renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance n'est pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

(2) Richard Goblet d'Alviella était membre du Comité d'Audit jusqu'au 12 mai 2016. Harold Boël est membre du Comité d'Audit depuis le 12 mai 2016.

(3) En qualité de censeur.

- 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 2015,
 - revue des principaux risques et des litiges,
 - revue du plan d'audit interne 2016, revue des conclusions des missions réalisées par l'audit interne,
 - revue des conclusions des travaux de l'audit interne,
 - revue des travaux entrepris en matière de prévention de la fraude ;
- activité du Comité d'Audit :
 - examen et approbation du rapport d'activité 2015 du Comité d'Audit publié dans le Document de référence,
 - audition de l'équipe financière et de l'audit interne,
 - point sur la déontologie boursière,
 - examen du renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire du cabinet Mazars,
 - autorisation de la fourniture des services autres que la certification des comptes par les Commissaires aux comptes ;
- intervention et points d'attention des Commissaires aux comptes :
 - examen des conclusions des Commissaires aux comptes, revue des honoraires budgétés au titre de l'année 2016.

Le montant des jetons de présence bruts attribués aux membres de ce Comité au titre de l'exercice 2016 en fonction de leur présence effective aux séances s'est élevé à 68 250 euros (dont 26 250 euros pour le Président).

Comité des Rémunérations et de Sélection

Composition : 4 membres (dont 2 indépendants).

Le Comité des Rémunérations et de Sélection, présidé par Monsieur Roland du Luart, est également composé de Messieurs Olivier Merveilleux du Vignaux et Georges Pouget, de Madame Françoise Mercadat-Delasalles et d'un invité permanent, Monsieur Christophe Aubut, membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés.

Le Comité propose au Conseil de Surveillance les rémunérations de son Président, du Vice-Président et des membres du Directoire, le montant des jetons de présence soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et les attributions gratuites d'actions de la Société aux membres du Directoire.

La rémunération des membres du Directoire est fixée de façon individuelle. Le Comité détermine, sur la base d'éléments quantitatifs et qualitatifs liés à l'année écoulée, un montant variable de rémunération qui peut représenter de 0 % à 150 % du variable de base. Les tableaux récapitulants, pour chaque membre du Directoire, la ventilation de la rémunération entre la partie fixe et la partie variable figurent en section 3.2.2 du présent Document de référence (p. 183).

L'attribution individuelle d'options d'achat d'actions aux membres du Directoire et l'attribution globale d'options d'achat d'actions aux salariés d'Eurazeo font également l'objet d'un examen par ce Comité.

Le Comité formule en outre des recommandations pour la nomination, le renouvellement ou la révocation des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire ainsi que sur le plan de succession des mandataires sociaux.

Le Comité des Rémunérations et de Sélection est chargé de préparer l'évaluation des travaux du Conseil de Surveillance. Il examine chaque année la situation des membres du Conseil de

Surveillance au regard des règles de cumul de mandats et des critères d'indépendance retenus par le Conseil et formule des recommandations sur la qualification des membres du Conseil de Surveillance. Chaque année, un point figure à l'ordre du jour d'une réunion du Comité relatif au bon fonctionnement du Conseil de Surveillance.

Le Comité se réunit au moins une fois par an sur convocation de son président. Il se réunit également à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire.

Le Comité des Rémunérations et de Sélection s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2016. Le taux de présence à ce Comité a été de 87%. Il a notamment été consulté sur la détermination de la rémunération variable des membres du Directoire due au titre de l'année 2015 (et versée en 2016), la mise en place du plan d'attribution d'options d'achat d'actions et du plan d'attribution gratuite d'actions pour l'exercice 2016, la fixation des critères de détermination de la rémunération variable des membres du Directoire pour l'année 2016, le renouvellement du mandat de certains membres du Conseil de Surveillance, la nomination d'un nouveau membre du Conseil de Surveillance, les conditions financières liées à l'expatriation à New York (USA) d'un membre du Directoire, le débouclage du programme de co-investissement 2009-2011, les modalités de co-investissement des équipes Eurazeo dans le fonds Eurazeo Capital II ainsi que le rapport sur l'égalité professionnelle et salariale hommes-femmes et la rémunération fixe des membres du Directoire pour 2017. Les réunions du Comité des Rémunérations et de Sélection relatives à la fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux se sont tenues hors la présence des membres du Directoire sur ces sujets.

Le montant total des jetons de présence attribués aux membres de ce Comité au titre de l'exercice 2016 en fonction de leur présence effective aux séances s'est élevé à 48 000 euros (dont 18 000 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⁽¹⁾, Jacques Veyrat⁽¹⁾ et 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 200 millions d'euros ;
- tout accord d'endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse 200 millions d'euros.

Le Comité Financier se réunit sur convocation de son président chaque fois que cela est nécessaire. Il se réunit également à la

(1) Membre dont le renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance n'est pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire.

Le Comité s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2016. Le taux de présence à ce Comité a été de 100 %.

Le montant des jetons de présence attribués aux membres de ce Comité au titre de l'exercice 2016 en fonction de leur présence effective aux séances s'est élevé à 19 500 euros (dont 4 500 euros pour le Président).

Comité de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)

Composition : 4 membres (dont 2 indépendants).

Le Comité RSE, présidé par Madame Anne Lalou, est en outre composé de Madame Stéphane Pallez et Messieurs Roland du Luart et Georges Pauget.

Le Comité RSE a pour mission générale d'assister le Conseil de Surveillance dans le suivi des questions relatives à la RSE, notamment les questions sociales, sociétales et environnementales afin qu'Eurazeo anticipe au mieux les opportunités, enjeux et risques qui y sont associés.

Le Comité RSE mène des réflexions en coordination avec le Directoire, rend compte régulièrement au Conseil de Surveillance de l'exercice de ses missions et émet des recommandations sur la politique et les réalisations d'Eurazeo en matière de RSE.

Le Comité RSE se réunit sur convocation de son président chaque fois que cela est nécessaire et au moins deux fois par an. Il se réunit également à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire.

Le Comité s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2016. Le taux de présence à ce Comité a été de 75 %.

Le montant des jetons de présence attribués aux membres de ce Comité au titre de l'exercice 2016 en fonction de leur présence effective aux séances s'est élevé à 21 000 euros (dont 9 000 euros pour le Président).

3.1.5 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

3.1.5.1 Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance

Ce règlement intérieur, prévu par l'article 13 des statuts de la Société, s'inscrit dans le cadre des recommandations du Code AFEP/MEDEF. Ce règlement est un document interne qui vise à compléter les statuts en précisant les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil de Surveillance. Il ne saurait être invoqué par des actionnaires ou des tiers à l'encontre des membres du Conseil de Surveillance. Il peut être modifié à tout moment par une délibération du Conseil de Surveillance.

Article 1 : Composition et renouvellement du Conseil de Surveillance

1. Conformément à l'article 11 des statuts de la Société, le Conseil de Surveillance est composé de trois à dix-huit membres nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires pour une durée de quatre années.

2. Le Conseil de Surveillance s'assure qu'il est mis en place et maintenu un renouvellement échelonné de ses membres par fractions aussi égales que possible. Au besoin, le Conseil peut inviter un ou plusieurs de ses membres à démissionner afin de mettre en place un tel renouvellement échelonné.

Article 2 : Participation au Conseil – Indépendance – Cumul de mandats – Détention de titres

1. Chaque membre du Conseil doit consacrer le temps et l'attention nécessaires à l'exercice de son mandat, et participer avec assiduité aux réunions du Conseil et du ou des comités dont il est membre, ainsi qu'aux réunions de l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Est réputé souhaiter la fin de son mandat et invité à présenter sa démission tout membre du Conseil qui, sauf motif exceptionnel, n'a pas assisté à la moitié au moins des séances tenues dans l'année du Conseil et du ou des comités dont il est membre.

2. Le Conseil de Surveillance définit et revoit chaque année la qualification de ses membres au regard de leur indépendance. Il statue après avis du Comité des Rémunérations et de Sélection.

Un membre du Conseil de Surveillance est indépendant, lorsque, directement ou indirectement, il n'entretient aucune relation, de quelque nature qu'elle soit, avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse affecter ou compromettre sa liberté de jugement.

Est a priori considéré comme indépendant tout membre du Conseil qui :

→ n'est pas, et n'a pas été au cours des cinq derniers exercices :

- dirigeant mandataire social exécutif ⁽¹⁾ ou salarié de la Société ; dirigeant mandataire social exécutif, salarié ou administrateur d'une société que la Société consolide,
- dirigeant mandataire social exécutif, salarié ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;

→ n'est pas dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

→ n'est, directement ou indirectement, et de manière significative, ni client, ni fournisseur, ni banquier d'affaires ou de financement de la Société ou d'une de ses filiales ;

→ n'est pas, et n'a pas été au cours des cinq derniers exercices, Commissaire aux comptes de la Société ou d'une de ses filiales ;

→ n'a pas de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ;

→ n'est pas administrateur de la Société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Le Président du Conseil de Surveillance ne peut être considéré indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Le Conseil peut estimer qu'un de ses membres satisfaisant ces critères ne doit pas être qualifié d'indépendant à raison d'une situation particulière, ou inversement qu'un de ses membres ne satisfaisant pas tous ces critères doit être qualifié d'indépendant.

(1) Désigne le Président-Directeur Général, le Directeur Général ou le Directeur Général Délégué des sociétés anonymes à Conseil d'Administration, ou le Président ou les membres du Directoire des sociétés anonymes à Conseil de Surveillance ou le gérant des sociétés en commandite par actions.

3. Chaque membre doit informer le Conseil de Surveillance des mandats qu'il exerce dans d'autres sociétés françaises ou étrangères, y compris de sa participation aux comités du conseil de ces sociétés et s'engage par ailleurs à respecter les prescriptions légales et les recommandations du Code AFEP/MEDEF relatives aux règles de cumul des mandats. Ainsi, un membre du Conseil de Surveillance ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats d'administrateur ou membre du Conseil de Surveillance dans des sociétés cotées extérieures au Groupe.

4. Conformément au Code AFEP/MEDEF, chaque membre du Conseil de Surveillance doit être actionnaire de la Société à titre personnel et posséder un nombre significatif d'actions.

Ainsi, conformément à l'article 11.2 des statuts, les membres du Conseil de Surveillance doivent détenir dès leur entrée en fonctions au minimum 250 actions de la Société.

Par ailleurs, les membres du Conseil de Surveillance devront augmenter le nombre d'actions qu'ils détiennent afin de le porter à l'équivalent d'une année de jetons de présence, soit 750 actions, avant la fin de leur mandat en cours.

Les actions ainsi acquises devront être détenues au nominatif.

Cette obligation de détention n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés.

Article 3 : Réunions du Conseil de Surveillance

1. En application du paragraphe 3 de l'article 12 des statuts, sur la proposition de son Président, le Conseil désigne un secrétaire, qui peut être choisi en dehors de ses membres.

2. Le Conseil de Surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins une fois chaque trimestre. Les convocations sont faites par lettre, télécopie, message électronique ou verbalement. Elles peuvent être transmises par le secrétaire du Conseil.

Il est convoqué par le Président, qui arrête son ordre du jour, lequel peut n'être fixé qu'au moment de la réunion. En cas d'empêchement du Président, il est remplacé dans toutes ses attributions par le Vice-Président.

Une fois par an, le Conseil de Surveillance peut se réunir hors la présence des membres du Directoire afin de réaliser l'évaluation des performances de ces derniers et de réfléchir à l'avenir du management.

Le Président doit réunir le Conseil dans les quinze jours, lorsque le tiers au moins de ses membres ou le Directoire le lui demandent de façon motivée. Si la demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Les réunions se tiennent au lieu fixé par la convocation.

3. Un membre du Conseil de Surveillance peut, par lettre, télécopie ou message électronique, donner mandat à un autre membre du Conseil de le représenter à une séance, chaque membre du Conseil ne pouvant disposer au cours d'une même séance que d'une seule procuration.

Ces dispositions sont applicables au représentant permanent d'une personne morale.

Les délibérations du Conseil de Surveillance ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

4. Sauf pour l'adoption des décisions relatives à la nomination ou au remplacement de son 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.

I. Communications au Conseil de Surveillance

À toute époque de l'année, le Conseil de Surveillance opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Président se fait notamment communiquer mensuellement par le Directoire un état des participations, de la trésorerie et de l'endettement éventuel de la Société, et des opérations réalisées.

Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente au Conseil de Surveillance un rapport reprenant ces mêmes éléments, et décrivant les activités et la stratégie de la Société.

Le Directoire présente en outre au Conseil, une fois par semestre, ses budgets et plans d'investissement.

2. Autorisation préalable du Conseil de Surveillance

1. Les opérations visées au paragraphe 4 de l'article 14 des statuts ainsi que toute opération significative se situant hors de la stratégie de la Société sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance.

2. Conformément à l'article 14 des statuts, le Conseil de Surveillance fixe, par une délibération écrite communiquée au Directoire, la durée, les montants et les conditions auxquelles il l'autorise d'avance à accomplir une ou plusieurs opérations visées aux a) et b) du paragraphe 4 de l'article 14 des statuts.

3. Par délégation du Conseil et sur avis conforme du Comité Financier, le Président peut, entre deux séances du Conseil et en cas d'urgence, autoriser le Directoire à réaliser les opérations visées aux a) et b) du paragraphe 4 de l'article 14 des statuts, seulement lorsque leur montant (tel que pris en compte pour l'appréciation du seuil, conformément à l'article 14 paragraphe 4 des statuts) est compris entre 200 000 000,00 euros et 350 000 000,00 euros pour les opérations visées au dernier et à l'avant-dernier tirets du b).

Cette autorisation doit prendre une forme écrite. À sa prochaine réunion, le Président en rend compte au Conseil qui la ratifie.

4. Par délégation du Conseil de Surveillance, son Président autorise la désignation de tout nouveau représentant de la Société au sein de tous conseils de toutes sociétés françaises ou étrangères dans lesquelles la Société détient une participation d'une valeur au moins égale à 200 000 000,00 euros.
5. Le Président du Conseil de Surveillance peut à tout moment émettre un avis auprès du Directoire sur toute opération qu'il a réalisée, réalise ou projette.
6. Les accords ou autorisations préalables donnés au Directoire en application de l'article 14 des statuts et du présent article sont mentionnés par les procès-verbaux des délibérations du Conseil de Surveillance et du Directoire.

Article 6 : Création de comités – Dispositions communes

1. En application du paragraphe 7 de l'article 14 des statuts, le Conseil de Surveillance décide de créer en son sein un Comité d'Audit, un Comité Financier, un Comité des Rémunérations et de Sélection et un Comité de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE). Ces quatre comités spécialisés sont permanents. Leurs missions et leurs règles particulières de fonctionnement sont définies par leurs chartes constituant les annexes 1, 2, 3 et 4 au présent règlement.
2. Chaque comité comprend de trois à sept membres, nommés à titre personnel, et qui ne peuvent se faire représenter. Ils sont choisis librement en son sein par le Conseil, qui veille à ce qu'ils comprennent des membres indépendants.
3. La durée du mandat d'un membre de comité est égale à la durée de son mandat de membre du Conseil de Surveillance, étant entendu que le Conseil de Surveillance peut à tout moment modifier la composition des comités et par conséquent mettre fin à un mandat de membre d'un comité.
4. Le Conseil peut également nommer un ou plusieurs censeurs dans un ou plusieurs des comités pour la durée qu'il détermine. Conformément aux statuts, les censeurs ainsi nommés prennent part aux délibérations du comité concerné, avec voix consultative seulement. Ils ne peuvent se substituer aux membres du Conseil de Surveillance et émettent seulement des avis.
5. Le Conseil nomme le Président du comité parmi ses membres, pour la durée de son mandat de membre de ce comité.
6. Chaque comité rend compte de l'exécution de sa mission à la prochaine séance du Conseil de Surveillance.
7. Chaque comité définit la fréquence de ses réunions, qui se tiennent au siège social ou en tout autre lieu décidé par le Président, qui détermine l'ordre du jour de chaque réunion.
Le Président d'un comité peut décider d'inviter l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance à assister à une ou plusieurs de ses séances. Seuls les membres du comité prennent part à ses délibérations.
Chaque comité peut inviter à ses réunions toute personne de son choix.
8. Le procès-verbal de chaque réunion est établi, sauf disposition particulière, par le secrétaire de séance désigné par le Président du comité, sous l'autorité du Président du comité. Il est transmis à tous les membres du comité. Le Président du comité décide des conditions dans lesquelles il rend compte au Conseil de ses travaux.
9. Dans son domaine de compétence, chaque comité émet des propositions, recommandations ou avis. À cette fin, il peut procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil de Surveillance.
10. La rémunération des membres de chaque comité est fixée par le Conseil de Surveillance, et prélevée sur le montant global annuel des jetons de présence.

Article 7 : Rémunération du Conseil de Surveillance

1. Le Président et le Vice-Président peuvent percevoir une rémunération dont le Conseil de Surveillance détermine la nature, le montant et les modalités sur proposition du Comité des Rémunérations.
2. Le montant des jetons de présence fixé par l'Assemblée Générale en application de l'article 15 des statuts est réparti par le Conseil de Surveillance entre le Conseil, ses différents comités spécialisés, et éventuellement les censeurs, selon les principes suivants :
 - le Conseil de Surveillance détermine le montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance, et le montant de ceux qui sont alloués pour chaque comité à son Président et à chacun de ses membres ;
 - les jetons de présence attribués aux membres du Conseil comprennent une partie fixe et une partie variable prépondérante à proportion de leurs présences effectives aux séances du Conseil ;
 - les jetons de présence attribués aux membres des comités sont déterminés à proportion de leurs présences effectives aux séances des comités ;
 - le Conseil de Surveillance peut décider qu'une partie des jetons de présence qu'il détermine sera allouée aux censeurs dans des conditions qu'il détermine.

Article 8 : Déontologie

1. Les membres du Conseil de Surveillance et des comités, ainsi que toute personne assistant à ses réunions et à celles de ses comités, sont tenus à une obligation générale de confidentialité sur ses délibérations et celles de ses comités, ainsi que sur toutes informations à caractère confidentiel ou présentées comme telles par son Président ou celui du Directoire.
2. En particulier, si le Conseil de Surveillance a reçu une information confidentielle, précise et susceptible d'avoir, au moment de sa publication, une incidence sur le cours du titre de la Société ou d'une société qu'elle contrôle, les membres du Conseil doivent s'abstenir de communiquer cette information à un tiers tant qu'elle n'a pas été rendue publique. Les membres du Conseil de Surveillance doivent se conformer aux dispositions de la charte de déontologie boursière signée par eux.
3. Chaque membre du Conseil de Surveillance est tenu d'informer la Société, sous pli confidentiel, par l'intermédiaire du Président du Conseil de Surveillance, du nombre de titres qu'il détient dans la Société et, dans les trois jours ouvrables de sa réalisation, de toute opération qu'il effectue sur ces titres. Il informe en outre la Société du nombre de titres qu'il détient, au 31 décembre de chaque année et lors de toute opération financière, pour permettre la diffusion de cette information par la Société.
4. La Société peut demander à chaque membre du Conseil de fournir toutes les informations, relatives notamment à des opérations sur des titres de sociétés cotées, qui lui sont nécessaires pour satisfaire à ses obligations de déclaration à toutes autorités, notamment boursières, de certains pays.
5. Lorsqu'il existe un projet de transaction auquel un membre du Conseil de Surveillance ou un censeur est directement ou indirectement intéressé (par exemple lorsqu'un membre du Conseil est affilié à la banque conseil ou à la banque de financement du vendeur, à la banque conseil ou à la banque de financement d'un concurrent d'Eurazeo pour la transaction en question, à un fournisseur ou client significatif d'une société dans laquelle Eurazeo envisage de prendre une participation), le membre du Conseil ou le censeur concerné est tenu d'informer le Président du Conseil de Surveillance dès qu'il a connaissance d'un tel projet, et de lui signaler qu'il est directement ou indirectement intéressé et à quel titre. Le membre

du Conseil ou le censeur concerné est tenu de s'abstenir de participer à la partie de la séance du Conseil de Surveillance ou d'un de ses comités concernant le projet en question. En conséquence, il ne participe pas aux délibérations du Conseil ni au vote relatif au projet en question et la partie du procès-verbal de la séance relative au projet en question ne lui est pas soumise.

Article 9 : Notification

Le présent règlement intérieur sera notifié au Directoire, qui en prendra acte par une délibération spéciale.

3.1.5.2 Charte du Comité d'Audit

Article 1^{er} : Mission

Conformément à la loi, le Comité d'Audit d'Eurazeo, qui agit sous la responsabilité du Conseil de Surveillance d'Eurazeo, a pour mission générale d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Ce Comité est notamment chargé des missions suivantes :

1. il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
2. il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
3. il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale ;
4. il suit la réalisation par le Commissaire aux comptes de sa mission ; il tient compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux comptes consécutives à d'éventuels contrôles ;
5. il s'assure du respect par le Commissaire aux comptes des conditions d'indépendance définies aux articles L. 822-9 à L. 822-16 du Code de commerce ; le cas échéant, il prend les mesures nécessaires à l'application du paragraphe 3 de l'article 4 du règlement (UE) n° 537/2014 et s'assure du respect des conditions mentionnées à l'article 6 du même règlement ;
6. il approuve la fourniture des services mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce ;
7. il rend compte régulièrement à l'organe collégial chargé de l'administration ou à l'organe de surveillance de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Article 2 : Domaines d'intervention

Dans le cadre de sa mission, le Comité intervient notamment dans les domaines suivants :

- examen du périmètre de consolidation et des projets d'états financiers consolidés et sociaux soumis à l'approbation du Conseil de Surveillance ;
- examen avec le Directoire et les Commissaires aux comptes des principes et méthodes comptables généralement retenus appliqués pour la préparation des comptes, ainsi que toute modification de ces principes, méthodes et règles comptables, en s'assurant de leur pertinence ;

- examen et suivi du processus de production et de traitement de l'information comptable et financière servant à la préparation des comptes ;
- appréciation de la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ;
- examen de la présentation du Directoire sur l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs lors de l'examen des comptes par le Comité d'Audit ;
- examen et évaluation, au moins une fois par an, de l'efficacité des procédures de contrôle interne et des procédures de gestion des risques mises en place, y compris celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
- examen périodique de la situation de trésorerie ;
- approbation du plan d'audit interne, suivi de son avancement, examen des conclusions des missions d'audit interne et de l'avancement des plans d'action en découlant ;
- examen, avec les Commissaires aux comptes, de la nature, l'étendue et les résultats de leur audit et travaux effectués, leurs observations et suggestions notamment quant aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques, aux pratiques comptables et au plan d'audit interne ;
- examen du projet de rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Eurazeo ;
- autorisation des services autres que la certification des comptes qui ne sont pas mentionnés au II de l'article L. 822-11 et au I de l'article L. 822-11-1 du Code de commerce par les Commissaires aux comptes suivant la procédure mise en place par le Comité d'Audit ;
- examen de la procédure d'appel d'offres pour la sélection des Commissaires aux comptes et recommandation au Conseil de Surveillance sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation à l'Assemblée Générale dans le respect des règles de rotation des signatures et des mandats ;
- suivi du respect par les Commissaires aux comptes du plafond de 70 % de la moyenne des honoraires de certification des comptes sur les trois derniers exercices pour les services non audités autorisés.

Article 3 : Réunions

En complément des dispositions du règlement intérieur du Conseil de Surveillance applicables au Comité d'Audit et à ses membres :

Le Comité se réunit au moins quatre fois par an sur convocation de son Président. Il se réunit également à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire.

Sauf en cas d'urgence, la convocation des membres du Comité d'Audit est faite par tous moyens au moins cinq (5) jours calendaires à l'avance.

Les délibérations du Comité d'Audit ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres (hors censeurs) sont présents. Les recommandations émises par le Comité d'Audit sont adoptées à la majorité simple des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président du Comité est prépondérante. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Comité d'Audit qui participent à la réunion du Comité au moyen d'une visioconférence ou par utilisation de moyens de télécommunication, dans les conditions permises ou prescrites par la loi et les règlements en vigueur pour les réunions du Conseil de Surveillance.

Les recommandations émises par le Comité d'Audit doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil de Surveillance avant que les mesures concernées ne soient mises en œuvre par la Société.

3.1.5.3 Charte du Comité Financier

Article 1^{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 200 millions d'euros ;
- tout accord d'endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse 200 millions d'euros.

Pour l'appréciation du seuil de 200 millions d'euros, sont pris en compte :

- le montant de l'investissement effectué par la Société tel qu'il apparaîtra dans ses comptes sociaux, que ce soit sous forme de capital, ou instruments assimilés, ou de prêts d'actionnaires ou instruments assimilés,
- les dettes et instruments assimilés dès lors que la Société accorde une garantie ou caution expresse pour ce financement. Les autres dettes, souscrites au niveau de la filiale ou participation concernée ou d'une société d'acquisition *ad hoc*, et pour lesquelles la Société n'a pas donné de garantie ou de caution expresse ne sont pas prises en compte dans l'appréciation de ce seuil.

Article 3 : Composition, réunions et fonctionnement

En complément des dispositions du règlement intérieur du Conseil de Surveillance applicables au Comité Financier et à ses membres :

Le Comité Financier se réunit sur convocation de son Président chaque fois que cela est nécessaire. Il se réunit également à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire.

Sauf en cas d'urgence, la convocation des membres du Comité Financier est faite par tous moyens au moins cinq (5) jours calendaires à l'avance.

Les délibérations du Comité Financier ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres (hors censeurs) sont présents. Les recommandations émises par le Comité Financier sont adoptées à la majorité simple des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président du Comité est prépondérante. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Comité Financier qui participent à la réunion du Comité au moyen d'une visioconférence ou par l'utilisation de moyens de télécommunication, dans les conditions permises ou prescrites par la loi et les règlements en vigueur pour les réunions du Conseil de Surveillance.

Les recommandations émises par le Comité Financier doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil de Surveillance avant que les mesures concernées ne soient mises en œuvre par la Société sauf dans le cadre de l'article 5.2.2 du règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

3.1.5.4 Charte du Comité des Rémunérations et de Sélection

Article 1^{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

En complément des dispositions du règlement intérieur du Conseil de Surveillance applicables au Comité des Rémunérations et de Sélection et à ses membres :

Le Comité se réunit au moins une fois par an sur convocation de son Président. Il se réunit également à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire.

Sauf en cas d'urgence, la convocation des membres du Comité des Rémunérations et de Sélection est faite par tous moyens au moins cinq (5) jours calendaires à l'avance.

Les délibérations du Comité des Rémunérations et de Sélection ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres (hors censeurs) sont présents. Les recommandations émises par le Comité des Rémunérations et de Sélection sont adoptées à la majorité simple des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président du Comité est prépondérante. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Comité des Rémunérations et de Sélection qui participent à la réunion du Comité au moyen d'une visioconférence ou par utilisation de moyens de télécommunication, dans les conditions permises ou prescrites par la loi et les règlements en vigueur pour les réunions du Conseil de Surveillance.

Les recommandations émises par le Comité des Rémunérations et de Sélection doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil de Surveillance avant que les mesures concernées ne soient mises en œuvre par la Société.

3.1.5.5 Charte du Comité de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)**Article 1^{er} : Mission**

Le Comité RSE d'Eurazeo a pour mission générale d'assister le Conseil de Surveillance dans le suivi des questions relatives à la RSE afin qu'Eurazeo anticipe au mieux les opportunités, enjeux et risques qui y sont associés.

Le Comité RSE mène des réflexions en coordination avec le Directoire, rend compte régulièrement au Conseil de Surveillance de l'exercice de ses missions et émet des recommandations sur la politique et les réalisations d'Eurazeo en matière de RSE.

Article 2 : Domaines d'intervention

Le Comité RSE porte une attention particulière aux principes d'actions, aux politiques et aux pratiques mises en œuvre par Eurazeo dans les domaines suivants :

- social, vis-à-vis des salariés d'Eurazeo et de ses sociétés de portefeuille ;
- environnemental, relatifs aux activités directes d'Eurazeo, aux activités de ses participations ;
- de la gouvernance pour Eurazeo et ses sociétés de portefeuille ;
- éthique.

Ces pratiques pourront également être revues le cas échéant en ce qui concerne l'ensemble des parties prenantes d'Eurazeo (fournisseurs notamment).

Sa mission consiste plus particulièrement à :

- s'assurer de la prise en compte des sujets RSE dans la définition de la stratégie d'Eurazeo ;
- examiner les opportunités et risques en matière de RSE en lien avec les activités d'Eurazeo ;
- procéder à l'examen des politiques dans les domaines suscités, des objectifs fixés et des résultats obtenus en la matière ;
- plus spécifiquement en matière d'investissement, de veiller à la réalisation des *due diligences* RSE dans le cadre des acquisitions et des cessions ;
- passer en revue les systèmes de reporting extra-financier, d'évaluation et de contrôle afin de permettre à Eurazeo de produire une information extra-financière fiable ;
- examiner l'ensemble des informations extra-financières publiées par Eurazeo ;
- examiner et suivre les notations obtenues de la part des agences extra-financières ; et
- revoir le suivi et la mise en œuvre de la réglementation applicable dans les domaines suscités.

Article 3 : Réunions

En complément des dispositions du règlement intérieur du Conseil de Surveillance applicables au Comité RSE et à ses membres :

Le Comité RSE se réunit sur convocation de son Président chaque fois que cela est nécessaire et au moins 2 fois par an. Il se réunit également à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire.

Sauf en cas d'urgence, la convocation des membres du Comité RSE est faite pour tous moyens au moins cinq (5) jours calendaires à l'avance.

Les délibérations du Comité RSE ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres (hors censeurs) sont présents. Les recommandations émises par le Comité RSE sont adoptées à la majorité simple des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président du Comité est prépondérante. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Comité RSE qui participent à la réunion au moyen d'une visioconférence ou par utilisation de moyens de télécommunication, dans les conditions permises ou prescrites par la loi et les règlements en vigueur pour les réunions du Conseil de Surveillance.

Les recommandations émises par le Comité RSE doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil de Surveillance avant que les mesures concernées ne soient mises en œuvre par la Société.

3.2 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE DES MANDATAIRES SOCIAUX

3.2.1 POLITIQUE 2017 DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Aux termes du nouvel article L. 225-82-2 du Code de commerce, doivent être soumis au vote des actionnaires " les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature " des mandataires sociaux.

La présente section 3.2.1 a pour objet de présenter la structure de la rémunération telle qu'elle a été déterminée par le Conseil de Surveillance, sur avis du Comité des Rémunérations et de Sélection, c'est-à-dire les principes et critères retenus par le Conseil de Surveillance pour déterminer, répartir et attribuer la rémunération des mandataires sociaux.

3.2.1.1 Politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance

L'article 7 du Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance prévoit que :

- le Président et le Vice-Président peuvent percevoir une rémunération dont le Conseil de Surveillance détermine la nature, le montant et les modalités sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ;
- le montant des jetons de présence fixé par l'Assemblée Générale en application de l'article 15 des statuts est réparti par le Conseil de Surveillance entre le Conseil, ses différents comités spécialisés, et éventuellement les censeurs, selon les principes suivants :
 - le Conseil de Surveillance détermine le montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance et le montant de ceux qui sont alloués pour chaque comité à son Président et à chacun de ses membres,
 - les jetons de présence attribués aux membres du Conseil de Surveillance comprennent une partie fixe et une partie variable prépondérante à proportion de leurs présences effectives aux séances du Conseil,
 - les jetons de présence attribués aux membres des comités sont déterminés à proportion de leurs présences effectives aux séances des comités,
 - le Conseil de Surveillance peut décider qu'une partie des jetons de présence qu'il détermine sera allouée aux censeurs dans des conditions qu'il détermine.

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2015 a décidé, dans sa 8^e résolution, d'allouer au Conseil de Surveillance, à titre de jetons de présence annuels, une somme globale de 900 000 euros à compter de l'exercice 2015 et ce, jusqu'à nouvelle décision de sa part.

Les montants de jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance sont déterminés selon les règles suivantes, définies par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 15 décembre 2015 :

- une partie fixe de 13 000 euros (+ 200 % pour le Président et + 100 % pour le Vice-Président) ;

- et une partie variable de 4 000 euros par séance.

Le membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat.

Enfin, une rémunération annuelle de 400 000 €, autorisée par le Conseil de Surveillance du 15 décembre 2010 et inchangée depuis, est attribuée à M. Michel David-Weill.

Les membres des différents comités perçoivent en outre des jetons de présence d'un montant de 3 500 euros par séance pour le Comité d'Audit et de 3 000 euros par séance pour les autres comités (Comité des Rémunérations et de Sélection, Comité Financier et Comité RSE).

Les Présidents de chacun de ces comités bénéficient d'une majoration de 50 % au titre de ces jetons de présence.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, chaque membre du Conseil de Surveillance doit être actionnaire de la Société à titre personnel et posséder un nombre significatif d'actions. L'article 11.2 des statuts prévoit que les membres du Conseil de Surveillance doivent détenir dès leur entrée en fonctions au minimum 250 actions de la Société. Par ailleurs, l'article 4 du Règlement Intérieur précise que les membres du Conseil de Surveillance devront augmenter le nombre d'actions qu'ils détiennent afin de le porter à l'équivalent d'une année de jetons de présence, soit 750 actions, avant la fin de leur mandat en cours. Cette obligation de détention n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés, le cas échéant.

Les membres du Conseil de Surveillance ne perçoivent pas de rémunération variable, d'options d'achat ou de souscription d'actions ou d'actions de performance.

3.2.1.2 Politique de rémunération des membres du Directoire

La politique de rémunération des membres du Directoire d'Eurazeo est déterminée par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection en prenant en compte les principes énoncés par le Code AFEP/MEDEF : exhaustivité, équilibre entre les éléments de rémunération, comparabilité, cohérence, intelligibilité des règles et mesure.

Les membres du Directoire bénéficient des éléments suivants :

une rémunération fixe, une rémunération variable annuelle, une rémunération de long terme (attribution d'options d'achat d'actions et/ou d'actions de performance), d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies et d'autres avantages accessoires liés à leur fonction.

La **rémunération fixe** vise à garantir un niveau de rémunération compétitif par rapport au secteur et en ligne avec le développement de la Société. Elle est déterminée par le Conseil de Surveillance, sur la base de pratiques de marché constatées au sein de sociétés comparables du secteur. La rémunération fixe n'a pas vocation à évoluer chaque année. Sauf cas d'évolution particulière des responsabilités et/ou fonctions, la rémunération fixe attribuée à chaque membre du Directoire sera revue tous les trois ans.

Les principes et critères de la **rémunération variable annuelle** du Directoire sont déterminés et revus chaque année par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection.

La rémunération variable cible s'exprime tout d'abord, pour chacun d'eux, en un pourcentage de leur rémunération fixe annuelle sans pouvoir dépasser 100 % de celle-ci. Ce bonus cible correspond à l'atteinte de 100 % des objectifs fixés sur les différents critères.

La rémunération variable annuelle vient récompenser la performance de l'année sur la base :

- de critères économiques objectifs, représentant **60 %** du bonus cible ;
- de critères qualitatifs précis basés sur des éléments quantifiables en lien direct avec la stratégie présentée et les objectifs définis, représentant **20 %** du bonus cible ;
- et enfin d'une appréciation discrétionnaire jugeant à la fois la qualité du management, l'engagement et la contribution du dirigeant à faire progresser l'image et la notoriété d'Eurazeo, représentant également **20 %** du bonus cible.

Les critères économiques sont actuellement au nombre de trois :

- la progression annuelle de l'ANR : ce critère représente 25 % du bonus cible en cas d'atteinte de l'objectif fixé par le Conseil de Surveillance, ce critère pouvant aller jusqu'à 50 % en cas de surperformance ;
- la performance comparée de l'ANR avec l'évolution du CAC40 : ce critère représente 25 % du bonus cible, si la progression de l'ANR est alignée avec celle du CAC 40, ce critère pouvant aller jusqu'à 50 % en cas de surperformance ;
- la conformité de l'EBIT (*Earnings Before Interests & Taxes*) des participations consolidées avec l'EBIT budgété : ce critère représente 10 %, si l'EBIT budgété est respecté, ce critère pouvant aller jusqu'à 20 % en cas de surperformance.

En fonction du niveau d'atteinte de ces critères (valeurs inférieures, égales ou supérieures aux valeurs cibles déterminées), la part de la rémunération variable basée sur des critères économiques peut varier de 0 % à 120 % du bonus cible.

Les critères qualitatifs individuels sont fixés annuellement par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection. Ils intègrent des éléments relatifs notamment à la stratégie et à la politique RSE.

En cas de contribution exceptionnelle non prévue dans les objectifs définis, un bonus qualitatif supplémentaire de 10 % du bonus cible peut être accordé à un ou plusieurs membres du Directoire.

En tout état de cause, après addition des critères économiques, des critères qualitatifs et de l'évaluation individuelle, la rémunération variable attribuée ne peut dépasser 150 % de la rémunération variable cible.

Il est précisé qu'en application de la réglementation en vigueur, le versement de la rémunération variable à chaque membre du Directoire au titre de l'exercice 2017 sera subordonné à l'approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Les membres du Directoire n'ont pas vocation à percevoir de jetons de présence des participations. En conséquence, les jetons de présence perçus au titre des mandats exercés au sein des participations sont déduits du versement de la rémunération variable due au titre du même exercice.

La **rémunération de long terme** vient encourager la création de valeur sur le long terme et aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires.

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016, dans sa 22^e résolution, a autorisé le Directoire à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées dans la limite de 3 % du capital social de la Société. La résolution prévoit un sous-plafond

pour l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions aux mandataires sociaux de 1,5 % du capital social.

Le Conseil de Surveillance, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection détermine chaque année l'enveloppe globale des options d'achat d'actions à attribuer aux membres du Directoire et au personnel bénéficiaire. Il fixe, pour chacun des membres du Directoire, le nombre d'options d'achat d'actions qui lui seront attribuées en fonction de ses responsabilités et de sa contribution à la marche de l'entreprise.

La part attribuée aux membres du Directoire respecte les limites suivantes :

- le nombre total d'options attribuées au Directoire représente moins de 50 % de l'attribution totale ;
- leur valeur telle qu'elle figure dans les comptes consolidés selon les normes IFRS ne peut dépasser deux fois la rémunération annuelle totale (fixe + variable) de chaque dirigeant mandataire social.

Les membres du Directoire, à l'instar de tout autre bénéficiaire du plan d'attribution d'options d'achat d'actions, dispose de la faculté, au moment de l'attribution initiale, d'échanger tout ou partie de leurs options d'achats d'actions en actions de performance sur la base d'une action de performance pour trois options d'achat d'actions.

L'acquisition des options d'achat d'actions et des actions issues de l'échange d'options, est intégralement soumise à une combinaison de conditions de performance liées à l'évolution de l'ANR par action en valeur absolue et à l'évolution du cours de Bourse de la Société par rapport à celle du CAC 40.

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

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

Les options acquises ne peuvent être exercées qu'à compter de la quatrième année suivant l'attribution et sous réserve, le cas échéant, de la réalisation des conditions de performance⁽¹⁾.

Lorsque le bénéficiaire des options ne justifie pas de quatre années d'ancienneté à la date d'expiration de l'une des périodes d'acquisition, les options correspondant à cette période d'acquisition ne lui seront définitivement acquises qu'à la date à laquelle il justifiera de quatre années d'ancienneté.

Les attributions d'options d'achat d'actions sont effectuées sans décote.

Le recours à des instruments de couverture est strictement interdit.

Les attributions gratuites d'actions de performance sont soumises à une période d'acquisition de trois ans et à la réalisation des mêmes conditions de performance que les options d'achat d'actions.

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

(1) En l'absence de réalisation des conditions de performance ou en cas de réalisation partielle, tout ou partie des options deviendront automatiquement caduques.

En cas de départ d'un membre du Directoire, dans l'hypothèse où des plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions de performance seraient en cours d'acquisition, les droits non acquis seront perdus, sauf décision contraire du Conseil de Surveillance levant l'obligation de présence, auquel cas les options et/ou actions ne seraient pas acquises par anticipation mais resteraient soumises à la période de conservation et à la réalisation des conditions de performance.

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, mis en place conformément aux dispositions des articles L. 911-1 et suivants du Code de la sécurité sociale.

L'accès à ce régime a été définitivement fermé à tout nouveau bénéficiaire depuis le 30 juin 2011, suite à une décision rendue par le Conseil de Surveillance en date du 24 mars 2011, sur avis préalable du Comité des Rémunérations et de Sélection.

Les membres actuels du Directoire bénéficient de ce régime de retraite à prestations définies répondant aux caractéristiques mentionnées à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

Le renouvellement du mandat de M. Patrick Sayer, Mme Virginie Morgon et, M. Philippe Audouin étant intervenu en 2014, les dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, dite « loi Macron », visant à soumettre l'acquisition de nouveaux droits à des conditions spécifiques ne viendront s'appliquer qu'à l'occasion de la prochaine échéance de leur mandat, soit en mars 2018, conformément aux dispositions de l'article 229 II de la loi précitée.

Sont éligibles à ce régime les cadres hors classe remplissant les conditions cumulatives suivantes :

- avoir une ancienneté d'au moins 4 années (condition ajoutée en 2009, suite à une décision du Conseil de Surveillance du 9 décembre 2008 dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP/MEDEF) ;
- achever sa carrière dans l'entreprise ;
- procéder à la liquidation des régimes de retraite de base de la sécurité sociale et complémentaires obligatoires ARRCO et AGIRC ;
- percevoir au titre d'une année civile entière une rémunération annuelle brute supérieure à cinq plafonds annuels de la sécurité sociale.

Le montant de la rente est fonction de la rémunération et de l'ancienneté acquise au moment du départ en retraite.

Le montant global du complément de retraite attribué 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). Le montant maximum de la rente est ainsi plafonné à 60 % de la rémunération de référence.

La rémunération de référence retenue pour le calcul de l'assiette des droits comprend les éléments suivants à l'exclusion de tout autre : la rémunération moyenne perçue au cours des 36 derniers mois précédant le départ de l'entreprise dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe.

Comme indiqué ci-avant, il est rappelé que l'octroi de cet avantage est conditionné à l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise. Cependant, les membres du Directoire licenciés après l'âge de 55 ans, pourront continuer à bénéficier de ce régime à condition qu'ils ne reprennent aucune activité professionnelle avant la liquidation de leur retraite.

Le financement de ce régime est externalisé. Ainsi, chaque année, et raison de l'évolution de l'engagement dépendant notamment du rythme d'acquisition des droits conditionnels, de l'évolution des taux

techniques et d'actualisation, la société Eurazeo effectue un versement auprès de l'assureur gestionnaire.

Ces versements sont soumis à une contribution spécifique de 24 % à la charge exclusive de la Société. Lors de la mise en paiement de la rente, les bénéficiaires supportent, outre la CSG (jusqu'à 6,6 %) la CRDS (0,5 %), une cotisation maladie (1 %) et la contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie (0,30 %), une contribution salariale spécifique, non déductible de l'impôt sur le revenu, pouvant atteindre 14 %.

Autres avantages

Les membres du Directoire peuvent être autorisés à bénéficier des autres avantages suivants :

- véhicule de fonction ;
- couverture de type garantie sociale des chefs d'entreprise (dite " GSC ").

Par ailleurs, en cas d'expatriation, ils peuvent bénéficier de la prise en charge par la Société de certains frais et surcoût de taxes dans les conditions définies par le Conseil de Surveillance.

Enfin comme l'ensemble du personnel de la Société, les membres du Directoire bénéficient, aux mêmes conditions de cotisations et de prestations, des régimes collectifs de remboursements de frais de santé, de prévoyance et d'assurance accident.

Les membres du Directoire bénéficient également du même régime de retraite à cotisations définies que celui ouvert à l'ensemble des salariés de la Société et dans les mêmes conditions de cotisations, à savoir :

- cotisations appelées sur la base tranche A de la Sécurité sociale au taux de 2,50 % ;
- cotisations appelées sur la base tranche C de la Sécurité sociale au taux global de 11 %, dont 45 % à la charge du bénéficiaire.

Indemnité de prise de fonction

En cas de nomination d'un dirigeant extérieur au groupe, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, pourrait décider, dans le but de compenser une éventuelle perte de revenu du nouveau dirigeant, l'attribution d'une indemnité de prise de fonction dans le respect des recommandations du code AFEP-MEDEF.

Indemnité de non-concurrence

Le Conseil de Surveillance pourrait être amené, en cas de nomination ou en cas de renouvellement des membres actuels du Directoire, à assujettir le dirigeant à une obligation de non concurrence en cas de démission avant le terme de son mandat. Cette obligation, si elle est prévue, serait d'une durée de six (6) mois. En cas de mise en œuvre, cette obligation de non concurrence serait indemnisée par une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à un pourcentage de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail.

En cas de démission avant l'échéance de leur mandat en cours, les membres du Directoire, disposant d'un contrat de travail, seront assujettis à une obligation de non concurrence d'une durée de six (6) mois. À ce titre, ils bénéficieront d'une indemnité compensatrice correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail. Si cette démission s'accompagne du versement d'une indemnité de départ, le cumul de l'indemnité de non concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours des deux dernières années précédant le départ.

Indemnité de départ

En cas de :

- cessation forcée des fonctions ;
- de départ contraint avant l'expiration du mandat ;
- de licenciement, sauf pour faute grave ou lourde ;

chaque membre du Directoire est éligible à une indemnité de départ pouvant représenter, selon le dirigeant, entre dix-huit (18) mois et deux (2) ans de rémunération annuelle totale (fixe et variable) calculée sur la base de la rémunération versée au cours des 12 derniers mois. Le Prédident du Directoire est également éligible à cette indemnité en cas de non renouvellement de son mandat. Le versement de cette indemnité est subordonné à l'application de critères de performance visant à conditionner le versement de cette indemnité à la performance de la société entre la date de dernière nomination et la date de fin de son mandat. En fonction de la performance atteinte par l'indicateur défini, le

membre du Directoire peut-être amené à percevoir entre deux tiers (2/3) et 100 % de l'indemnité prévue. Les critères de performance en vigueur sont détaillés en section 3.2.3.1. En outre, le versement de cette indemnité est exclu si le dirigeant quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du Groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un mois suivant la date de son départ. Une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de son départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçue pour le nombre de mois restant à courir. Enfin, lorsque le dirigeant bénéficie par ailleurs d'un contrat de travail, l'indemnité de départ comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient lui être dues et ne saurait être inférieure à celles-ci.

3.2.2 DÉTAIL DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AUX MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

3.2.2.1 Rémunération due ou attribuée aux membres du Conseil de Surveillance

En 2016, il a été versé aux membres du Conseil de Surveillance une somme globale de 656 750 euros au titre des jetons de présence.

TABLEAU N° 3 – JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Membres du Conseil de Surveillance		Montants en euros versés en 2016	Montants en euros versés en 2015
Michel David-Weill	Jetons de présence	67 500	71 500
	Autres rémunérations	400 000	400 000
Jean Laurent	Jetons de présence	79 250	86 250
	Autres rémunérations	-	-
Richard Goblet d'Alviella ⁽¹⁾	Jetons de présence	19 375	60 500
	Autres rémunérations	-	-
Roland du Luart de Montsaunin	Jetons de présence	61 000	56 500
	Autres rémunérations	-	-
Olivier Merveilleux du Vignaux	Jetons de présence	53 000	54 000
	Autres rémunérations	-	-
Jacques Veyrat	Jetons de présence	40 000	47 000
	Autres rémunérations	-	-
Anne Lalou	Jetons de présence	53 000	60 000
	Autres rémunérations	-	-
Georges Pauget	Jetons de présence	49 000	60 000
	Autres rémunérations	-	-
Michel Mathieu	Jetons de présence	34 500	50 000
	Autres rémunérations	-	-
Victoire de Margerie	Jetons de présence	32 000	27 000
	Autres rémunérations	-	-
Stéphane Pallez	Jetons de présence	43 000	48 000
	Autres rémunérations	-	-
Françoise Mercadal Delasalles	Jetons de présence	43 000	31 583
	Autres rémunérations	-	-
Harold Boël ⁽²⁾	Jetons de présence	23 625	-
	Autres rémunérations	-	-

(1) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'au 12 mai 2016.

(2) Nommé le 12 mai 2016.

Censeur		Montants en euros versés en 2016	Montants en euros versés en 2015
Jean-Pierre Richardson	Jetons de présence	58 500	62 500
	Jetons de présence versés par ANF Immobilier *	14 000	12 500
	Autres rémunérations	-	-

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

3.2.2.2 Rémunération due ou attribuée aux membres du Directoire

TABLEAU N° 1 – TABLEAU DE SYNTHESE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES A CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(En euros)	2016	2015
Patrick Sayer – Président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 825 456	1 864 502
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	350 357	1 320 000
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées aux tableaux 6 et 6 bis)	1 097 542	2 136
TOTAL	3 273 355	3 186 638

(En euros)	2016	2015
Virginie Morgon – Directeur Général – Directeur des Investissements		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 085 772	1 447 448
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4 – voir commentaires)	246 408	880 000
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées aux tableaux 6 et 6 bis)	771 932	2 136
TOTAL	3 104 112	2 329 584

(En euros)	2016	2015
Philippe Audouin – Directeur Administratif et Financier – Membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	826 302	729 902
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	117 814	308 000
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées aux tableaux 6 et 6 bis)	369 045	141 336
TOTAL	1 313 161	1 179 238

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

	Montants au titre de l'exercice 2016		Montants au titre de l'exercice 2015	
	dus ⁽¹⁾	versés ⁽²⁾	dus ⁽¹⁾	versés ⁽²⁾
Patrick Sayer				
Rémunération fixe	920 000	920 000	920 000	920 000
Rémunération variable annuelle	861 700	885 040	901 526	725 587
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence ⁽³⁾	132 072	81 083	81 083	155 800
Avantages en nature ⁽⁴⁾	43 756	43 756	42 976	42 976
TOTAL	1 825 456	1 929 879	1 864 502	1 844 363

(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) Les montants des jetons de présence perçus au titre des mandats d'administrateur détenus au sein des participations au titre de l'exercice sont déduits du versement de la rémunération variable due au titre du même exercice, aux différences de traitement fiscal et social près. Les jetons de présence dus au titre d'un exercice sont habituellement versés par les sociétés concernées au cours de l'exercice suivant.

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

Virginie Morgon	Montants au titre de l'exercice 2016		Montants au titre de l'exercice 2015	
	dus ⁽¹⁾	versés ⁽²⁾	dus ⁽¹⁾	versés ⁽²⁾
Rémunération fixe	690 000	690 000	690 000	690 000
• dont Eurazeo	536 667	536 667	690 000	690 000
• dont Eurazeo North America	153 333	153 333	-	-
Rémunération variable annuelle	718 083	1 014 124	751 272	611 681
• dont Eurazeo	560 676	908 248	751 272	611 681
• dont Eurazeo North America	157 407	105 876	-	-
Prime de déplacement à l'étranger ⁽³⁾	77 524	77 524	52 197	52 197
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence ⁽⁴⁾	43 571	77 572	77 572	77 302
Avantages en nature	677 689	677 689	6 176	6 176
• dont Eurazeo ⁽⁵⁾	6 270	6 270	6 176	6 176
• dont Eurazeo North America ⁽⁶⁾	671 419	671 419	-	-
TOTAL	2 085 772	2 536 909	1 447 448	1 437 356

(1) La rémunération variable due au titre d'un exercice N est versée sur l'exercice N + 1.

(2) La rémunération variable versée au titre d'un exercice N est celle due au titre de l'exercice N - 1.

(3) La prime de déplacement à l'étranger a été autorisée par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 ; son versement vient en déduction du bonus attribué la même année.

(4) Les montants des jetons de présence perçus au titre des mandats d'administrateur détenus au sein des participations au titre de l'exercice sont déduits du versement de la rémunération variable due au titre du même exercice, aux différences de traitement fiscal et social près. Les jetons de présence dus au titre d'un exercice sont habituellement versés par les sociétés concernées au cours de l'exercice suivant.

(5) Voiture de fonction.

(6) Dans le cadre de son détachement auprès de la société Eurazeo North America, un avenant à son contrat de travail a été conclu qui prévoit notamment la prise en charge par la société Eurazeo North America de diverses compensations à concurrence d'un plafond annuel global d'un montant fixé à un million d'euros, soit une couverture normative à hauteur de 67,5% des surcoûts engendrés pour Mme Virginie Morgon du fait de son installation aux Etats-Unis. Au 31 décembre 2016, ces compensations ont représenté un montant de 738 561 dollars (671 419 euros) qui se compare, compte tenu du paiement en avance de certains frais d'installation, à un plafond de 1 458 333 euros sur la base d'une période comprise entre l'ouverture du bureau et le 31 décembre 2017. Ces compensations incluent notamment une compensation du coût de la vie, la prise en charge des frais liés au déplacement (déménagement, logement, frais de scolarité, etc.) ainsi que la compensation d'une partie du surcoût fiscal et ce en tenant compte d'une part, du différentiel fiscal entre le montant des prélèvements obligatoires (charges sociales et impôt sur le revenu) auxquels Mme Virginie Morgon sera soumise aux États-Unis et ceux auxquels elle aurait été soumise en France et, d'autre part, du surcoût fiscal lié à la prise en charge par Eurazeo North America des frais liés au détachement.

Philippe Audouin	Montants au titre de l'exercice 2016		Montants au titre de l'exercice 2015	
	dus ⁽¹⁾	versés ⁽²⁾	dus ⁽¹⁾	versés ⁽²⁾
Rémunération fixe	475 000	475 000	410 000	410 000
Rémunération variable annuelle	346 033	256 589	312 486	257 598
Prime de déplacement à l'étranger ⁽³⁾	29 368	29 368	15 895	15 895
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence ⁽⁴⁾	88 464	70 750	70 750	20 558
Avantages en nature ⁽⁵⁾	5 269	5 269	7 416	7 416
TOTAL	826 302	836 976	729 902	711 467

(1) La rémunération variable due au titre d'un exercice N est versée sur l'exercice N + 1.

(2) La rémunération variable versée au titre d'un exercice N est celle due au titre de l'exercice N - 1.

(3) La prime de déplacement à l'étranger a été autorisée par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 ; son versement vient en déduction du bonus attribué la même année.

(4) Les montants des jetons de présence perçus au titre des mandats d'administrateur détenus au sein des participations au titre de l'exercice sont déduits du versement de la rémunération variable due au titre du même exercice, aux différences de traitement fiscal et social près. Les jetons de présence dus au titre d'un exercice sont habituellement versés par les sociétés concernées au cours de l'exercice suivant.

(5) Voiture de fonction.

Rémunération du Président du Directoire

15 décembre 2015 sur proposition du Comité des Rémunérations du 30 novembre 2015.

Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire

La rémunération fixe de M. Patrick Sayer a été fixée à 920 000 euros, montant inchangé depuis 2014.

RÉMUNÉRATION FIXE

Les rémunérations fixes des membres du Directoire ont été arrêtées pour l'année 2016, lors du Conseil de Surveillance du

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Les rémunérations variables dues au titre de l'exercice 2016 ont été définitivement arrêtées lors du Conseil de Surveillance du

16 mars 2017, sur proposition du Comité des Rémunérations du 14 mars 2017.

La rémunération variable cible de M. Patrick Sayer représente 90 % de sa rémunération fixe, soit 828 000 euros.

La rémunération variable attribuée à M. Patrick Sayer s'est élevée à 861 700 euros.

La réalisation de chacun des critères économiques a conduit aux niveaux suivants d'atteinte du bonus cible :

- progression annuelle de l'ANR : 26,14 % du bonus cible au titre de ce critère ;
- performance comparée de l'ANR avec l'évolution du CAC 40 : 29,24 % du bonus cible au titre de ce critère ;
- conformité de l'EBIT des participations consolidées avec l'EBIT budgété : 10,69 % du bonus cible au titre de ce critère.

Ainsi, les critères économiques ont représenté au total 66,07 % de sa rémunération variable cible.

La réalisation des objectifs qualitatifs a abouti à conférer à M. Patrick Sayer 18 % de sa rémunération variable cible.

Enfin, le Conseil de Surveillance, sur avis du Comité des Rémunérations et de Sélection, a accordé à M. Patrick Sayer 20 % de sa rémunération variable cible au titre de son appréciation individuelle.

Au global, la rémunération variable de M. Patrick Sayer a représenté 93,7 % de sa rémunération fixe annuelle.

RÉMUNÉRATION DE LONG TERME

M. Patrick Sayer a reçu 124 017 options d'achat d'actions qu'il a converti à hauteur de 75 % en actions de performance. Ainsi, en définitive, M. Patrick Sayer s'est vu attribuer :

- 31 005 options d'achats d'actions, valorisées à 350 357 euros ;
- et 31 004 actions de performance, valorisées à 1 097 542 euros.

Soit un montant total théorique sur la base de leur valorisation IFRS de 1 447 898 euros au titre de la rémunération de long terme, représentant un peu plus de 9 mois de sa rémunération fixe et variable court terme.

RÉGIME DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES

Le montant annuel de la rente versée, représentative des droits conditionnels en cours d'acquisition au 31 décembre 2016, eux-mêmes fonction d'une ancienneté de plus de 22 ans, et sous réserve de l'achèvement de sa carrière au sein de la Société, s'élèverait pour M. Patrick Sayer à 996 513 euros brut.

AUTRES AVANTAGES

Monsieur Patrick Sayer bénéficie d'une couverture de type garantie sociale des chefs d'entreprise (dite "GSC") et d'un véhicule de fonction. Ces deux éléments ont été valorisés en 2016 en avantages en nature à hauteur de 43 756 euros.

Madame Virginie Morgon, Directeur Général

RÉMUNÉRATION FIXE

Les rémunérations fixes du Directoire ont été arrêtées pour l'année 2016, lors du Conseil de Surveillance du 15 décembre 2015 sur proposition du Comité des Rémunérations du 30 novembre 2015.

La rémunération fixe de Mme Virginie Morgon s'est élevée à 690 000 euros, montant inchangé depuis 2014.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Les rémunérations variables dues au titre de l'exercice 2016 ont été définitivement arrêtées lors du Conseil de Surveillance du 16 mars 2017, sur proposition du Comité des Rémunérations du 14 mars 2017.

La rémunération variable cible de Mme Virginie Morgon représente 100 % de sa rémunération fixe, soit 690 000 euros.

La rémunération variable attribuée à Mme Virginie Morgon s'est élevée à 718 083 euros.

La réalisation de chacun des critères économiques a conduit aux niveaux suivants d'atteinte du bonus cible :

- progression annuelle de l'ANR : 26,14 % du bonus cible au titre de ce critère ;
- performance comparée de l'ANR avec l'évolution du CAC 40 : 29,24 % du bonus cible au titre de ce critère ;
- conformité de l'EBIT des participations consolidées avec l'EBIT budgété : 10,69 % du bonus cible au titre de ce critère.

Ainsi, les critères économiques ont validé au total 66,07 % de sa rémunération variable cible.

La réalisation des objectifs qualitatifs a abouti à conférer à Mme Virginie Morgon 18 % de sa rémunération variable cible.

Enfin, le Président du Directoire a accordé à Mme Virginie Morgon 20 % de sa rémunération variable cible au titre de son appréciation individuelle.

Au global, la rémunération variable de Mme Virginie Morgon a représenté 104,1 % de sa rémunération fixe annuelle.

RÉMUNÉRATION DE LONG TERME

Mme Virginie Morgon a reçu 87 224 options d'achat d'actions qu'elle a converti à hauteur de 75 % en actions de performance. Ainsi, en définitive, Mme Virginie Morgon s'est vue attribuer :

- 21 806 options d'achats d'actions, valorisées à 246 408 euros ;
- et 21 806 actions de performance, valorisées à 771 932 euros.

Soit un montant total théorique sur la base de leur valorisation IFRS de 1 018 340 euros au titre de la rémunération variable de long terme, représentant un peu plus de 8 mois de sa rémunération fixe et variable court terme.

RÉGIME DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES

Le montant annuel de la rente versée, représentative des droits conditionnels en cours d'acquisition au 31 décembre 2016, eux-mêmes fonction d'une ancienneté retenue de 24 ans suite à sa reprise d'ancienneté, et sous réserve de l'achèvement de sa carrière au sein de la Société, s'élèverait pour Mme Virginie Morgon à 828 000 euros brut.

AUTRES AVANTAGES

Ceux-ci ont été valorisés en 2016 en avantages en nature à hauteur de 677 689 euros et sont détaillés ci-après.

Mme Virginie Morgon bénéficie d'une voiture de fonction.

Par ailleurs, dans le cadre de son détachement auprès de la société Eurazeo North America, un avenant à son contrat de travail a été conclu qui prévoit notamment la prise en charge par la société Eurazeo North America de diverses compensations à concurrence d'un plafond annuel global d'un montant fixé à un million d'euros, soit une couverture normative à hauteur de 67,5 % des surcoûts engendrés pour Mme Virginie Morgon du fait de son installation aux Etats-Unis. Au 31 décembre 2016, ces compensations ont représenté un montant de 738 561 dollars (671 419 euros) qui se compare, compte tenu du paiement en avance de certains frais d'installation, à un plafond de 1 458 333 euros sur la base d'une période comprise entre l'ouverture du bureau et le 31 décembre 2017. Ces compensations incluent notamment une compensation du coût de la vie, la prise en charge des frais liés au déplacement (déménagement, logement, frais de scolarité, etc.) ainsi que la compensation d'une partie du surcoût fiscal et ce en tenant compte d'une part, du différentiel fiscal entre le montant des prélèvements obligatoires (charges sociales et impôt sur le revenu) auxquels Mme

Virginie Morgon sera soumise aux États-Unis et ceux auxquels elle aurait été soumise en France et, d'autre part, du surcoût fiscal lié à la prise en charge par Eurazeo North America des frais liés au détachement.

Monsieur Philippe Audouin, Membre du Directoire

RÉMUNÉRATION FIXE

Les rémunérations fixes du Directoire ont été arrêtées pour l'année 2016, lors du Conseil de Surveillance du 15 décembre 2015 sur proposition du Comité des Rémunérations du 30 novembre 2015.

La rémunération fixe de M. Philippe Audouin a été augmentée de 410 000 euros à 475 000 euros en 2016. Sa précédente revalorisation datait de 2012.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Les rémunérations variables dues au titre de l'exercice 2016 ont été définitivement arrêtées lors du Conseil de Surveillance du 16 mars 2017, sur proposition du Comité des Rémunérations du 14 mars 2017.

La rémunération variable cible de M. Philippe Audouin représente 70 % de sa rémunération fixe, soit 332 500 euros.

La rémunération variable attribuée à M. Philippe Audouin s'est élevée à 346 033 euros.

La réalisation de chacun des critères économiques a conduit aux niveaux suivants d'atteinte du bonus cible :

- progression annuelle de l'ANR : 26,14 % du bonus cible au titre de ce critère ;
- performance comparée de l'ANR avec l'évolution du CAC 40 : 29,24 % du bonus cible au titre de ce critère ;
- conformité de l'EBIT des participations consolidées avec l'EBIT budgété : 10,69 % du bonus cible au titre de ce critère.

Ainsi, les critères économiques ont validé au total 66,07 % de sa rémunération variable cible.

La réalisation des objectifs qualitatifs a abouti à conférer à M. Philippe Audouin 18 % de sa rémunération variable cible.

Enfin, le Président du Directoire a accordé à M. Philippe Audouin 20 % de sa rémunération variable cible au titre de son appréciation individuelle.

Au global, la rémunération variable de M. Philippe Audouin a représenté 72,8 % de sa rémunération fixe annuelle.

RÉMUNÉRATION DE LONG TERME

M. Philippe Audouin a reçu 41 701 options d'achat d'actions qu'il a converti à hauteur de 75 % en actions de performance. Ainsi, en définitive, M. Philippe Audouin s'est vu attribuer :

- 10 426 options d'achats d'actions, valorisées à 117 814 euros ;
- et 10 425 actions de performance, valorisées à 369 045 euros.

Soit un montant total théorique sur la base de leur valorisation IFRS de 486 859 euros au titre de la rémunération variable à long terme, représentant un peu plus de 7 mois de sa rémunération fixe et variable court terme.

RÉGIME DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES

Le montant annuel de la rente versée, représentative des droits conditionnels en cours d'acquisition au 31 décembre 2016, eux-mêmes fonction d'une ancienneté de près de 15 ans, et sous réserve de l'achèvement de sa carrière au sein de la Société, s'élèverait pour M. Philippe Audouin à 287 239 euros brut.

AUTRES AVANTAGES

M. Philippe Audouin bénéficie d'un véhicule de fonction.

Cet élément a été valorisé en 2016 en avantages en nature à hauteur de 5 269 euros.

Conformément aux recommandations de l'AMF et aux recommandations du Code AFEP/MEDEF sur la rémunération des dirigeants pour les sociétés cotées, les tableaux reportés dans les pages ci-après présentent les informations détaillées sur :

- les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées et/ou exercées durant l'exercice ;
- les actions de performance attribuées et/ou devenues disponibles durant l'exercice ;
- l'historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions aux membres du Directoire ;
- l'historique des attributions d'actions de performance aux membres du Directoire ;
- les informations spécifiques requises dans le cadre de recommandations AFEP/MEDEF.

TABLEAU N° 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'EMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIETE DU GROUPE

	N° et date du plan	Nature des Options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice ⁽¹⁾	Prix d'exercice ⁽¹⁾	Période d'exercice
Patrick Sayer ⁽²⁾	13/05/2016 – Plan 2016	Options d'achat	350 357	33 204	57,90 €	13/05/2020 - 13/05/2026
Virginie Morgon ⁽²⁾	13/05/2016 – Plan 2016	Options d'achat	246 408	23 353	57,90 €	13/05/2020 - 13/05/2026
Philippe Audouin ⁽²⁾	13/05/2016 – Plan 2016	Options d'achat	117 814	11 166	57,90 €	13/05/2020 - 13/05/2026

(1) Nombre ajusté des opérations sur le capital.

(2) Acquisition progressive par tranche de la moitié en 2018, du troisième quart en 2019 et du dernier quart en 2020.

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	27/06/2006 – Plan 2006	88 155	51,05 €	2006
Patrick Sayer	02/06/2009 – Plan 2009	23 458	22,33 €	2009
Virginie Morgon	10/05/2010 – Plan 2010	40 000	37,50 €	2010
Virginie Morgon	14/05/2012 – Plan 2012	15 338	28,62 €	2012
Philippe Audouin	27/06/2006 – Plan 2006	19 590	51,05 €	2006
Philippe Audouin	02/06/2009 – Plan 2009	10 191	22,33 €	2009

TABLEAU N° 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'EMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIETE DU GROUPE

Actions de Performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice ⁽¹⁾	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Patrick Sayer	13/05/2016 – 2016	33 203	1 097 542	13/05/2019	13/05/2019
Virginie Morgon	13/05/2016 – 2016	23 353	771 932	13/05/2019	13/05/2019
Philippe Audouin	13/05/2016 – 2016	11 165	369 045	13/05/2019	13/05/2019

(1) Nombre ajusté des opérations sur le capital.

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

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

3

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

Actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'attribution
Patrick Sayer	14/05/2012 – Plan 2012	14 590	50 %	2012
Virginie Morgon	31/05/2011 – Plan 2011	2 186	50 %	2011
Virginie Morgon	14/05/2012 – Plan 2012	4 830	50 %	2012
Philippe Audouin	31/05/2011 – Plan 2011	1 460	50 %	2011
Philippe Audouin	14/05/2012 – Plan 2012	3 219	50 %	2012

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

Plans	Plan 2006	Plan 2007	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2009	Plan 2010
Date du Directoire	27/06/06	04/06/07	05/02/08	20/05/08	02/06/09	10/05/10
Nombre total d'actions pouvant être achetées ou souscrites ⁽¹⁾	146 858	134 279	76 824	258 763	268 596	268 404
dont nombre pouvant être acheté ou souscrit par						
Monsieur Patrick Sayer	125 878	115 715	-	171 448	172 321	171 957
Madame Virginie Morgon	-		76 824	50 800	58 533	58 788
Monsieur Philippe Audouin	20 980	18 564	-	36 515	37 742	37 659
Point de départ d'exercice des options	28/06/10	⁽²⁾	05/02/10	⁽³⁾	⁽⁴⁾	⁽⁵⁾
Date d'expiration	27/06/16	04/06/17	05/02/18	20/05/18	01/06/19	10/05/20
Prix d'achat	47,67	71,90	48,70	55,1	22,33	35,02
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	-	⁽²⁾	-	⁽³⁾	⁽⁴⁾	⁽⁵⁾
Nombre d'actions achetées ou souscrites au 31/12/2016	146 858	-	-	-	186 739	42 837
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat annulées ou caduques	-	(4 963)	-	(62 904)	(36 180)	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	-	129 316	76 824	195 859	45 677	225 567

(1) Nombre ajusté des opérations sur le capital.

(2) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2009, un tiers en 2010 et un tiers en 2011.

(3) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2010, un tiers en 2011 et un tiers en 2012.

(4) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2011, un tiers en 2012 et un tiers en 2013.

(5) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2012, un tiers en 2013 et un tiers en 2014.

(6) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2013, un tiers en 2014 et un tiers en 2015.

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

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

(9) Les options acquises ne pourront être exercées qu'à compter du 17 juin 2018 sous réserve de la réalisation des conditions de performance. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'une première moitié en 2016, du troisième quart en 2017 et du dernier quart en 2018.

(10) Les options acquises ne pourront être exercées qu'à compter du 29 juin 2019 sous réserve de la réalisation des conditions de performance. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'une première moitié en 2017, du troisième quart en 2018 et du dernier quart en 2019.

(11) Les options acquises ne pourront être exercées qu'à compter du 13 mai 2020 sous réserve de la réalisation des conditions de performance. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'une première moitié en 2018, du troisième quart en 2019 et du dernier quart en 2019.

Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
31/05/2011	14/05/2012	07/05/2013	17/06/2014	29/06/2015	13/05/2016
219 648	135 827	257 758	245 137	244 174	67 723
172 184	87 536	174 340	146 183	128 513	33 204
28 462	28 975	61 023	65 220	85 675	23 353
19 002	19 316	22 395	33 734	29 986	11 166
(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
31/05/2021	14/05/2022	07/05/2023	17/06/2024	29/06/2025	13/05/2026
40,77	28,62	31,96	55,11	57,58	57,90
(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
-	27 499	-	-	-	-
(17 738)	-	-	-	-	-
201 910	108 328	257 758	245 137	244 174	67 723

TABLEAU N° 9 – OPTIONS CONSENTIES ET EXERCÉES PAR LES DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total	Prix d'exercice	Plan
Options consenties durant l'exercice ⁽¹⁾	52 702	57,90	Plan 2016
Options levées durant l'exercice	1 824	47,67	Plan 2006
Options levées durant l'exercice	16 407	51,05	Plan 2006
Options levées durant l'exercice	7 347	22,33	Plan 2009
Options levées durant l'exercice	1 082	23,92	Plan 2009
Options levées durant l'exercice	8 816	35,02	Plan 2010
Options levées durant l'exercice	956	37,50	Plan 2010
Options levées durant l'exercice	10 569	40,77	Plan 2011
Options levées durant l'exercice	2 548	28,62	Plan 2012

(1) Nombre ajusté des opérations sur le capital.

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

Plans	Plan 2009/1	Plan 2009/2 *	Plan 2010/1	Plan 2010/2 *
Date du Directoire	27/01/09	02/06/09	26/01/10	10/05/10
Nombre total d'actions attribuées gratuitement ⁽¹⁾	423	- ⁽²⁾	228	-
dont nombre attribué à				
Monsieur Patrick Sayer	141	-	76	-
Madame Virginie Morgon	141	-	76	-
Monsieur Philippe Audouin	141	-	76	-
Date d'acquisition des actions ⁽³⁾	27/01/11	02/06/11	26/06/12	10/05/12
		02/06/13 ⁽⁴⁾		10/05/14 ⁽⁴⁾
Date de fin de la période de conservation ⁽⁴⁾	27/01/13	& 02/06/14	26/06/14	& 10/05/15
Nombre d'actions acquises au 31/12/2016	423	-	228	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	-	-	-
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	-	-	-	-

* Ces attributions gratuites d'actions sont soumises à conditions de performance portant sur la moitié des actions attribuées jusqu'au plan 2012/2 et sur la totalité des actions attribuées à compter du plan 2013/2. Ces conditions de performance sont appréciées à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans.

(1) Nombre ajusté des opérations sur le capital.

(2) Ces actions attribuées gratuitement sont issues du plan d'options d'achat d'actions de l'année concernée et leur nombre résulte du choix fait par chaque bénéficiaire, le cas échéant, de convertir une partie des options d'achat d'actions en actions selon un rapport déterminé lors de chaque attribution.

(3) Les actions sont attribuées définitivement aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans.

(4) La période de conservation des actions attribuées gratuitement est de deux ans (trois ans pour la part des actions attribuées gratuitement soumises à conditions de performance jusqu'au plan 2012/2).

Plan 2011/1	Plan 2011/2 *	Plan 2012/1	Plan 2012/2 *	Plan 2013/1	Plan 2013/2 *
31/01/2011	31/05/2011	24/01/2012	14/05/2012	21/01/2013	07/05/2013
204	11 862 ⁽²⁾	312	45 278	264	4 978 ⁽²⁾
68	-	104	29 180	88	-
68	7 112	104	9 660	88	-
68	4 750	104	6 438	88	4 978
31/01/2013	31/05/2013	24/01/2014	14/05/2014	21/01/2015	07/05/2015
	31/05/2015 ⁽⁴⁾		14/05/2016 ⁽⁴⁾		
31/01/2015	& 31/05/2016	24/01/2016	& 14/05/2017	21/01/2017	07/05/2017
204	10 606	312	45 278	264	4 978
-	(1 256)	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-

3

Plans	Plan 2014/1	Plan 2014/2 * ⁽³⁾	Plan 2015/1	Plan 2015/2 * (AO)	Plan 2015/3 * (AP)	Plan 2016/1	Plan 2016/2 *
Date du Directoire	07/01/14	17/06/14	27/01/15	29/06/15	29/06/15	13/05/16	13/05/16
Nombre total d'actions attribuées gratuitement ⁽¹⁾	174	-	150	4 284 ⁽²⁾	-	-	67 721 ⁽²⁾
dont nombre attribué à							
Monsieur Patrick Sayer	58	-	50	-	-	-	33 203
Madame Virginie Morgon	58	-	50	-	-	-	23 353
Monsieur Philippe Audouin	58	-	50	4 284	-	-	11 165
Date d'acquisition des actions	07/01/16	17/06/16	27/01/17	29/06/17	29/06/17	13/05/19	13/05/19
Date de fin de la période de conservation	07/01/18	17/06/18	27/01/19	29/06/19	29/06/19	NA	NA
Nombre d'actions acquises au 31/12/2016	174	-	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	-	-	-	-	-	-
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	-	-	150	4 284	-	-	67 721

* Ces attributions gratuites d'actions sont soumises à conditions de performance portant sur la totalité des actions. Ces conditions de performance sont appréciées à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans jusqu'au plan 2015/3 et de trois ans pour les plans ultérieurs.

(1) Nombre ajusté des opérations sur le capital.

(2) Ces actions attribuées gratuitement sont issues du plan d'options d'achat d'actions de l'année concernée et leur nombre résulte du choix fait par chaque bénéficiaire, le cas échéant, de convertir une partie des options d'achat d'actions en actions selon un rapport déterminé lors de chaque attribution.

(3) Bien que le règlement du plan d'options d'achat d'actions 2014 permet la conversion d'options d'achat d'actions en actions de préférence, selon une quotité et un rapport d'échange autorisés, aucun membre du Directoire n'eut souhaité exercer ce droit.

TABLEAU N° 11 – RÉCAPITULATIF DE CERTAINES INFORMATIONS REQUISES DANS LE CADRE DES RECOMMANDATIONS AFEP/MEDEF

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 ⁽¹⁾ Président du Directoire Début de mandat : 2014 Fin de mandat : 2018	■		■		■			■
Virginie Morgon Directeur Général ⁽²⁾ Directeur des Investissements Membre du Directoire Début de mandat : 2014 Fin de mandat : 2018	■		■		■		■	
Philippe Audouin Directeur Administratif et Financier Membre du Directoire Début de mandat : 2014 Fin de mandat : 2018	■		■		■		■	

(1) 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. Le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013, sur avis du Comité des Rémunérations et de Sélection du 27 novembre 2013, a confirmé le bénéfice de ce contrat de travail en cas de non-renouvellement de son mandat en 2018.

(2) Le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection du 27 novembre 2013, a nommé Madame Virginie Morgon 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 Morgon.

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

3.2.3.1 Critères d'application des indemnités en cas de cessation forcée des fonctions, ou en cas de rupture du contrat de travail

Les critères d'application des indemnités de cessation forcée des fonctions, de départ contraint, 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 2014.

Les critères retenus permettent de subordonner le versement de ces indemnités aux performances du bénéficiaire, appréciées au regard de celles de la Société.

Les 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.

Le Comité des Rémunérations et de Sélection du 27 novembre 2013 a précisé la situation de "départ contraint". Cette situation couvre toute démission intervenant dans les six mois d'un changement de contrôle ou de stratégie de la Société. Dans cette situation, l'indemnité de cessation de fonction de mandataire social est due.

3.2.3.2 Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire

En cas de cessation forcée de ses fonctions, de départ contraint avant l'expiration de son mandat ou de non-renouvellement 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 cours 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 ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ. Une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de son départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçue pour le nombre de mois restant à courir.

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

3.2.3.3 Madame Virginie Morgon, Directeur Général

En cas de licenciement, sauf pour faute grave ou lourde, Madame Virginie Morgon aura le droit au versement d'une indemnité égale à dix-huit (18) mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au cours des douze derniers mois précédant la cessation du contrat de travail. Le versement de cette indemnité est subordonné à l'application des critères indiqués ci-dessus au paragraphe 3.2.3.1.

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

Le versement de cette indemnité est exclu si elle 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 de un mois suivant la date de son départ. Une indemnité égale à la moitié prévue sera versée si elle a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de son départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'elle aurait perçue pour le nombre de mois restant à courir.

En cas de démission avant le 19 mars 2018, Madame Virginie Morgon sera assujéti à une obligation de non-concurrence d'une durée de six (6) mois, dont les termes figurent dans son contrat de travail, et ce dès la date à laquelle celui-ci sera de nouveau applicable. Pendant toute la durée d'application de cette interdiction, il sera versé une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail.

Si cette démission s'accompagne également du versement d'une indemnité de départ, le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours des deux dernières années précédant son départ.

Madame Virginie Morgon sera également assujéti 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 cours des douze derniers mois. Le versement de cette indemnité est subordonné à l'application des critères indiqués ci-dessus au paragraphe 3.2.3.1.

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

Le versement de cette indemnité est exclu s'il quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du Groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un mois suivant la date de son départ. Une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de son départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçue pour le nombre de mois restant à courir.

En cas de démission avant le 19 mars 2018, Monsieur Philippe Audouin sera assujéti à une obligation de non-concurrence d'une durée de six (6) mois, dont les termes figurent dans son contrat de travail. Pendant toute la durée d'application de cette interdiction, il

sera versé une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail.

Si cette démission s'accompagne également du versement d'une indemnité de départ, le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours des deux dernières années précédant son départ.

Monsieur Philippe Audouin sera également assujéti 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 41,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Tous les membres du Directoire bénéficient également de tous autres droits et avantages appropriés compte tenu de leurs fonctions et notamment d'une assurance responsabilité civile couvrant leurs actes accomplis en qualité de dirigeant mandataire social pendant toute la durée de leurs fonctions au sein d'Eurazeo.

Chacun des membres du Directoire a par ailleurs accès au programme de co-investissement décrit à la section 3.7 du présent Document de référence (p. 219).

3.3 PARTICIPATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE DANS LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ET OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

3.3.1 PARTICIPATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE DANS LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

TABLEAU AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nom	Total actions	% du capital	Total droits de vote	% des droits de vote
Membres du Conseil de Surveillance et Censeur *				
Membres du Conseil de Surveillance				
M. Michel David-Weill	57 740	0,0828 %	115 480	0,1259 %
M. Jean Laurent	994	0,0014 %	1 535	0,0017 %
M. Harold Boël	250	0,0004 %	250	0,0003 %
Mme Anne Lalou	1 657	0,0024 %	3 314	0,0036 %
M. Roland du Luart	1 638	0,0023 %	3 047	0,0033 %
Mme Victoire de Margerie	500	0,0007 %	500	0,0005 %
M. Michel Mathieu	425	0,0006 %	850	0,0009 %
Mme Françoise Mercadal-Delasalles	262	0,0004 %	262	0,0003 %
M. Olivier Merveilleux du Vignaux	747	0,0011 %	1 494	0,0016 %
Mme Stéphane Pallez	677	0,0010 %	952	0,0010 %
M. Georges Pauget	751	0,0011 %	1 053	0,0011 %
M. Jacques Veyrat	275	0,0004 %	550	0,0006 %
M. Christophe Aubut	2 795	0,0040 %	5 590	0,0061 %
Sous-total	68 711	0,0986 %	134 877	0,1470 %
Censeur				
M. Jean-Pierre Richardson	594	0,0009 %	1 177	0,0013 %
TOTAL	69 305	0,0995 %	136 054	0,1483 %
Membres du Directoire				
M. Patrick Sayer ⁽¹⁾	242 790	0,3483 %	404 768	0,4413 %
Mme Virginie Morgon	82 998	0,1191 %	118 417	0,1291 %
M. Philippe Audouin ⁽²⁾	63 577	0,0912 %	94 413	0,1029 %
TOTAL	389 365	0,5586 %	617 598	0,6733 %

* Actions détenues à titre personnel.

(1) Dont 120 661 actions détenues par les personnes étroitement liées mentionnées à l'article 3.26 du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché.

(2) Dont 13 588 actions détenues par les personnes étroitement liées mentionnées à l'article 3.26 du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché.

3.3.2 OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DU DERNIER EXERCICE

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours du dernier exercice*.

Nom et Fonction	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre de titres
Membres du Directoire			
M. Patrick Sayer, Président du Directoire	Actions	Acquisition	8 300
	Actions	Cession *	19 019
	Actions	Exercice de stock-options	111 613
Mme Virginie Morgon, Directeur Général	Actions	Cession	40 000
	Actions	Exercice de stock-options	55 338
M. Philippe Audouin, Directeur Administratif et Financier	Actions	Cession *	8 350
	Actions	Exercice de stock-options	29 781
Membres du Conseil de Surveillance			
M. Christophe Aubut <i>Représentant les salariés</i>	Actions	Cession	3 732
M. Harold Boël	Actions	Acquisition	250
M. Jean Laurent	Actions	Acquisition	300
Mme Victoire de Margerie	Actions	Acquisition	198 ⁽¹⁾
Censeur			
M. Jean-Pierre Richardson	Actions	Acquisition *	270 000
	Actions	Cession *	270 000

* Y compris les opérations effectuées par les personnes étroitement liées mentionnées à l'article 3.26 du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché.

(1) Opération réalisée pour un montant inférieur au seuil d'obligation déclarative mentionné à l'article 223-23 du Règlement Général de l'AMF.

3.4 GESTION DES RISQUES, CONTRÔLE INTERNE, ET PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

L'activité d'investissement dans des sociétés le plus souvent non cotées est l'activité principale d'Eurazeo. Dans un but de création de valeur, Eurazeo définit et poursuit un certain nombre d'objectifs stratégiques, financiers et opérationnels. La réalisation de certains risques peut affecter sa capacité à atteindre ses objectifs. En effet, comme toute société, Eurazeo évolue dans un environnement intrinsèquement soumis à aléas où la prise de risques est consubstantielle à la recherche d'opportunités et à la volonté de développer l'entreprise.

Il est donc important pour Eurazeo d'identifier, prévenir et limiter l'impact des principaux risques susceptibles de menacer l'atteinte de ses objectifs, en concevant et en mettant en place des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques adaptés. Sous la responsabilité du Directoire, ces dispositifs :

- s'intègrent au modèle économique et aux processus métiers propres à l'organisation, afin de contribuer positivement à la conduite et au pilotage de ses différentes activités et constituer une source d'avantages compétitifs pour l'entreprise, notamment en améliorant la prise de décision ; et
- s'inscrivent dans une démarche de progrès continu, qui mobilise les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

Aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société. Les limites des dispositifs trouvent notamment leur origine dans le facteur humain : la prise de décision s'appuie sur des femmes et des hommes et leur faculté de jugement.

Les deux parties présentées ci-après constituent une synthèse :

- (i) des caractéristiques des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques qu'Eurazeo a mis en place pour sécuriser la prise de décision et favoriser l'atteinte de ses objectifs ; et
- (ii) des spécificités des principaux risques auxquels la Société est confrontée.

L'exercice de présentation des spécificités des principaux risques s'est appuyé sur les principes suivants :

- les informations données ne prétendent pas être exhaustives (risques non connus, risques mal ou non identifiés, etc.) et à ce titre, elles ne couvrent pas l'ensemble des risques auxquels la Société pourrait être confrontée dans le cadre de ses activités. La Société a procédé à une analyse qui veille à se concentrer sur les risques jugés comme de nature à remettre en cause la continuité d'exploitation, ou qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (impact financier, notamment sur l'Actif Net Réévalué) et/ou sur le développement de l'entreprise (impact notamment sur la réputation, et le facteur humain). À la

connaissance d'Eurazeo, il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés. En application du Code de commerce (article L. 225-100), sont présentées également des informations sur les risques financiers ;

- la description ne donne une vision des risques qu'à un instant donné ;
- les intérêts légitimes d'Eurazeo au regard des conséquences possibles de la divulgation de certaines informations ont été pris en compte, et ce, dans le respect de la correcte information du marché et des investisseurs.

3.4.1 LES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont indissociables l'un de l'autre ; ils participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la Société :

- le **dispositif de gestion des risques** vise à identifier et analyser les principaux risques de la Société. Les risques identifiés et susceptibles de dépasser les limites acceptables fixées par la Société sont traités et le cas échéant, font l'objet de plans d'actions. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles, un transfert des conséquences financières (mécanisme d'assurance ou équivalent) ou une adaptation de l'organisation ;
- de son côté, le **dispositif de contrôle interne** s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser. À l'instar des principes généraux du Cadre AMF, le dispositif de contrôle interne d'Eurazeo vise notamment à assurer : la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire, le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, et la fiabilité des informations financières.

Ces dispositifs s'appuient sur des processus (3.4.1.1), des acteurs clés (3.4.1.2) et un environnement favorisant des comportements intègres et éthiques (3.4.1.3), qui sont successivement présentés ci-après. En complément, un volet spécifique est consacré au contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière (3.4.1.4).

Le périmètre des dispositifs présentés couvre l'ensemble des opérations effectuées au sein d'un périmètre qui comprend la société Eurazeo SA en tant que société d'investissement, sa filiale Eurazeo PME ainsi que les véhicules d'investissement directement contrôlés par chacune d'elles.

3.4.1.1 La prise en compte des risques dans les processus clés de la Société

Dans sa recherche de création de valeur, Eurazeo a organisé son fonctionnement autour d'un certain nombre de processus qui jouent un rôle clé non seulement dans la création de valeur, mais également dans la préservation de valeur.

Les processus métiers d'Eurazeo : Détection/Investissement/Transformation/Valorisation

L'organisation et les procédures mises en place par Eurazeo dans le cadre de la conduite de son métier d'investisseur en capital, visent à :

1. optimiser la détection d'investissements porteurs de croissance ; s'assurer que la décision d'investissement est prise en toute connaissance des risques identifiables susceptibles d'altérer sa valeur ;
2. concrétiser la transformation attendue de chaque investissement ;
3. optimiser le calendrier et les modalités de cession de ses participations.



1 Détection/Décision d'investissement

Dans chaque pôle d'investissement, les équipes d'investissement dédiées se réunissent sur une base collégiale au moins une fois par semaine pour traiter distinctement du *deal flow*, du suivi des participations et de la préparation de la sortie des participations en portefeuille.

L'équipe dédiée à l'origination des *deals* (Eurazeo Development) participe à chaque réunion consacrée au *deal flow*. L'intérêt porté à chaque opportunité d'investissement est documenté dans le cadre d'un suivi formalisé, au gré de l'avancement de l'analyse de chaque dossier. Chaque nouvelle opportunité d'investissement est instruite par un ou plusieurs membres des équipes d'investissement selon des procédures définies sous la responsabilité d'un Directeur d'Investissement. 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 en fonction de l'avancement des dossiers (voir section 3.4.2.2, Risques liés à l'instruction des projets d'investissement – p. 208).

À un stade plus avancé, les opportunités sont ensuite discutées et évaluées en Comité Exécutif, où dans le cas d'un intérêt marqué la décision est prise d'engager des *due diligences* complémentaires, et les dépenses qui y sont associées. Dans cette phase, les Directions RSE, Gestion des risques et Juridique sont associées à l'analyse des risques sous la supervision du Directeur Administratif et Financier, membre du Directoire, et du Secrétaire Général. Elles interviennent en support aux équipes d'investissement pour conduire une analyse des risques dans leurs domaines de compétences respectifs, et des *due diligences* sur les zones de risques identifiées comme prioritaires. Elles ont développé un référentiel commun de risques, qui constitue un outil incontournable dans l'analyse des opportunités d'investissement. En matière de prévention des risques, ces équipes constituent en complément des équipes d'investissement, une "2^e ligne de maîtrise".

La décision d'investissement ou de désinvestissement est examinée par le Comité Exécutif, prise par le Directoire, puis soumise à l'autorisation du Conseil de Surveillance (pour les prises de participation supérieures à 200 millions d'euros, et en pratique pour toute cession) pour les pôles Capital, Croissance et Patrimoine. Le Comité Financier est consulté pour avis et recommandations à l'attention du Conseil de Surveillance. L'activité d'Eurazeo PME obéit à ses propres règles de gouvernance.

2 Suivi et transformation / 3 Valorisation

Sous la supervision des équipes d'investissement, les chantiers prioritaires et/ou transformants portant sur les risques et opportunités identifiés dans la phase d'analyse d'un dossier sont enclenchés post-acquisition. Les équipes d'investissement et les équipes corporate (RSE, Gestion des risques et Juridique) peuvent accompagner également la direction de la participation concernée dans la conduite de ces chantiers.

Le suivi des participations du portefeuille (notamment les chantiers de création de valeur, la performance, les risques...) est assuré de façon hebdomadaire au travers des réunions collégiales des équipes, et de façon bimensuelle au travers des réunions du Comité Exécutif.

Par ailleurs, en phase de développement et de transformation d'un investissement, la direction de chaque participation produit un reporting mensuel (performance, perspectives, revue de l'activité, risques...). En complément, chaque trimestre, les équipes corporate sont associées à une revue de la performance de chaque participation. Enfin, la mise en place des Comités d'Audit dans les participations est un moyen additionnel pour réaliser le suivi de l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne dans les participations du portefeuille (voir section 3.4.1.2 en page suivante).

L'évaluation périodique des investissements non cotés dans le cadre de la détermination de l'Actif Net Réévalué

L'Actif Net Réévalué (ANR) constitue un indicateur clé de mesure de la création de valeur dans le temps. Pour les besoins de la production de l'ANR, un processus a été mis en place pour mettre à jour, de façon semestrielle, les valorisations des participations non cotées. Pour assurer la coordination du processus, un collaborateur centralise les travaux documentés par les différents intervenants. Une analyse est produite en préparation d'une réunion collégiale de revue des valorisations. Cette réunion constitue une étape de revue préalable à l'arrêté des valorisations et de l'ANR par le Directoire. En parallèle, les travaux de valorisation sont transmis à un évaluateur indépendant qui s'assure, sur la base d'une approche multicritères, que les valeurs retenues sont raisonnables (voir 3.4.2.1 en p. 207).

Les processus d'élaboration et de traitement de l'information financière (voir section 3.4.1.4)

La gestion de la trésorerie et des financements

En fonction du calendrier des investissements et des désinvestissements, le niveau de trésorerie disponible d'Eurazéo varie sensiblement et peut parfois atteindre des niveaux significatifs. Au 31 décembre 2016, la trésorerie disponible d'Eurazéo SA s'élevait à plus de 1,1 milliard d'euros. Aussi, une attention particulière est portée à la gestion adéquate des risques liés à la trésorerie. Le contrôle quotidien des opérations de trésorerie est placé sous la responsabilité du Directeur du Service Trésorerie-Financements. Les activités de contrôle s'inscrivent dans le respect de la politique et des règles prudentielles définies par le Comité de Trésorerie (voir par ailleurs en 3.4.2.8.5 p.212 les risques de liquidité et les risques de contrepartie). Elles couvrent notamment l'application rigoureuse des délégations de signature, le suivi de la performance des placements, le suivi des risques de contrepartie, la rationalisation des variations de trésorerie sur la période, l'établissement de prévisions de trésorerie, et la formulation d'alertes et recommandations à l'attention du Comité de Trésorerie.

Par ailleurs, le Directeur du Service Trésorerie-Financements instruit les opérations liées au financement des acquisitions. À ce titre, il assiste les équipes d'investissement en intervenant auprès des partenaires financeurs pour optimiser les conditions de financement (notamment flexibilité de la documentation et coûts).

Le suivi des risques propres aux participations au travers des Comités d'Audit

La constitution d'un Comité d'Audit dans la majorité des participations constitue, depuis plusieurs années, une des fondations de l'organisation d'une gouvernance exemplaire (voir section 2.2.1 en page 118). Ces comités se réunissent une fois par trimestre en moyenne. Y sont généralement présents ou représentés : le Directeur Administratif et Financier d'Eurazéo, un membre de l'équipe d'investissement dédiée, et la Direction des Risques et de l'Audit interne d'Eurazéo.

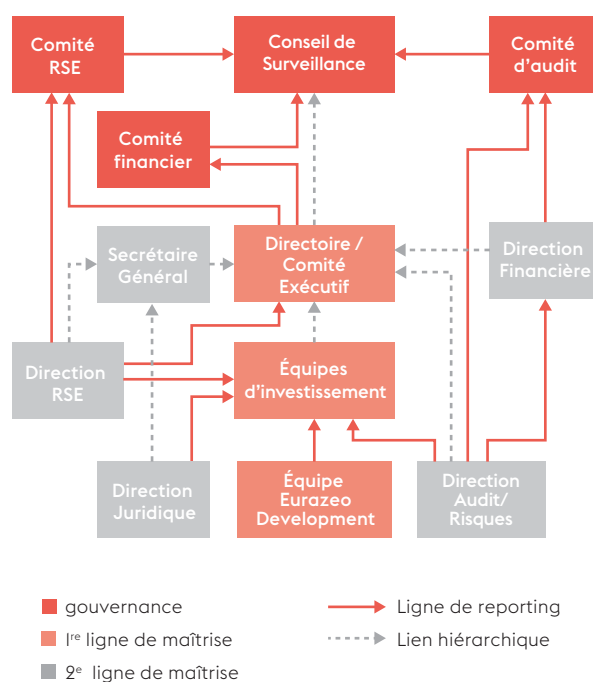
Les observations issues des travaux de la phase d'acquisition, des missions d'audit interne, des suivis des cartographies des risques et des travaux des Commissaires aux comptes sont revues à l'occasion des réunions de ces comités. Ce processus s'inscrit dans la mécanique permettant aux membres du Comité d'Audit d'Eurazéo de disposer des éléments nécessaires pour remplir leurs missions, notamment au regard de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne.

3.4.1.2 Les acteurs de l'organisation dans la gestion des risques

L'ensemble des dirigeants mandataires sociaux et des collaborateurs ont des responsabilités et des pouvoirs qui contribuent à leur niveau respectif au bon fonctionnement du dispositif et à l'atteinte des objectifs. L'organisation actuelle s'appuie notamment sur une articulation des responsabilités, des tâches et des délégations de pouvoirs de certains organes et fonctions fortement impliqués.

Pour analyser la contribution des différents acteurs à la gestion des risques, nous distinguons trois niveaux :

- la gouvernance : le Conseil de Surveillance et ses trois comités spécialisés, que sont le Comité Financier, le Comité d'Audit et le Comité RSE ;
- la 1^{re} ligne de maîtrise : elle est constituée des contributeurs directs à la détection et à la décision d'investissement, et à la transformation et valorisation du portefeuille. Les membres du Directoire et du Comité Exécutif, les équipes d'investissement et d'origination des opportunités d'investissement (Eurazéo Development) représentent la première ligne de défense tout au long de la vie d'une opportunité d'investissement, ou d'une participation au sein du portefeuille ;
- la 2^e ligne de maîtrise : les équipes corporate constituent le deuxième rempart qui concourt à la détection et à la prévention des risques à la fois en phase d'acquisition et en phase de transformation. Sont visées notamment les Directions RSE, Gestion des risques, Juridique, ainsi que la Direction Financière.



A. La Gouvernance : le Conseil de Surveillance et ses comités spécialisés

Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire. Il s'appuie également sur les travaux et avis des comités spécialisés auxquels il a confié des missions.

En vertu des statuts et/ou de la loi, un certain nombre d'opérations, dont certaines concernent l'activité d'investissement, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, notamment :

- la cession totale ou partielle de participations ;
- la désignation du ou des représentants d'Eurazeo au sein de tous conseils de toutes sociétés françaises ou étrangères, dans laquelle Eurazeo détient une participation d'une valeur au moins égale à 200 millions d'euros ⁽¹⁾ ;
- toute prise ou augmentation de participation dans tout organisme ou société, toute acquisition, tout échange, toute cession de titres, biens, créances ou valeurs, pour un montant d'investissement par Eurazeo supérieur à 200 millions d'euros ⁽¹⁾ ;
- tout accord d'endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse 200 millions d'euros ⁽¹⁾.

En amont de ces opérations, le Conseil de Surveillance se repose notamment sur l'avis et les recommandations du Comité Financier, qui peut également être consulté sur des projets inférieurs à 200 millions d'euros.

Dans le cadre de ses missions, le Comité d'Audit assure notamment un rôle de suivi du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. À ce titre, la Direction des Risques et de l'Audit interne lui rend compte au moins deux fois par an des conclusions de ses travaux, et porte à son attention les sujets de risques les plus significatifs.

Le Comité RSE, créé en 2014, est chargé d'assurer le suivi des questions relatives à la RSE, afin notamment de permettre à Eurazeo d'anticiper au mieux les risques associés aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Ce Comité s'appuie sur les travaux de la Direction RSE.

Chaque Président de Comité spécialisé rend compte des travaux du Comité en séance du Conseil de Surveillance, notamment le cas échéant des risques à traiter en priorité.

Le tableau ci-dessous résume les typologies de risques examinées plus particulièrement par le Conseil et ses comités en fonction de leurs missions respectives :

Attention particulière en matière de risques

Conseil de Surveillance	• Risques stratégiques
Comité Financier	• Risques liés aux décisions d'investissement et de désinvestissement
Comité d'Audit	• Risques financiers, opérationnels et de conformité • Efficacité des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne
Comité RSE	• Risques associés aux questions sociales, sociétales et environnementales

B. La première ligne de maîtrise des risques

Le Directoire et le Comité Exécutif

Au 31 décembre 2016, le Directoire est composé de trois membres (Président, Directeur général, et Directeur Financier). Le rôle de secrétaire du Directoire est assuré par le Secrétaire Général d'Eurazeo. Il se réunit en général deux fois par mois et aussi souvent que l'intérêt d'Eurazeo l'exige.

Le Comité Exécutif se réunit au moins deux fois par mois pour centraliser l'information relative aux activités des pôles Capital, Croissance, PME et Patrimoine, et prendre des décisions relatives à ces pôles, étant précisé qu'Eurazeo PME conserve sa gouvernance propre (quant à la prise de décision d'investissement ou de désinvestissement). Entrent dans ses travaux, la revue des projets d'investissement présentés par les équipes d'investissement, ainsi que la revue des participations en portefeuille. Il est composé des membres du Directoire, du Secrétaire Général et de quatre Directeurs d'Investissement (en charge respectivement d'Eurazeo Development et des pôles d'investissement Patrimoine, Capital et PME).

Les équipes d'investissement des différents pôles

Dans chaque pôle, les membres des équipes d'investissement dédiées conduisent les diligences requises par les procédures d'investissement en matière d'évaluation des opportunités d'investissement, d'optimisation des schémas d'acquisition et de financement, de suivi des participations et de préparation des cessions (voir description détaillée en 3.4.1.1). Par *deal*/participation, les équipes sont constituées en moyenne de trois collaborateurs. Pour chaque projet d'investissement ou de désinvestissement avancé, les équipes sont notamment chargées de présenter les risques clés identifiés, et les plans de traitement qui y sont associés.

L'équipe Eurazeo Development

L'équipe Eurazeo Development est dédiée au travail de *sourcing* sur des profils d'investissement de croissance et des tendances structurelles de l'économie. Ce travail permet d'identifier et d'approfondir des opportunités et de mieux connaître les vendeurs très en amont. Cette approche, qui vise notamment à rechercher des transactions propriétaires, constitue un avantage concurrentiel lors d'un processus d'acquisition, et est susceptible de réduire l'exposition à la concurrence inhérente aux opérations intermédiaires. En parallèle, l'équipe d'Eurazeo Development est chargée de la mise en œuvre des programmes de levée de fonds auprès de co-investisseurs minoritaires.

C. La deuxième ligne de maîtrise des risques

La Direction Administrative et Financière

Le Directeur Administratif et Financier, membre du Directoire, est notamment responsable de la préparation de l'information financière produite à usages interne et externe. Il coordonne l'action de plusieurs départements qui sont au cœur du dispositif de contrôle interne comptable et financier : Comptable et Fiscal, Consolidation, Contrôle de Gestion, Trésorerie-Financements, Gestion des risques, Audit interne, Communication Financière et Relations Investisseurs. En tant que membre du Directoire, il représente le trait d'union entre, d'une part, les acteurs de l'élaboration et du contrôle de l'information financière et, d'autre part, le Directoire. La description du contrôle interne de l'information comptable et financière est développée dans la section 3.4.1.4. (p. 204).

(1) Art. 14 des statuts d'Eurazeo SA.

Le Secrétaire Général et la Direction Juridique

Le Secrétaire Général, qui est également le Directeur Juridique d'Eurazeo, coordonne les interventions des équipes des Directions Juridique, RSE et Gestion des risques lors de la phase d'acquisition. Ces équipes corporate travaillent de concert avec les équipes d'investissement en s'appuyant notamment sur un outil commun d'identification des risques.

La Direction Juridique assiste également l'équipe d'investissement dans la réalisation des opérations d'investissement et dans le suivi des sociétés dans lesquelles Eurazeo investit. D'une manière générale, elle suit l'application des législations et règlements dans les pays où Eurazeo et ses holdings sont implantées (France, Luxembourg et États-Unis), effectue le suivi de la vie juridique d'Eurazeo et des sociétés du périmètre, et coordonne la veille juridique.

La Direction Juridique est également en charge des risques assurables. Eurazeo a souscrit des polices d'assurance auprès de compagnies de premier rang. Les contrats couvrent notamment : la responsabilité civile des mandataires sociaux d'Eurazeo et de ses représentants au sein des organes sociaux de ses filiales et de ses participations et la responsabilité civile professionnelle ; les locaux d'exploitation via une police "tous risques sauf" ; la responsabilité civile liée à l'exploitation ; le déplacement des personnes salariées de l'entreprise (contrat "individuelle accident").

Enfin, le Secrétaire Général assure le suivi des contentieux auxquels Eurazeo est exposée.

La Direction de l'Audit et des Risques

La Direction de l'Audit et des Risques a plusieurs missions :

- d'une part, elle intervient dans l'évaluation des risques et la conduite de *due diligences* dans la phase d'instruction des projets d'investissement, au côté des équipes d'investissement, et des Directions Juridique et RSE. Elle accompagne également les participations dans la conduite de chantiers prioritaires post-acquisition ;
- d'autre part, elle est chargée d'évaluer les processus de gestion des risques et de contrôle interne d'Eurazeo, et de faire des propositions pour en renforcer l'efficacité. La fonction est rattachée hiérarchiquement au Président du Directoire, et fonctionnellement au Directeur Administratif et Financier. Elle est également amenée à conduire des audits sur le périmètre Eurazeo et de certaines de ses participations. Le plan d'audit annuel est approuvé par le Directoire et revu par le Comité d'Audit, auprès desquels la Direction de l'Audit et des Risques rend compte des résultats de ses travaux, notamment une synthèse des risques les plus significatifs identifiés.

La Direction RSE

La Direction RSE assiste l'équipe d'investissement dans la réalisation de *due diligences* RSE et dans le suivi des participations afin d'identifier l'ensemble des enjeux, opportunités et risques RSE (voir section 2.1 Prise en compte de la RSE dans la politique d'investissement). Elle met aussi en place le reporting extra-financier, conformément aux exigences de la loi Grenelle II et apporte son assistance aux sociétés de portefeuille dans le déploiement de leurs plans de progrès RSE.

La contribution des comités transverses

La tenue régulière d'un certain nombre de comités regroupant différentes fonctions de l'organisation favorise la transversalité nécessaire au bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne.

LE COMITÉ DES RISQUES

Le Comité des Risques se réunit une fois par mois. Il est composé du Directeur Administratif et Financier, du Secrétaire Général, du Directeur Associé d'Eurazeo Capital, et du Directeur des Risques et de l'Audit interne. Il traite des risques prioritaires et du suivi des actions de traitement de ces risques, ainsi que de l'avancement des travaux de la Direction des Risques et de l'Audit.

LE COMITÉ DE GESTION

Le Comité de Gestion réunit, sous l'égide du Directeur Administratif et Financier, l'ensemble des responsables des fonctions corporate d'Eurazeo SA. Il se réunit deux fois par mois. Il traite des sujets d'actualité et des projets en cours qui touchent Eurazeo de manière transversale.

LE COMITÉ DE TRÉSORERIE

Le Comité de Trésorerie est notamment composé des Directeurs Administratif et Financier d'Eurazeo et d'Eurazeo PME, du Directeur du Service Trésorerie-Financements et du Trésorier. 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 SA.

3.4.1.3 Un environnement qui vise à favoriser des comportements intègres et éthiques

La prévention des risques et le respect des procédures internes sont l'affaire de tous dans l'organisation. Aussi, le dispositif de contrôle interne se fonde sur un environnement favorisant des comportements intègres et éthiques, notamment au travers la diffusion d'un certain nombre de principes, valeurs et pratiques incontournables.

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 de déontologie boursière

Eurazeo dispose d'une charte de déontologie boursière dont l'objet est de définir les règles relatives à l'intervention des membres du Directoire, membres du Conseil de Surveillance et censeurs sur les titres Eurazeo SA. 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 SA en interdisant notamment toute transaction pendant les périodes d'abstention définies conformément à la recommandation AMF n° 2010-07 du 3/11/10, mais également les opérations sur les titres des filiales ou participations d'Eurazeo dont les titres sont admis sur un marché réglementé. La charte de déontologie a été mise à jour en décembre 2016 des dispositions du Règlement MAR, notamment pour ce qui concerne la définition de l'information privilégiée et des personnes étroitement liées, les sanctions applicables et les obligations déclaratives.

Code éthique

Eurazeo dispose d'un Code éthique qui définit les valeurs et principes qui doivent guider le comportement des collaborateurs et des parties prenantes avec lesquelles Eurazeo est en relation. Le Code traite notamment du respect des personnes et de la vie privée, de la protection des données, de la gestion des conflits d'intérêts, de l'utilisation des actifs de la Société ou encore de lutte contre la corruption. Chaque collaborateur s'engage formellement à en respecter les termes.

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.

Prévention de la fraude et de la corruption

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

Eurazeo a développé un Guide de bonnes pratiques anti-fraude et anti-corruption à l'attention de ses collaborateurs et de ses participations. La direction de chaque participation est invitée à tenir compte des recommandations qui y figurent. Les principes de comportement et d'action couvrent notamment les thèmes de la protection des actifs, le rôle du contrôle interne, les systèmes de délégation, la fiabilité de la production des comptes et des états de reporting, les relations avec les agents publics, les cadeaux offerts et reçus, les voyages d'affaires, les conflits d'intérêts, les relations avec les fournisseurs, ou encore la prévention du blanchiment d'argent.

Dans la phase d'acquisition, une attention particulière est portée sur les facteurs qui favorisent l'émergence des risques de fraude et de corruption (activités, secteurs, parties prenantes).

Dans le cadre du suivi des participations, un point sur l'avancée des actions entreprises en matière de prévention de la fraude et de la corruption est présenté et discuté en Comité d'Audit des participations. Ce rendez-vous est l'occasion pour Eurazeo de suivre la feuille de route de chaque participation et les progrès dans le temps.

Référentiel Eurazeo : diffusion des bonnes pratiques de contrôle interne

Afin notamment de répondre au mieux au besoin d'information de des comités d'audit de ses participations, Eurazeo a progressivement bâti un dispositif d'évaluation du contrôle interne. Depuis 2009, la Société a développé un outil qui permet aux participations de se positionner par rapport à un référentiel commun de principes et de bonnes pratiques. Ce référentiel s'appuie sur les principes généraux de contrôle interne développés dans des référentiels de place, principalement le Cadre de référence de l'AMF et le COSO. Cette approche favorise le partage de bonnes pratiques entre participations, valorise les efforts et progrès réalisés et contribue à la production d'une information d'un niveau homogène et comparable entre participations. Elle a vocation à évoluer dans le temps afin de continuellement s'adapter aux besoins d'Eurazeo, d'une part, et de ses participations, d'autre part.

3.4.1.4 Le contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière

A. Vue d'ensemble de l'organisation et du pilotage de l'information comptable et financière

Les états financiers d'Eurazeo sont préparés en conformité avec les normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne à la date de clôture.

En tant que société consolidante, Eurazeo 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 le service Consolidation. La responsabilité de la production des comptes individuels des participations et des comptes retraités pour les besoins

de la consolidation incombe aux directeurs administratifs et financiers des participations, sous le contrôle de leurs mandataires respectifs.

Le Directoire arrête les comptes individuels et consolidés d'Eurazeo (semestriels et annuels). À cet effet, il veille à ce que le processus d'élaboration de l'information comptable et financière produise une information fiable et donne en temps utile une image fidèle des résultats et de la situation financière de la Société. Il se procure et revoit ainsi toutes les informations qu'il juge utiles, par exemple les options de clôture, les situations et jugements comptables déterminants, les changements de méthode comptable, les résultats des travaux des Commissaires aux comptes, ou encore l'explication de la formation du résultat, la présentation de l'état de la situation financière et de l'annexe.

Les membres du Comité d'Audit réalisent un examen des comptes semestriels et annuels, et assurent le suivi du processus d'élaboration de l'information comptable et financière. Leurs conclusions se fondent notamment sur les informations produites par le Directeur Administratif et Financier et son équipe, les échanges avec ces derniers lors des réunions (au minimum trimestrielles) du Comité d'Audit, et les observations issues des missions d'audit interne. Le Président du Comité d'Audit rend compte des travaux du Comité au Conseil de Surveillance.

B. Le processus d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière pour les comptes consolidés

Le processus d'élaboration et de traitement des comptes consolidés est animé et coordonné par le département Consolidation. Il établit les comptes consolidés sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier. La production des comptes consolidés s'appuie sur un logiciel de consolidation.

Les instructions détaillées de consolidation constituent un guide incontournable à la préparation, dans les temps requis, de l'arrêté des comptes consolidés. Elles sont établies par le département Consolidation avant chaque clôture semestrielle et annuelle, et sont adressées aux directions financières des différents sous-groupes opérationnels consolidés.

Les points clés de contrôle au niveau du processus peuvent être résumés comme suit :

ANTICIPATION DES CONTRAINTES LIÉES À LA CLÔTURE DES COMPTES DANS UN DÉLAI RESTREINT

L'échéancier de clôture et les instructions qui y sont associées sont établis suffisamment tôt pour permettre aux équipes financières de s'organiser et d'anticiper les contraintes de clôture. Si un risque de difficulté est identifié concernant une participation, des mesures sont prises pour l'aider à respecter au mieux le calendrier fixé.

DOCUMENTATION ET MISE À JOUR DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Avant la date de clôture, les sous-groupes consolidés doivent envoyer une analyse documentée de leur périmètre au service Consolidation. Ce dernier centralise l'information et la rapproche des données du logiciel de gestion des participations dont le suivi est assuré par la Direction Juridique d'Eurazeo.

CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DU REPORTING DE CONSOLIDATION DES PARTICIPATIONS

Lors de chacun des arrêts (annuels et semestriels), le reporting de consolidation de chacune des filiales fait l'objet d'une revue de la part du service Consolidation afin de s'assurer, notamment, que les principes et méthodes comptables sont correctement appliqués et de façon homogène. En complément, le paramétrage de l'outil permet d'automatiser un certain nombre de contrôles de cohérence sur les données des liasses. Les remarques et demandes de correction des Commissaires aux comptes peuvent être révélatrices d'opportunités d'amélioration du contrôle interne, celles-ci sont partagées avec Eurazeo qui décide de les mettre en œuvre le cas échéant. L'ensemble des écritures de retraitement et d'élimination fait l'objet

d'une analyse par le service Consolidation. Les retraitements manuels sont rationalisés et expliqués.

Les opportunités d'améliorations identifiées par le service Consolidation dans le cadre de sa revue des liasses font l'objet d'un suivi avec les participations.

LES TESTS DE PERTE DE VALEUR S'INSCRIVENT DANS UN PROCESSUS ENCADRÉ

Les hypothèses retenues et les résultats obtenus dans le cadre des tests de perte de valeur réalisés par les participations consolidées sont revus successivement par les membres de l'équipe d'investissement (en charge du suivi de la participation), par le service Consolidation, puis présentés au Directoire, avant d'en tenir compte pour justifier la valeur des actifs correspondants dans les comptes retraités.

C. Le processus d'élaboration et de traitement des comptes individuels

Les principales mesures mises en place pour assurer la qualité des comptes individuels d'Eurazeo et de ses holdings :

LES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DE TRÉSORERIE

Le traitement comptable exhaustif et adéquat des opérations d'investissement et de trésorerie repose sur l'interaction complémentaire de trois départements : juridique, trésorerie et comptabilité. L'exhaustivité de la capture des opérations s'appuie sur le rapprochement entre les opérations identifiées par le service comptabilité, les éléments d'information collectés par le service juridique, et les flux reconnus par la trésorerie.

L'évaluation des participations dans les comptes individuels est réalisée en cohérence avec les résultats des tests de perte de valeur réalisés dans le cadre de l'élaboration des comptes consolidés.

PROCÉDURE D'INVENTAIRE ET DE SUIVI DES ENGAGEMENTS HORS BILAN

La Direction Juridique revoit les contrats conclus par Eurazeo SA et répertorie les engagements qui en résultent. À partir des informations recensées, il se rapproche du service Comptabilité

pour conduire une analyse croisée des informations dont ces deux services disposent ; sur cette base ils établissent conjointement la liste des engagements hors bilan.

D. La communication financière

La préparation de toute communication financière est assurée par les départements Communication Financière et Relations Investisseurs, qui veillent à s'appuyer sur les principes généraux et les bonnes pratiques de communication financière telles qu'elles figurent dans le guide "Cadre et Pratiques de Communication Financière" (rédigé par l'Observatoire de la Communication Financière sous l'égide de l'AMF).

Le Directoire définit la stratégie de communication financière et présente chaque année au Comité d'Audit un bilan de sa mise en œuvre. Tout communiqué de presse est validé au préalable par les membres du Directoire. En complément, après validation par le Directoire, les communiqués relatifs à l'annonce des résultats semestriels et annuels sont soumis successivement au Comité d'Audit et au Conseil de Surveillance. Sur certains sujets, les Comités du Conseil de Surveillance peuvent être consultés pour avis avant diffusion de l'information. Les communiqués de presse liés à l'information périodique font l'objet d'un processus de validation formalisé qui a été présenté aux membres du Comité d'Audit. Dans le cadre de ce processus, un projet de communiqué de presse relatif à l'information périodique (le plus abouti possible) est transmis pour avis aux membres du Comité d'Audit. En matière d'indicateurs "extra-comptables" (Actif Net Réévalué et agrégats analytiques du résultat), préalablement à la communication au marché, des présentations détaillées des éléments de calcul et de valorisation sont effectuées lors des réunions du Comité d'Audit d'Eurazeo.

Eurazeo s'abstient de communiquer avec les analystes, les journalistes et les investisseurs pendant les quatre semaines précédant l'annonce des résultats semestriels et annuels, et pendant deux semaines avant celle des informations financières du 1^{er} et du 3^e trimestre.

3.4.2 PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

Les principaux facteurs de risques auxquels Eurazeo fait face peuvent être résumés comme suit :

Objectifs poursuivis par Eurazeo	Facteurs de risque	Gestion du risque		
<ul style="list-style-type: none"> Disposer d'une gouvernance exemplaire et agir en investisseur responsable 	<ul style="list-style-type: none"> Transparence/société cotée : diffusion d'informations erronées au marché ou aux investisseurs tiers Cybercriminalité, et autres risques informatiques Survenance d'un risque (RSE, réglementaire, exécution, sécurité, autres) y.c. dans une participation qui rejaillit sur la réputation d'Eurazeo (3.4.2.6 et 3.4.2.7) 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation : moyens humains et processus en place pour la production, le contrôle et la diffusion de l'information Politique sécurité IT, audits sécurité Gouvernance mise en place par Eurazeo dans ses participations Plan stratégique "RSE 2020" 		
	<ul style="list-style-type: none"> Optimiser la détection d'investissements porteurs de croissance ; s'assurer que la décision d'investissement est prise en toute connaissance des risques identifiables susceptibles d'altérer sa valeur ¹ 	<ul style="list-style-type: none"> Marché du capital investissement (concurrence, marché US...) (3.4.2.4) Instruction des dossiers : risque majeur non identifié à l'acquisition se traduisant à terme par une perte de valeur (3.4.2.2) Capacité d'investissement : liquidité/ressources nécessaires à la concrétisation des bonnes opportunités (3.4.2.8.4) Stratégie d'investissement inadaptée Stratégie de co-investissement : défaut d'exécution Dépendance vis-à-vis de personnes clés chez Eurazeo et dans les participations (3.4.2.5) Évolutions juridiques et fiscales défavorables aux opérations de <i>buyout</i> (3.4.2.6) 	<ul style="list-style-type: none"> 4 pôles d'investissement et une équipe transverse d'origination des opportunités d'investissement Rôle de la gouvernance et du processus d'instruction des dossiers (voir section 3.4.1.2) Absence de dette structurelle au niveau d'Eurazeo SA/Crédit syndiqué mobilisable d'1 milliard d'euros/Rotation régulière du portefeuille Stratégie claire : définition de pôles d'investissement, et caractéristiques des modèles résilients * recherchés <i>Due diligences</i> approfondies sur nos partenaires/Pactes d'actionnaires Mécanisme d'alignement d'intérêt (co-investissement)/Plans de succession Anticipation et veille réglementaire 	
		<ul style="list-style-type: none"> Concrétiser la transformation attendue de chaque investissement ² 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilité d'Eurazeo engagée suite au non-respect d'une réglementation par une participation (3.4.2.6) Marchés financiers (3.4.2.8) : risques de taux/marché de la dette bancaire, risque de change Valorisation des actifs non cotés (3.4.2.1) Terrorisme et impact sur le comportement des clients/consommateurs (3.4.2.3) 	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance mise en place par Eurazeo dans ses participations Échéances lointaines des financements/anticipation des échéances de refinancement/Mix taux variable-taux fixe Stratégie de couverture (Taux, Change) Processus d'évaluation interne rigoureux (comprenant des <i>due diligences</i> externes) Caractéristiques des modèles résilients * recherchés Diversification du portefeuille Préparation gestion de crise
<ul style="list-style-type: none"> Optimiser le calendrier et les modalités de cession de ses participations ³ 			<ul style="list-style-type: none"> Environnement politique et macro-économique altérant les conditions d'investissement, de transformation/valorisation (3.4.2.3) Participations : défait d'exécution de la stratégie Marchés actions : valorisation des titres cotés (3.4.2.1)/Mauvais timing de sortie 	<ul style="list-style-type: none"> Caractéristiques des modèles résilients * recherchés Diversification du portefeuille (sectorielle et géographique) Qualité du management Suivi des performances Gouvernance, <i>Seniors advisors</i> Absence de contrainte de durée de détention : Eurazeo conserve la maîtrise du calendrier des cessions Options de sorties identifiées à l'acquisition Anticipation des cessions très en amont

* Caractéristiques des sociétés recherchées : potentiel de croissance, potentiel international (relayé par les bureaux États-Unis, Chine et Brésil), management expérimenté, avantage concurrentiel, barrières à l'entrée, visibilité et faible sensibilité à la conjoncture.

En fonction notamment des évolutions de la conjoncture économique et des conditions de marché, l'exposition à un facteur de risque et la magnitude des risques qui y sont associés sont susceptibles de varier. Aussi, seuls sont présentés ci-après les risques considérés comme de nature à remettre en cause la continuité d'exploitation, ou significatifs au regard de l'activité (impact financier, notamment sur l'Actif Net Réévalué) et/ou du développement de l'entreprise (impact notamment sur la réputation, et le facteur humain). En application du Code de commerce (article L. 225-100), sont présentées également des informations sur les risques financiers. D'autres risques, non connus ou non considérés comme significatifs par Eurazeo à la date du présent Document de référence, pourraient également affecter ses activités.

Par ailleurs, cette présentation est complétée par un exposé sur les principaux litiges auxquels la Société fait face (3.4.2.9).

3.4.2.1 Risques liés à l'exposition du portefeuille au marché actions

Identification du risque

Suite à l'introduction en Bourse de participations non cotées en 2015 (Elis en février 2015, Europcar en juin 2015), la part des titres cotés dans l'ANR d'Eurazeo s'élevait à 42 % au 31 décembre 2015. Au 31 décembre 2016, les participations cotées représentent 31 % de l'ANR. La baisse du poids des investissements cotés dans l'ANR s'explique essentiellement par les cessions de blocs Moncler et Elis au cours de l'année 2016.

Comptablement, Eurazeo est exposée de façon directe au risque de marché actions à hauteur du prix de revient net consolidé de son portefeuille de participations cotées (IFRS), soit 1 745,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 (voir tableau ci-dessous).

La Société est susceptible d'être affectée de façon indirecte par les évolutions à la baisse des marchés actions. En effet, les fluctuations des marchés actions ayant un impact sur les comparables boursiers retenus pour valoriser les participations non cotées sont susceptibles d'impacter négativement sur le long terme l'Actif Net Réévalué de la Société.

Gestion du risque

Face à l'exposition directe au risque de marché actions sur les titres cotés, Eurazeo n'est pas contrainte par le temps et peut donc céder ses participations au moment où les conditions de marché sont les plus favorables. En parallèle, le cas échéant, Eurazeo peut être amenée à mettre en place des stratégies de couverture.

Les titres non cotés sont évalués principalement sur la base de multiples de comparables. Il s'agit soit de multiples de capitalisation boursière soit de multiples de transaction, qui sont par définition sensibles à l'évolution du marché financier et à la conjoncture. La constitution d'un panel de sociétés comparables fait nécessairement appel à des estimations et des hypothèses, dans la mesure où elle requiert de s'appuyer sur des critères pertinents de comparabilité. Dans le cadre de la détermination de l'Actif Net Réévalué (ANR) de la Société, ces investissements non cotés sont évalués deux fois par an à leur juste valeur (selon la méthodologie exposée en page 106) en conformité avec les recommandations de l'IPEV (International Private Equity Valuation Guidelines). Aussi, par nature, quels que soient la prudence et le soin apportés à ces évaluations, les valorisations retenues peuvent s'avérer in fine différentes de la valeur de réalisation. Afin de réduire ce risque à un niveau acceptable, un certain nombre de diligences internes et externes ont été définies. Les évaluations s'appuient sur un processus interne rigoureux, dont les résultats font l'objet d'une revue par un évaluateur indépendant sur la base d'une approche multicritères, à chaque arrêté annuel et semestriel.

[En millions d'euros]	Valeur sur la base du cours au 30/12/2016	Valeur au bilan consolidé 31/12/2016	Coût d'acquisition net de dépréciation	Variation de valeur (cumul)		Effet (avant impôt) d'une variation de - 10 % sur le cours de Bourse	
				en M€	%	en M€	Commentaires
AccorHotels	431,7	431,7	406,7	25,0	6 %	(43,2)	Toutes les variations de valeur sont directement comptabilisées par résultat.
Moncler	394,0	394,0	364,7	29,3	8 %	(39,4)	
Actifs fin. en JV par résultat	825,7	825,7	771,4	54,4	7 %	(82,6)	
Elis	312,8	239,3	252,4	(13,1)	- 5 %	Pas d'impact direct sur les comptes en dehors de la mise en place de tests de perte de valeur lorsque le cours de Bourse est inférieur à la valeur consolidée.	
Europcar	670,3	695,8	672,1	23,7	4 %		
Titres mis en équivalence	983,1	935,1	924,5	10,6	1 %		
ANF	194,3	264,2	49,4	214,9	435 %	Pas d'impact direct sur les comptes, la juste valeur des immeubles étant justifiée par un rapport de deux experts indépendants	
Filiales cotées	194,3	264,2	49,4	214,9	435 %		
TOTAL ACTIFS COTÉS	2 003,2	2 025,1	1 745,2	279,9	16 %		
Retraitements ⁽¹⁾	(392,6)						
TOTAL ACTIFS CÔTÉS hors participations ne donnant pas le contrôle nets de dette ⁽²⁾	1 610,6						

(1) Retraitements de la part des participations ne donnant pas le contrôle, et de la dette LH19/AccorHotels hors participations ne donnant pas le contrôle.

(2) Dans l'ANR, les actifs cotés sont évalués en fonction de la moyenne sur les 20 derniers jours au jour de l'évaluation des moyennes quotidiennes des prix pondérés par les volumes. Au 31.12.2016, le total des investissements cotés dans l'ANR s'élève à 1 582,4 millions d'euros. L'écart avec le total des "Actifs Cotés hors participations ne donnant pas le contrôle nets de dette" dans le tableau ci-dessus s'explique par la méthode d'évaluation : cours de clôture vs. cours moyen pondéré des 20 derniers jours de bourse.

3.4.2.2 Risques liés à l'instruction des projets d'investissement

Identification du risque

L'activité de prise de participations dans une entreprise cible expose la Société à un certain nombre de facteurs de risques pouvant se traduire à terme par une perte de valeur sur l'investissement. Parmi ces aléas on peut distinguer :

- la surévaluation de la valeur de l'entreprise cible à l'acquisition, du fait par exemple :
 - de la capacité insuffisante de l'entreprise cible et de son management à mener à bien les objectifs de son plan d'affaires,
 - de la remise en question du modèle économique de l'entreprise cible (*i.e.* rupture technologique, évolution réglementaire défavorable...), et de tout autre aléa susceptible de remettre en cause la cohérence et la fiabilité du plan d'affaires du management (hypothèses trop ambitieuses par exemple),
 - de la non-détection ou sous-estimation d'un passif substantiel, ou d'une mauvaise appréciation de la valeur de certains éléments d'actif ;
- le manque de fiabilité des informations et des données comptables et financières relatives à la société cible : ces informations communiquées pendant l'instruction du projet d'investissement peuvent être erronées, et ceci de manière délibérée ou non ;
- les contentieux susceptibles de survenir avec les vendeurs ou les tiers : ceux-ci pouvant être liés par exemple à l'insolvabilité du vendeur et de ses garants éventuels (rendant difficile la mise en œuvre de la ou des garanties), ou encore au changement de contrôle (menaçant par exemple les termes contractuels avec des fournisseurs ou clients clés).

Gestion du risque

La politique de gestion de ces risques pour Eurazeo repose notamment sur la réalisation de *due diligences* de qualité, et le respect de critères d'investissement stricts. Préalablement à toute acquisition, durant la phase d'analyse d'un dossier, Eurazeo procède à une analyse approfondie des risques associés à l'investissement. Le processus a été renforcé en 2015 : en complément de l'équipe d'investissement en charge du *deal*, y sont également systématiquement associées les Directions RSE, Gestion des risques et Juridique sous la supervision du Secrétaire Général d'Eurazeo (voir section 3.4.1.1. ci-dessus). Sur la base de cette analyse, des *due diligences* approfondies, généralement réalisées par des tiers, sont conduites dans les domaines stratégiques, opérationnels, financiers, juridiques et fiscaux. Elles couvrent généralement des volets sociaux, environnementaux, compliance et de gouvernance. Au cas par cas, les risques identifiés peuvent être couverts par une garantie négociée avec les vendeurs. En parallèle, dans l'analyse des dossiers, Eurazeo s'attache en priorité à l'analyse des critères d'investissement suivants : barrières à l'entrée, rentabilité, récurrence des cash-flows, potentiel de croissance, et thèse d'investissement partagée avec le management. Aux différents stades d'avancement de l'instruction d'un dossier, les risques associés à l'investissement cible sont évalués, documentés et revus de façon régulière à l'occasion des réunions hebdomadaires des équipes d'investissement et des réunions du Comité Exécutif, jusqu'à présentation en Comité Financier, et/ou Conseil de Surveillance.

En complément, l'adossement des équipes dédiées aux différentes dynamiques d'investissement (Capital, Patrimoine, Croissance, et PME) à l'équipe Eurazeo Development vient encore davantage renforcer la qualité du processus d'instruction des dossiers. Cette approche permet en effet de travailler en profondeur les opportunités éventuelles bien en amont d'un processus de vente et

notamment de se forger très tôt une conviction sur les vendeurs et les fondamentaux de la cible.

3.4.2.3 Risques liés à l'exposition géographique du portefeuille

Identification du risque

D'une manière générale, une évolution défavorable de l'environnement économique et une dégradation de la conjoncture économique, peuvent altérer les conditions d'investissement, de transformation, de valorisation, et de cession des participations d'Eurazeo. Des perspectives conjoncturelles défavorables sont susceptibles d'impacter négativement les performances futures de certaines participations, ce qui pourrait par exemple se traduire pour Eurazeo dans les comptes consolidés par la constatation d'une perte de valeur sur certains écarts d'acquisition et actifs incorporels (voir par ailleurs section 3.4.2.8.6 p. 212). 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. En parallèle de la conjoncture économique, des facteurs extérieurs comme par exemple des actes terroristes peuvent avoir des conséquences négatives sur les comportements en matière de consommation, d'épargne et/ou d'investissements sur une zone géographique (à l'instar des attentats commis en France en 2015 et 2016). En fonction de leur modèle économique, les activités des participations majoritaires du portefeuille sont plus ou moins sensibles aux évolutions de l'environnement économique.

Par ailleurs, l'actualité politique (élections présidentielles aux États-Unis et en France, sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne) crée des incertitudes sur les économies des régions dans lesquelles certaines participations d'Eurazeo opèrent. Il est encore trop tôt pour cerner de façon claire les répercussions du Brexit sur l'économie mondiale, et sur les stratégies, activités et organisation des entreprises.

Gestion du risque

Eurazeo fait le choix de privilégier l'investissement dans des sociétés qui sont porteuses de croissance et caractérisées par la résilience de leur modèle.

Plusieurs axes de croissance sont identifiés : secteurs bénéficiant des grandes évolutions de la société (vieillesse de la population, développement de la santé, énergies renouvelables, essor des classes moyennes dans les pays émergents, ruptures de consommation) tels que : santé, luxe et marques, technologie et digital, services financiers, environnement et transition énergétique.

En outre, Eurazeo a mis en place depuis plusieurs années une organisation structurée autour de 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 en forte croissance notamment dans des secteurs portés par la transformation numérique et liés aux changements des modes de vie et de consommation ;
- Eurazeo PME : l'activité dédiée aux investissements dans des petites et moyennes entreprises (dont la valeur d'entreprise est inférieure à 150/200 millions d'euros) leaders sur leur marché et dotés d'une forte capacité à valoriser des opérations de croissance externe ; et
- Eurazeo Patrimoine : les activités de gestion et d'investissement d'actifs immobiliers d'Eurazeo.

Ces équipes dédiées permettent à Eurazeo d'élargir les conditions d'exercice de son métier.

Pour soutenir la croissance de ses participations à l'international, Eurazeo a ouvert début 2013 un bureau en Chine, et en 2015 un bureau au Brésil. Les acquisitions et les opérations de croissance externe de ces deux dernières années sont la démonstration du développement dans des zones géographiques diversifiées : Elis au Brésil, Asmodee aux États-Unis, Neovia (Brésil, Mexique, Asie). La volonté d'Eurazeo de renforcer son écosystème international et de faciliter l'accélération de ses participations à l'international est marquée en 2016 par l'ouverture de son bureau de New York. Enfin, la stratégie d'Eurazeo PME s'appuie sur une diversification et un équilibre de son portefeuille aussi bien en termes de couverture géographique que de sensibilité du modèle de ses participations à la conjoncture.

En ce qui concerne le Brexit, même si le poids du Royaume-Uni dans ses performances consolidées demeure faible (voir 3.4.2.8.3), Eurazeo reste très prudente dans ses prévisions et hypothèses clés. Elle demeure également très attentive aux développements à venir afin d'anticiper au plus tôt les conséquences susceptibles d'impacter négativement les participations les plus exposées.

3.4.2.4 Risques liés à la concurrence des autres acteurs du marché

Identification du risque

L'existence d'un nombre important d'acteurs du capital investissement place la Société sur un marché concurrentiel. La forte concurrence sur les actifs les plus recherchés, dans un contexte d'abondance des capitaux, peut conduire à des situations de prix d'acquisition très élevés, ou encore au maintien d'une situation de trésorerie élevée qui impacte la performance de la Société. La concurrence peut également conduire à engager du temps et des dépenses conséquentes sur des dossiers pour lesquels l'offre d'Eurazeo pourrait ne pas être retenue, et se détourner d'opportunités attractives.

En ouvrant un bureau de New York (Eurazeo North America) en 2016, et en poursuivant l'objectif d'investir en direct dans des sociétés américaines, Eurazeo entre sur le premier marché mondial pour le *private equity*, et doit apprendre à bien appréhender ce marché qui connaît ses caractéristiques propres et un très grand nombre d'acteurs.

Gestion du risque

L'organisation d'Eurazeo autour de 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 de recherche de deals propriétaires constitue un avantage concurrentiel lors d'un processus d'acquisition, et est susceptible de réduire l'exposition à la concurrence inhérente aux transactions intermédiaires ; l'année 2016 en est un bon exemple avec plusieurs transactions directement auprès d'acteurs de l'industrie et des services.

Dans le cadre du déploiement de son activité aux États-Unis, Eurazeo a constitué une équipe d'investisseurs américains et français. Cette équipe s'appuie sur des *seniors advisors* dotés d'une longue expérience industrielle et bénéficiant d'un large réseau d'affaires aux États-Unis précieux dans la compréhension des spécificités du marché américain du *private equity*.

3.4.2.5 Risques liés à la dépendance vis-à-vis de personnes clés

Identification du risque

La capacité d'Eurazeo à saisir les bonnes opportunités d'investissement, à optimiser le montage des acquisitions, et à capitaliser le potentiel de création de valeur des participations est largement dépendante de la réputation, des réseaux, de la compétence et de l'expertise des membres de son Directoire et de ses Directeurs d'Investissement. Aussi, le départ d'une ou plusieurs de ces personnes clés pourrait avoir un impact négatif majeur sur l'activité et l'organisation d'Eurazeo ; un tel départ pourrait altérer non seulement le *deal flow* et les projets d'investissement en cours, mais également la gestion des équipes d'Eurazeo et les relations avec le management des participations, ou encore les co-investisseurs.

De la même manière, le départ, l'indisponibilité ou la perte de confiance de personnes clés d'une équipe dirigeante de nos participations, quel qu'en soit le motif, pourraient avoir des impacts sur la conduite des opérations et la poursuite de la stratégie de la participation. En effet, un des critères d'investissement d'Eurazeo repose sur le partage de la thèse d'investissement avec le management. Durant la phase de développement, les équipes d'Eurazeo et l'équipe dirigeante de chaque participation travaillent en toute transparence autour d'une vision claire des objectifs à atteindre et des actions à mener à court, moyen et long terme. Le management des participations a joué et joue un rôle important dans la conduite des actions visant à s'adapter à la conjoncture économique.

Gestion du risque

Afin de minimiser ce risque, Eurazeo fait de l'alignement des intérêts entre l'actionnaire, les équipes et le management des participations un facteur clé de la continuité des équipes dirigeantes et de la création de valeur, ceci notamment au travers de mécanismes de co-investissement. 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.

3.4.2.6 Risques liés aux contraintes juridiques, réglementaires et fiscales

Identification du risque

Eurazeo, en tant qu'investisseur en capital et société cotée sur un marché réglementé, poursuit sa stratégie dans un environnement susceptible d'être affecté défavorablement par des modifications législatives, réglementaires et fiscales.

Les opérations de capital investissement pourraient par exemple perdre de leur attrait en cas d'évolution défavorable de la fiscalité. D'une manière générale, dans les participations, l'alourdissement 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.

Les participations contrôlées sont implantées mondialement et sont tenues au respect des législations et réglementations nationales et régionales, variables selon les pays d'implantation. Les activités de ces participations sont susceptibles d'être impactées par un large spectre de textes (certains de portée extraterritoriale) : liés notamment au droit des sociétés, au droit fiscal, au droit du travail, au droit de la concurrence, au droit de la consommation, au contrôle des exportations ou encore à la lutte contre la corruption. Toutes mettent en œuvre des dispositifs pour limiter les risques de

non-conformité avec ces textes. Pour certaines réglementations comme par exemple en matière de droit de la concurrence, la responsabilité d'Eurazeo en tant qu'entité contrôlante pourrait être recherchée. Enfin, dans le cadre de leurs différentes activités, les participations sont susceptibles d'être impliquées dans des litiges et procédures judiciaires, arbitrales et administratives.

Gestion du risque

Eurazeo et ses participations veillent à mettre en place des programmes de conformité efficaces adaptés aux enjeux. Les chantiers post-acquisition sont généralement l'opportunité pour les participations de renforcer leurs programmes de conformité sur les bases de l'évaluation des risques réalisée en phase d'acquisition.

Dans le cadre du suivi des participations, chaque Comité d'Audit joue ensuite pleinement son rôle dans sa mission de suivi de l'efficacité des dispositifs de conformité.

3.4.2.7 Risques liés à la responsabilité sociale d'entreprise

Identification du risque

À l'instar de la loi récente sur le devoir de vigilance en France (qui vise à instaurer une obligation de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre à l'égard de leurs filiales, sous-traitants et fournisseur), on observe une forte tendance à vouloir responsabiliser les sociétés transnationales pour les agissements de leurs filiales, voire de leurs sous-traitants. Cette responsabilisation vise à tenter d'empêcher la survenance de sinistres en France et à l'étranger et à obtenir des réparations pour les victimes en cas de dommages portant atteinte aux droits humains et à l'environnement. Au-delà de l'éventuelle tentative de recherche en responsabilité d'Eurazeo en cas de survenance de ce type de risques dans une de ses filiales ou chez un de ses sous-traitants, il existe un risque sur la réputation d'Eurazeo.

Selon la localisation ou le type d'activité, les effets du changement climatique peuvent être identifiés comme matériels et porteurs de risques notamment financiers. Les impacts potentiels peuvent toucher la production, la santé et la sécurité des employés, les coûts opérationnels ou encore les assurances :

- risques physiques directs à court terme (exemple : inondation générant des dégâts et un arrêt de l'activité) ou à plus long terme

(pérennité, qualité d'accès et d'approvisionnement aux ressources critiques : matières premières, eau ou énergie ; déplacement de l'activité lié à l'élévation du niveau de la mer...)

- risques de transition : capacité de l'entreprise à s'adapter aux effets du changement climatique en fonction de la résilience de son activité, de son modèle économique ou de son modèle industriel.

Gestion du risque

Eurazeo veille tout d'abord à ne pas s'immiscer dans la gestion de ses participations et à respecter l'autonomie des personnes morales dans lesquelles elle investit. Eurazeo informe ses participations des évolutions réglementaires et les aide à mettre en place des programmes de vigilance / conformité.

En complément de l'accompagnement d'Eurazeo auprès de ses participations en matière de RSE (voir p. 116), la Direction RSE veille à diffuser les bonnes pratiques auprès des filiales, notamment en matière de *due diligences* sur les sous-traitants et fournisseurs. Depuis 2015, Eurazeo s'appuie sur un outil d'évaluation des risques qui couvre notamment les enjeux relatifs à ce devoir de vigilance. Cet outil est utilisé en phase d'acquisition et a vocation à être progressivement mis en œuvre dans toutes les filiales.

Les risques liés au changement climatique sont analysés pour l'ensemble des dossiers étudiés. Des *due diligences* spécifiques peuvent être menées afin de déterminer l'étendue de l'exposition de l'entreprise vis-à-vis des risques physiques et des risques de transition. Suite à l'analyse de ces risques, le cas échéant, des plans d'actions sont définis. Le suivi et le déploiement des plans d'action est décrit dans la partie 2.1.3 pages 115 et 116.

3.4.2.8 Autres risques financiers

3.4.2.8.1 Risques de taux

L'exposition d'Eurazeo et de ses participations consolidées au risque de taux d'intérêt concerne en particulier la dette moyen et long terme à taux variable. Le Groupe a pour politique de se prémunir contre la variabilité des taux en mettant en place un mix de dettes à taux fixe et de dettes à taux variable, qui bénéficient pour partie de couvertures de taux. Eurazeo est également exposée sur la valeur de certains de ses actifs, notamment immobiliers (pôle Patrimoine) en cas de remontée des taux.

Au 31 décembre 2016, les emprunts et dettes financières (voir Note 9.1 de l'annexe aux comptes consolidés) peuvent s'analyser comme suit :

(En millions d'euros)	31/12/2016	Taux Variable		Échéances des dettes		
		Taux Fixe	couvert		non couvert	
Autres dettes et intérêts	104,4	104,4	-	-		
Sous-total Holding	104,4	104,4	-	-		
ANF Immobilier	Emprunt	525,9	68,2	40,1	417,6	2020-2021
	Autres dettes et intérêts	0,3	-	-	0,3	
CIFA Assets	Location financière	166,9	-	-	166,9	2027
Grape Hospitality	Emprunt	326,5	11,8	307,2	7,5	2023
	Autres dettes et intérêts	1,2	1,2	-	-	2021
Sous-total Eurazeo Patrimoine	1 020,8	81,2	347,3	592,3		
Legendre Holding 19	Emprunt	149,5	-	-	149,5	2017
Asmodee	Emprunts obligataires	3,2	-	-	3,2	2017
	Emprunts	238,4	-	-	238,4	2021
	Autres dettes et intérêts	14,3	13,0	-	1,3	2017-2023
Fintrax	Emprunts	266,1	-	-	266,1	2019-2022
	Autres dettes et intérêts	6,9	-	-	6,9	2017
Novacap	Emprunts	452,9	4,9	170,0	278,0	2022-2023
	Autres dettes et intérêts	0,4	0,4	-	-	2018
Sommet Éducation	Emprunts	153,3	-	-	153,3	2023
	Autres dettes et intérêts	0,1	0,1	-	-	2017
Sous-total Eurazeo Capital	1 285,1	18,4	170,0	1 096,7		
	Emprunts	414,4	49,3	37,1	328,0	2017-2023
	Emprunts obligataires	189,2	45,7	87,1	56,3	2021-2026
	Autres dettes et intérêts	67,2	28,4	10,8	28,0	2017-2031
Sous-total Eurazeo PME	670,8	123,4	135,0	412,4		
DETTE CONSOLIDÉE	3 081,1	327,3	652,4	2 101,3		

Les emprunts et dettes financières consolidés sont à taux fixe, ou couverts au sens des normes IFRS (par des dérivés qualifiés de couverture) pour 32 %, ils sont sans recours sur Eurazeo. Par ailleurs, conformément à la norme IFRS 7, une analyse de sensibilité à la variation des taux d'intérêt (+/- 100 points de base : choc instantané, parallèle sur toute la courbe, survenant le premier jour de l'exercice, puis aucun changement du niveau des taux postérieurement) est présentée en Note 9.5.2 de l'annexe aux comptes consolidés (p. 263).

Afin de limiter l'exposition aux variations de taux, des dérivés de couverture sont généralement utilisés pour couvrir les financements. Au 31 décembre 2016, sur 3 081,1 millions d'euros d'emprunts et dettes financières consolidés, plus de 70% du nominal est à taux fixe, ou couvert par des contrats de dérivés de taux d'intérêt. D'un point de vue comptable, ces dérivés ne sont pas toujours qualifiés de couverture en application des normes IFRS.

Eurazeo SA ne détient pas d'actifs significatifs portant intérêt.

3.4.2.8.2 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. par effet de levier). Dans le cadre de ce type d'opérations, Eurazeo acquiert généralement une participation par l'intermédiaire d'une société holding, dédiée à la détention de cette participation, ceci au moyen d'un financement bancaire.

En fonction de l'évolution des marchés de la dette bancaire susceptibles de se refermer par période, la Société peut être amenée à s'adapter et à ajuster les modalités de financement de ses acquisitions.

En ce qui concerne les financements déjà en place dans les participations plus anciennes, dans les conditions de marché actuelles, les équipes travaillent en amont en fonction des dossiers et des échéances de financement sur le suivi de la renégociation des conditions de financement, à la mise en place de sources de financement alternatives et/ou à la préparation des échéances de sortie des participations (introduction en bourse, cession...).

3.4.2.8.3 Risques de change

Le risque de change sur la performance des participations se limite essentiellement pour les sociétés contrôlées à l'existence de filiales de Fintrax, de Sommet Education et d'Asmodee en dehors de la zone euro ainsi qu'aux activités en dehors de la zone euro des groupes mis en équivalence (notamment AccorHotels, Moncler, Elis, Europcar, InVivo NSA). La monnaie de fonctionnement de ces filiales est exclusivement la monnaie locale. La mise en place de couvertures de change efficaces peut s'avérer difficile dans certaines géographies (Brésil). En ce qui concerne le Brexit, l'exposition d'Eurazeo à la livre sterling reste limitée ; pour 2016 la contribution des filiales britanniques à l'Ebitda ajusté consolidé d'Eurazeo est inférieure à 7 %.

Dans le cadre des investissements effectués par Eurazeo dans une autre devise que l'Euro, des couvertures classiques (change à terme, ou options) peuvent être utilisées pour réduire le risque de change entre le *signing* et le *closing*.

Pour les participations du portefeuille hors zone Euro, Eurazeo peut être amené durant la vie de l'investissement à mettre en place des couvertures de change afin de couvrir la valeur de l'actif sous-jacent au travers de change à terme, d'options ou de tunnels. Il n'est toutefois pas toujours possible d'éliminer complètement le risque de change, et la mise en place de couvertures peut renchérir le coût d'un investissement.

3.4.2.8.4 Risque de liquidité

Eurazeo doit disposer à tout moment des ressources financières non seulement pour financer son activité courante mais encore pour maintenir sa capacité d'investissement. La gestion du risque de liquidité s'effectue au moyen d'une constante surveillance de la durée des financements, d'un suivi scrupuleux des conditions de financement des participations, de la permanence des lignes de crédit disponibles, de la diversification des ressources et d'une rotation régulière de son portefeuille.

Eurazeo bénéficie d'une ligne de crédit syndiqué revolving d'un montant de 1 milliard d'euros à échéance 2021. Cette facilité non tirée au 31 décembre 2016, permet à Eurazeo de garder une importante flexibilité financière. Eurazeo gère par ailleurs avec prudence ses encours de trésorerie disponible en les plaçant essentiellement sur des supports liquides et monétaires. Une convention de trésorerie est en place entre Eurazeo et certains de ses véhicules d'investissement afin d'optimiser la centralisation et la mobilisation des ressources disponibles pour Eurazeo.

Par ailleurs, dans les participations de portefeuille, les contrats de prêt liés à ces dettes comportent des engagements juridiques et financiers habituels dans ce type de transactions et prévoient une exigibilité anticipée en cas de non-respect de ces engagements. Il est important de noter qu'au titre des contrats de prêts, les dettes des filiales sont sans recours sur le bilan d'Eurazeo. Cependant, dans le cadre de procédures collectives, il peut arriver que les créanciers tentent de mettre en cause la responsabilité de la société mère, tête de groupe. Par ailleurs, Eurazeo suit de manière très rigoureuse le respect des *covenants* bancaires de ses participations.

Les principales échéances de refinancement pour la majorité des investissements s'étalent désormais de 2019 à 2028, le maintien ou la prolongation de ces financements restent largement dépendants de la capacité du marché à jouer son rôle. Dans la perspective de ces échéances, les équipes en charge des participations travaillent par anticipation à la négociation du prolongement de ces financements, à la mise en œuvre de financements alternatifs, ou encore à l'optimisation des scénarii de sortie des participations.

3.4.2.8.5 Risque de contrepartie

S'agissant du risque de contrepartie lié aux liquidités et aux valeurs mobilières de placement, Eurazeo ne travaille qu'avec des banques reconnues sur le marché et a recours à des placements dont l'horizon est adapté à la prévision des besoins. Néanmoins, les placements de trésorerie sont encadrés par des limites, revues régulièrement, tant au niveau du risque de crédit que de la volatilité des supports de placement. Les risques de contrepartie sont revus chaque mois en Comité de Trésorerie. En 2016, Eurazeo n'a eu à faire face à aucune défaillance de contrepartie.

Dans la gestion de son encours de trésorerie, la Société effectue un suivi permanent de la diversification de ses risques. Elle utilise

principalement pour ses placements de trésorerie des Titres de Créances Négociables pouvant être swappés, des parts de Sicav ou de Fonds Communs de Placement, des Comptes à Terme et des Comptes à vue.

Les règles prudentielles mises en place pour préserver le capital contre les risques de contrepartie (défaillance) se situent à trois niveaux :

- sélectivité des banques et des émetteurs (rating minimum A2/P2 – sauf approbation par le Comité de Trésorerie) ;
- supports de placement autorisés ;
- ratio d'emprise : maximum 5 % de l'encours de l'émetteur (sauf accord du Comité de Trésorerie) ;
- maturité maximum de 6 mois (sauf accord du Comité de Trésorerie) ;
- liquidité des placements.

3.4.2.8.6 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 2016, la valeur nette des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée s'élèvent respectivement à 1 462 et 393 millions d'euros. Conformément aux méthodes comptables qu'Eurazeo applique, ces actifs ne sont pas amortis, ils font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et lorsque des événements ou circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. Une évolution défavorable des prévisions d'activité et des hypothèses utilisées pour la projection de flux de trésorerie lors des tests de dépréciation est susceptible de se traduire par la comptabilisation de pertes de valeur significatives.

Les plans d'affaires des participations utilisés dans le cadre des tests de dépréciation sont établis sur la base de la meilleure estimation du management des incidences de la situation économique actuelle. La sensibilité à la variation des différentes hypothèses est analysée pour chaque unité génératrice de trésorerie (UGT). Les hypothèses clés retenues dans les tests de dépréciation et les analyses de sensibilité afférentes sont détaillées dans la Note 6.4 annexée aux comptes consolidés (pages 248 et 249).

3.4.2.9 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. En mars 2015, le Procureur de la République a demandé le renvoi des prévenus devant le tribunal correctionnel.

Compte tenu du lien étroit entre le volet pénal et le volet social de ce dossier, le Conseil des Prud'hommes a fait droit à la demande de sursis à statuer.

Procédures TPH-TOTI

ANF Immobilier venant aux droits d'Eurazeo avait confié à Monsieur Philippe Toti, entrepreneur individuel (TPH), la rénovation d'une partie de son patrimoine immobilier situé à Marseille. Parallèlement à l'introduction de sa procédure pénale devant le juge d'instruction de Marseille, dirigée notamment contre l'ancien fournisseur pour recel et complicité, ANF Immobilier a pu constater que ce dernier ne mettait pas les moyens matériels et humains nécessaires pour respecter ses obligations contractuelles.

Un état d'abandon de chantiers a été constaté par huissier à la demande d'ANF Immobilier. Le 19 juin 2006, ANF Immobilier suite à cette constatation résiliait les marchés de travaux conclus avec l'ancien fournisseur.

Par ailleurs, le liquidateur de l'ancien fournisseur ainsi que ce dernier ont assigné ANF Immobilier devant le Tribunal de Commerce de Paris le 16 février 2007.

ANF Immobilier a sollicité le sursis à statuer ou le renvoi de l'affaire au rôle dans l'attente de la décision définitive de la juridiction pénale (le Tribunal de Grande Instance de Marseille), saisie par une plainte avec constitution de partie civile de la société ANF Immobilier pour des faits d'abus de biens sociaux et recel.

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

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

Groupe B&B Hotels

Plusieurs litiges opposent les sociétés de groupe B&B Hotels à certains anciens gérants mandataires. Ceux-ci demandent la requalification de leur contrat de gérance-mandat en contrat de travail. Le groupe B&B Hotels conteste ces demandes qui sont en cours d'instruction. Dans le cadre de la cession de groupe B&B Hotels, Eurazeo et les autres vendeurs ont accepté sous certaines conditions de continuer à prendre en charge une partie des dommages qui pourraient résulter de ces litiges et de ceux qui pourraient naître sur le même sujet. Cette prise en charge est plafonnée pour l'ensemble des vendeurs, et répartie entre eux. Cette garantie ne couvre que les demandes formulées par l'acquéreur du groupe B&B Hotels avant le 31 mars 2012. Aucune somme n'a été appelée ni payée en 2016.

Gilbert Saada

Monsieur Gilbert Saada a assigné la Société le 23 mai 2011 devant le tribunal de grande instance de Paris aux fins notamment de faire désigner un expert chargé de valoriser les participations de la Société et de déterminer sur cette base le montant de la valorisation moyenne des sommes qui pourraient lui être dues au titre du programme de co-investissement. La Société a contesté ces demandes et le tribunal de grande instance a le 6 juillet 2011 intégralement débouté Monsieur Gilbert Saada de celles-ci. Le 31 août 2011, la Société a reçu, à la demande de Monsieur Gilbert Saada, une convocation devant le bureau de conciliation du Conseil des Prud'hommes de Paris, concernant les conditions du licenciement de Monsieur Gilbert Saada. Une audience a eu lieu le 18 janvier 2012 lors de laquelle le Conseil des Prud'hommes a constaté l'absence de conciliation entre les Parties. Le Conseil des Prud'hommes de Paris, par jugement en date du 11 décembre 2012, s'est déclaré incompétent et a débouté de l'ensemble de ses demandes Monsieur Gilbert Saada. Ce dernier a interjeté appel de ce jugement. La Cour d'Appel de Paris a confirmé le 9 juin 2015 le jugement et débouté Monsieur Gilbert Saada de ses nouvelles demandes. Ce dernier a alors formé un pourvoi en cassation qui a été totalement rejeté par la chambre sociale de la Cour de Cassation par un arrêt en date du 1^{er} février 2017.

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 2016. À la connaissance d'Eurazeo, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité d'Eurazeo et/ou du Groupe.

Le groupe Eurazeo ne peut exclure que de nouvelles procédures précontentieuses ou contentieuses voient le jour à raison d'événements ou de faits qui ne seraient pas connus ou dont le risque associé n'est pas encore déterminable et/ou quantifiable. De telles procédures pourraient avoir un effet défavorable sur sa situation financière ou ses résultats.

3.5 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 EURAZEO

En application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le présent rapport a pour objet de rendre compte de la composition du Conseil de Surveillance 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 de Surveillance, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Eurazeo incluant les risques financiers liés aux effets du changement climatique et les mesures prises pour le déploiement d'une stratégie bas-carbone. Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiées dans le Document de référence 2016 (section 6.6 – Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, p.355). Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont précisées à l'article 23 des statuts d'Eurazeo (section 6.1 du Document de référence 2016, p.340). Les principes et les règles arrêtés par le Conseil de Surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont publiés dans le Document de référence 2016 (section 3.2 - Rémunérations et avantages de toute nature des mandataires sociaux).

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 3.4.1 du Document de référence 2016 p.199 et suivantes).

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.214 à 217 du Document de référence 2016) consacrée aux travaux du Conseil de Surveillance a été rédigée en référence au Code AFEP/MEDEF, disponible sur les sites internet de l'AFEP et du MEDEF et à son guide d'application. 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 9 mars 2017. La version définitive du rapport a été approuvée par le Conseil de Surveillance lors de sa séance du 16 mars 2017.

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 de Surveillance, des critères d'indépendance, de la tenue des réunions, des communications au Conseil de Surveillance, des autorisations préalables du Conseil de Surveillance pour certaines opérations, de la création de comités au sein du Conseil de Surveillance, de la rémunération de ses membres et de la déontologie. Il a été mis à jour par le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016 pour tenir compte du Code AFEP/MEDEF publié en novembre 2016. Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance est reproduit intégralement en section 3.1.5 du Document de référence 2016 (p.173 à 178).

À toute époque de l'année, le Conseil de Surveillance opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Directoire communique mensuellement au Président du Conseil de Surveillance un état des participations, de la trésorerie, des opérations réalisées et de l'endettement éventuel 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 de Surveillance 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 Générale. 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.

(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 de Surveillance 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 2016 (p.158) qui fait partie intégrante du présent rapport.

Au 31 décembre 2016, le Conseil de Surveillance est composé de treize membres, dont un membre représentant les salariés.

À l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017, le mandat de trois membres du Conseil de Surveillance arrive à échéance. Il sera proposé le renouvellement du mandat de Madame Stéphane Pallez ainsi que la nomination de Madame Anne Dias en qualité de membres du Conseil de Surveillance, pour une durée de quatre ans.

Sous réserve de l'approbation des résolutions susvisées relatives au renouvellement du mandat de Madame Stéphane Pallez et à la nomination de Madame Anne Dias, le Conseil de Surveillance sera composé, à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017, de cinq femmes parmi les onze membres pris en compte pour le calcul de la proportion homme-femme au sein du Conseil de Surveillance (le membre représentant les salariés n'étant pas pris en compte pour ce calcul), soit 45 % de l'effectif du Conseil de Surveillance.

Le Comité des Rémunérations et de Sélection du 25 novembre 2016 a débattu de la qualification d'administrateur indépendant de chaque membre du Conseil de Surveillance, cette qualification (telle qu'elle figure dans le tableau de la section 3.1.3 – Conseil de Surveillance du Document de référence 2016, p.160) a été examinée par le Conseil de Surveillance lors de sa séance du 8 décembre 2016.

Activité du Conseil de Surveillance en 2016

En 2016, le Conseil de Surveillance s'est réuni huit fois (huit fois également en 2015). Le taux de présence moyen a été de 81,73 %.

En cours de séance, une présentation synthétique des points à l'ordre du jour est réalisée. Les présentations font l'objet de questions et sont suivies de débats avant mise au vote des résolutions. Un compte rendu écrit détaillé est ensuite remis aux membres du Conseil de Surveillance pour commentaires avant approbation du Conseil de Surveillance lors de la réunion suivante.

Le Conseil de Surveillance consacre une part importante de son activité à l'élaboration des orientations stratégiques de la Société et notamment à l'examen des projets d'investissement et de désinvestissement. À chaque séance, le Conseil de Surveillance passe en revue l'activité et, le cas échéant, les résultats des sociétés en portefeuille, l'évolution boursière d'Eurazeo ainsi que la situation de trésorerie et d'endettement d'Eurazeo et des sociétés en portefeuille. Il examine les comptes individuels trimestriels et les comptes individuels et consolidés semestriels et annuels et voit les communiqués de presse y relatifs. Il autorise la conclusion des conventions réglementées, les cautions, avals et garanties données par Eurazeo et la mise en œuvre du programme de rachat d'actions conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale.

La rémunération des membres du Directoire, notamment l'appréciation de la réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs pour la détermination de la rémunération variable 2015 ainsi que la fixation des critères quantitatifs et qualitatifs pour la rémunération variable 2016, a fait l'objet d'un examen approfondi par le Comité des Rémunérations et de Sélection puis par le Conseil de Surveillance. Conformément à l'article 26 du Code AFEP/MEDEF, les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à chaque dirigeant mandataire social seront soumis à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017 (ces éléments figurent en détail dans les tableaux présentés en pages 373 à 382 du Document de référence 2016). Par ailleurs, conformément à l'article L. 225-82-2

du Code de commerce, les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux membres du Directoire et aux membres du Conseil de Surveillance en 2017, seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

L'ensemble des sujets traités en 2016 par le Conseil de Surveillance a nécessité une forte mobilisation en amont des comités spécialisés du Conseil de Surveillance. Les principaux dossiers examinés par les comités spécialisés au cours de l'année 2016 sont détaillés dans le Document de référence 2016 à la section 3.1.4 – Comités spécialisés (p. 171 à 173).

3.5.1.2 Les comités spécialisés

Quatre comités ont été créés au sein du Conseil de Surveillance : le Comité Financier, le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et de Sélection et le Comité de Responsabilité Sociétale d'Entreprise ou Comité RSE.

Ces quatre 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 au mandat d'un membre d'un comité.

Les missions et règles de fonctionnement des quatre comités sont définies par des chartes qui font partie intégrante du règlement intérieur du Conseil de Surveillance. La charte du Comité d'Audit a été modifiée par le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016 afin de préciser les missions conduites par les membres de ce Comité suite à l'entrée en vigueur de l'ordonnance du 17 mars 2016 portant réforme de l'audit.

Un exposé de la composition, de l'activité et du nombre de réunions de ces comités au cours de l'année 2016, ainsi que des principes de détermination des rémunérations des mandataires sociaux est détaillé dans le Document de référence 2016 aux sections 3.1.4 – Comités spécialisés (p. 171 à 173) et 3.2.1 – Principes de rémunération des mandataires sociaux p. 179 et suivantes), qui sont considérées comme faisant partie intégrante du présent rapport.

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.

Eurazeo est convaincue que la gouvernance est un facteur essentiel de performance et de pérennité des entreprises. La mise en place d'une gouvernance exemplaire chez Eurazeo et dans l'ensemble des sociétés du portefeuille est un des objectifs prioritaires de la stratégie RSE d'Eurazeo.

Règlement intérieur du Conseil de Surveillance

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance a été modifié lors de la réunion du 8 décembre 2016 afin de tenir compte du nouveau Code AFEP/MEDEF publié en novembre 2016, notamment pour ce qui concerne les critères d'indépendance des membres du Conseil de Surveillance. Il est reproduit intégralement en section 3.1.5 du Document de référence 2016 (p. 173 à 178).

Formation des membres du Conseil de Surveillance

Des réunions de présentation de la Société et de l'ensemble de ses participations sont organisées systématiquement avec le ou les

membres du Directoire concernés pour chaque nouveau membre du Conseil de Surveillance. Ces réunions de travail sont l'occasion, pour les membres ayant rejoint récemment le Conseil de Surveillance, d'améliorer leur connaissance du Groupe, de son fonctionnement et de ses enjeux. Par ailleurs, les nouveaux membres du Comité d'Audit bénéficient d'entretiens avec le Directeur Administratif et Financier, les équipes financières et l'audit interne de la Société au cours desquels les spécificités comptables et/ou financières de la Société sont notamment abordées et les nouveaux membres du Comité des Rémunérations et de Sélections, d'entretiens avec le Secrétaire Général.

Déontologie

Lors de la nomination d'un membre du Conseil de Surveillance, le Secrétaire du Conseil lui remet un dossier comportant notamment les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance et la charte de déontologie boursière. Tout membre du Conseil de Surveillance s'assure qu'il a connaissance et respecte les obligations mises à sa charge par les dispositions légales, réglementaires, statutaires, le règlement intérieur et la charte de déontologie boursière.

Au-delà de leurs obligations de détenir un minimum de 250 actions pendant toute la durée de leur mandat (article 11.2 des statuts) puis 750 actions avant la fin de leur mandat, il est demandé aux membres du Conseil de Surveillance de mettre au nominatif l'ensemble des titres qu'ils détiennent ou qu'ils viendraient à acquérir ultérieurement.

Les membres du Conseil de Surveillance sont tenus à une obligation générale de confidentialité en ce qui concerne les délibérations du Conseil de Surveillance et des comités ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel dont ils auraient eu connaissance dans le cadre de leurs fonctions. La charte de déontologie boursière rappelle les obligations en matière d'information privilégiée et les sanctions applicables ainsi que les obligations de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société qui incombent aux membres du Conseil de Surveillance. Cette charte interdit également la réalisation de certaines transactions, notamment la vente à découvert d'actions et les opérations d'achat/revente à court terme de titres.

Par ailleurs, un courrier est envoyé aux membres du Conseil de Surveillance en fin d'année afin de leur rappeler plus spécifiquement les obligations légales et réglementaires auxquelles ils sont tenus ; ce courrier les informe également des périodes d'abstention pour l'année à venir pendant lesquelles ils ne devront pas procéder à des opérations sur les titres de la Société.

Information des membres du Conseil de Surveillance

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance définit les modalités d'information des membres du Conseil de Surveillance. À toute époque de l'année, le Conseil de Surveillance peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Le Président se fait notamment communiquer mensuellement par le Directoire un état des participations, de la trésorerie et de l'endettement éventuel de la Société, et des opérations réalisées. Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente au Conseil de Surveillance un rapport reprenant ces mêmes éléments, et décrivant les activités et la stratégie de la Société. Le Directoire présente en outre au Conseil, une fois par semestre, ses budgets et plans d'investissement.

Toutes les réunions du Conseil de Surveillance sont précédées de l'envoi d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour.

En vue d'un meilleur fonctionnement du Conseil de Surveillance, la Société a mis en place depuis 2013 un système d'information digital spécifique destiné aux membres du Conseil de Surveillance qui rassemble l'ensemble de l'information qui leur est nécessaire, mise à jour en temps réel. Ce système leur permet d'accéder à tout moment de manière sécurisée à l'historique des informations clés diffusées en prévision des séances du Conseil de Surveillance.

Evaluation du Conseil de Surveillance

L'évaluation formalisée de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance est détaillée dans le Document de référence 2016 à la section 3.1.1.3. Autoévaluation des activités du Conseil de Surveillance, qui est considérée comme faisant partie intégrante du présent rapport.

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 27.1

du Code AFEP/MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. Toutefois, certaines dispositions ont été écartées pour les raisons expliquées dans le tableau ci-après :

Dispositions du Code AFEP/MEDEF écartées	Explications
8.5.1 Administrateurs indépendants	
"...ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes... salariés, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide...".	Le Comité des Rémunérations et de Sélection du 25 novembre 2016 a examiné la situation de Mme Anne Lalou. Lors de sa nomination au sein du Conseil de Surveillance en mai 2010, Mme Anne Lalou a été considérée comme indépendante. Elle a perdu sa qualité de membre indépendant lors de sa nomination au sein du Comité de Surveillance de Foncia Holding, en application des critères d'indépendance prévus par le Code AFEP/MEDEF en vigueur à cette date. Le Conseil de Surveillance et le Comité des Rémunérations et de Sélection ont constaté qu'Eurazeo ne détenait plus aucune participation au sein de Foncia Holding depuis septembre 2016. En conséquence, le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016 a estimé que le mandat précédemment exercé au sein du Comité de Surveillance de Foncia Holding par Mme Anne Lalou n'était plus un élément de nature à retirer à cette dernière la qualité de membre indépendant du Conseil de Surveillance.
17.1 Composition du Comité des Rémunérations	
Le Comité des Rémunérations “doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Il est recommandé que le Président du Comité soit indépendant”.	Le Comité des Rémunérations et de Sélection est composé pour moitié de membres indépendants. Le Président du Comité des Rémunérations et de Sélection, M. Roland du Luart, a perdu sa qualité de membre indépendant lors du renouvellement de son mandat à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016, en application des critères d'indépendance prévus par le Code AFEP/MEDEF en vigueur à cette date. Le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité changer la présidence de ce Comité qui est en charge à la fois des questions de nomination et de rémunérations, compte tenu de l'excellent travail réalisé par M. Roland du Luart et du fait que sa non-indépendance résulte uniquement de la durée de son mandat au sein du Conseil de Surveillance. Il est rappelé que M. Roland du Luart a pris la présidence du Comité des Rémunérations et de Sélection en 2013 seulement. Par ailleurs, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale des Actionnaires de la résolution relative à la nomination de Madame Anne Dias, le Conseil de Surveillance proposera sa nomination au sein du Comité des Rémunérations et de Sélection, de sorte que ce Comité sera composé majoritairement de membres indépendants.
21 Cessation du contrat de travail en cas de mandat social	
Lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social, le Code AFEP/MEDEF recommande de “mettre fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission”.	M. Patrick Sayer 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 fin au contrat de travail par rupture conventionnelle ou par démission n'a pas été retenue. Il a semblé inéquitable au Comité des Rémunérations et de Sélection de remettre en cause le régime de protection sociale (retraite) dont bénéficie M. Patrick Sayer, âgé au 31 décembre 2014 de 57 ans. En conséquence, le Comité des Rémunérations et de Sélection du 27 novembre 2013 a confirmé à M. Patrick Sayer le bénéfice de son contrat de travail de “Conseiller du Président” dans l'hypothèse unique du non-renouvellement de son mandat social à l'issue de sa durée, soit le 19 mars 2018 et ce, afin d'assurer la meilleure transition possible pour la Société dans le cadre d'un changement de Direction. En tout état de cause, les conditions stipulées par le Code AFEP/MEDEF en matière de rémunérations des dirigeants (notamment relatives aux indemnités de départ et à la retraite) sont respectées.

Recommandations du HCGE

En 2016, la Société n'a reçu aucune recommandation du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise sur les explications fournies dans le Document de référence 2015 relatives à l'application du Code AFEP/MEDEF.

3.5.2 LES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques de la Société sont présentés dans le Document de référence 2016 à la

section 3.4.1. Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, qui est considérée comme faisant partie intégrante du présent rapport.

Par ailleurs, les risques financiers relatifs au changement climatique et les mesures prises dans le cadre du déploiement d'une stratégie bas-carbone sont détaillés dans le Document de référence 2016 à la section 2.1 Prise en compte de la RSE dans la politique d'investissement, considérée également comme faisant partie intégrante du présent rapport.

3.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ EURAZEO SA

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société EURAZEO SA 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 2016.

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 ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de Surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 28 mars 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Guillaume Potel

Emilie Loréal

3.7 ENGAGEMENTS AU TITRE DES PROGRAMMES DE CO-INVESTISSEMENT

Par analogie avec la pratique habituelle des fonds d'investissement, Eurazeo a mis en place un programme de co-investissement au bénéfice des membres du Directoire et des équipes d'investissement ("les bénéficiaires"). Aux termes des accords conclus entre Eurazeo et ces personnes, et conformément aux décisions validées par le Conseil de Surveillance, celles-ci pourront bénéficier sur un portefeuille d'investissements donné, en contrepartie d'un investissement de leur part en capital et au-delà d'un rendement minimum préférentiel garanti à Eurazeo de 6 % par an ("hurdle"), d'une quote-part de 10 % de l'éventuelle plus-value globale nette réalisée sur les investissements concernés.

Depuis 2012, les programmes de co-investissement ont été structurés au travers de sociétés à capital variable regroupant Eurazeo (95 % du capital) et les investisseurs personnes physiques (détenant ensemble 5 % du capital). Ces sociétés "Carryco" participent à hauteur de 10 % à chaque investissement réalisé par Eurazeo.

Pour les investissements réalisés depuis 2014, le programme intègre une composante calculée investissement par investissement. Ce co-investissement personnel du management et des équipes est payé comptant à Eurazeo lors de chaque investissement et peut être totalement perdu dans l'hypothèse où Eurazeo ne récupère pas les fonds investis.

Le premier programme, couvrant les investissements réalisés en 2003-2004, a été liquidé en 2007 comme indiqué dans le Document de référence 2007. Le second programme de co-investissement au titre des investissements réalisés en 2005-2008, n'ayant pas atteint le "taux de retour prioritaire" de 6 %, les primes versées, d'un montant de 11,8 millions d'euros, ont

été définitivement perdues par le management et les équipes. Ces primes ont été ainsi définitivement acquises par Eurazeo, fin 2014.

Concernant le programme 2009-2011, compte tenu des cessions réalisées ce programme est arrivé à échéance fin 2016. Ce programme représente une valeur pour les bénéficiaires hors Eurazeo, qui détenait à l'origine une réserve de 4,97 % dans le programme, de 103,2 millions d'euros (dont 33,7 millions d'euros pour des personnes ne faisant plus partie des effectifs Eurazeo et 35,6 millions d'euros pour les membres du Directoire) pour un montant de primes versées par les équipes hors Eurazeo de 3,9 millions d'euros (dont 1,4 million d'euros pour le Directoire). En application des termes et conditions du contrat de co-investissement, les primes sont acquises à Eurazeo ; l'ensemble des participations concernées par le programme n'ayant pas été cédé. Il est à noter que cette rétrocession de 10 % est à comparer à des gains réalisés dans les comptes individuels (plus-values et dividendes) et des gains latents sur les participations résiduelles non cédées d'un montant cumulé de 1 083,3 millions d'euros. Eurazeo conserve d'ailleurs des perspectives d'appréciation des participations dans Europcar et Moncler qui désormais ne seront plus incluses dans un programme de co-investissement des équipes. Les sommes correspondantes ont été versées aux bénéficiaires entre décembre 2016 et février 2017 au travers soit de rachats de parts sociales de la société civile concernée soit par distribution au travers de celle-ci (cf. Note 17 de l'annexe aux comptes individuels, les événements postérieurs à la clôture figurant dans le Rapport du Directoire, et le Rapport Spécial des Commissaires aux comptes p. 407 à 414).

Au titre des programmes subséquents ouverts à compter de 2012, les équipes d'Eurazeo ont investi 7 829 milliers d'euros, dont 3 298 milliers d'euros pour le Directoire.

Montants investis (en euros)	Fonction	Carryco	Carryco	Carryco	Carryco	Total
		Croissance	Capital I	Croissance 2	Patrimoine	
		2012-2013	2014-2017	2015-2018	2015-2018	
Patrick Sayer	Président du Directoire	56 000	1 261 760	80 142	136 308	1 534 210
Virginie Morgon	Directeur Général	42 000	1 009 408	64 980	110 520	1 226 908
Sous-total		98 000	2 271 168	145 122	246 828	2 761 118
Autre membre du Directoire		19 250	441 616	28 158	47 892	536 916
Sous-total membres du Directoire		117 250	2 712 784	173 280	294 720	3 298 034
Autres bénéficiaires		232 750	3 596 016	259 920	442 080	4 530 766
TOTAL		350 000	6 308 800	433 200	736 800	7 828 800

Compte tenu des termes et conditions des contrats de co-investissement dont les principales caractéristiques sont rappelées en Note 17 des comptes individuels du présent Document de référence, il y a lieu de considérer que, compte tenu de la courte durée de détention des investissements concernés (à l'exception

toutefois du programme Croissance 2012-2013 qui n'offre pas à ce jour de perspective de gain) et de l'incertitude liée au franchissement futur du "hurdle" de 6 % annuel, il ne peut être estimé de valeur définitive à ce jour.



4

COMPTES CONSOLIDÉS

4.1	ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE	222	4.5	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	228
4.2	ÉTAT DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ	224	4.6	NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	230
4.3	ÉTAT DES PRODUITS ET DES CHARGES COMPTABILISÉS	225	4.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	296
4.4	ÉTAT DE LA VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	226			

4.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

ACTIF

(En milliers d'euros)

	Notes	31/12/2016 net	31/12/2015 net
Écarts d'acquisition	6.1	1 461 686	431 025
Immobilisations incorporelles	6.2	1 232 507	555 139
Immobilisations corporelles	6.3	1 090 286	136 020
Immeubles de placement	7	1 286 016	1 291 176
Participations dans les entreprises associées	8.1	1 352 703	2 425 025
Actifs financiers	8.2	1 392 442	726 603
Autres actifs non courants	4.5	13 696	10 899
Actifs d'impôt différé	11.3	32 964	16 189
Total des actifs non courants		7 862 301	5 592 076
Stocks		223 174	81 298
Clients et autres débiteurs	4.3	602 533	218 496
Actifs d'impôt exigibles		15 572	134 940
Actifs financiers	8.2	45 411	89 291
Autres actifs financiers	9.2	5 567	18 677
Autres actifs courants	4.5	43 606	11 203
Actifs financiers de gestion de trésorerie	13.1	64 917	14 902
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13.1	1 515 367	1 194 414
Total des actifs courants		2 516 147	1 763 221
Actifs destinés à être cédés	2.2	1 840	19 760
TOTAL ACTIF		10 380 288	7 375 057

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

(En milliers d'euros)

	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Capital émis		212 597	213 980
Primes		710	-
Réserves consolidées		4 273 705	4 103 696
Capitaux propres - Part du Groupe		4 487 013	4 317 676
Participations ne donnant pas le contrôle		748 674	429 712
Capitaux propres	12.1	5 235 687	4 747 388
Intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement		344 504	320 339
Provisions	10	19 099	6 061
Passifs liés aux avantages au personnel	5.2	56 236	31 258
Emprunts et dettes financières	9.1	2 800 355	1 527 006
Passifs d'impôt différé	11.3	418 151	213 185
Autres passifs non courants	4.5	62 526	46 079
Total des passifs non courants		3 356 367	1 823 589
Provisions - part à moins d'un an	10	16 017	21 436
Passifs liés aux avantages au personnel - à moins d'un an	5.2	1 348	-
Dettes d'impôt exigibles		19 978	19 496
Fournisseurs et autres créditeurs	4.4	613 048	173 453
Autres passifs	4.5	488 924	213 272
Autres passifs financiers	9.2	23 115	18 588
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	9.1	280 699	37 496
Total des passifs courants		1 443 130	483 741
Passifs directement liés aux actifs destinés à être cédés	2.2	600	-
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		10 380 288	7 375 057

4.2 ÉTAT DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(En milliers d'euros)

	Notes	2016	2015
Produits de l'activité ordinaire	4.1	2 180 958	1 985 073
Autres produits et charges de l'activité	4.2	842 961	1 834 993
Achats consommés		(879 273)	(686 938)
Impôts et taxes		(32 974)	(38 015)
Charges de personnel	5.1	(517 998)	(451 283)
Charges externes		(459 268)	(585 729)
Dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)		(69 547)	(36 579)
Dotations ou reprises de provisions		3 397	(18 030)
Autres produits et charges d'exploitation		(34 070)	(25 174)
Résultat opérationnel avant autres produits et charges		1 034 186	1 978 318
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	6.2	(34 462)	(11 530)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition/participations dans les entreprises associées	6.4/8.1	(180 342)	(150 629)
Autres produits et charges opérationnels	4.6	(80 908)	(38 192)
Résultat opérationnel		738 474	1 777 967
Produits et charges de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et autres instruments financiers	9.4	7 492	(65 187)
Coût de l'endettement financier brut	9.4	(133 106)	(188 142)
Coût de l'endettement financier net	9.4	(125 614)	(253 329)
Autres produits et charges financiers	9.4	(22 510)	(25 558)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	8.1	90 417	78 043
Impôt	11.1	(32 162)	(32 450)
RÉSULTAT NET avant RÉSULTAT des activités arrêtées ou en cours de cession		648 604	1 544 673
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession		(5 596)	(507)
RÉSULTAT NET		643 008	1 544 166
Résultat net - Participations ne donnant pas le contrôle		123 261	268 126
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE		519 747	1 276 040
Résultat par action	12.2	7,64	17,98
Résultat dilué par action	12.2	7,64	17,98

4.3 ÉTAT DES PRODUITS ET DES CHARGES COMPTABILISÉS

Conformément à la norme IAS 1 révisée, Eurazeo est tenue de présenter le total des produits et des charges comptabilisés indirectement (c'est-à-dire *via* le résultat net de la période) et directement dans les capitaux propres :

(En milliers d'euros)

	Notes	2016	2015
Résultat net de la période		643 008	1 544 166
Gains (pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	8.2	2 038	(7 729)
Reclassement de la réserve de juste valeur en compte de résultat	8.2	-	(2 828)
Total variation de la réserve de juste valeur		2 038	(10 557)
Effets impôt		-	-
Réserve de juste valeur - nette (recyclable)		2 038	(10 557)
Gains (pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture	9.2	(11 089)	(4 763)
Reclassement de la réserve de couverture en compte de résultat *	9.4	8 431	58 986
Total variation de la réserve de couverture		(2 658)	54 223
Effets impôt		725	(9 798)
Réserve de couverture - nette (recyclable)		(1 933)	44 425
Reconnaissance des pertes et gains actuariels en capitaux propres	5.2/8.1	6 950	(9 061)
Effets impôt		2 618	(1 301)
Pertes et gains actuariels - nets (non recyclable)		9 568	(10 362)
Gains (pertes) résultant des différences de conversion		1 863	10 362
Reclassement de la réserve de conversion en compte de résultat	9.4	895	18 057
Réserves de conversion (recyclable)		2 758	28 419
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DIRECTEMENT ENREGISTRÉS DANS LES CAPITAUX PROPRES		12 431	51 925
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS		655 439	1 596 091
Attribuables aux :			
• Actionnaires d'Eurazeo		530 608	1 314 221
• Participations ne donnant pas le contrôle		124 831	281 870

* En 2016, dont 693 milliers d'euros d'incidence des groupes mis en équivalence.

La variation de la réserve de juste valeur résulte de la variation de juste valeur des actifs financiers (Colyzeo et actifs d'Eurazeo Croissance). La Note 8.2 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 aux ruptures des certaines relations de couverture sur le groupe ANF Immobilier et à la déconsolidation des titres AccorHotels

(passage de titres mise en équivalence à actifs financiers à la juste valeur par résultat).

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 à la déconsolidation des titres AccorHotels et à la cession de bloc de titres Elis.

4.4 ÉTAT DE LA VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(En milliers d'euros)

	Capital émis	Primes liées au capital	Réserves de juste valeur	Réserves de couverture	Réserves de conversion
Solde au 1^{er} janvier 2015	210 934	-	100 074	(64 973)	(15 591)
Résultat net de la période	-	-	-	-	-
Gains (pertes) comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	(10 557)	45 024	23 182
Total produits et charges comptabilisés	-	-	(10 557)	45 024	23 182
Augmentations de capital	10 546	-	-	-	-
Titres d'auto contrôle	(7 500)	-	-	-	-
Dividendes versés aux actionnaires	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2015	213 980	-	89 517	(19 949)	7 591
Résultat net de la période	-	-	-	-	-
Gains (pertes) comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	2 047	(1 826)	384
Total produits et charges comptabilisés	-	-	2 047	(1 826)	384
Augmentations de capital	-	-	-	-	-
Titres d'auto contrôle	(1 383)	710	-	-	-
Dividendes versés aux actionnaires	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2016	212 597	710	91 564	(21 775)	7 975

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
101 760	(76 034)	(120 973)	24 640	3 066 304	3 226 141	296 357	3 522 498
-	-	-	-	1 276 040	1 276 040	268 126	1 544 166
-	-	(9 822)	(9 646)	-	38 181	13 744	51 925
-	-	(9 822)	(9 646)	1 276 040	1 314 221	281 870	1 596 091
-	-	-	-	(10 546)	-	-	-
-	(10 931)	-	-	(110 635)	(129 066)	-	(129 066)
-	-	-	-	(79 256)	(79 256)	(53 892)	(133 148)
-	-	-	-	(14 393)	(14 393)	109 056	94 663
7 331	-	-	(1 560)	(5 742)	29	(203 679)	(203 650)
109 091	(86 965)	(130 795)	13 434	4 121 772	4 317 676	429 712	4 747 388
-	-	-	-	519 747	519 747	123 261	643 008
-	-	7 680	2 575	-	10 860	1 571	12 431
-	-	7 680	2 575	519 747	530 608	124 831	655 439
-	-	-	-	-	-	-	-
-	10 617	-	-	(208 013)	(198 068)	-	(198 068)
-	-	-	-	(159 305)	(159 305)	(16 640)	(175 945)
-	-	-	-	(12 806)	(12 806)	300 425	287 619
6 253	-	-	(1 923)	4 578	8 908	(89 654)	(80 746)
115 344	(76 348)	(123 115)	14 086	4 265 973	4 487 013	748 674	5 235 687

4 273 705

4

4.5 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(En milliers d'euros)

	Notes	2016	2015
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat net consolidé		643 008	1 544 166
Dotations nettes aux amortissements et provisions		100 027	222 852
Pertes de valeur (y compris sur actifs disponibles à la vente)		177 134	8 180
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	7	(3 258)	(25 480)
Paievements en actions		5 521	4 538
Autres produits et charges calculés		(66 729)	(20 197)
Plus et moins-values de cession, profits et pertes de dilution		(773 213)	(1 834 367)
Quote-part de résultats liée aux sociétés mises en équivalence	8.1	(90 417)	(78 043)
Dividendes (hors sociétés du secteur "holding")		(0)	-
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt		(7 927)	(178 351)
Coût de l'endettement financier net	9.4	125 614	253 329
Impôt		32 162	32 450
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		149 849	107 428
Impôts versés		52 844	(51 240)
Acquisitions/Cessions de flottes de véhicules	13.2	-	(553 410)
Variation du besoin en fonds de roulement ("BFR") lié à la flotte de véhicules	13.2	-	158 663
Variation du besoin en fonds de roulement ("BFR")	13.2	(65 014)	19 296
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	13.3	137 680	(319 263)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles		(143 396)	(25 535)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles		620	2 624
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles		(407 420)	(41 448)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles		884	24 451
Décassements liés aux acquisitions d'immeubles de placement		(75 718)	(123 539)
Encaissements liés aux cessions d'immeubles de placement		89 645	132 654
Décassements liés aux acquisitions d'actifs financiers non courants :			
• Titres de participation		(850 321)	(233 460)
• Actifs financiers	8.2	(282 009)	(394 560)
• Autres actifs financiers non courants		(320)	(29 796)
Encaissements liés aux cessions d'actifs financiers non courants :			
• Titres de participation		1 110 940	1 633 833
• Actifs financiers		306 784	41 095
• Autres actifs financiers non courants		124	179 386
Incidence des variations de périmètre		118 073	(248 099)
Dividendes des participations associées		21 713	27 681
Variation des actifs financiers de gestion de trésorerie		(50 015)	4 711
Autres flux d'investissement		-	1
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	13.4	(160 416)	949 999

(En milliers d'euros)

	Notes	2016	2015
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		-	-
• versées par les minoritaires des sociétés intégrées		176 420	470 020
Rachats et reventes d'actions propres		(197 503)	(129 354)
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice :			
• versés aux actionnaires de la société mère	12.1	(159 305)	(79 257)
• versés aux minoritaires des sociétés intégrées		(15 723)	(176 019)
Encaissements liés aux nouveaux emprunts		1 639 107	1 022 258
Remboursement d'emprunts		(996 323)	(1 245 298)
Versement soulte		(7 092)	(4 460)
Intérêts financiers nets versés		(101 916)	(153 239)
Autres flux liés aux opérations de financement		0	(884)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	13.5	337 665	(296 233)
Variation de trésorerie			
Trésorerie à l'ouverture		1 193 213	856 112
Incidence de la variation du cours des devises sur la trésorerie		2 083	2 599
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE (nette des découverts bancaires)	13.1	1 510 205	1 193 214
<i>Dont trésorerie à accès restreint</i>		<i>12 070</i>	<i>21 089</i>

4.6 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

SOMMAIRE

NOTE 1 PRINCIPES GÉNÉRAUX	231	NOTE 8 ENTREPRISES ASSOCIÉES ET ACTIFS FINANCIERS	251
1.1 Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des comptes consolidés	231	8.1 Participations dans les entreprises associées	251
1.2 Estimations et jugements comptables déterminants	232	8.2 Actifs financiers	253
NOTE 2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	232	NOTE 9 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS	255
2.1 Évolution du périmètre de consolidation	232	9.1 Dette financière nette	255
2.2 Reclassement IFRS 5 - groupe d'actifs destinés à être cédés	234	9.2 Instruments dérivés	258
NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE	235	9.3 Juste valeur des actifs et passifs financiers	260
3.1 Information sectorielle au 31 décembre 2016	236	9.4 Résultat financier	261
3.2 Information sectorielle au 31 décembre 2015	238	9.5 Gestion des risques	261
NOTE 4 DONNÉES OPÉRATIONNELLES	240	NOTE 10 PROVISIONS	264
4.1 Produits de l'activité ordinaire	240	NOTE 11 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	265
4.2 Autres produits et charges de l'activité	240	11.1 Preuve d'impôt	265
4.3 Créances clients et autres débiteurs	241	11.2 Analyse de l'activation des déficits	265
4.4 Fournisseurs et autres créditeurs	242	11.3 Sources de l'impôt différé	266
4.5 Autres actifs et passifs	242	NOTE 12 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	266
4.6 Résultat opérationnel et autres produits et charges opérationnels	243	12.1 Capitaux propres	266
NOTE 5 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL	243	12.2 Résultat par action	266
5.1 Frais de personnel et effectifs	243	NOTE 13 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE	267
5.2 Passifs liés aux avantages au personnel	243	13.1 Actifs de trésorerie	267
5.3 Rémunérations et autres transactions avec les dirigeants (parties liées)	245	13.2 Composantes du besoin en fonds de roulement ("BFR")	267
NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	246	13.3 Flux nets de trésorerie générés par l'activité	267
6.1 Écarts d'acquisition	246	13.4 Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	267
6.2 Immobilisations incorporelles	246	13.5 Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	268
6.3 Immobilisations corporelles	247	NOTE 14 AUTRES INFORMATIONS	268
6.4 Pertes de valeurs sur actifs immobilisés	248	14.1 Événements post-clôture	268
NOTE 7 IMMEUBLES DE PLACEMENT	250	14.2 Honoraires d'audit du Groupe	268
7.1 Description des expertises	250	14.3 Engagements hors bilan	269
7.2 Analyse de sensibilité	251	NOTE 15 LISTE DES FILIALES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES	274
7.3 Taux d'impôt différé retenu	251	NOTE 16 MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES	288

NOTE I PRINCIPES GÉNÉRAUX

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire d'Eurazeo du 8 mars 2017. Ils ont fait l'objet d'un examen par le Comité d'Audit du 9 mars 2017 ainsi que par le Conseil de Surveillance du 16 mars 2017.

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers d'Eurazeo et de ses filiales ou entreprises associées, préparés au 31 décembre.

En ce qui concerne les filiales ou entreprises associées clôturant leurs comptes annuels à une autre date que le 31 décembre, l'établissement des comptes consolidés est effectué d'après une situation comptable couvrant la période du 1^{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.

1.1 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 2016 et disponibles sur le site suivant : http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/standards-interpretations/index_en.htm.

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception des immeubles de placement, des instruments financiers dérivés et des actifs financiers qui sont évalués à la juste valeur. Les états financiers sont présentés en milliers d'euros.

Les principes comptables retenus sont cohérents avec ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 à l'exception de l'adoption des normes suivantes qui sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016 et n'ont pas eu d'impact sur la période :

- L'amendement à la norme IAS 19 : *Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} février 2015 ;
- Les améliorations annuelles (2010-2012) des IFRS, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} février 2015 ;
- Les amendements aux normes IAS 16 et à IAS 38 : *Clarifications sur les modes d'amortissement acceptables*, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016 ;
- Les amendements aux normes IAS 16 et IAS 41 : *Agriculture : plantes productrices*, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016 ;
- L'amendement à la norme IAS 1 : *Présentation des états financiers - Initiative Informations à fournir*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016 ;
- Les amendements aux normes IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 : *Exemption de consolidation applicable aux entités d'investissement*, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016 ;
- L'amendement à la norme IFRS 11 : *Partenariats : Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise*

commune, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016 ;

- Les améliorations annuelles (2012-2014) des IFRS, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016.

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 2016 :

- Les amendements aux normes IFRS 10 et IAS 28 : *Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise*, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016 (reportés par l'Union européenne à une date non déterminée) ;
- La norme IFRS 14 : *Comptes de report réglementaires*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016 (non adoptée par l'Union européenne) ;
- L'amendement à la norme IAS 7 : *Initiatives concernant les informations à fournir*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017 (non adopté par l'Union européenne) ;
- L'amendement à la norme IAS 12 : *Comptabilisation d'impôts différés actifs au titre de pertes non réalisées*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017 (non adopté par l'Union européenne) ;
- Les améliorations annuelles (2014-2016) des IFRS, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017 (pour IFRS 12) et à compter du 1^{er} janvier 2018 (pour IFRS 1 et IAS 28) (non adoptées par l'Union européenne) ;
- La norme IFRS 15 : *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 ;
- La clarification d'IFRS 15, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 (non adoptée par l'Union européenne) ;
- La norme IFRS 9 : *Instruments financiers*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 ;
- L'amendement à la norme IFRS 2 : *Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 (non adopté par l'Union européenne) ;
- L'amendement à la norme IFRS 4 : *Appliquer IFRS 9 - Instruments financiers avec IFRS 4 - Contrats d'assurance*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 (non adopté par l'Union européenne) ;
- L'amendement à la norme IAS 40 : *Transferts d'immeubles de placement*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 (non adopté par l'Union européenne) ;
- L'interprétation IFRIC 22 : *Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 (non adopté par l'Union européenne) ;
- La norme IFRS 16 : *Contrats de location*, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019 (non adoptée 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.

1.2 Estimations et jugements comptables déterminants

Pour établir ses comptes consolidés, Eurazeo doit procéder à des estimations et émettre des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Eurazeo revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques.

En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs états financiers pourraient différer des estimations actuelles.

1.2.1 Estimations et hypothèses comptables déterminantes

Les estimations réalisées et les hypothèses retenues pour l'établissement des états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 portent sur :

- La valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée (cf. Note 6) ;
- La juste valeur des immeubles de placement (cf. Note 7) ;
- La valeur recouvrable des participations dans les entreprises associées (cf. Note 8.1) ;

1.2.2 Jugements déterminants lors de l'application des méthodes comptables

Afin de préparer des états financiers conformes aux méthodes comptables du Groupe, Eurazeo a fait des hypothèses, en plus de

celles qui nécessitent le recours à des estimations, dont certaines ont un effet significatif sur les montants comptabilisés dans les états financiers.

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 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 perte de valeur qui peut conduire 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 8.2.

Comptabilisation des intérêts détenus par les co-investisseurs dans le cadre des fonds Eurazeo Partners et Eurazeo Capital II

Comme indiqué dans le paragraphe "Intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement", les fonds apportés dans le cadre de la syndication des investissements réalisés par Eurazeo sont des passifs ne répondant pas, au regard des normes IFRS, à la définition des instruments de capitaux propres. Ils sont présentés dans une catégorie distincte au bilan et sont évalués par référence à la valeur au bilan consolidé des actifs qui seront distribués en rémunération des apports lors de la liquidation des fonds.

Le résultat leur revenant est comptabilisé en Résultat net - Participation ne donnant pas le contrôle.

NOTE 2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

La liste des filiales et entreprises associées est présentée dans le périmètre de consolidation à la Note 15.

Les participations non consolidées par Eurazeo ne présentent pas un caractère significatif par rapport aux comptes consolidés de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

2.1 Évolution du périmètre de consolidation

Les principales évolutions du périmètre de consolidation au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 sont les suivantes :

Eurazeo Capital II SCS

Le 22 décembre 2016, Eurazeo a levé un nouveau fonds de co-investissement, Eurazeo Capital II. Ce fonds a pour vocation de prendre une participation minoritaire de 25 %, sans impact sur la gouvernance, dans les participations non cotées d'Eurazeo Capital - Asmodee, Desigual, Neovia, Fintrax, Les Petits Chaperons Rouges, Novacap, et Sommet Education ainsi que dans la future société CPK qui sera créée pour reprendre les marques Carambar, Poulain et Crema au cours du premier semestre 2017.

Fintrax

Le 16 décembre 2015, Eurazeo a réalisé l'acquisition du groupe Fintrax, soit un investissement de 303 millions d'euros. Fintrax est consolidé par intégration globale depuis le 1^{er} janvier 2016.

Les Petits Chaperons rouges

Le 29 mars 2016, Eurazeo a investi 144,4 millions d'euros dans le groupe Les Petits Chaperons Rouges (LPCR). Cet investissement en fonds propres et en obligations convertibles représente 41 % du capital de LPCR.

LPCR est consolidée par mise en équivalence à compter du 1^{er} avril 2016.

Elis

Eurazeo, Legendre Holding 27 et ECIP Elis ont cédé, en avril puis en mai 2016, un total de 28,5 millions de titres Elis (25,0 % du capital de la société) pour un montant total de 473 millions d'euros.

À l'issue de ces deux opérations, Eurazeo détient, via Legendre Holding 27, 14,2 % du capital et 23,4 % des droits de vote.

Par simplification, les plus-values de cession de titres Elis ont été calculées au 1^{er} janvier 2016, la contribution au résultat net consolidé sur les cinq premiers mois de l'exercice ne représentant

pas un caractère significatif par rapport aux comptes consolidés du groupe Eurazeo.

Sommet Education

Le 14 juin 2016, Eurazeo a réalisé l'acquisition des écoles de gestion hôtelière Glion et Les Roches. Cet investissement de 226,5 millions d'euros permet à Eurazeo de détenir 100 % du capital de ce nouveau groupe (dont 24,70 % ont été cédés à Eurazeo Capital II lors de la syndication).

Le groupe est consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} juillet 2016.

Novacap

Eurazeo a investi, le 22 juin 2016, à hauteur de 163,1 millions d'euros de fonds propres dans Novacap. Eurazeo devient actionnaire majoritaire à hauteur de 67 % du capital aux côtés de Mérieux Développement (9 %), d'Ardian (18 %) et du management (6 %).

Le groupe est consolidé par intégration globale à compter du 30 juin 2016.

Grape Hospitality

Eurazeo Patrimoine a acquis auprès d'AccorHotels un portefeuille de 85 hôtels, soit un investissement d'environ 150 millions d'euros. Cette nouvelle plateforme dédiée à l'hôtellerie, Grape Hospitality, est détenue à 70 % par Eurazeo Real Estate Lux 1 et à 30 % par AccorHotels.

Le *closing* de l'opération ayant eu lieu les 22 et 30 juin 2016, Grape Hospitality est consolidée par intégration globale à compter du 30 juin 2016.

Foncia

Le 7 septembre 2016, Eurazeo a cédé, par le biais de Sphynx 2, l'intégralité de sa participation dans Foncia pour un produit de cession de 569 millions d'euros. Les titres Foncia ont été déconsolidés sur la base des derniers comptes audités à date de cession (comptes 30 juin 2016).

Moncler

Le 23 septembre 2016, Eurazeo a cédé 15 millions de titres Moncler. Puis, le 14 octobre 2016, suite à l'expiration du pacte d'actionnaires initial et à la conclusion d'un nouveau pacte, Eurazeo a perdu son influence notable sur le groupe Moncler. Les titres ont été déconsolidés sur la base des derniers comptes publiés à la date de la perte d'influence notable.

Les titres Moncler sont maintenant comptabilisés au sein des actifs financiers en juste valeur par résultat.

AccorHotels

Compte tenu de la cession par Colony de ses titres initiée en novembre 2016 (intervenue après la perte d'un siège au Conseil en avril et à la dilution de juillet 2016), Eurazeo a perdu son influence notable sur le groupe AccorHotels. Les titres ont été déconsolidés sur la base des derniers comptes publiés à la date de la perte de l'influence notable.

Les titres AccorHotels sont maintenant comptabilisés au sein des actifs financiers en juste valeur par résultat.

Eurazeo PME

Eurazeo PME a réalisé deux acquisitions sur le premier semestre 2016 : le 4 mai 2016, l'acquisition du groupe MK Direct, leader du linge de maison en France avec les marques Linvosges et Françoise Saget, pour un montant de 49 millions d'euros ; et le 13 mai 2016 l'acquisition de 50 % d'Orolia, leader mondial dans la fiabilisation des signaux de type GPS.

Ces deux groupes sont consolidés par intégration globale à compter du 1^{er} juillet 2016.

Eurazeo PME a également acquis, le 29 septembre 2016, le groupe AssurCopro pour 54,9 millions d'euros, leader français du courtage en assurance de copropriété. Le poids des 3 mois d'activité d'octobre à décembre 2016 a été jugé non significatif au regard du bilan et du résultat du groupe Eurazeo. Le Groupe sera consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} janvier 2017.

2.2 Reclassement IFRS 5 - groupe d'actifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2016, les actifs et passifs destinés à être cédés présents correspondent à des immeubles de placement (ANF Immobilier) ainsi qu'à certains actifs et passifs afférents aux groupes Vignal Lighting Groupe et Dessange (Eurazeo PME).

Les actifs et passifs destinés à être cédés présents au 31 décembre 2015 correspondaient à des immeubles de placement (ANF Immobilier).

Les actifs et passifs correspondants qui ont été reclassés au bilan au 31 décembre 2016, conformément à la norme IFRS 5 : *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, sont présentés ci-dessous :

(En milliers d'euros)

	Note	31/12/2016	31/12/2015
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles		900	-
Immeubles de placement destinés à être cédés	7	792	19 760
Actifs courants			
Autres actifs courants		148	-
ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS		1 840	19 760
Passifs courants			
Fournisseurs et autres créiteurs		600	-
PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS		600	-

NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE

Conformément à la norme IFRS 8 : *Secteurs Opérationnels*, l'information sectorielle est présentée en cohérence avec le reporting interne et l'information présentée au principal décideur opérationnel (Directoire d'Eurazeo) aux fins de prises de décisions concernant l'affectation de ressources au secteur et l'évaluation de sa performance.

Les secteurs opérationnels du groupe Eurazeo peuvent se répartir au sein des cinq pôles d'activités suivants :

- **“Holding”** : activité d'investissement dans des participations non consolidées et activité de fonds de co-investissement ;
Chaque société contribue au secteur opérationnel “Holding” ;
- **“Eurazeo Capital”** : ce pôle investit dans les entreprises de plus 200 millions d'euros de valeur d'entreprise ;
Chaque investissement est constitutif d'un secteur opérationnel ;
- **“Eurazeo PME”** : ce pôle investit dans des petites et moyennes entreprises performantes et ambitieuses dont la valeur d'entreprise est comprise entre 50 et 200 millions d'euros, leaders sur leur marché et dotées d'une forte capacité à valoriser des opérations de croissance ;
Le pôle “Eurazeo PME” est constitutif d'un secteur opérationnel unique.
- **“Eurazeo Croissance”** : ce pôle est l'activité d'Eurazeo dédiée à l'investissement dans de jeunes entreprises en forte croissance destinées à devenir les leaders internationaux de demain.
Le pôle “Eurazeo Croissance” est constitutif d'un secteur opérationnel unique ;
- **“Eurazeo Patrimoine”** : ce dernier est spécialisé dans l'investissement et la gestion d'actifs physiques et immobiliers.
Chaque investissement est constitutif d'un secteur opérationnel.

La contribution des groupes mis en équivalence au résultat net consolidé est précisée en Note 8.1.

Les principaux indicateurs de performance, selon les secteurs opérationnels, sont les suivants :

- l'EBIT ajusté (*earning before interests and taxes*) ;
- l'EBITDA ajusté (*earning before interests, taxes, amortization and depreciation*) ou le Corporate EBITDA ajusté ;
- 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 de l'affectation de l'écart d'acquisition ;
- 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 sur le premier semestre 2015) ;
- la variation de la juste valeur des immeubles de placement (Eurazeo Patrimoine).

Le principal ajustement effectué au niveau de la dette nette correspond à l'annulation de frais de financement activés.

Ces éléments ajustés ont été directement calculés à partir des contributions IFRS de chacun des secteurs opérationnels et peuvent être directement rapprochés des comptes consolidés publiés.

3.1 Information sectorielle au 31 décembre 2016

Compte de résultat sectoriel

(En millions d'euros)	2016	Holding	Eurazeo Capital		
			Asmodee	Fintrax	Sommet Education
Produits de l'activité ordinaire	2 181,0	43,4	377,2	223,4	70,6
Résultat opérat. av. autres prod. & charges	1 034,2	632,2	57,4	28,0	(8,6)
Variation de juste valeur des immeubles			-	-	-
Plus-value sur cession			-	-	-
Q/P honoraires de gestion			-	-	-
Autres éléments non récurrents			3,3	6,3	7,8
EBIT ajusté	279,0		60,6	34,3	(0,8)
% Marge EBIT ajusté			16,1 %		
Dotations/reprises amortissements et provisions			4,6	8,3	3,9
EBITDA ajusté			65,2	42,6	3,1
% Marge EBITDA ajusté			17,3 %	19,1 %	4,4 %

(1) La somme des EBIT des participations majoritaires s'élève à 103,3 millions d'euros et la somme des EBITDA des participations majoritaires à 126,9 millions d'euros.

Dettes nettes sectorielles

(En millions d'euros)	31/12/2016	Holding	Eurazeo Capital			
			Asmodee	Fintrax	Sommet Education	Novacap
Dettes financières	3 081,1	104,4	255,9	273,1	153,4	453,3
Actifs de trésorerie	(1 580,3)	(1 147,9)	(62,6)	(37,3)	(47,4)	(41,4)
Dettes nettes IFRS	1 500,8	(1 043,5)	193,3	235,7	106,0	411,9
Éliminations intragroupe			-	-	-	-
Autres ajustements			25,1	(6,8)	(0,6)	2,4
Dettes nettes IFRS ajustées			218,4	228,9	105,4	414,2
Frais de financement			5,2	8,9	5,6	13,0
Dettes nettes ajustées hors frais de financement			223,6	237,8	111,0	427,2

(1) Dette associée aux titres AccorHotels.

(2) Hors holding.

Une information détaillée sur l'échéance des dettes ainsi que sur la nature des *covenants* est présentée en Note 9.1.

Eurazeo Capital			Eurazeo PME ⁽¹⁾	Eurazeo Patrimoine				
Novacap	Autres	Total		ANF Immobilier	CIFA	Grape Hospitality	Autres	Total
323,6	0,1	994,8	965,3	51,2	18,1	108,0	-	177,4
(5,1)	168,0	239,7	98,5	32,6	21,7	9,6	(0,1)	63,8
-	-	-	-	4,0	(7,3)	-	-	-
-	-	-	(2,6)	-	-	-	-	-
-	-	-	-	0,5	-	-	-	-
33,3	-	-	(2,0)	0,8	-	0,9	-	-
28,2	-	-	93,8	38,0	14,4	10,5	-	-
18,0	-	-	23,5	0,9	0,0	9,3	-	-
46,2	-	-	117,4	38,8	14,4	19,8	-	-
14,3 %	-	-	12,2 %	75,8 %	79,3 %	18,3 %	-	-

4

Eurazeo Capital			Eurazeo PME ⁽²⁾	Eurazeo Patrimoine				
LH(9) ⁽¹⁾	Autres	Total		ANF Immobilier	CIFA	Grape Hospitality	Autres	Total
149,5	-	1 285,1	670,8	526,2	166,9	327,7	-	1 020,8
(0,0)	(1,9)	(190,6)	(154,6)	(23,5)	(6,2)	(55,7)	(1,9)	(87,3)
149,4	(1,9)	1 094,5	516,2	502,7	160,7	272,0	(1,9)	933,6
-	-	-	-	18,9	-	-	-	-
-	-	-	(5,0)	(73,9)	-	0,0	-	-
149,4	-	-	511,2	447,7	160,7	272,1	-	-
-	-	-	-	4,4	1,6	-	-	-
-	-	-	-	452,1	162,3	-	-	-

3.2 Information sectorielle au 31 décembre 2015

Compte de résultat sectoriel

(En millions d'euros)	2015	Holding	Eurazeo Capital	
			Europcar	Asmodee
Produits de l'activité ordinaire	1 985,1	42,5	960,5	270,4
Résultat opérat. av. autres prod. & charges	1 978,3	1 590,8	29,6	29,8
Variation de juste valeur des immeubles			-	-
Plus-value sur cession Cap Vert Finance et Gault & Frémont			-	-
Ch. intérêts incluses dans loyers loc. opérationnelle			25,7	-
Charges de restructuration			55,8	-
Frais acquisition/pré-ouverture			-	2,3
Autres éléments non récurrents			0,1	6,8
Autres			(10,5)	(0,8)
EBIT ajusté	245,7		100,6	38,1
% Marge EBIT ajusté			10,5 %	
Dotations/reprises amortissements et provisions			16,0	3,3
Ch. intérêts incluses dans loyers loc. opérationnelle			(25,7)	-
Frais de financement de la flotte			(30,8)	-
EBITDA ajusté/Corporate EBITDA ajusté			60,2	41,4
% Marge EBITDA ajusté			6,3 %	15,3 %

(1) La somme des EBIT des participations majoritaires s'élève à 75,7 millions d'euros et la somme des EBITDA des participations majoritaires à 94,1 millions d'euros.

(2) Société portant les investissements dans Colyzeo et Colyzeo II.

Dettes nettes sectorielles

(En millions d'euros)	31/12/2015	Holding	Eurazeo Capital	
			Asmodee	LHI9 ⁽¹⁾
Dettes financières	1 564,5	5,2	131,1	149,4
Actifs de trésorerie	(1 209,3)	(1 018,3)	(40,3)	(0,0)
Dettes nettes IFRS	355,2	(1 013,1)	90,8	149,4
Éliminations intragroupe			28,3	
Autres ajustements			-	
Dettes nettes IFRS ajustées			119,1	
Frais de financement			5,5	
Dettes nettes ajustées hors frais de financement			124,6	

(1) Dette associée aux titres AccorHotels.

(2) Dette associée aux titres Elis.

(3) Hors holding.

Eurazeo Capital		Eurazeo PME ⁽¹⁾	Eurazeo Patrimoine			
Autres	Total		ANF Immobilier	CIFA	Colyzeo ⁽²⁾	Total
-	1 230,9	652,9	49,2	9,6	-	58,8
161,5	220,9	90,4	57,8	7,4	11,0	76,2
		-	(25,5)	-		
		(27,3)	-	-		
		-	-	-		
		-	3,4	-		
		-	-	-		
		-	-	-		
		1,5	(0,9)	-		
		64,7	34,9	7,4		
		18,4	0,7			
		-	-			
		-	-			
		83,0	35,6			
		12,7 %	72,5 %			

Eurazeo Capital		Eurazeo PME ⁽³⁾	Eurazeo Patrimoine			
LH27 ⁽²⁾	Total		ANF Immobilier	CIFA	Autres	Total
136,9	417,5	425,0	541,8	175,0	-	716,8
(0,0)	(40,3)	(107,0)	(23,1)	(4,3)	(16,3)	(43,8)
136,9	377,2	318,0	518,6	170,7	(16,3)	673,1
		-	18,4	-		
		(4,6)	(63,0)	1,8		
		313,5	474,1	172,5		

NOTE 4 DONNÉES OPÉRATIONNELLES

4.1 Produits de l'activité ordinaire

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe Eurazeo s'élève à 2 181 millions d'euros en 2016, contre 1 985 millions d'euros en 2015.

Cette variation est essentiellement liée à l'évolution du périmètre de consolidation suite aux acquisitions des groupes Fintrax, Grape Hospitality, Novacap, et Sommet Education.

4.2 Autres produits et charges de l'activité

Sur les exercices 2015 et 2016, les autres produits et charges de l'activité se décomposent comme suit :

(En milliers d'euros)	Notes	2016	2015
Plus ou moins-values sur titres		786 837	1 814 542
Autres plus-values (moins-values) et frais de cessions		(494)	(779)
Pertes durables sur actifs financiers	8.2	(12 838)	(12 094)
Variation de juste valeur des immeubles de placement	7	3 258	25 480
Variation de juste valeur des actifs financiers	8.2	54 360	-
Variation de juste valeur des autres actifs non courants		(2 176)	(798)
Autres produits et charges		14 014	8 642
AUTRES PRODUITS ET CHARGES DE L'ACTIVITÉ		842 961	1 834 993

4.2.1 Plus ou moins-values sur titres

Sur l'exercice clos le 31 décembre 2016, les plus-values de cessions correspondent pour l'essentiel aux déconsolidations ou cessions partielles des groupes AccorHotels, Elis et Moncler (soit respectivement 21,1 millions d'euros, 135,7 millions d'euros et 404,0 millions d'euros – montants nets de frais et hors recyclage) et à la cession complète du groupe Foncia (soit 252,4 millions d'euros).

Le résultat de cession/déconsolidation (i.e. net de l'indemnité de remboursement anticipé liée au financement d'Elis, de *carried* et des recyclages de réserves de conversion et de couverture) s'élève à 777,2 millions d'euros, dont 27,1 millions d'euros pour AccorHotels, 120,5 millions pour Elis, 230,0 millions pour Foncia et 378,4 millions pour Moncler.

En 2015, les plus-values de cessions provenaient essentiellement des introductions en Bourse des titres Elis et Europcar (respectivement 264,1 millions d'euros et 1 116,4 millions d'euros, nets de frais, de *carried* et hors recyclages) et aux cessions de titres Moncler (233,6 millions d'euros) et AccorHotels (161,2 millions d'euros).

Le résultat de cession (i.e. net des frais de cession et d'introduction en bourse et des recyclages des réserves de conversion et de couverture) s'élevait à 1 741,4 millions d'euros, dont 251,8 millions d'euros pour la cession d'Elis et 1 046,6 millions d'euros pour la cession d'Europcar.

4.2.2 Pertes durables sur actifs financiers

Les pertes de valeur comptabilisées en 2016 sont principalement liées aux titres Banca Leonardo (suite à la distribution de dividendes comptabilisée en chiffre d'affaires) - cf. Note 8.2.

4.2.3 Variation de juste valeur des actifs financiers

La variation de juste valeur des actifs financiers est liée aux titres AccorHotels et Moncler – cf. Note 8.2.

4.3 Créances clients et autres débiteurs

4.3.1 Créances clients et autres débiteurs

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2016	31/12/2015
Clients et effets à recevoir (bruts)		426 888	161 059
(-) dépréciations des créances		(20 817)	(9 800)
Clients et effets à recevoir		406 071	151 259
Autres créances (brutes)		194 492	70 319
(-) dépréciations des autres créances		(3 403)	(3 250)
Total des clients et autres débiteurs contribuant au BFR	13.2	597 160	218 328
Créances sur immobilisations		5 373	168
TOTAL DES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS		602 533	218 496
dont le recouvrement est attendu dans moins d'un an		602 533	218 496
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.

4.3.2 Risque de crédit

Les informations relatives à la politique de gestion des risques, au risque de taux et de crédit figurent dans la section 3.4 – Gestion des risques, contrôle interne, et principaux facteurs de risque du Document de référence.

L'exposition maximale au risque de crédit se limite à la valeur des encours clients et autres débiteurs au bilan consolidé. Les principales filiales susceptibles d'être exposées au risque de crédit sont Eurazeo PME (38 % des créances clients et autres débiteurs), Novacap (21 %), Asmodee (18 %) et Fintrax (15 %).

Au 31 décembre 2016, 81 % des créances étaient non échues.

L'échéance des créances clients et autres débiteurs se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	31/12/2016		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Non échus	507 619	(398)	507 221
Échus depuis moins de 90 jours	77 415	(2 234)	75 181
Échus entre 90 jours et 180 jours	18 521	(7 218)	11 303
Échus entre 180 jours et 360 jours	5 237	(1 749)	3 488
Échus depuis plus de 360 jours	17 961	(12 621)	5 340
TOTAL DES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	626 753	(24 220)	602 533

(En milliers d'euros)	31/12/2015		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Non échus	168 789	(6 377)	162 412
Échus depuis moins de 90 jours	34 576	(15)	34 561
Échus entre 90 jours et 180 jours	9 823	(517)	9 306
Échus entre 180 jours et 360 jours	5 342	(1 276)	4 066
Échus depuis plus de 360 jours	13 016	(4 865)	8 151
TOTAL DES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	231 546	(13 050)	218 496

4.4 Fournisseurs et autres créditeurs

<i>(En milliers d'euros)</i>	Note	31/12/2016	31/12/2015
Dettes fournisseurs		431 476	114 390
Avances reçues des clients		24 171	27 541
Autres créditeurs		-	1 865
Total des fournisseurs inclus dans le BFR	13.2	455 647	143 796
Dettes fournisseurs d'immobilisations		157 401	29 657
TOTAL DES FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS		613 048	173 453

L'augmentation des fournisseurs et autres créditeurs est en majeure partie liée aux entrées de périmètre sur l'exercice.

4.5 Autres actifs et passifs

4.5.1 Autres actifs et passifs non courants

<i>(En milliers d'euros)</i>	Note	31/12/2016	31/12/2015
Dérivés de taux éligibles à la comptabilité de couverture		56	-
Actifs financiers non courant	13.1	-	-
Autres actifs non courants		13 640	10 899
AUTRES ACTIFS NON COURANTS		13 696	10 899
Instruments dérivés passifs non courants	9.2	12 941	38 424
Autres passifs non courants		49 585	7 655
AUTRES PASSIFS NON COURANTS		62 526	46 079

4.5.2 Autres actifs et passifs courants

<i>(En milliers d'euros)</i>	Note	31/12/2016	31/12/2015
Charges constatées d'avance		41 106	7 703
Total des autres actifs courants inclus dans le BFR	13.2	41 106	7 703
Autres actifs		2 500	3 500
TOTAL DES AUTRES ACTIFS COURANTS		43 606	11 203
Dettes d'impôt exigible		19 978	19 496
Dettes sociales		131 833	60 951
Produits constatés d'avance		84 755	7 537
Autres dettes		272 336	144 784
TOTAL DES AUTRES PASSIFS	13.2	488 924	213 272

4.6 Résultat opérationnel et autres produits et charges opérationnels

Sur l'exercice clos le 31 décembre 2016, le résultat opérationnel s'élève à 684 millions d'euros, contre 1 778 millions d'euros en 2015. Les autres produits et charges opérationnels se décomposent comme suit :

(En milliers d'euros)	2016	2015
Restructuration/déménagement/réorganisation	(5 756)	(4 900)
Frais sur acquisitions	(66 483)	(24 555)
Autres produits et charges	(8 669)	(8 737)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(80 908)	(38 192)

NOTE 5 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

5.1 Frais de personnel et effectifs

5.1.1 Effectifs

(En équivalent temps plein)	2016	2015
France	7 326	6 366
Europe hors France	2 191	2 249
Reste du monde	1 201	937
TOTAL EFFECTIFS	10 718	9 552

Les effectifs équivalent temps plein comprennent les effectifs des sociétés consolidées par intégration globale prorata temporis compte tenu des dates d'entrée en périmètre sur l'exercice (i.e. ANF Immobilier, Asmodee, Fintrax, Dessange, Flash Europe, Léon de Bruxelles, Péters Surgical, Vignal, Colisée, Eurazeo et holdings ainsi que sur les six derniers mois Grape Hospitality, Novacap, Sommet Education, Orolia et MK Direct).

Les données présentées ne prennent pas en compte les effectifs des sociétés consolidées par mise en équivalence.

5.1.2 Frais de personnel

(En milliers d'euros)	2016	2015
Salaires, traitements et autres avantages du personnel	392 797	332 275
Charges sociales	115 916	111 115
Participation/intéressement des salariés	3 764	3 355
Paiements en actions	5 521	4 538
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	517 998	451 283

5.2 Passifs liés aux avantages au personnel

Régimes à cotisations définies

Le Groupe cotise dans le cadre des diverses obligations légales ou, sur la base du volontariat, dans le cadre d'un accord contractuel. L'obligation du Groupe se limite alors au versement de la cotisation.

Régimes à prestations définies

Les membres du Directoire d'Eurazeo bénéficient en contrepartie de services rendus dans l'exercice de leurs fonctions, d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, de type additif, destiné à leur procurer un complément de retraite. Ce complément est fonction de l'ancienneté acquise au moment du départ à la retraite. Ce régime a été fermé à compter du 30 juin 2011 et ne concerne plus que les membres du Directoire présents à cette date.

5.2.1 Hypothèses

Les hypothèses actuarielles retenues dans le cadre de l'évaluation sont les suivantes :

	Taux d'actualisation de l'obligation		Taux d'augmentation des salaires	
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
France	1,07 % à 2,00 %	1,80 % à 2,00 %	1,50 % à 3,00 %	2,00 % à 3,00 %
Italie	-	3,00 %	-	3,00 %
Suisse	0,50 % à 0,75 %	-	1,75 % à 2,00 %	-

	Taux d'augmentation des retraites		Rentabilité attendue des actifs du régime	
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
France	0,25 % à 2,00 %	0,50 %	1,07 % à 2,00 %	1,80 % à 2,00 %
Italie	-	-	-	3,00 %
Suisse	0,80 % à 1,75 %	-	0,50 % à 0,75 %	-

Le taux d'actualisation représente le rendement, à la date de clôture, d'obligations ayant une notation minimum de AA et dont les échéances avoisinent celles des engagements du Groupe.

La rentabilité attendue des actifs des régimes a été déterminée sur la base des taux d'intérêt d'obligations à long terme.

5.2.2 Évaluation et évolution des engagements du Groupe

L'évaluation des engagements du Groupe est effectuée selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les engagements du Groupe sont partiellement couverts par des fonds extérieurs et des provisions sont inscrites au bilan pour la différence.

La variation du passif net des actifs du régime comptabilisés au bilan du groupe Eurazeo se détaille comme suit :

	Juste valeur des			Passif	Actif
	Obligation	actifs du régime	Obligation nette		
<i>(En milliers d'euros)</i>					
31 décembre 2015	85 351	(54 093)	31 258	31 258	
Coût des services rendus au cours de la période	7 404	-	7 404	7 404	-
Coût financier de la période	1 441	(868)	573	573	-
Prestations servies	(22 832)	22 577	(255)	(255)	-
Cotisations des participants au régime	1 322	(1 321)	1	1	-
Cotisations de l'employeur au régime	-	(6 643)	(6 643)	(6 643)	-
Coût des services passés	(953)	-	(953)	(953)	-
Effet des réductions de régime	-	-	-	-	-
Règlements	-	-	-	-	-
Rendement des actifs du régime	-	(693)	(693)	(693)	-
Écarts actuariels :					
• hypothèses démographiques	5 902	-	5 902	5 902	-
• hypothèses financières	(24 008)	-	(24 008)	(24 008)	-
Variations de périmètre/Reclassements	90 509	(47 490)	43 019	44 809	1 790
Effets de la variation des devises	1 449	(1 260)	189	189	-
31 DÉCEMBRE 2016	145 585	(89 791)	55 794	57 584	1 790
Provision - part à moins d'un an				1 348	
Provision - part à plus d'un an				56 236	

À l'exception des écarts actuariels, la charge relative aux avantages au personnel (8,0 millions d'euros en 2016 contre 2,7 millions d'euros en 2015) est répartie entre les charges de

personnel et les charges financières (soit une charge de 0,6 million d'euros en résultat financier en 2016 tout comme en 2015).

5.2.3 Financement de l'engagement lié aux avantages au personnel

(En milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Valeur actualisée des engagements non financés	91 686	7 086
Valeur actualisée des engagements partiellement ou totalement financés	53 899	78 265
Valeur totale des engagements relatifs aux régimes à prestation définie (1)	145 585	85 351
Juste valeur des plans des régimes (2)	89 791	54 093
Valeur totale du passif relatif aux régimes à prestation définie (1) - (2)	55 794	31 258

Les actifs du régime se répartissent sur les supports suivants :

(En moyenne)	31/12/2016	31/12/2015
Actions	7 %	10 %
Obligations	7 %	90 %
Autres instruments	86 %	-
TOTAL	100 %	100 %

5.3 Rémunérations et autres transactions avec les dirigeants (parties liées)

Les membres du Directoire constituent les principaux dirigeants d'Eurazeo au sens de la norme IAS 24.

5.3.1 Rémunérations des dirigeants

Au 31 décembre 2016, les soldes comptabilisés au compte de résultat et au bilan relatifs aux principaux dirigeants sont les suivants :

(En milliers d'euros)	Société détenrice	Produits	Charges	Actifs	Passifs nets
Principaux dirigeants					
Avantages à court terme ⁽¹⁾	Eurazeo		(4 403)		
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽²⁾	Eurazeo		(3 845)		(6 169)
Paiements fondés sur des actions	Eurazeo		(2 773)		

(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.

5.3.2 Autres transactions avec les dirigeants

Concernant le programme de co-investissement couvrant les investissements réalisés en 2009-2011, compte tenu des cessions réalisées, ce programme est arrivé à échéance fin 2016. Ce programme représente une valeur pour les membres du Directoire de 35,6 millions d'euros pour un montant de primes versées de 1,4 million d'euros.

Les sommes correspondantes ont été versées aux bénéficiaires entre décembre 2016 et février 2017 au travers soit de rachats de parts sociales de la société civile concernée soit par distribution au travers de celle-ci.

NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES**6.1 Écarts d'acquisition**

Les variations des écarts d'acquisition sur les exercices 2015 et 2016 sont détaillées ci-dessous :

(En milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Valeur brute à l'ouverture	431 025	2 626 870
Cumul des pertes de valeur à l'ouverture	-	(148 417)
Valeur nette comptable à l'ouverture	431 025	2 478 453
Acquisitions	1 266 187	66 765
Ajustements résultant de l'identification ou de changement de la valeur des actifs et passifs identifiables postérieurement à l'acquisition	(250 688)	(119 168)
Cessions/Variations de périmètre	17 944	(2 158 408)
Variations de change	5 908	14 966
Variations sur montant brut	1 039 351	(2 195 845)
Pertes de valeur	-	-
Cessions/Variations de périmètre	(8 690)	151 204
Variations de change	-	(2 788)
Variations sur pertes de valeur	(8 690)	148 417
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	1 461 686	431 025
Valeur brute à la clôture	1 470 376	431 025
Cumul des pertes de valeur à la clôture	(8 690)	-

Les acquisitions sont liées dans leur intégralité aux entrées de périmètre de l'exercice (Fintrax, Grape Hospitality, Novacap, Sommet Education, Flash Europe, MK Direct, Orolia ainsi que les *build-up* chez Asmodee, Colisée et Dessange).

6.2 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) se décomposent comme suit :

(En milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Amortissement
Marques du groupe Eurazeo PME	210 739	151 498	Non amorties
Marques du groupe Sommet Education	132 367	-	Non amorties
Marques du groupe Fintrax	49 600	-	Non amorties
Autres marques	28	24	Non amorties
Total marques	392 734	151 522	
Autres actifs incorporels liés aux acquisitions	549 150	54 653	
Autres immobilisations incorporelles	290 623	348 964	
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	1 232 507	555 139	

Les variations sur les exercices 2015 et 2016 sont les suivantes :

(En milliers d'euros)	Marques	Autres actifs liés aux acquisitions	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2015	1 096 288	612 039	544 562	2 252 889
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(74 148)	(374 309)	(278 024)	(726 481)
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2015	1 022 140	237 730	266 538	1 526 408
Investissements	5	-	34 393	34 398
Variations du périmètre de consolidation	(872 572)	(177 890)	58 293	(992 169)
Dotations aux amortissements et dépréciations de l'exercice	(118)	(11 530)	(22 382)	(34 030)
Variations de change	2 299	802	11 662	14 763
Autres mouvements	(232)	5 541	461	5 770
Valeur brute au 31 décembre 2015	157 710	62 823	380 332	600 865
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(6 188)	(8 170)	(31 368)	(45 726)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2015	151 522	54 653	348 964	555 139
Investissements	6	-	32 535	32 541
Variations du périmètre de consolidation	238 953	354 498	126 219	719 670
Dotations aux amortissements et dépréciations de l'exercice	-	(34 462)	(18 817)	(53 279)
Variations de change	1 903	4 233	836	6 972
Autres mouvements	350	170 227	(199 114)	(28 537)
Valeur brute au 31 décembre 2016	398 734	603 950	367 861	1 370 545
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(6 000)	(54 801)	(77 237)	(138 038)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2016	392 734	549 150	290 623	1 232 507

Concernant les autres actifs liés aux acquisitions, les variations de périmètre sont essentiellement liées aux entrées de périmètre ou affectation d'écarts d'acquisition des groupes Fintrax, Novacap, Sommet Education et Eurazeo PME.

Les autres actifs liés aux acquisitions sont principalement composés de contrats commerciaux, de relations clients, de droits d'édition ou de distribution.

6.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se décomposent de la façon suivante :

(En milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Terrains	142 648	10 128
Constructions	532 776	52 729
Installations, matériel industriel et de transport	286 279	21 391
Autres immobilisations corporelles	128 583	51 772
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	1 090 286	136 020
<i>dont immobilisations corporelles en propre</i>	<i>1 068 998</i>	<i>121 088</i>
<i>dont immobilisations corporelles détenues dans le cadre d'un contrat de location</i>	<i>21 289</i>	<i>14 932</i>

Les variations sur les exercices 2015 et 2016 sont les suivantes :

(En milliers d'euros)	Terrains et constructions	Installations et Matériels	Articles textiles donnés en location	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2015	405 897	525 885	502 327	389 700	1 823 809
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(133 227)	(269 739)	(254 486)	(256 687)	(914 139)
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2015	272 670	256 146	247 841	133 014	909 671
Investissements	5 013	4 882	-	37 568	47 463
Variations du périmètre de consolidation	(190 482)	(236 346)	(247 841)	(101 208)	(775 877)
Mises hors service et cessions	(20 464)	(89)	-	(2 684)	(23 237)
Dotations aux amortissements de l'exercice	(4 340)	(5 182)	-	(14 225)	(23 747)
Variations de change	1 041	121	-	1 008	2 170
Autres mouvements	(581)	1 859	-	(1 701)	(423)
Valeur brute au 31 décembre 2015	85 589	57 963	-	90 637	234 189
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(22 732)	(36 572)	-	(38 866)	(98 170)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2015	62 857	21 391	-	51 772	136 020
Investissements	366 683	18 652	-	72 837	458 171
Variations du périmètre de consolidation	265 692	249 005	-	42 756	557 452
Mises hors service et cessions	5	(371)	-	(2 103)	(2 469)
Dotations aux amortissements de l'exercice	(15 462)	(20 929)	-	(16 140)	(52 531)
Variations de change	557	213	-	(68)	701
Autres mouvements	(4 906)	18 319	-	(20 470)	(7 058)
Valeur brute au 31 décembre 2016	779 304	527 113	-	218 290	1 524 706
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(103 879)	(240 834)	-	(89 707)	(434 420)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2016	675 425	286 279	-	128 583	1 090 286

6.4 Pertes de valeurs sur actifs immobilisés

6.4.1 Modalités des tests de pertes de valeur

Conformément à IAS 36, Eurazeo a affecté ses écarts d'acquisition à des Unités Génératrices de Trésorerie ("UGT") afin d'effectuer les tests de perte de valeur.

Les UGT sont déterminées par chacun des sous-paliers consolidés.

Détermination des flux de trésorerie futurs

La valeur d'utilité de chaque UGT est déterminée selon la méthode suivante de calcul des valeurs recouvrables :

- Une estimation des flux de trésorerie futurs attendus basés sur les plans d'affaires généralement à cinq ans, établis par la Direction de chaque UGT et validés par la Direction de la société mère de la participation testée. Une période explicite supérieure à cinq ans peut être retenue lorsque les flux de trésorerie peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité ;
- Les flux de trésorerie sont calculés selon la méthode de l'actualisation des flux futurs (EBITDA (résultat opérationnel avant amortissements) +/- variation de BFR - impôt normatif - investissements) ;
- La valeur terminale est calculée sur la base d'une rente à l'infini ;
- L'actualisation des flux de trésorerie se fait sur la base du coût moyen pondéré du capital (WACC : *Weight Average Cost of Capital*), déterminé en fonction des paramètres financiers de rendement et de risque de nature sectorielle sur les marchés dans lesquels évolue la participation testée.

Méthodologie de détermination du WACC

Les paramètres de calcul du WACC retenus par Eurazeo ont été déterminés comme suit :

- Taux sans risque : moyenne sur une période d'observation comprise entre 2 à 5 ans des cotations des taux sans risques par pays ;
- Spread de crédit : moyenne sur une période d'observation comprise entre 2 à 5 ans ;
- Beta endettés des sociétés comparables : *beta* observés à la date de calcul du WACC (dans la mesure où le *beta* est issu d'une régression linéaire sur les deux dernières années, il reflète une sensibilité moyen terme de la valeur des titres d'une société donnée par rapport à l'ensemble du marché) ;
- Ratio moyen de la dette nette sur les fonds propres pour des sociétés comparables : ratio calculé sur la base des capitalisations boursières rapportées à la dette nette observée trimestriellement sur 2 années glissantes :
 - Ce ratio moyen dette nette sur fonds propres obtenu pour chaque comparable, est utilisé pour désendetter le *beta* de la société,
 - Ce *beta* désendetté est représentatif du secteur d'activité et sera le *beta* retenu pour le calcul du WACC (les valeurs extrêmes étant exclues de la moyenne),
 - Le *gearing* retenu pour le calcul du WACC est issu du ratio moyen dette sur fonds propres calculé sur la base des ratios trimestriels des sociétés comparables ;
- Prime spécifique de taille si la société testée est d'une taille plus modeste que ses comparables.

6.4.2 Tests de pertes de valeur

Sur les écarts d'acquisition

Les tests de perte de valeur sont réalisés au niveau de l'ensemble des UGT du Groupe à savoir : les UGT Eurazeo PME et les UGT Asmodee.

Les UGT des groupes Novacap, Grape Hospitality, et Sommet Education n'ont pas été testées dans la mesure où les écarts d'acquisition sont encore en cours d'affectation.

Aucun test de dépréciation des écarts d'acquisition relatifs à Fintrax n'a été mis en œuvre au 31 décembre 2016 compte tenu de la proximité entre la date d'affectation du prix d'acquisition et la date de clôture, et en l'absence d'indication de perte de valeur entre ces deux dates.

Les plans d'affaires des participations ont été établis sur la base de la meilleure estimation de leur Direction des incidences de la situation économique actuelle.

Participations	Var.	2016	2015	Commentaires
Asmodee				
Chiffre d'affaires	+ 39,5 %	377,2	270,4	Le plan d'affaires d'Asmodee a été établi sur la base du périmètre actuel, en tenant compte d'hypothèses raisonnables relatives aux activités jeux et cartes à collectionner, dans les géographies Europe et Amérique du Nord, ainsi que pour l'activité Digital en développement. Il tient également compte d'actions visant à continuer à améliorer la profitabilité du groupe.
EBITDA Ajusté	+ 57,5 %	65,2	41,4	
Durée de période explicite du plan d'affaires		7 ans		
WACC moyen pondéré		11,0 %		
Taux de croissance à l'infini		1,5 %		
VNC des écarts d'acquisition (en millions d'euros)		189,6		
Eurazeo PME				
Chiffre d'affaires	+ 47,9 %	965,3	652,9	Les plans d'affaires tiennent compte des actions entreprises en vue notamment de favoriser la croissance et d'améliorer la profitabilité du groupe.
EBITDA des participations	+ 34,9 %	126,9	94,1	
Durée de période explicite du plan d'affaires		6 ans	6 ans	
WACC moyen pondéré		7,2 %	7,4 %	
Taux de croissance à l'infini		1,9 %	1,8 %	
VNC des écarts d'acquisition (en millions d'euros)		388,3	277,7	

Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée à la suite de ces tests.

Sur les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée

Les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée sont essentiellement constituées de marques, d'autorisation et de droits d'édition ou de distribution. Elles ont fait l'objet d'un test de perte de valeur à la clôture.

Ces immobilisations étant toutes issues d'un regroupement d'entreprises, leur valeur recouvrable a été déterminée selon la même méthodologie que celle utilisée lors de l'évaluation de leur juste valeur, dans le cadre des travaux d'affectation de l'écart d'acquisition.

6.4.3 Sensibilité des tests de perte de valeur

La sensibilité des tests de perte de valeur a été vérifiée au regard des variations des deux principales hypothèses : le WACC et le taux de croissance à l'infini.

Sur les écarts d'acquisition

La marge des tests (différence entre la somme des valeurs recouvrables et la somme des valeurs comptables des UGT) soumise à la sensibilité des hypothèses est détaillée dans les tableaux suivants :

ASMODEE

(En millions d'euros)		Taux de croissance à l'infini		
		1,0 %	1,5 %	2,0 %
WACC	10,47 %	161	181	203
	10,97 %	129	147	166
	11,47 %	101	116	133

EURAZEO PME

(En millions d'euros)		Taux de croissance à l'infini		
		1,4 %	1,9 %	2,4 %
WACC	6,73 %	1 527	1 668	1 844
	7,23 %	1 367	1 477	1 611
	7,73 %	1 237	1 326	1 431

Les analyses de sensibilité présentées reflètent l'agrégation des UGT de chacune des participations et indiquent que la valeur recouvrable des investissements d'Eurazeo reste supérieure à leur valeur comptable. Néanmoins, conformément à IAS 36, les éventuelles pertes de valeurs sont évaluées et comptabilisées au niveau de chaque UGT.

De ce fait, la variation de l'un de ces paramètres peut avoir un impact sur les comptes d'Eurazeo (perte de valeur) si la valeur recouvrable d'une ou plusieurs UGT devenait inférieure à leur valeur comptable, quand bien même la somme de ces valeurs recouvrables resterait supérieure à la valeur comptable totale des UGT composant chaque participation.

NOTE 7 IMMEUBLES DE PLACEMENT

Les immeubles de placement du Groupe sont constitués des immeubles d'Eurazeo Patrimoine. Ils ont été évalués, au 31 décembre 2016, à la juste valeur.

(En milliers d'euros)	31/12/2015	Investiss.	Cessions	Reclass.	Var. valeurs	31/12/2016
Patrimoine ANF Immobilier						
Lyon	324 766	22 640	(33 566)	-	11 660	325 500
Marseille	623 957	2 427	(18 224)	817	(27 825)	581 152
Bordeaux	42 568	29 026	-	-	5 071	76 665
Hotels B&B	106 949	7 349	(37 855)	-	7 048	83 491
Autres patrimoines						
CIFA Fashion Business Center	212 696	-	-	-	7 304	220 000
TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT	1 310 936	61 442	(89 645)	817	3 258	1 286 808
<i>Immeubles de placement</i>	<i>1 291 176</i>					<i>1 286 016</i>
<i>Immeubles de placement destinés à être cédés</i>	<i>19 760</i>					<i>792</i>

7.1 Description des expertises

À l'exception des immeubles sous promesse de vente, le patrimoine d'ANF Immobilier a été valorisé par les cabinets Jones Lang LaSalle et BNP Real Estate Expertise. La juste valeur des immeubles de placement correspond à la valeur d'expertise hors droits.

Au 31 décembre 2016, la valorisation totale du patrimoine d'ANF Immobilier est de 1 068,3 millions d'euros, dont 1 066,8 millions d'euros d'immeubles de placement et 1,6 million d'euros d'immeubles d'exploitation (comptabilisés en immobilisations corporelles).

La valorisation des immeubles de placement a été réalisée selon deux approches différentes pour le patrimoine 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 le patrimoine hôtelier selon la méthode par les revenus.

Les immeubles du CIFA Fashion Business Center sont comptabilisés à leur juste valeur. Lors de l'acquisition du CIFA Fashion Business Center, ils ont été valorisés selon la méthode de la capitalisation des revenus locatifs - sur la base du revenu locatif annuel de 15,3 millions d'euros et d'un taux de rendement de 7,2 %.

Au 31 décembre 2016, les immeubles du CIFA Business Center ont été évalués sur la base des valeurs d'expertises réalisées par le cabinet CBRE.

7.1.1 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 euros/m²/an permettant de calculer le loyer de marché annuel (Ratio x SUP).

Un "Loyer Considéré" est estimé et sert de base de calcul à la méthode par le revenu (loyer capitalisé). Il est déterminé en fonction de la nature du lot et de ses conditions d'occupation et est capitalisé à un taux de rendement proche du taux de marché, taux cependant qui intègre un potentiel de revalorisation, s'il y a lieu.

Les taux de rendement bas considérés intègrent le potentiel de revalorisation locative soit dans le cas du départ du locataire en place, ou dans le cadre d'un déplafonnement du loyer pour modification des facteurs locaux de commercialité.

Des taux de rendement différents par affectation et également différents entre les revenus locatifs actuels et les loyers de renouvellement ont été retenus. Les expertises tiennent également compte de dépenses nécessaires aux travaux d'entretien du patrimoine (rénovation des façades, cages d'escalier...).

7.1.2 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 de centre-ville 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 6,90 % 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).

7.1.3 Méthode du Bilan Promoteur pour les terrains à développer

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.

7.1.4 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.

7.2 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 790,7 millions d'euros (pour un pas de sensibilité de + 0,20) à 853,7 millions d'euros (pour un pas de sensibilité de - 0,20), à comparer aux 821 millions d'euros retenus au 31 décembre 2016.

7.3 Taux d'impôt différé retenu

Dans la mesure où ANF Immobilier a adopté le régime SIIC (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 60 % 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 basé sur 60 % 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 : 52,96 % au 31 décembre 2016).

4

NOTE 8 ENTREPRISES ASSOCIÉES ET ACTIFS FINANCIERS

8.1 Participations dans les entreprises associées

(En milliers d'euros)	31/12/2015	Dividendes	Acquisitions	Var. périmètre/ Cessions	Résultat	Var. Réserves	Écarts de conversion	Impairment	Autres	31/12/2016
Europcar	851 241	-	-	(1 895)	48 973	(10 351)	(11 721)	(180 342)	(90)	695 815
Elis	564 226	(6 796)	-	(336 165)	10 989	(348)	6 671	-	710	239 287
AccorHotels	400 544	(12 185)	-	(389 185)	3 276	(1 690)	(3 072)	-	2 312	-
Moncler	191 000	(5 437)	-	(190 469)	4 913	-	-	-	(7)	-
Desigual	147 099	(652)	-	-	5 214	430	50	-	1	152 142
Neovia	116 655	(700)	-	-	6 434	106	3 473	-	1	125 969
Foncia	106 376	-	-	(102 535)	(3 726)	77	(192)	-	-	-
Autres	47 884	(97)	65 801	9 652	14 344	-	838	-	1 068	139 490
Participations dans les entreprises associées	2 425 025	(25 867)	65 801	(1 010 597)	90 417	(11 776)	(3 953)	(180 342)	3 995	1 352 703
Variation de la réserve de couverture					Note 9.2	(2 435)				
Variation de la réserve de juste valeur						(70)				
Écarts actuariels directement comptabilisés en capitaux propres						(11 850)				
Effets impôt						2 579				

Les mouvements du poste participations dans les entreprises associées sont en majeure partie liés à l'évolution du périmètre de consolidation décrite en Note 2.

8.1.1 Tests de perte de valeur sur les titres mis en équivalence

À l'exception de la participation dans Europcar, Eurazeo n'a pas soumis ses participations dans les entreprises associées à un test de perte de valeur dans la mesure où aucun indicateur de perte de valeur n'a été relevé.

Le titre Europcar a clôturé en dessous du prix de revient au cours des deux dernières clôtures. En conformité avec les normes comptables, nous avons ajusté notre prix de revient sur la base d'une valorisation de 10 € par action. Ceci nous a conduit à comptabiliser une dépréciation de 180 millions d'euros dans nos comptes consolidés.

Au 30 décembre 2016, le cours de Bourse des sociétés mises en équivalence était le suivant :

(En milliers d'euros)	Nombre de titres détenus	Cours au 30/12/2016	Total
Elis (titres détenus par Eurazeo, Legendre holding 27 et Ecip Elis)	19 413 119	16,11 €	312 761
Europcar (titres détenus par Eurazeo et Ecip Europcar)	69 581 307	9,63 €	670 346

8.1.2 Informations financières résumées des entreprises associées significatives

Les informations relatives aux participations cotées (Elis et Europcar) sont disponibles au sein des états financiers de ces dernières sur leurs sites internet.

8.1.3 Informations relatives aux parties liées

Eurazeo n'a pas d'engagement financier au titre des entreprises liées autres que ceux indiqués dans cette présente annexe.

Au 31 décembre 2016, les soldes dans les comptes individuels inscrits au bilan et au compte de résultat relatifs aux entreprises liées (entreprises associées seulement) sont les suivants :

(En milliers d'euros)	Société détentrice	Produits	Charges	Actifs	Passifs nets
Entreprises associées					
Desigual					
Investissements	Legendre Holding 29			289 582	
Revenus des participations	Legendre Holding 29	652			
Elis					
Investissements	Eurazeo			10 851	
Investissements	Ecip Elis			2 071	
Investissements	Legendre Holding 27			244 273	
Revenus des participations	Eurazeo	317			
Revenus des participations	Ecip Elis	54			
Revenus des participations	Legendre Holding 27	6 425			
Europcar					
Investissements	Eurazeo			545 871	
Investissements	Ecip Europcar			80 348	
Fonroche					
Investissements	Legendre Holding 25			55 000	
Revenus des participations	Legendre Holding 25	97			
LPCR					
Investissements	Legendre Holding 47			92 855	
Revenus des participations	Legendre Holding 47	1 144			
Neovia					
Investissements	Legendre Holding 35			117 307	
Revenus des participations	Legendre Holding 35	700			

8.2 Actifs financiers

La juste valeur des actifs financiers se détaille comme suit :

	31/12/2016		Variation de Juste valeur (cumul)			31/12/2015
	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	par résultat	Réserve de juste valeur	Perte de valeur	Valeur au bilan
<i>(En milliers d'euros)</i>						
Juste valeur par référence directe à des prix publiés sur un marché actif (Niveau 1)						
AccorHotels	431 725	406 684	25 041	-	-	-
Moncler	394 019	364 700	29 319	-	-	-
Titres cotés	825 744	771 384	54 360	-	-	-
Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données observables (Niveau 2)						
Colyzeo et Colyzeo II	49 195	60 624	-	1 106	(12 535)	67 319
Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données non observables (Niveau 3)						
Gruppo Banca Leonardo	26 909	80 950	-	-	(54 041)	31 358
Obligations RES1 (Foncia)	-	-	-	-	-	176 907
Fintrax	-	-	-	-	-	276 052
Autres actifs non cotés	536 005	1 307 419	-	13 994	(785 408)	264 258
Titres non cotés	612 109	1 448 993	-	15 100	(851 984)	815 894
ACTIFS FINANCIERS	1 437 853	2 220 377	54 360	15 100	(851 984)	815 894
<i>Actifs financiers - non courants</i>	<i>1 392 442</i>					<i>726 603</i>
<i>Actifs financiers - courants</i>	<i>45 411</i>					<i>89 291</i>

Au 31 décembre 2016, la variation de juste valeur de ces actifs se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	31/12/2015	Var. coût d'acquisition	Reclass. Réserve Juste valeur	Var. Réserve Juste valeur	Var. Juste valeur par résultat	Pertes de valeur	Variation de périmètre	31/12/2016
Juste valeur par référence directe à des prix publiés sur un marché actif (Niveau 1)								
AccorHotels	-	-	-	-	25 041	-	406 684	431 725
Moncler	-	-	-	-	29 319	-	364 700	394 019
Total titres cotés	-	-	-	-	54 360	-	771 384	825 744
Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données observables (Niveau 2)								
Colyzeo et Colyzeo II	67 319	(5 960)	-	(11 892)	-	(272)	-	49 195
Juste valeur sur la base de techniques de valorisation reposant sur des données non observables (Niveau 3)								
Gruppo Banca Leonardo	31 358	-	-	-	-	(4 449)	-	26 909
Obligations RES1 (Foncia)	176 907	-	-	-	-	-	(176 907)	-
Fintrax	276 052	-	-	-	-	-	(276 052)	-
Autres actifs non cotés	264 258	113 259	-	14 000	-	(8 117)	152 605	536 005
Total titres non cotés	815 894	107 299	-	2 108	-	(12 838)	(300 354)	612 109
ACTIFS FINANCIERS	815 894	107 299	-	2 108	54 360	(12 838)	471 030	1 437 853
Investissements		282 009						
Cessions		(326 716)						
Variation dette sur immobilisations		98 049						
Intérêts courus		29 589						
Autres variations/reclassements		24 087						
Effets de change		281						
Incidence des groupes mis en équivalence				-	(70)			
Variation réserve de juste valeur consolidée				2 038				
Variation de la réserve de juste valeur - Part du Groupe				2 047				
Variation de la réserve de juste valeur - Intérêts minoritaires				(9)				

Les titres AccorHotels et Moncler sont comptabilisés en tant qu'actifs financiers depuis la perte d'influence notable sur ces deux groupes. Les titres ont été réévalués à leur juste valeur lors de leur déconsolidation. Ils sont classés dans la catégorie des actifs financiers à la juste valeur par résultat. De ce fait, la variation de juste valeur entre la date de clôture et la perte d'influence notable est comptabilisée par résultat.

Le Groupe a revu l'ensemble des autres lignes de son portefeuille d'actifs financiers (titres non cotés), qui constituent des titres disponibles à la vente, afin de déterminer s'il existait des indicateurs de perte de valeur.

Les titres Fintrax sont consolidés par intégration globale depuis le 1^{er} janvier 2016. Les obligations RES1 (Foncia) ont été cédées en même temps que les titres RES1.

NOTE 9 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

9.1 Dette financière nette

L'endettement financier net, tel que défini par le Groupe, peut être détaillé comme suit :

(En milliers d'euros)

	Note	31/12/2016	31/12/2015
Obligations Legendre Holding 27 (Elis)		-	136 920
Obligations Asmodee		3 166	90 036
Obligations Participations Eurazeo PME		189 196	99 756
Obligations Eurazeo Partners		3 605	5 192
Emprunts obligataires		195 967	331 904
Emprunt Legendre Holding 19 (AccorHotels)		149 450	149 450
Emprunt ANF Immobilier		525 877	541 635
Emprunts Participations Eurazeo PME		414 366	287 045
Emprunts Asmodee		238 412	40 202
Emprunts Fintrax		266 139	-
Emprunts Grape Hospitality		326 548	-
Emprunts Novacap		452 900	-
Emprunts Sommet Education		153 273	-
Comptes courants créditeurs	13.1	5 161	1 200
Location financière		197 282	181 466
Autres emprunts		155 679	31 600
Emprunts		2 885 087	1 232 598
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES		3 081 054	1 564 502
<i>Dont part des dettes financières à moins d'un an</i>		280 699	37 496
<i>Dont part des dettes financières à plus d'un an</i>		2 800 355	1 527 006
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'actif	13.1	1 503 297	1 173 325
Trésorerie à accès restreint	13.1	12 070	21 089
Actifs financiers de gestion de trésorerie	13.1	64 917	14 902
Autres actifs financiers non courants ⁽¹⁾	13.1	-	-
Actifs de trésorerie		1 580 284	1 209 316
TOTAL ENDETTEMENT NET		1 500 770	355 186

(1) Comptabilisés en autres actifs non courants.

Les dettes financières à moins d'un an sont principalement liées à des lignes de crédit remboursables en 2017 ou des échéances d'emprunts à court terme. L'emprunt souscrit par Legendre Holding 19 relatif aux titres AccorHotels (pour 149,5 millions d'euros) a été remboursé le 9 janvier 2017.

La situation des participations du Groupe au regard de l'endettement net est présentée ci-dessous.

9.1.1 Engagements liés à la dette consolidée

Le remboursement des emprunts souscrits par les sociétés du Groupe pourrait être exigé de manière anticipée notamment en cas de défaut de paiement ou de non-respect de leurs obligations au titre du contrat.

Le tableau ci-dessous détaille les montants (intérêts courus inclus), les échéances et la nature des *covenants* des financements des différentes participations du Groupe.

[En milliers d'euros]	31/12/2016			Commentaires/Nature des principaux covenants
	Dette brute	Actifs de trésorerie	Dette nette	
Legendre Holding 19 (AccorHotels)	149 450	(6)	149 444	<ul style="list-style-type: none"> • Remboursé le 9 janvier 2017
Asmodee	255 880	(62 567)	193 313	<ul style="list-style-type: none"> • Échéances : 2021 (dette bancaire et ligne de crédit), 2017-2022 (autres emprunts) • Covenants : <ul style="list-style-type: none"> • Ratio de couverture du service de la dette • Dette nette/EBITDA ⁽¹⁾ • EBITDA ⁽¹⁾/frais financiers nets • Capex et dépenses capitalisées ⁽³⁾ • Montants de cash minimum
Fintrax	273 070	(37 336)	235 734	<ul style="list-style-type: none"> • Échéances : 2017 (ligne de crédit), 2019-2022 (autres emprunts) • Covenants : <ul style="list-style-type: none"> • Dette nette/EBITDA ⁽¹⁾
Novacap	453 295	(41 443)	411 852	<ul style="list-style-type: none"> • Échéances : 2022 (ligne de crédit) et 2023 (autres emprunts) • Financement de type Cov-Lite
Sommet Education	153 356	(47 361)	105 995	<ul style="list-style-type: none"> • Échéances : 2023 • Covenants : <ul style="list-style-type: none"> • Dette nette/EBITDA ⁽¹⁾ • Capex ⁽³⁾ • Montants de cash minimum
Autres sociétés	-	(1 877)	(1 877)	
Total Endettement net "Eurazeo Capital"	1 285 051	(190 590)	1 094 461	
Eurazeo PME	670 797	(154 563)	516 234	<ul style="list-style-type: none"> • Échéances : 2017 à 2031 • Covenants : <ul style="list-style-type: none"> • Ratio de couverture du service de la dette • Dette nette/EBITDA ⁽¹⁾ • EBITDA ⁽¹⁾/frais financiers nets • Capex ⁽³⁾
Total Endettement net "Eurazeo PME"	670 797	(154 563)	516 234	
Eurazeo Croissance	-	(41)	(41)	
Total Endettement net "Eurazeo Croissance"	-	(41)	(41)	

(En milliers d'euros)	31/12/2016			Commentaires/Nature des principaux covenants
	Dette brute	Actifs de trésorerie	Dette nette	
ANF Immobilier	526 217	(23 525)	502 692	<ul style="list-style-type: none"> • Échéances : 2020/2021 • Covenants : <ul style="list-style-type: none"> • LTV ⁽⁴⁾ • ICR ⁽⁵⁾
Grape Hospitality	327 737	(55 671)	272 066	<ul style="list-style-type: none"> • Échéances : 2021 (location financement), 2023 (dette d'acquisition et Capex) • Covenants : <ul style="list-style-type: none"> • LTV ⁽⁴⁾ • Ratio de couverture du service de la dette • Dette nette/EBITDAR ⁽²⁾ • Capex ⁽³⁾ • Couverture
CIFA Assets	166 872	(6 164)	160 708	<ul style="list-style-type: none"> • Échéance : 2027 (location financière)
Autres sociétés	-	(1 877)	(1 877)	
Total Endettement net "Eurazéo Patrimoine"	1 020 826	(87 237)	933 589	
Eurazéo	-	(1 118 594)	(1 118 594)	
Autres sociétés	104 380	(29 259)	75 121	
Total Endettement net "Holding"	104 380	(1 147 853)	(1 043 473)	
TOTAL ENDETTEMENT NET	3 081 054	(1 580 284)	1 500 770	

(1) *Earnings before interest, taxes depreciation and amortization* : Résultat opérationnel avant intérêts, dépréciations et amortissements ; le cas échéant ajusté conformément à la documentation bancaire.

(2) *Earnings before interest, taxes, depreciation, amortization and rent* : Résultat opérationnel avant intérêts, dépréciations, amortissements et loyers ; le cas échéant ajusté conformément à la documentation bancaire.

(3) *Capital Expenditure* : Investissements.

(4) *Loan To Value* : Dette rapportée à la valeur réévaluée des actifs.

(5) *Interest Coverage Ratio* : Multiple de couverture des frais financiers par le résultat.

Il n'existe aucun bris de covenant pour lequel un défaut significatif des contreparties n'ait été invoqué ou qui n'ait bénéficié 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.

9.2 Instruments dérivés

(En milliers d'euros)	Notionnel	Juste valeur au 31/12/2016	Variations de juste valeur sur l'exercice	Impact résultat financier *	Impact réserve de couverture
Dérivés de taux					
Caps de taux	357 218	56	(164)	(164)	-
Total des dérivés actifs non courants		56			
Caps de taux	170 000	114	113	113	-
Autres swaps de taux (y compris swaps échus en cours d'exercice)		-	-	-	-
Total des dérivés actifs courants		114			
Swaps de taux échéance 2020 et +	125 171	(11 962)	(7 022)	(2 414)	(4 608)
Autres swaps de taux (y compris swaps échus en cours d'exercice)		-	(2 567)	1 045	(3 612)
Total des dérivés passifs non courants		(11 962)			
Autres swaps de taux (y compris swaps échus en cours d'exercice)		-	210	-	210
Total des dérivés passifs courants		-			
TOTAL DES DÉRIVÉS DE TAUX ÉLIGIBLES À LA COMPTABILITÉ DE COUVERTURE	652 389	(11 792)	(9 430)	(1 420)	(8 010)
Autres swaps de taux		2	2	2	-
Total des dérivés actifs non courants		2			
Autres caps de taux		918	60	60	-
Autres swaps de taux		915	1 383	1 383	-
Total des dérivés actifs courants		1 833			
Autres caps de taux		(283)	58	58	-
Autres swaps de taux		(696)	10 716	10 716	-
Total des dérivés passifs non courants		(979)			
Autres swaps de taux		(20 782)	1 057	1 057	-
Total des dérivés passifs courants		(20 782)			
TOTAL DES DÉRIVÉS DE TAUX NON ÉLIGIBLES À LA COMPTABILITÉ DE COUVERTURE		(19 926)	13 276	13 276	-

* 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 31/12/2016	Variations de juste valeur sur l'exercice	Impact résultat financier	Impact réserve de couverture
Autres instruments dérivés					
Dérivé incorporé associé au financement structuré des titres AccorHotels		1 834	(16 085)	(16 085)	-
Autres dérivés		1 786	1 111	1 111	-
Total des autres dérivés actifs courants		3 620			
Equity swap associé au financement structuré des titres AccorHotels		(1 834)	16 085	16 085	-
Autres dérivés		(499)	(197)	(246)	49
Total des autres dérivés passifs courants		(2 333)			
TOTAL DES AUTRES INSTRUMENTS DÉRIVÉS		1 287	914	865	49
Incidence des groupes mis en équivalence					(3 128)
Gains (pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture ⁽¹⁾					(11 089)
Produits et charges résultant de la variation de dérivés de taux			Note 9.4	11 856	
Produits et charges résultant de la variation d'autres dérivés			Note 9.4	865	
Total impact résultat financier ⁽²⁾				12 721	

(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 (- 8,0 millions d'euros) et des autres dérivés de couverture (0,1 million d'euros) et de l'incidence des groupes mis en équivalence (- 3,2 millions d'euros).

(2) L'impact sur le résultat financier est égal à l'impact des dérivés de taux (- 1,4 million d'euros et 13,3 millions d'euros), et à l'impact des autres dérivés (0,9 million d'euros).

9.2.1 Dérivés de taux

Les swaps de taux utilisés par le Groupe permettent de convertir à taux fixe une partie de la dette contractée à taux variable.

Les dérivés de taux sont évalués sur la base de données de marché à la date de clôture – Niveau 2 – (courbe des taux d'intérêt de laquelle est déduite la courbe zéro coupon). Leur juste valeur est calculée à l'aide d'un modèle d'actualisation des flux de trésorerie.

9.2.2 Autres instruments dérivés (courants)

Les autres instruments dérivés sont essentiellement composés de dérivés de change et des dérivés associés au financement de Legendre Holding 19 (remboursé le 9 janvier 2017).

9.2.3 Subdivision court terme – long terme des instruments dérivés

(En milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Dérivés actifs non courants	58	-
<i>dont dérivés de taux</i>	58	-
<i>dont autres instruments dérivés</i>	-	-
Dérivés actifs courants	5 567	18 677
<i>dont dérivés de taux</i>	1 947	512
<i>dont autres instruments dérivés</i>	3 620	18 165
Dérivés passifs non courants	(12 941)	(38 424)
<i>dont dérivés de taux</i>	(12 941)	(38 424)
<i>dont autres instruments dérivés</i>	-	-
Dérivés passifs courants	(23 115)	(18 588)
<i>dont dérivés de taux</i>	(20 782)	(424)
<i>dont autres instruments dérivés</i>	(2 333)	(18 164)
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS	(30 431)	(38 335)

9.3 Juste valeur des actifs et passifs financiers

		31/12/2016		Ventilation par catégorie d'instrument financier				
		Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<i>(En millions d'euros)</i>								
Actifs financiers (non courants)	8.2	1 393	1 393	831	562	-	-	-
Autres actifs non courants	4.6	14	14	-	-	14	-	-
Clients et autres débiteurs	4.3	603	603	-	-	603	-	-
Actifs financiers (courants)	8.2	45	45	-	45	-	-	-
Autres actifs	4.6 - 9.2	49	49	-	-	44	-	6
Actifs financiers de gestion de trésorerie	13.1	65	65	65	-	-	-	-
Trésorerie à accès restreint	13.1	12	12	12	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13.1	1 503	1 503	1 503	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS		3 684	3 684	2 411	607	661	-	6
Emprunts et dettes financières	9.1	2 800	2 884	-	-	-	2 884	-
Autres passifs non courants	4.6	62	62	-	-	49	-	13
Fournisseurs et autres créditeurs	4.4	613	613	-	-	613	-	-
Autres passifs	4.6 - 9.2	512	512	-	-	489	-	23
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	9.1	281	281	5	-	-	276	-
PASSIFS FINANCIERS		4 268	4 352	5	-	1 151	3 160	36

		31/12/2015		Ventilation par catégorie d'instrument financier				
		Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<i>(En millions d'euros)</i>								
Actifs financiers (non courants)		729	729	-	729	-	-	-
Autres actifs non courants		11	12	6	-	5	-	-
Clients et autres débiteurs		218	218	-	-	218	-	-
Actifs financiers (courants)		89	89	-	89	-	-	-
Autres actifs		30	30	-	-	11	-	19
Actifs financiers de gestion de trésorerie		15	15	15	-	-	-	-
Trésorerie à accès restreint		21	21	21	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie		1 173	1 173	1 173	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS		2 287	2 287	1 216	818	235	-	19
Emprunts et dettes financières		1 527	1 539	-	-	-	1 539	-
Autres passifs non courants		43	43	-	-	4	-	38
Fournisseurs et autres créditeurs		173	173	-	-	173	-	-
Autres passifs		232	232	-	-	213	-	19
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an		37	37	1	-	-	36	-
PASSIFS FINANCIERS		2 013	2 025	1	-	391	1 576	57

Les principales méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- les éléments comptabilisés à la juste valeur par résultat ainsi que les instruments dérivés sont évalués par référence à leur prix de marché pour les instruments cotés ou par application d'une technique de valorisation faisant référence à des taux cotés sur le marché interbancaire (Euribor...);
- les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres sont évalués par référence à des transactions récentes ou à l'évaluation de l'actif net;
- les emprunts et dettes financières sont comptabilisés au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE). Pour les dettes non cotées, la juste valeur présentée tient simplement compte de l'évolution des taux d'intérêts pour la dette à taux fixe et de l'éventuelle évolution du risque de crédit du Groupe pour l'ensemble de la dette;
- la juste valeur des créances et des dettes fournisseurs est assimilée à leur valeur au bilan, compte tenu de leur échéance très courte de paiement.

9.4 Résultat financier

(En milliers d'euros)

	Note	2016	2015
Charges financières sur emprunts		(133 106)	(188 142)
Total coût de l'endettement financier brut		(133 106)	(188 142)
Produits et charges résultant de la variation de dérivés de taux	9.2	11 856	(7 135)
Reclassement de la réserve de couverture en compte de résultat		(6 666)	(58 840)
Produits et charges résultant de la variation des autres dérivés	9.2	865	(103)
Var. juste valeur des actifs financiers détenus à des fins de transactions		-	2
Autres produits et charges financiers		1 437	889
Total produits et charges de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et autres instruments financiers		7 492	(65 187)
Total coût de l'endettement financier net		(125 614)	(253 329)
Différences négatives de change		(18 239)	(53 158)
Différences positives de change		8 293	32 765
Coût financier lié aux avantages au personnel	5.2	(573)	(580)
Reclassement de la réserve de couverture - impact des cessions de titres		(1 072)	-
Reclassement de la réserve de conversion - impact des cessions de titres		(895)	-
Autres		(10 023)	(4 585)
Total autres produits et charges financiers		(22 510)	(25 558)
RÉSULTAT FINANCIER		(148 124)	(278 887)

Les charges financières sur emprunts diminuent essentiellement du fait des variations de périmètre (la déconsolidation d'Europcar mi 2015 étant partiellement compensée par les entrées en périmètre de l'exercice 2016).

Le reclassement de la réserve de couverture provient des ruptures des relations de couverture sur le groupe ANF Immobilier.

9.5 Gestion des risques

9.5.1 Risque de liquidité

L'objectif du Groupe est de maintenir l'équilibre entre la continuité des financements et leur flexibilité grâce notamment à l'utilisation adaptée de lignes de crédit et d'émissions obligataires.

Les prévisions de remboursement, au 31 décembre 2016, de la dette consolidée et de versement des intérêts afférents ont été calculés selon les hypothèses suivantes :

- Les flux de remboursement de l'année 2017 correspondent essentiellement à des hypothèses de non-renouvellement des lignes de crédit et au remboursement des comptes courants créditeurs (découverts bancaires) ;
- Les intérêts à verser correspondent au cumul des intérêts à verser jusqu'à l'échéance ou la date de remboursement prévue de la dette. Ils ont été estimés sur la base des taux *forward* calculés à partir de la courbe des taux au 31 décembre 2016 ;
- À l'exception du remboursement de la dette relative à l'investissement dans AccorHotels (remboursée début janvier 2017), les flux futurs sont présentés sur la base des encours au bilan à la clôture, sans présumer de toute décision de gestion ultérieure pouvant modifier de manière significative la structure de la dette financière du Groupe ou de la politique de couverture.

	Valeur comptable		Flux de trésorerie 2017				
	Coût amorti	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
<i>(En millions d'euros)</i>							
Obligations Asmodee	3,2	3,2	-	-	-	-	-
Obligations Participations Eurazeo PME	189,2	9,2	0,9	5,7	5,5	0,2	4,5
Obligations Eurazeo Partners	3,6	3,6	-	-	-	-	-
Emprunt Legendre Holding 19 (AccorHotels)	149,5	149,1	-	-	-	-	0,4
Emprunt ANF Immobilier	525,9	12,2	1,1	6,5	0,9	5,6	8,6
Emprunts Participations Eurazeo PME	414,4	32,8	1,6	1,9	1,8	0,1	13,8
Emprunts Asmodee	238,4	6,0	-	-	-	-	8,9
Emprunts Fintrax	266,1	23,8	-	-	-	-	19,2
Emprunts Grape Hospitality	326,5	5,0	0,9	5,7	5,7	-	0,3
Emprunts Novacap	452,9	30,9	0,1	7,2	7,2	-	11,6
Emprunts Sommet Education	153,3	-	-	-	-	-	13,8
Comptes courants créditeurs	5,2	5,2	-	-	-	-	-
Location financière	197,3	12,3	0,1	2,2	1,1	1,1	2,0
Autres emprunts	155,7	8,6	0,6	0,3	0,2	0,1	0,7
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	3 081,1	301,8	5,3	29,4	22,3	7,1	83,8

	Valeur comptable		Flux de trésorerie 2018-2021				
	Coût amorti	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
<i>(En millions d'euros)</i>							
Obligations Asmodee	3,2	-	-	-	-	-	-
Obligations Participations Eurazeo PME	189,2	77,9	4,8	19,2	18,7	0,5	16,0
Obligations Eurazeo Partners	3,6	-	-	-	-	-	-
Emprunt Legendre Holding 19 (AccorHotels)	149,5	-	-	-	-	-	-
Emprunt ANF Immobilier	525,9	447,3	4,0	21,3	2,6	18,7	23,9
Emprunts Participations Eurazeo PME	414,4	85,5	4,7	3,2	3,0	0,2	53,9
Emprunts Asmodee	238,4	237,6	-	-	-	-	31,6
Emprunts Fintrax	266,1	-	-	-	-	-	74,1
Emprunts Grape Hospitality	326,5	11,2	3,4	28,0	22,5	5,5	0,9
Emprunts Novacap	452,9	-	-	21,8	21,9	(0,0)	46,0
Emprunts Sommet Education	153,3	-	-	-	-	-	52,7
Comptes courants créditeurs	5,2	-	-	-	-	-	-
Location financière	197,3	47,1	0,1	15,6	8,6	6,9	3,0
Autres emprunts	155,7	133,8	1,5	-	-	-	2,2
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	3 081,1	1 040,4	18,6	109,1	77,4	31,8	304,3

	Valeur comptable		Flux de trésorerie 2022 et au-delà				
	Coût amorti	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
(En millions d'euros)							
Obligations Asmodee	3,2	-	-	-	-	-	-
Obligations Participations Eurazeo PME	189,2	111,3	40,6	4,2	4,1	0,1	0,2
Obligations Eurazeo Partners	3,6	-	-	-	-	-	-
Emprunt Legendre Holding 19 (AccorHotels)	149,5	-	-	-	-	-	-
Emprunt ANF Immobilier	525,9	70,7	0,7	0,0	0,0	0,0	0,6
Emprunts Participations Eurazeo PME	414,4	313,3	3,0	-	-	-	11,9
Emprunts Asmodee	238,4	-	-	-	-	-	-
Emprunts Fintrax	266,1	250,3	-	-	-	-	17,0
Emprunts Grape Hospitality	326,5	332,1	0,3	12,4	9,7	2,7	0,3
Emprunts Novacap	452,9	435,0	-	-	-	-	19,8
Emprunts Sommet Education	153,3	170,0	-	-	-	-	19,8
Comptes courants créditeurs	5,2	-	-	-	-	-	-
Location financière	197,3	139,5	0,0	13,6	12,1	1,5	4,0
Autres emprunts	155,7	22,7	0,3	-	-	-	0,1
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	3 081,1	1 844,8	44,8	30,2	25,9	4,3	73,6

	Valeur comptable		Estimation des flux futurs au 31/12/2016	
	Coût amorti	Nominal à rembourser	Cumul des intérêts à taux fixes/variables couverts	Cumul des intérêts à taux variables non couverts
(En millions d'euros)				
Obligations Asmodee	3,2	3,2	-	0,0
Obligations Participations Eurazeo PME	189,2	198,3	75,4	20,6
Obligations Eurazeo Partners	3,6	3,6	-	-
Emprunt Legendre Holding 19 (AccorHotels)	149,5	149,1	-	0,4
Emprunt ANF Immobilier	525,9	530,2	33,6	33,1
Emprunts Participations Eurazeo PME	414,4	431,6	14,5	79,6
Emprunts Asmodee	238,4	243,6	-	40,6
Emprunts Fintrax	266,1	274,1	-	110,3
Emprunts Grape Hospitality	326,5	348,4	50,6	1,4
Emprunts Novacap	452,9	465,9	29,2	77,4
Emprunts Sommet Education	153,3	170,0	-	86,3
Comptes courants créditeurs	5,2	5,2	-	-
Location financière	197,3	198,9	31,5	9,1
Autres emprunts	155,7	165,1	2,7	3,0
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	3 081,1	3 187,0	237,5	461,8

9.5.2 Risque de taux d'intérêt

Le groupe Eurazeo est exposé au risque de taux d'intérêt (l'impact de l'évolution des taux d'intérêts sur le résultat financier et sur les capitaux propres). La Direction gère activement cette exposition au risque. Pour y faire face, le Groupe a recours à un certain nombre d'instruments financiers dérivés. L'objectif est de réduire, là où cela semble approprié, les fluctuations de flux de trésorerie suite à des variations de taux d'intérêt.

Les instruments financiers rémunérés sur la base d'un taux d'intérêt fixe évalués au coût amorti ne rentrent pas en compte dans le calcul de la sensibilité au risque de taux.

L'évolution de la courbe des taux a une incidence sur les instruments financiers suivants :

- instruments financiers désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie : Incidence sur la juste valeur de l'instrument qui affecte la réserve de couverture dans les capitaux propres ;

- instruments financiers non dérivés, à taux variable (non couverts) : Incidence sur le coût de l'endettement financier brut ;
- dérivés de taux non éligibles à la comptabilité de couverture (swaps de taux d'intérêt, caps...) : incidence sur leur juste valeur dont la variation est comptabilisée en compte de résultat.

Une variation de ± 100 points de base des taux d'intérêt (choc instantané, parallèle sur toute la courbe, survenant dès le premier jour de l'exercice, puis aucun changement du niveau des taux postérieurement), sur le coût de l'endettement net et sur les capitaux propres du groupe Eurazeo (avant impôts) aurait les impacts suivants :

Nature (En milliers d'euros)	+ 100 bp		- 100 bp	
	Réserve de couverture	Résultat financier	Réserve de couverture	Résultat financier
Instruments financiers désignés comme instruments de couverture	14 442	(2 068)	(11 015)	(743)
Instruments financiers non dérivés, à taux variable (non couverts)		(19 880)		14 207
Dérivés de taux (non éligibles à la comptabilité de couverture)		5 892		(7 156)
IMPACT TOTAL (AVANT IMPÔT)	14 442	(16 056)	(11 015)	6 308
Sensibilité des capitaux propres à la variation des taux	+ 100 bp	0,0 %	- 100 bp	- 0,1 %
Sensibilité du coût de l'endettement net à la variation des taux	+ 100 bp	- 12,8 %	- 100 bp	5,0 %

NOTE 10 PROVISIONS

Les provisions se détaillent comme suit :

(En milliers d'euros)	Passifs liés aux avantages au personnel	Litiges	Autres	31/12/2016	31/12/2015
À l'ouverture	31 258	1 777	25 720	62 447	508 983
Augmentations/Dotations de l'exercice	2 407	1 083	15 080	18 570	124 203
Variations de périmètre	44 789	2 923	9 340	57 052	(473 163)
Réductions/Reprises de provisions	(2 852)	(1 816)	(17 760)	(22 429)	(96 823)
Reclassements/Écarts de conversion/Écarts actuariels	(18 017)	1 198	(2 429)	(19 248)	(753)
À la clôture	57 584	5 165	29 951	92 700	62 447
Part à moins d'un an	1 348	1 960	14 057	17 365	21 436
Part à plus d'un an	56 236	3 205	15 894	75 335	37 319

10.1 Passifs liés aux avantages au personnel

La Note 5.2 détaille la nature ainsi que les principales hypothèses d'évaluation des passifs liés aux avantages au personnel.

10.2 Provisions pour litiges et autres provisions

Les provisions pour litiges et autres provisions concernent principalement des litiges, des restructurations, des provisions pour risques fiscaux et provisions diverses.

Par ailleurs, le groupe Eurazeo recense des passifs éventuels se rapportant à des litiges ou actions en justice, dont l'impact n'est pas chiffrable à la date de clôture, survenant dans le cadre habituel de ses activités (cf. section 3.4. Gestion des risques, contrôle interne, et principaux facteurs de risque du Document de référence).

À la connaissance d'Eurazeo, il n'y a pas de procédure judiciaire ou d'arbitrage, qui pourrait avoir, ou a eu récemment, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du groupe consolidé.

NOTE II IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

II.1 Preuve d'impôt

(En milliers d'euros)

	2016	2015
Résultat net consolidé	643 008	1 544 166
Sociétés mises en équivalence	(90 417)	(78 043)
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	5 596	507
<i>Impôt courant</i>	47 722	48 115
<i>Impôt différé</i>	(15 560)	(15 665)
Charge d'impôt	32 162	32 450
Résultat avant impôt	590 349	1 499 080
Taux théorique	34,43 %	34,43 %
Impôt théorique	203 257	516 133
Impôt réel	32 162	32 450
Incidence d'impôts dont la base diffère du résultat net *	12 854	20 432
Écart	183 949	504 115
Justification de l'écart		
Différences de taux d'impôt	(8 892)	369
Impôt sur bases non taxables	312 001	634 523
Impôt sur bases non déductibles	(110 021)	(88 127)
Éléments taxables à taux réduit	(1 486)	(977)
Impôt sur les pertes de l'exercice non activées	(20 163)	(56 006)
Utilisation de déficits reportables non activés	796	3 971
Impact du régime SIIC	6 223	7 315
Autres	5 491	3 047

* Notamment de l'IRAP (Italie) et de la CVAE (France).

Les impôts sur bases non taxables sont liés aux écritures de variation de périmètre de l'exercice (Elis, Moncler et Foncia pour l'essentiel). Les impôts sur bases non déductibles sont en grande partie relatifs à la perte de valeur comptabilisée sur les titres Europcar.

II.2 Analyse de l'activation des déficits

Des impôts différés actifs sont comptabilisés au titre des pertes fiscales reportables dans la mesure où il est probable que des bénéfices futurs seront disponibles, dans un horizon raisonnable ou s'il existe un impôt différé passif d'une échéance similaire.

L'analyse de déficits fiscaux se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)

	Antérieur	2016	Total
Pertes fiscales (en base)	365 995	79 324	445 319
Pertes fiscales activées	55 670	29 193	84 863
Date limite d'utilisation des déficits	Illimité	Illimité	
Actifs d'impôt différé relatif aux pertes fiscales	17 311	8 399	25 710
Soit un taux moyen d'impôt de :	31,10 %	28,77 %	30,30 %
Déficits fiscaux pour lesquels il n'a pas été reconnu d'actif d'impôt (base)	310 325	50 131	360 456

11.3 Sources de l'impôt différé

	31/12/2015		Résultat	Impact capitaux propres	Incidence variation des devises	31/12/2016	
	net	Variations de périmètre				net	net
<i>(En milliers d'euros)</i>							
Sources d'impôt différé - Postes d'actif							
Immobilisations Incorporelles	(152 384)	(158 159)	17 414	-	(1 496)	(294 625)	
Immobilisations Corporelles	(1 799)	(64 519)	(6 638)	-	(81)	(73 037)	
Immeubles de Placement	(34 133)	-	(1 727)	-	-	(35 860)	
Actifs financiers	(245)	9	(43)	-	-	(279)	
Autres actifs	(14 486)	(2 707)	4 226	-	(932)	(13 899)	
Instruments financiers dérivés actifs	(30)	94	(5 403)	-	-	(5 339)	
Sources d'impôt différé - Postes de passif							
Provisions	(6 289)	2 043	4 001	-	-	(245)	
Avantages au personnel	2 102	8 294	(648)	28	48	9 824	
Emprunts	411	(2 413)	(2 396)	-	-	(4 398)	
Autres passifs	(7 043)	68	(704)	-	(2)	(7 681)	
Instruments financiers dérivés passifs	9 076	2	(2 477)	737	-	7 338	
Autres	1 171	3 423	2 695	-	16	7 305	
Reports déficitaires	6 654	11 812	7 260	-	(16)	25 710	
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(196 996)	(202 053)	15 560	765	(2 463)	(385 187)	
Actifs d'impôts différés	16 189					32 964	
Passifs d'impôts différés	(213 185)					(418 151)	

NOTE 12 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

12.1 Capitaux propres

Les capitaux propres – part du Groupe s'élevaient à 4 487,0 millions d'euros, soit 66,73 euros par action au 31 décembre 2016.

Pour mémoire, le cours d'Eurazeo était de 55,58 euros par action au 30 décembre 2016.

12.1.1 Capital social

Au 31 décembre 2016, le capital social était de 212 597 milliers d'euros, divisé en 69 704 094 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie (dont 2 467 422 actions autodétenues).

12.1.2 Dividendes versés

	<i>(En euros)</i>	
	2016	2015
Dividende total distribué	159 304 584,00	79 256 919,60
Dividende en numéraire	159 304 584,00	79 256 919,60
Dividende en actions	-	-
DIVIDENDE PAR ACTION EN NUMÉRAIRE	2,40	1,20

L'Assemblée Générale du 12 mai 2016 a décidé la distribution d'un dividende de 1,20 euro par action ainsi qu'une distribution exceptionnelle de réserves pour un montant de 1,20 euro par action.

La distribution ainsi versée aux actionnaires s'est élevée à 159 305 milliers d'euros.

De plus, une distribution d'une action gratuite pour 20 détenues a été réalisée.

12.2 Résultat par action

	<i>(En milliers d'euros)</i>	
	2016	2015
Résultat net part du Groupe	519 747	1 276 040
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	67 993 206	67 593 355
Résultat de base par action publié	7,64	18,88
Résultat de base par action ajusté des attributions d'actions gratuites ⁽¹⁾	-	17,98
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentielles	67 993 206	67 593 355
Résultat dilué par action publié	7,64	18,88
Résultat dilué par action ajusté des attributions d'actions gratuites	-	17,98

(1) Ajustement lié à la décision de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 (distribution de 3 507 870 actions gratuites réalisée le 20 mai 2016).

NOTE 13 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

13.1 Actifs de trésorerie

La trésorerie dont la variation est analysée dans le tableau de flux de trésorerie est présentée nette des découverts bancaires. Elle inclut la trésorerie à accès restreint.

Au 31 décembre 2016, la trésorerie à accès restreint se compose principalement de la trésorerie mobilisée dans le cadre du contrat de liquidité d'Eurazeo ainsi que des trésoreries à accès restreint des groupes Sommet Education et Novacap.

(En milliers d'euros)	Note	31/12/2016	31/12/2015
Comptes à vue		1 087 500	961 545
Dépôts à terme et valeurs mobilières de placement		415 797	211 780
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'actif	9.1	1 503 297	1 173 325
Trésorerie à accès restreint	9.1	12 070	21 089
Découverts bancaires		(5 161)	(1 200)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au passif	9.1	(5 161)	(1 200)
TRÉSORERIE NETTE		1 510 205	1 193 214
Actifs financiers de gestion de trésorerie	9.1	64 917	14 902
Autres actifs financiers ⁽¹⁾	9.1	-	-
TOTAL ACTIFS DE TRÉSORERIE BRUT		1 580 284	1 209 316

(1) Comptabilisés en autres actifs non courants.

13.2 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	31/12/2015	Var. BFR	Var. périmètre	Reclassements	Effet du change et autres	31/12/2016
Stocks		(81 298)	(16 957)	(125 071)	(229)	381	(223 174)
Créances clients et autres débiteurs	4.3.1	(218 328)	(113 627)	(282 611)	(4 313)	21 719	(597 160)
Autres actifs courants	4.5.2	(7 703)	(18 628)	(19 077)	(1 223)	5 525	(41 106)
Fournisseurs et autres créditeurs	4.4	143 796	107 868	204 925	892	(1 834)	455 647
Autres passifs	4.5.2	213 272	(23 670)	280 306	6 315	12 701	488 924
TOTAL COMPOSANTES DU BFR		49 739	(65 014)	58 472	1 442	38 492	83 131

13.3 Flux nets de trésorerie générés par l'activité

Les flux générés par l'activité s'élevèrent à 137,7 millions d'euros (contre 75,5 millions en 2015, chiffre retraité des impacts de la flotte de véhicules d'Europcar sur le premier semestre 2015).

Les entrées de périmètre des sociétés Fintrax, Novacap, Sommet Education, Grape Hospitality, Flash Europe, MK Direct et Orolia ont un impact significatif sur les flux nets générés par l'activité.

13.4 Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les acquisitions d'immeubles de placement par ANF Immobilier s'élevèrent à 61,4 millions d'euros. ANF Immobilier a poursuivi ses investissements, notamment à Lyon et Bordeaux.

Les décaissements liés aux immobilisations corporelles et incorporelles reflètent principalement l'acquisition, d'un portefeuille d'hôtels, réalisée par Grape Hospitality auprès d'AccorHotels.

Les investissements relatifs aux titres de participation et actifs financiers reflètent principalement les acquisitions de Glion et Les Roches par Eurazeo (226,5 millions d'euros), Novacap par Eurazeo (163,1 millions d'euros), des Petits Chaperons Rouges par Legendre Holding 47 et Eurazeo (144,4 millions d'euros), d'Enigma par Asmodee (12,3 millions d'euros) et pour le groupe Eurazeo PME, les *build-up* et investissements de sociétés (Flash Europe, MK Direct et Orolia) pour 183,7 millions d'euros en titres et 34,1 millions d'euros en obligations.

Les encaissements liés aux titres de participation prennent essentiellement en compte les cessions de titres Elis pour 473,5 millions d'euros (encaissés par Legendre Holding 27, Eurazeo et ECIP Elis), de titres Foncia pour 354,5 millions d'euros (complétés par 214,5 millions d'euros d'encaissements liés aux obligations cédées) et de titres Moncler pour 230,1 millions d'euros (encaissés par ECIP Moncler).

Les incidences des variations de périmètre sont notamment liées entrées en périmètre de Fintrax, Grape Hospitality, Novacap, Sommet Education, Flash Europe, MK Direct et Orolia.

Enfin, les dividendes des participations associées reçus proviennent essentiellement des groupes AccorHotels (12,2 millions d'euros), Elis (6,8 millions d'euros) et Moncler (5,4 millions d'euros).

13.5 Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement comprennent les flux de refinancement des dettes d'Asmodee et de deux participations d'Eurazeo PME (Dessange et Vignal), les flux de financement des acquisitions de Grape Hospitality et Sommet Education ainsi que le remboursement de la dette afférente à Elis (Legendre Holding 27).

La distribution de dividendes faite par Eurazeo pour 159,3 millions d'euros est également reflétée dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement. Les autres dividendes versés sont principalement liés aux dividendes versés par ANF Immobilier aux minoritaires.

NOTE 14 AUTRES INFORMATIONS

14.1 Événements post-clôture

Les événements post-clôture figurent dans le Rapport de gestion.

14.2 Honoraires d'audit du Groupe

Les honoraires d'audit comptabilisés en charge au sein du Groupe se détaillent comme suit :

(En milliers d'euros)	Mazars				Pricewaterhouse Coopers				Autres *	2016
	Eurazeo	Filiales	Total	%	Eurazeo	Filiales	Total	%		
Certification des comptes	336	694	1 030	86 %	353	2 024	2 377	68 %	2 180	5 587
Services autres que la certification des comptes										
Opérations sur le capital, due diligences, attestations, prestations relatives aux informations sociales et environnementales...	40	96	136	11 %	208	763	971	28 %	357	1 464
Juridique, fiscal, social	-	30	30	3 %	-	137	137	4 %	75	242
Total honoraires en charges	376	820	1 196	100 %	561	2 924	3 485	100 %	2 612	7 293

* Prestations rendues aux filiales seulement.

(En milliers d'euros)	Mazars				Pricewaterhouse Coopers				Autres *	2015
	Eurazeo	Filiales	Total	%	Eurazeo	Filiales	Total	%		
Audit légal										
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	329	832	1 161	67 %	345	978	1 322	28 %	1 541	4 024
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de Commissaire aux comptes	24	555	579	33 %	2 868	504	3 372	71 %	60	4 011
Autres prestations rendues par les réseaux										
Juridique, fiscal, social	-	-	-	0 %	34	35	69	1 %	-	69
Autres	-	-	-	0 %	2	-	2	0 %	-	2
TOTAL HONORAIRES EN CHARGES	353	1 387	1 740	100 %	3 249	1 516	4 765	100 %	1 601	8 107

* Prestations rendues aux filiales seulement.

Les honoraires de certification des comptes de PricewaterhouseCoopers Audit (France) et Mazars SA (France) s'élèvent à 336 milliers d'euros chacun pour la maison mère, Eurazeo SA, et respectivement à 1 024 milliers d'euros et 378 milliers d'euros pour les filiales françaises du groupe.

Les honoraires comptabilisés en services autres que la certification des comptes en 2016 et en autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes en 2015 concernent essentiellement des diligences relatives aux investissements, au développement durable, à l'ANR et à diverses opérations financières.

14.3 Engagements hors bilan

(En millions d'euros)	31/12/2016						31/12/2015
	Total	Holding	Eurazeo Capital	Eurazeo PME	Eurazeo Croissance	Eurazeo Patrimoine	
Engagements donnés	(2 422,5)	(284,1)	(1 008,6)	(85,5)	(7,2)	(1 037,2)	(1 512,1)
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly...)	(2,9)	-	(2,9)	-	-	-	(11,6)
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles							
• Titres AccorHotels (cours à la date de clôture)	(427,3)	-	(427,3)	-	-	-	(482,5)
• Autres nantissements, hypothèques et sûretés réelles	(1 269,3)	-	(313,5)	(12,9)	-	(942,9)	(757,8)
Avals, cautions et garanties données	(73,2)	-	(1,0)	(20,2)	-	(52,0)	(47,0)
Contrats de location simple :							
• Paiements minim. contrats de location simple non résiliables (à moins d'un an)	(30,6)	(2,8)	(23,5)	(4,3)	-	-	(8,3)
• Paiements minim. contrats de location simple non résiliables (entre 1 et 5 ans)	(127,0)	(11,2)	(85,8)	(30,0)	-	-	(22,7)
• Paiements minim. contrats de location simple non résiliables (à plus de 5 ans)	(150,1)	(8,4)	(141,2)	(0,5)	-	-	(12,5)
Garanties de passif	(21,3)	(15,5)	(0,3)	(5,5)	-	-	(15,5)
Autres engagements donnés :							
• Capzanine	-	-	-	-	-	-	(100,0)
• iM Square	(7,2)	-	-	-	(7,2)	-	(6,0)
• Colyzeo et Colyzeo II	-	-	-	-	-	-	(3,0)
• Promesse/Engagement d'achat	(257,5)	(240,0)	-	-	-	(17,5)	-
• Promesse de vente	(0,8)	-	-	-	-	(0,8)	(18,3)
• Homme clé	(8,0)	-	-	(8,0)	-	-	-
• Autres	(47,5)	(6,2)	(13,3)	(4,0)	-	(23,9)	(26,9)
Engagements reçus	1 855,1	1 428,7	69,5	198,5	-	158,5	1 134,1
Engagement de souscription des <i>limited partners</i> de Eurazeo Capital II	428,7	428,7	-	-	-	-	-
Avals, cautions et garanties reçues	67,5	-	4,8	2,4	-	60,3	36,8
Garanties de passif	14,1	-	-	14,1	-	-	-
Crédit syndiqué	1 000,0	1 000,0	-	-	-	-	1 000,0
Autres engagements reçus	345,0	-	64,7	182,1	-	98,2	97,3

Activité "Holding"

Engagements d'Eurazeo

L'ensemble des engagements significatifs du groupe Eurazeo selon les normes comptables en vigueur, à l'exception des engagements liés à des pactes d'actionnaires couverts par une obligation de confidentialité, sont décrits ci-après :

ENGAGEMENTS DONNÉS

Dans le cadre de la cession à Carlyle des titres Groupe B&B Hotels ("GBB") le 28 septembre 2010, Eurazeo a consenti plusieurs garanties :

- une garantie générale portant sur les déclarations usuelles relatives à l'ensemble des sociétés du Groupe B&B Hotels ;
- une garantie spécifique destinée à couvrir les risques liés aux contentieux Gérant/Mandataire nés avant le 31 mars 2012 ; l'indemnisation due au titre de cette garantie est plafonnée à 14,6 millions d'euros, la quote-part maximum d'Eurazeo à hauteur de sa détention directe et indirecte dans GBB s'élevant à 10,5 millions d'euros, dont 6,5 millions d'euros déjà versés ;
- une garantie spécifique destinée à couvrir les risques fiscaux, plafonnée à 16 millions d'euros, jusqu'à l'expiration de la période de prescription applicable ; la quote-part maximum d'Eurazeo à hauteur de sa détention directe et indirecte dans GBB s'élève à 11,5 millions d'euros et est partiellement couverte par une assurance souscrite à cet effet.

Aux termes d'un pacte d'associés signé le 25 juin 2014 entre ANF Immobilier, Eurazeo et Midi Patrimoine, Eurazeo s'est engagée à apporter à la société ANF Immobilier Hôtels des fonds propres en compte-courant dans la limite d'un montant maximum de 22,7 millions d'euros. L'engagement résiduel au 31 décembre 2016 s'élève à 3,8 millions d'euros. Le remboursement de ces créances en compte-courant est subordonné (en capital, intérêts et accessoires) au remboursement des sommes dues par ANF Immobilier Hôtels aux prêteurs au titre d'un contrat de crédit signé le 27 juin 2014 entre ANF Immobilier Hôtels en qualité d'emprunteur, Caisse d'Épargne et de Prévoyance Provence Alpes Corse en qualité de prêteur, d'agent, d'agent des sûretés, de teneur de compte et d'arrangeur, BPI et CIC en qualité de prêteurs, ANF Immobilier, Eurazeo et Midi Patrimoine en qualité d'associés de l'emprunteur, et Natixis en qualité de banque de couverture.

Dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans le Groupe LPCR, Eurazeo a conclu le 29 mars 2016 un pacte d'actionnaires avec Legendre Holding 47, Jean-Emmanuel Rodocanachi, Athina Conseil et Bpifrance. Aux termes de ce pacte, Eurazeo a consenti des promesses de vente portant sur la totalité des titres qu'elle détient exerçables dans certaines circonstances au profit de Jean-Emmanuel Rodocanachi et Athina Conseil.

Dans le cadre de l'acquisition d'un portefeuille d'actifs dans le domaine de la confiserie et du chocolat par sa filiale CPK SAS, Eurazeo s'est engagée auprès du groupe Mondelez à faire en sorte que CPK SAS puisse respecter ses obligations dans le cadre de l'exécution d'un contrat d'acquisition dans la limite d'un montant maximum de 240 millions d'euros jusqu'au 30 septembre 2017.

Eurazeo s'est engagée à souscrire, à hauteur de son droit préférentiel de souscription (soit un montant d'environ 2,5 millions d'euros) à l'augmentation de capital de la société Elis devant intervenir au premier trimestre 2017.

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.

Dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans le Groupe LPCR, Eurazeo bénéficie de certaines garanties spécifiques de la part d'Athina Conseil.

AUTRES ENGAGEMENTS REÇUS

Le 27 juin 2014, Eurazeo a obtenu d'un syndicat de banques une ligne de crédit syndiqué d'un milliard d'euros sur 5 ans qui a fait l'objet de deux extensions d'un an, soit jusqu'au 27 juin 2021. Au 31 décembre 2016, aucun montant n'était utilisé et l'engagement global reçu par Eurazeo s'élève à un milliard d'euros.

ENGAGEMENTS DE CONSERVATION DES TITRES DONNÉS

Dans le cadre de la garantie de l'investissement d'Eurazeo Real Estate Lux dans Colyzeo II, Eurazeo s'est engagée à détenir 100 % du capital d'Eurazeo Real Estate Lux.

Dans le cadre d'un contrat de crédit signé le 27 juin 2014 entre ANF Immobilier Hôtels en qualité d'emprunteur, Caisse d'Épargne et de Prévoyance Provence Alpes Corse en qualité de prêteur, d'agent, d'agent des sûretés, de teneur de compte et d'arrangeur, BPI et CIC en qualité de prêteurs, ANF Immobilier, Eurazeo et Midi Patrimoine en qualité d'associés de l'emprunteur, et Natixis en qualité de banque de couverture, Eurazeo s'est engagée à conserver les parts qu'elle détient dans le capital social d'ANF Immobilier Hôtels pendant toute la durée du crédit, soit jusqu'au 27 juin 2021. Cet engagement a expiré avec la cession des titres ANF Immobilier Hôtels en janvier 2017.

Le 30 juin 2015, la société SCI CIFA Asset a signé un contrat de crédit-bail concernant le financement de l'acquisition de biens immobiliers situés à Aubervilliers. Le contrat de crédit-bail prévoit l'engagement d'Eurazeo de détenir, directement ou indirectement, au moins 75 % du capital et des droits de vote de la société SCI CIFA Partners pendant une durée de 12 ans soit jusqu'au 29 juin 2027.

Dans le cadre de pactes d'actionnaires conclus avec des tiers, Eurazeo est amenée à s'engager, selon les cas, à maintenir un certain niveau de participation dans les holdings intermédiaires.

CONTRAT DE CO-INVESTISSEMENT

Le programme de co-investissement 2009-2011 au travers de la société civile Investco 5 Bingen est arrivé à échéance en décembre 2016 compte tenu (i) des cessions réalisées en 2016 qui ont abouti à ce que plus de 50 % des investissements réalisés sur la période soient réputés cédés aux termes du contrat applicable et (ii) de l'atteinte du "taux de retour prioritaire" de 6 %. En conséquence il en découle trois engagements pour Eurazeo au 31 décembre 2016 :

- Suite à l'exercice des promesses de vente résultant de l'achat de titres Investco 5 Bingen auprès des managers ayant quitté le groupe, Eurazeo a l'obligation de verser un complément de prix correspondant à l'ensemble des distributions et produits qu'Eurazeo recevra de la société civile Investco 5 Bingen. Au 31 décembre 2016, Eurazeo en détient 1 227 406 parts sociales acquises sur la base d'un euro par porteur de parts ;
- Eurazeo a par ailleurs, pour faciliter les modalités de débouclage de ce programme, émis une offre de rachat ferme expirant le 13 janvier 2017, sur les parts sociales de la société civile Investco 5 Bingen détenues par les autres associés de la société civile Investco 5 Bingen. Cette offre représente un montant maximum à payer de 69,3 millions d'euros sur la base de l'ANR au 12 décembre 2016, dont 41,2 millions d'euros ont d'ores et déjà été payés au 31 décembre 2016 pour

l'acquisition de 1 577 711 parts sociales auprès de certains associés ;

- Eurazeo a l'engagement de verser à Investco 5 Bingen, le complément de prix global représentant 10 % de la plus-value sur les investissements concernés, sur la base de l'Actif Net Réévalué ("ANR") au 31 décembre 2016 dans les 30 jours après la date d'acceptation par la société civile Investco 5 Bingen du montant relatif au complément de prix global qui sera communiqué par Eurazeo à l'issue de la détermination de l'ANR. Cet engagement est comptabilisé à hauteur de 98,9 millions d'euros dans les comptes au 31 décembre 2016. Toutefois suite aux rachats des parts susvisées, Eurazeo percevra toute somme distribuée par Investco 5 Bingen au titre de ces parts.

Engagements de Eurazeo Capital II SCS

Les engagements de souscription reçus de ses actionnaires par Eurazeo Capital II SCS s'élèvent à 505,1 millions d'euros. Au 31 décembre 2016, le montant des engagements résiduels reçus s'élève à 428,7 millions d'euros.

Engagements de ECIP Elis

ECIP Elis s'est engagée à souscrire, à hauteur de son droit préférentiel de souscription (soit un montant d'environ 500 000 euros) à l'augmentation de capital de la société Elis devant intervenir au premier trimestre 2017.

Engagements de Legendre Holding 27

Legendre Holding 27 s'est engagée à souscrire, à hauteur de son droit préférentiel de souscription (soit un montant d'environ 52 millions d'euros) à l'augmentation de capital de la société Elis devant intervenir au premier trimestre 2017.

Engagements de Legendre Holding 29

Dans le cadre d'un contrat d'acquisition signé le 17 mars 2014, la société La Vida Es Chula SL a consenti à Eurazeo (à laquelle Legendre Holding 29 vient aux droits), sous réserve de la réalisation de certaines conditions, une option d'achat d'actions portant sur 4 % du capital de la société Abasic SL à compter du 5^e anniversaire de la réalisation de l'acquisition, soit à compter du 10 juillet 2019.

Legendre Holding 29 s'est par ailleurs engagée à ne pas céder ses titres Abasic SL pendant une durée de 5 ans à compter du *closing* de l'opération (10 juillet 2014).

Engagements de Legendre Holding 35

Aux termes d'un pacte d'associés conclu le 7 avril 2015, Legendre Holding 35 s'est engagée à ne pas céder de titres Neovia (anciennement Invivo NSA) pendant une période de 4 ans. Les Parties audit pacte se sont par ailleurs octroyées divers droits portant sur les transferts de titres.

Engagement reçu par RedBirds US LP

Dans le cadre de la cession par RedBirds US LP à FC Co-Investment Limitpar LLC, une entité du groupe Colony, des intérêts détenus dans FC Co-Investment Partner LP le 26 août 2009 pour 1 \$, RedBirds US LP bénéficie d'une clause de retour à meilleure fortune de 80 % sur l'éventuel profit que FC Co-Investment Limitpar LLC ou toute entité du groupe Colony générerait lors de la cession ultérieure de ces titres à un tiers.

Engagements de Sphynx S.à.r.l

Dans le cadre de la cession de la participation dans Foncia, Sphynx S.à.r.l a repris les engagements de Sphynx 2 relatifs à une garantie générale portant sur les déclarations usuelles relatives aux

titres cédés ainsi qu'une garantie spécifique en matière fiscale d'une durée d'un an à compter du 7 septembre 2016.

Engagements de Carryco Capital I

Dans le cadre de la signature d'un protocole d'investissement en date du 14 novembre 2014, Carryco Capital 1 s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1^{er} janvier 2014 jusqu'au 31 décembre 2017 (cette période pouvant être prorogée d'un an jusqu'au 31 décembre 2018) à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo.

Engagements de Carryco Croissance

Dans le cadre de la signature d'un protocole d'investissement en date du 29 décembre 2014, Carryco Croissance s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1^{er} janvier 2012 jusqu'au 31 décembre 2013 à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo.

Engagements de Carryco Croissance 2

Dans le cadre de la signature d'un protocole d'investissement en date du 29 juin 2015, Carryco Croissance 2 s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1^{er} janvier 2015 jusqu'au 31 décembre 2017 (cette période pouvant être prorogée d'un an jusqu'au 31 décembre 2018) à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo.

Engagements de Carryco Patrimoine

Dans le cadre de la signature d'un protocole d'investissement en date du 30 juillet 2015, Carryco Patrimoine s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1^{er} janvier 2015 jusqu'au 31 décembre 2017 (cette période pouvant être prorogée d'un an jusqu'au 31 décembre 2018) à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo.

Activité "Eurazeo Capital"

Engagements de Legendre Holding I9

La société Legendre Holding 19 a consenti, dans le cadre du refinancement de l'acquisition de sa participation dans la société AccorHotels, des nantissements de comptes d'instruments financiers, pour la durée du financement, soit jusqu'au 17 novembre 2017. Au 31 décembre 2016, le nantissement porte sur un total de 12 061 291 actions AccorHotels, soit une valeur de 427,3 millions d'euros sur la base des cours de clôture.

Suite au remboursement de la dette le 9 janvier 2017, le nantissement des 12 061 291 actions AccorHotels a été levé ce même jour.

Engagement des sociétés du groupe Asmodee

Les engagements donnés par le groupe Asmodee correspondent essentiellement à des nantissements dans le cadre de contrats financiers (nantissement de stocks, de fonds de commerce et de créances).

Engagements de Legendre Holding 47

Dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans le Groupe LPCR le 29 mars 2016, Legendre Holding 47 s'est engagée à conserver l'intégralité des titres qu'elle détient dans Grandir SAS et dans LPCR Groupe pour une durée de 5 ans.

Legendre Holding 47 a par ailleurs conclu le 29 mars 2016 un pacte d'actionnaires avec Eurazeo, Jean-Emmanuel Rodocanachi, Athina Conseil et Bpifrance contenant divers engagements usuels relatifs à la non-concurrence et aux conditions de transfert des titres du Groupe LPCR.

Dans le cadre de l'entrée de certains managers au capital de Grandir SAS en décembre 2016, Legendre Holding 47 a consenti des promesses usuelles d'achat d'actions auxdits managers en cas de décès et invalidité et bénéficie de promesse de vente d'actions desdits managers

Engagements des sociétés du groupe Sommet Education

Dans le cadre de l'acquisition des écoles hôtelières suisses Glion et Les Roches, Graduate SA bénéficie de garanties usuelles plafonnées à 15 % du prix d'acquisition pendant une durée allant de 18 mois à 10 ans à compter du 15 juin 2016 (sauf pour les garanties en matière fiscale qui sont données pour une durée allant jusqu'à 3 mois après l'expiration de la prescription légale applicable).

Graduate SA a consenti une garantie spécifique au profit de Laureate International BV concernant le financement de l'opération pour une durée de 18 mois à compter du 15 juin 2016. Graduate SA et Gesthôtel ont consenti une garantie liée au financement mis en place au profit des institutions financières au titre du contrat de crédits du 14 juin 2016 jusqu'au remboursement des crédits consentis. Graduate SA et Gesthôtel ont également consenti divers nantissements (de créances, revenus et comptes bancaires) en garantie des obligations de paiement et dettes de Gesthôtel, GIHE Sàrl et Escuela au titre des contrats de lease avec le propriétaire des ensembles immobiliers. Enfin, dans le cadre du financement de l'acquisition, Graduate SA a consenti des nantissements de créances, de comptes bancaires et de parts sociales au profit d'Intermediate Capital Group plc en tant qu'agent des sûretés au titre du contrat de crédits jusqu'au complet remboursement des obligations garanties.

Graduate bénéficie en outre de la part du vendeur d'une obligation de reversement d'une partie du prix d'acquisition sous certaines conditions à réaliser dans les douze mois de l'acquisition.

Engagements des sociétés du groupe Novacap

ENGAGEMENTS DONNÉS

LH Novacap a consenti des promesses usuelles d'achat d'actions aux managers en cas de décès ou d'invalidité permanente et bénéficie de promesses de vente d'actions de la part desdits managers.

Dans le cadre du financement de l'acquisition, la société Novacap Group Bidco a consenti un nantissement de créances, de compte d'instruments financiers et de comptes bancaires au profit des banques parties au contrat de crédit jusqu'à l'extinction des obligations garanties.

Afin de sécuriser ses prix et ses approvisionnements, le Groupe Novacap s'est engagé, au 31 décembre 2016, à acheter de l'ordre de 100 000 tonnes de charbon ainsi que certains volumes de gaz et d'électricité sur la période 2017 à 2019. Sur ces deux matières énergétiques, le Groupe a également sécurisé les prix d'achats de certains de ses sites pour la période 2017-2020 (élec.) et 2017-2018 (gaz), sans engagement de volumes.

Enfin, au 31 décembre 2016, le Groupe a engagé un achat à terme de quotas de CO₂ à horizon décembre 2017, pour une

quantité de 100 000 tonnes de CO₂, afin de couvrir une partie de ses besoins pour les périodes à venir.

Une lettre de garantie, au bénéfice de l'un de ses fournisseurs, a été émise par l'une des sociétés du Groupe, pour un montant de 435,000 SGD.

De plus, le montant des commandes fermes en cours au 31 décembre 2016 (commandes engagées non réceptionnées) au titre des investissements s'élève à 6,7 millions d'euros.

ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

Dans le cadre de l'accord conclu avec Solvay (ex-Rhodia) lors de l'acquisition de son activité de production de produits analgésiques, le Groupe bénéficie d'un accord d'approvisionnement exclusif d'acide salicylique auprès d'une filiale brésilienne du groupe Solvay ; Il s'engage en contrepartie à se porter acquéreur de toute la production d'acide salicylique issue de ce site et à couvrir la totalité de ses coûts normaux de fonctionnement.

ENGAGEMENTS REÇUS

Dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans le groupe Novacap, la société Novacap Group Bidco bénéficie de garanties usuelles consenties par les vendeurs plafonnées à hauteur de 220 millions d'euros pour une durée d'un an à compter du 22 juin 2016.

Le groupe Novacap bénéficie d'une ligne de crédit de 90 millions d'euros, dont 64,7 millions non tirés au 31 décembre 2016.

Le Groupe Novacap bénéficie de la part d'une compagnie d'assurance d'un engagement de caution solidaire à titre purement financier pour un montant maximal de 2,1 millions d'euros au bénéfice de la Préfecture de Meurthe et Moselle en garantie de remise en état post-exploitation des bassins pour lesquels le Groupe bénéficie d'un permis d'exploiter. L'engagement de remise en état fait par ailleurs l'objet d'une provision au passif du bilan.

Dans le cadre de l'exploitation de sa carrière de calcaire utilisée pour la production de carbonate, il a reçu d'un organisme d'assurance une garantie financière au profit de l'État d'un montant de 2,3 millions d'euros pour lui permettre le maintien de son autorisation d'exploiter.

Certaines sociétés françaises du Groupe ont également constitué auprès d'organismes d'assurance des garanties financières relatives à la mise en sécurité des installations classées qu'elles exploitent, pour un montant de 0,4 million d'euros.

Dans le cadre de la politique européenne de limitation des émissions de gaz à effet de serre, le Groupe Novacap s'est vu attribuer un nombre de quotas gratuits sur la base de ses émissions antérieures ; dans l'esprit d'une réduction volontariste, le nombre de droits attribués suit une courbe décroissante au fil des années, passant de 573 000 tonnes en 2014 à 501 000 tonnes en 2020.

Engagements de CPK SAS

ENGAGEMENTS DONNÉS

Au titre d'un contrat d'acquisition conclu le 30 novembre 2016, CPK SAS a pris l'engagement d'acquiescer, sous certaines conditions, un portefeuille d'actifs dans le domaine de la confiserie et du chocolat détenus par le groupe Mondelez. Dans le cadre de cette transaction, CPK SAS a donné des garanties usuelles au vendeur relativement à son existence et sa capacité ainsi que des garanties spécifiques relatives (i) à l'allocation du prix de cession entre les différents actifs cédés, (ii) aux passifs cédés et (iii) aux lignes de production exclues du périmètre de la transaction.

ENGAGEMENTS REÇUS

Au titre du contrat d'acquisition susmentionné conclu avec le groupe Mondelez, CPK SAS a reçu une garantie générale portant sur les déclarations usuelles relatives aux actifs cédés, ainsi que des garanties spécifiques relatives (i) aux opérations de réorganisation

préalable à la réalisation de la transaction, (ii) aux actifs exclus du périmètre de la transaction, (iii) aux salariés transférés et (iv) aux lignes de production transférées.

Activité "Eurazeo PME"

Engagements du groupe Eurazeo PME

ENGAGEMENTS DONNÉS

Les nantissements, hypothèques et sûretés réelles accordés comprennent essentiellement des hypothèques chez Colisée portant sur un bien immobilier et le nantissement d'un fonds de commerce.

Des cautions bancaires ont été données par Colisée sur un emprunt et par Vignal sur un compte-courant.

Les contrats de locations simples portent essentiellement sur les promesses de bail signées en décembre 2016 par Léon de Bruxelles avec une mise en place d'une garantie à première demande sur 10 ans.

ENGAGEMENTS REÇUS

Les autres engagements reçus concernent essentiellement des lignes de crédit restant à tirer sur l'ensemble des participations du groupe Eurazeo PME.

Activité "Eurazeo Croissance"

Engagements de Legendre Holding 25

Dans le cadre d'un accord en date du 1^{er} décembre 2016, Legendre Holding 25 s'est engagée à mettre en œuvre diverses actions conduisant à une distribution des activités géothermie et biogaz aux associés fondateurs et à l'entrée au capital de Fonroche Énergie des fonds gérés par Infravia III Invest SA.

Engagements de Legendre Holding 36

Dans le cadre de sa participation dans iM Square, Legendre Holding 36 s'est engagée, le 6 juillet 2016, à souscrire, en une ou plusieurs fois selon les appels de fonds qui seront faits par iM Square sur une période expirant le 30 juin 2019, à des actions de catégorie A d'iM Square pour un montant total de 25 millions d'euros, dont 17,8 millions d'euros ont été investis au 31 décembre 2016.

Activité "Eurazeo Patrimoine"

Engagements d'ANF Immobilier

ENGAGEMENTS DONNÉS

Les nantissements, hypothèques et sûretés réelles accordés comprennent essentiellement des hypothèques pour 282 millions d'euros liés au refinancement de la dette d'ANF Immobilier, 51,5 millions d'euros liés au financement d'ANF Immobilier Hotels, 65,2 millions d'euros liés au financement de Silky Way, 26,8 millions d'euros d'hypothèques et nantissements sur le nouveau financement lié aux investissements dans les immeubles de bureaux et l'hôtel développés à Bordeaux et 45,8 millions d'euros de privilège prêteur de denier.

Des cautions bancaires ont été données (garanties à première demande), à hauteur de 52 millions d'euros, en garantie du paiement du prix des VEFA des bureaux et de l'hôtel développés à Bordeaux.

Une promesse d'achat a été signée pour un ensemble de bureaux situé en région toulousaine pour 17,5 millions d'euros.

Les Autres engagements donnés, soit 24 millions d'euros, sont relatifs à des valeurs d'immeubles devant rester vierges

d'hypothèque dans le cadre de divers financements et à une promesse d'affectation hypothécaire.

ENGAGEMENTS REÇUS

Les principaux avals, cautions et garanties sont les suivants :

- 52 millions d'euros de nouvelles garantie financières d'achèvements sur les investissements en bureaux de Bordeaux des SCI Oriantz et Factor E ;
- 4,8 millions d'euros de Garantie Financière d'Achèvement et cautions sur les investissements du CPI de la Banque de France, à Lyon, et de l'opération du Castel, à Marseille ;
- 3,4 millions d'euros de dépôts de garantie reçus (dont 2 millions d'euros d'Alstom pour le Silky Way).

Les principaux Autres engagements sont les suivants :

- 34 millions d'euros de nouveaux emprunts non tirés pour le financement des investissements en bureaux de Bordeaux des SCI Oriantz et Factor E ;
- 57,3 millions d'euros d'emprunts non tirés (refinancement ANF Immobilier – ligne dédiée aux investissements en cours et découvert) ;
- 5,8 millions d'euros de cautions CIC et Ville de Marseille sur Emprunt CDC.

Engagements de SCI CIFA Partners

Dans le cadre de la signature, le 30 juin 2015, d'un contrat de crédit-bail par la société SCI CIFA Asset en vue du financement de l'acquisition de biens immobiliers situés à Aubervilliers, la société SCI CIFA Partners a consenti au crédit bailleur, un nantissement de premier rang sur les parts sociales qu'elle détient dans le capital de la société SCI CIFA Asset. Aux termes de cet acte de nantissement, la société SCI CIFA Partners s'est par ailleurs engagée à ne pas modifier la forme sociale et le montant du capital de la société SCI CIFA Asset.

Engagements de SCI CIFA Asset

Dans le cadre de la signature, le 30 juin 2015, d'un contrat de crédit-bail en vue du financement de l'acquisition de biens immobiliers, la société SCI CIFA Asset a consenti un nantissement du solde créditeur du compte de l'avance preneur d'un montant de 31 674 829,00 euros mise à disposition par la société SCI CIFA Asset au profit du crédit bailleur jusqu'au complet paiement de toutes sommes dues au titre du contrat de crédit-bail.

La société SCI CIFA Asset a également consenti au profit du crédit bailleur un nantissement des éléments incorporels résultant du crédit-bail, soit le droit au bail et le bénéfice de la promesse de vente jusqu'au complet paiement de toutes sommes dues au titre du contrat de crédit-bail.

Par ailleurs, la société SCI CIFA Asset a cédé à titre de garantie au crédit bailleur, toutes les créances actuelles ou futures qu'il détient ou détiendra à l'encontre des locataires au titre de toutes sommes dues au titre des baux ainsi que toutes les créances actuelles ou futures qu'il détient ou détiendra au titre des contrats de couverture de taux dont il bénéficie dans le cadre de ce financement.

Engagements de Grape Hospitality

Dans le cadre du financement de l'acquisition d'un portefeuille d'hôtels, la société Grape Hospitality a consenti aux banques des sûretés usuelles dans ce type d'opération, telles que des privilèges de prêteur de deniers et hypothèques ; des nantissements de fonds de commerce, de titres et de créances ; des délégations de créances (Daily) sur les loyers.

NOTE 15 LISTE DES FILIALES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Société mère					
Eurazeo	France				
Activité "Fonds et autres Holding"					
Carryco Capital 1	France	I.G.	95,00 %	95,00 %	
ECIP Agree	Luxembourg	I.G.	96,15 %	0,00 %	
ECIP Brésil	Luxembourg	I.G.	99,53 %	0,00 %	
ECIP Elis	Luxembourg	I.G.	95,46 %	0,00 %	
ECIP Europcar	Luxembourg	I.G.	68,67 %	0,00 %	
ECIP Moncler	Luxembourg	I.G.	100,00 %	83,33 %	
ECIP SPW	Luxembourg	I.G.			Liquidation
Eurazeo Real Estate Lux	Luxembourg	I.G.	100,00 %	100,00 %	
Eurazeo Real Estate Lux 1	Luxembourg	I.G.	84,22 %	83,86 %	Entrée
Eurazeo Capital II SCS	Luxembourg	I.G.	100,00 %	0,33 %	Entrée
Eurazeo Management Lux	Luxembourg	I.G.	100,00 %	100,00 %	
Eurazeo New York	États-Unis	I.G.	100,00 %	100,00 %	Entrée
Eurazeo Partners	Luxembourg	I.G.	100,00 %	0,00 %	
Eurazeo Partners B	Luxembourg	I.G.	100,00 %	0,00 %	
Eurazeo Services Lux	Luxembourg	I.G.	100,00 %	100,00 %	
Legendre Holding 29	France	I.G.	98,88 %	74,17 %	
Legendre Holding 35	France	I.G.	100,00 %	75,01 %	
Legendre Holding 44	France	I.G.	100,00 %	79,90 %	Entrée
Legendre Holding 47	France	I.G.	100,00 %	74,68 %	Entrée
Legendre Holding Novacap	France	I.G.	100,00 %	75,01 %	Entrée
Sphynx	Luxembourg	I.G.			Sortie
Sphynx 1	Luxembourg	I.G.			Fusion
Sphynx 2	Luxembourg	I.G.			Fusion
Activité "Eurazeo Patrimoine"					
Eurazeo Patrimoine	France	I.G.	100,00 %	100,00 %	
Carryco Patrimoine	France	I.G.	95,00 %	95,00 %	
Palier ANF Immobilier					
ANF Immobilier	France	I.G.	55,07 %	52,96 %	
SARL ANF RÉPUBLIQUE	France	I.G.		52,96 %	
SNC BASSINS A FLOTS	France	I.G.		52,96 %	
SCI SILKY WAY	France	I.G.		34,42 %	
SCI ANF Immobilier Hotels	France	I.G.		61,01 %	
SCI ANF Immobilier Développement	France	I.G.		52,96 %	
SCI FUTURE WAY	France	I.G.		26,77 %	
SCI NEW WAY	France	I.G.		26,62 %	
SCI Lafayette	France	I.G.		28,59 %	
SCI Stratège	France	I.G.		28,59 %	
SCI ORIANZ	France	I.G.		34,59 %	Entrée
SCI FACTOR E	France	I.G.		34,59 %	Entrée

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
SCCV 1-3 RUE D'HOZIER	France	M.E.E		23,83 %	
SAS JDML	France	M.E.E			Sortie
SAS Financière Broteaux	France	M.E.E		10,59 %	
SCCV Hotels A1-A2	France	M.E.E		26,48 %	
SCCV Bureau B-C	France	M.E.E		26,48 %	
SCCV Mixte D-E	France	M.E.E		26,48 %	
Palier CIFA					
CIFA Partners	France	I.G.	78,00 %	77,61 %	
CIFA Assets	France	I.G.	100,00 %	77,62 %	
Palier Grape Hospitality (à partir du 30 juin 2016)					
Grape Hospitality France	France	I.G.	70,36 %	59,00 %	Entrée
GHO Nîmes Caissargues	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Thionville Yutz Carolingiens	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Lille Aéroport IB	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Cergy Pierrelaye	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Mâcon Nord IB	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Viry Chatillon	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Annecy Sud Cran	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Annemasse	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Besançon Gare	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Vitry sur Seine A86 Bords de Seine	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Évry Cathédrale	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Metz Nord	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Blois Vallée Maillard	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Bordeaux Aéroport IB	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Boulogne sur Mer Centre Les Ports	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Lille Villeneuve-d'Ascq	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Limoges Nord	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Niort Marais Poitevin	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Orléans Nord Saran	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Toulouse Université	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Lille Tourcoing Centre	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Narbonne	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Tours Nord	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Le Mans Centre	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Lourdes	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Bordeaux Sud Pessac	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Marseille Bonneveine	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Grenoble Université	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Villepinte Parc Expos	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Lille Roubaix	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Orléans Centre Foch	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Reims Centre Gare	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Tours Centre	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Thionville Yutz Vieux Bourg	France	I.G.		59,00 %	Entrée

I.G. = Intégration globale.
M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
GHO Besançon La City Préfecture	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Le Havre Bassin du Commerce	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Annemasse Porte de Genève	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Reims Parc des Expositions	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Le Coudray	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Lille Aéroport	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Sophia Antipolis	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Roissy Aéroport	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Fontainebleau Royal	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Grenoble Président	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Créteil Le Lac	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Maffliers	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Évry	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Bordeaux Aéroport	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Dijon Sud	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Orléans Sud La Source	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Grenoble Nord Voreppe	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Saint Avold	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Lyon Bron	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Mâcon Nord	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Le Mans	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Metz Hauconcourt	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Mulhouse Sausheim	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Valenciennes Aérodrome	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHO Toulouse Aéroport	France	I.G.		59,00 %	Entrée
Société d'investissement et de Développement (SIDH)	France	I.G.		59,00 %	Entrée
Société Hôtelière Sophia Antipolis (SHSA)	France	I.G.		59,00 %	Entrée
OPPCI Grape Hotel Properties	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Nîmes Caissargues	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Thionville Yutz Carolingiens	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Lille Aéroport IB	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Cergy Pierrelaye	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Mâcon Nord IB	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Viry Chatillon	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Annecy Sud Cran	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Annemasse	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Besançon Gare	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Vitry sur Seine A86 Bords de Seine	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Évry Cathédrale	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Metz Nord	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Blois Vallée Maillard	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Bordeaux Aéroport IB	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Boulogne sur Mer Centre Les Ports	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Lille Villeneuve d'Ascq	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Limoges Nord	France	I.G.		59,00 %	Entrée

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
GHP Niort Marais Poitevin	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Orléans Nord Saran	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Toulouse Université	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Lille Tourcoing Centre	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Narbonne	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Tours Nord	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Le Mans Centre	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Lourdes	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Bordeaux Sud Pessac	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Marseille Bonneveine	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Grenobles Université	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Villepinte Parc Expos	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Lille Roubaix	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Orléans Centre Foch	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Reims Centre Gare	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Tours Centre	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Thionville Yutz Vieux Bourg	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Besançon La City Préfecture	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Le Havre Bassin du Commerce	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Annemasse Porte de Genève	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Reims Parc des Expositions	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Le Coudray	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Lille Aéroport	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Sophia Antipolis	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Roissy Aéroport	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Fontainebleau Royal	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Grenoble Président	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Créteil Le Lac	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Maffliers	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Évry	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Bordeaux Aéroport	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Dijon Sud	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Orléans Sud La Source	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Grenoble Nord Voreppe	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Saint Avold	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Lyon Bron	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Mâcon Nord	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Le Mans	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Metz Hauconcourt	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Mulhouse Sausheim	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Valenciennes Aérodrome	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Toulouse Aéroport	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Albertville	France	I.G.		59,00 %	Entrée
GHP Antibes Sophia Antipolis	France	I.G.		59,00 %	Entrée
Grape Hospitality Holding (GHH) S.à r.l.	Luxembourg	I.G.		59,00 %	Entrée

I.G. = Intégration globale.
M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Grape Hospitality International (GHI) S.à r.l. ("GHI")	Luxembourg	I.G.		59,00 %	Entrée
Grape Hospitality Lux Austria S.à r.l.	Luxembourg	I.G.		59,00 %	Entrée
Invesco Vienna Hotel Investment S.à r.l.	Luxembourg	I.G.		59,00 %	Entrée
Invesco Hanover Hotel Investment S.à r.l.	Luxembourg	I.G.		59,00 %	Entrée
Invesco The Hague Hotel Investment S.à r.l.	Luxembourg	I.G.		59,00 %	Entrée
Grape Hospitality OpCo GmbH	Autriche	I.G.		59,00 %	Entrée
Grape Hospitality Belgian OpCo	Belgique	I.G.		59,00 %	Entrée
Grape Hospitality Belgian PropCo	Belgique	I.G.		59,00 %	Entrée
Grape Hospitality Anvers PropCo	Belgique	I.G.		59,00 %	Entrée
Grape Hospitality German OpCo GmbH	Allemagne	I.G.		55,99 %	Entrée
Grape Hospitality Spanish HoldCo, S.L.	Espagne	I.G.		59,00 %	Entrée
Grape Hospitality Spanish OpCo, SL	Espagne	I.G.		59,00 %	Entrée
Grape Hospitality Spanish PropCo, SL	Espagne	I.G.		59,00 %	Entrée
Hostelera Valenciana 98	Espagne	I.G.		59,00 %	Entrée
Grape Hospitality Italian OpCo SRL	Italie	I.G.		59,00 %	Entrée
Grape Hospitality Italian PropCo SRL	Italie	I.G.		59,00 %	Entrée
Invesco Rome Corso Hotel Investment SRL	Italie	I.G.		59,00 %	Entrée
Invesco Rome Rustica Hotel Investment SRL	Italie	I.G.		59,00 %	Entrée
Grape Hospitality Dutch OpCo BV	Pays-Bas	I.G.		59,00 %	Entrée
Opcogrape Hospitality, Portuguese Unipessoal Lda	Portugal	I.G.		59,00 %	Entrée
Propcogrape Hospitality, Portuguese Unipessoal Lda	Portugal	I.G.		59,00 %	Entrée

Activité "Eurazeo Capital"

Palier AccorHotels

Legendre Holding 19	France	I.G.	100,00 %	86,25 %	
AccorHotels - groupe consolidé (jusqu'au 1 ^{er} juillet 2016)	France	M.E.E			Sortie

Palier Asmodee

Asmodee Holding	France	I.G.	79,74 %	59,81 %	
Asmodee Group	France	I.G.		59,81 %	
Asmodee France	France	I.G.		59,81 %	Entrée
Asmodee Éditions LLC	États-Unis	I.G.		59,81 %	
Asmodee Canada Inc	Canada	I.G.		59,81 %	
Asmodee GmbH	Allemagne	I.G.		59,81 %	
Asmodee Iberica	Espagne	I.G.		59,81 %	
Asmodee Benelux	Belgique	I.G.		59,81 %	
Esdevium Games	Royaume-Uni	I.G.		59,81 %	
Kanai kids	France	I.G.			Fusion
JD Éditions	France	I.G.		59,81 %	
Asmodoc SARL	France	I.G.			Sortie
Asmodee Trading	Chine	I.G.		59,81 %	
DoW Inc	États-Unis	I.G.			Fusion
Dow Games	États-Unis	I.G.			Fusion
DoW SARL	France	I.G.		59,81 %	
Asmodee North America Inc	États-Unis	I.G.		59,81 %	
Fantasy Flight Games Event Center LLC	États-Unis	I.G.		59,81 %	
Asterion Press srl	Italie	I.G.		59,81 %	

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Pearl Games SPRL	Belgique	I.G.		59,81 %	
Catan Studios Inc	États-Unis	I.G.		59,81 %	
Enigma Danmark A/S	Danemark	I.G.		59,81 %	Entrée
Enigma Benelux BV	Pays-Bas	I.G.		59,81 %	Entrée
Enigma Norge AS	Norvège	I.G.		59,81 %	Entrée
Enigma Finland OY	Finlande	I.G.		59,81 %	Entrée
Enigma Sverige AB	Suède	I.G.		59,81 %	Entrée
Playoteket AB	Suède	I.G.		59,81 %	Entrée
Edge Publishing	Espagne	I.G.		59,81 %	Entrée
UBIK	France	I.G.		59,81 %	Entrée
Asmodee Digital	France	I.G.		59,81 %	Entrée
Palier Carambar & Co					
Carambar Poulain Kréma	France	I.G.	94,59 %	94,59 %	Entrée
Palier Fintrax (à partir du 1^{er} janvier 2016)					
Franklin Ireland Topco Limited	Irlande	I.G.	90,70 %	72,47 %	Entrée
Franklin Ireland Bidco Limited	Irlande	I.G.		72,47 %	Entrée
Fintrax Group Holdings Limited	Irlande	I.G.		72,47 %	Entrée
Fintrax Teoranta T/A Fintrax Payment Systems	Irlande	I.G.		72,47 %	Entrée
Fintrax Treasury Services Ltd	Irlande	I.G.		72,47 %	Entrée
VR (Spidéal) Teoranta	Irlande	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free Ltd	Irlande	I.G.		72,47 %	Entrée
Electronic Tax Free Shopping Ltd	Irlande	I.G.		72,47 %	Entrée
Tax Free Worldwide Holdings 2 Ltd	Irlande	I.G.		72,47 %	Entrée
Tax Free Worldwide Ireland Ltd	Irlande	I.G.		72,47 %	Entrée
Moneyback Limited	Irlande	I.G.		72,47 %	Entrée
Connacht Holdco Ltd	Irlande	I.G.		72,47 %	Entrée
Connacht SPV 4 Ltd	Irlande	I.G.		72,47 %	Entrée
Connacht SPV 5 Ltd	Irlande	I.G.		72,47 %	Entrée
Franklin UK Midco Limited	Royaume-Uni	I.G.		72,47 %	Entrée
Franklin UK Bidco Limited	Royaume-Uni	I.G.		72,47 %	Entrée
Connacht SPV 1 Ltd	Royaume-Uni	I.G.		72,47 %	Entrée
Connacht SPV 2 Ltd	Royaume-Uni	I.G.		72,47 %	Entrée
Connacht SPV 3 Ltd	Royaume-Uni	I.G.		72,47 %	Entrée
Connacht SPV 6 Ltd	Royaume-Uni	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free (UK) Limited	Royaume-Uni	I.G.		72,47 %	Entrée
Fintrax Payments Systems Ltd	Royaume-Uni	I.G.		72,47 %	Entrée
Fintrax International Payment Services UK Limited	Royaume-Uni	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free & Fintrax Payments (Asia) Pte. Ltd	Singapour	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free BV	Pays-Bas	I.G.		72,47 %	Entrée
Fintrax Payment Systems BV	Pays-Bas	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free Luxembourg Sarl	Luxembourg	I.G.		72,47 %	Entrée
Cashback Belgium - Premier Tax Free SA	Belgique	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free - Serviços de Restituição de Impostos, SA	Portugal	I.G.		72,47 %	Entrée

I.G. = Intégration globale.
M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Fintrax - Informatizacao De Sistemas De Pagamentos, Societade Unipessoal LDA	Portugal	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free SA	Espagne	I.G.		72,47 %	Entrée
Fintrax Espana SL	Espagne	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free SAS	France	I.G.		72,47 %	Entrée
Fintrax SAS	France	I.G.		72,47 %	Entrée
Legendre Holdings 45 SAS	France	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free Greece Single Partner Ltd	Grèce	I.G.		72,47 %	Entrée
Tax Free Worldwide-Cyprus Ltd	Chypre	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free GmbH	Autriche	I.G.		72,47 %	Entrée
Fintrax Payment Systems GmbH	Autriche	I.G.		72,47 %	Entrée
Tax Free Worldwide-Austria GmbH	Autriche	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free GmbH	Autriche	I.G.		72,47 %	Entrée
Fintrax Payment Systems GmbH	Autriche	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free Italy SRL	Italie	I.G.		72,47 %	Entrée
Fintrax Italy SRL	Italie	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free AG	Suisse	I.G.		72,47 %	Entrée
Tax Free Worldwide Switzerland GmbH	Suisse	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free SRO	Rép. Tchèque	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free Korlátolt Felelősségű Társaság	Hongrie	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free AB	Suède	I.G.		72,47 %	Entrée
Tax Free Worldwide Sweden AB	Suède	I.G.		72,47 %	Entrée
Tax Free Worldwide-Iceland ehf.	Islande	I.G.		72,47 %	Entrée
Fintrax Payment Systems A/S	Danemark	I.G.		72,47 %	Entrée
Tax Free Worldwide-Denmark ApS	Danemark	I.G.		72,47 %	Entrée
Tax Free Worldwide-Norway AS	Norvège	I.G.		72,47 %	Entrée
Tax Free Worldwide-Faroe Islands Sp/f	Iles Faroë	I.G.		72,47 %	Entrée
ERGN Finland Tax-Free Oy	Finlande	I.G.		72,47 %	Entrée
E Tax Freee Finland	Finlande	I.G.		72,47 %	Entrée
Fintrax Americas	États-Unis	I.G.		72,47 %	Entrée
Fintrax International Mexico - S.DE RL.DE.C.V.	Mexique	I.G.		72,47 %	Entrée
Premier Tax Free SA De CV	Mexique	I.G.		72,47 %	Entrée
VR (Poland)	Pologne	I.G.		72,47 %	Entrée
VR (France)	France	I.G.		72,47 %	Entrée
PTF Jordan	Jordanie	I.G.		72,47 %	Entrée
TF Polska	Pologne	I.G.		72,47 %	Entrée
PTF Morocco	Maroc	I.G.		48,31 %	Entrée
Palier Novacap (à partir du 30 juin 2016)					
Novacap Group Holding SA	France	I.G.	65,80 %	49,35 %	Entrée
Novacid sas	France	I.G.		49,35 %	Entrée
Novapex sas	France	I.G.		49,35 %	Entrée
Novabion sas	France	I.G.		49,35 %	Entrée
Novacarb sas	France	I.G.		49,35 %	Entrée
Novacogé sas	France	I.G.		49,35 %	Entrée
Novabay Pte Ltd	Singapour	I.G.		49,35 %	Entrée

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Novacyl sas	France	I.G.		49,35 %	Entrée
CU Holdco	Allemagne	I.G.		49,35 %	Entrée
CU Chemie Uetikon	Allemagne	I.G.		49,35 %	Entrée
Taixing Yangzi Pharma Chem. Ltd	Chine	I.G.		38,28 %	Entrée
Jiangsu Puyuan Chemical Co. Ltd	Chine	I.G.		25,17 %	Entrée
Novacyl (Wuxi) Pharma. Ltd	Chine	I.G.		49,35 %	Entrée
Novacyl (Thailand) Ltd	Thaïlande	I.G.		49,35 %	Entrée
Bingz Holding	Hong Kong	I.G.		25,17 %	Entrée
Novacyl Asia Pacific Ltd	Hong Kong	I.G.		49,35 %	Entrée
Novacyl Inc.	USA	I.G.		49,35 %	Entrée
Uetikon Inc.	USA	I.G.		49,35 %	Entrée
Novacap sas	France	I.G.		49,35 %	Entrée
Novacap Group Bidco sas	France	I.G.		49,35 %	Entrée
Novacap International sas	France	I.G.		49,35 %	Entrée
Novacap Asia Pacific	Hong Kong	I.G.		49,35 %	Entrée
Thai Bangpoo Services Ltd	Thaïlande	M.E.E		12,09 %	Entrée
Novawood SAS	France	M.E.E		24,18 %	Entrée
Feracid sas	France	M.E.E		24,68 %	Entrée
Osiris (GIE)	France	M.E.E		15,20 %	Entrée
Palier Sommet Education (à partir du 1^{er} juillet 2016)					
Graduate SA	Luxembourg	I.G.	100,00 %	75,01 %	Entrée
Gesthôtel Sàrl	Suisse	I.G.		75,01 %	Entrée
Glion Management Services Sàrl	Suisse	I.G.		75,01 %	Entrée
Haute école spécialisée Les Roches-Gruyère SA	Suisse	I.G.		75,01 %	Entrée
Les Roches Jin Jiang Intern.Hotel	Chine	M.E.E		37,50 %	Entrée
GIHE Sàrl	Suisse	I.G.		75,01 %	Entrée
Glion UK Limited	Royaume-Uni	I.G.		75,01 %	Entrée
Les Roches Chicago	États-Unis	I.G.		75,01 %	Entrée
Escuela Superior de alta gestion de hotel, SLU	Espagne	I.G.		75,01 %	Entrée
Laureate Europe Online BV	Pays-Bas	I.G.		75,01 %	Entrée
Laureate EC France	France	I.G.		75,01 %	Entrée
Palier Europcar					
Europcar Groupe SA	France	M.E.E	48,73 %	42,40 %	
Palier Elis					
Legendre Holding 27	France	I.G.	100,00 %	83,39 %	
Elis	France	M.E.E	23,32 %	14,23 %	
Palier Desigual					
Abasic SL	Espagne	M.E.E	10,00 %	7,42 %	
Palier Foncia (jusqu'au 1^{er} juillet 2016)					
RES 1 - groupe consolidé	Luxembourg	M.E.E			Sortie
Palier Les Petits Chaperons Rouges (à partir du 1^{er} avril 2016)					
Les Petits Chaperons Rouges	France	M.E.E	41,12 %	30,71 %	Entrée
Palier Moncler (jusqu'au 1^{er} juillet 2016)					
Moncler	Italie	M.E.E			Sortie

I.G. = Intégration globale.
M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Palier Neovia					
Neovia (ex : Invivo NSA)	France	M.E.E	17,29 %	12,97 %	
Activité "Eurazeo PME"					
Eurazeo PME Capital SA	France	I.G.	100,00 %	100,00 %	
FPCI OFI PEC 1	France	I.G.	100,00 %	84,70 %	
FPCI OFI PEC 2	France	I.G.	100,00 %	84,70 %	
FPCI Eurazeo PME IIA	France	I.G.	100,00 %	100,00 %	
C.Participations	France	I.G.	100,00 %	52,38 %	
Dessange International					
Dessange Participations	France	I.G.	76,34 %	64,66 %	
Dessange International	France	I.G.		64,66 %	
CA FRANCE	France	I.G.		64,66 %	
DBA	France	I.G.		64,66 %	
DB FRANCHISE	Belgique	I.G.		64,66 %	
DF EXPORT	France	I.G.		64,66 %	
DF FRANCE	France	I.G.		64,66 %	
JD SALONS	France	I.G.		64,66 %	
FEI	Italie	I.G.		64,66 %	
JD ELYSEES	France	I.G.		64,66 %	
CA SALONS	France	I.G.		64,66 %	
SOLAITA	France	I.G.		64,66 %	
Dessange USA (ex DJD USA)	États-Unis	I.G.		64,66 %	
Dessange Salon (ex EJD USA)	États-Unis	I.G.		64,66 %	
Dessange Franchising (ex NEW FBS USA)	États-Unis	I.G.		64,66 %	
Dessange Group North America (ex DI INC)	États-Unis	I.G.		64,66 %	
FANTASTIC SAMS INTERNATIONAL CORP	États-Unis	I.G.		64,66 %	
FANTASTIC SAMS FRANCHISE CORP	États-Unis	I.G.		64,66 %	
FANTASTIC SAMS RETAIL CORP	États-Unis	I.G.		64,66 %	
CAMILLE ALBANE USA INC	États-Unis	I.G.		64,66 %	
C.Alb SALONS INC	États-Unis	I.G.		64,66 %	
C.Alb FRANCHISING INC	États-Unis	I.G.		64,66 %	
FINEODIS	France	I.G.		39,94 %	Entrée
COIFFIDIS	France	I.G.		39,94 %	Entrée
NEODIS	France	I.G.			Fusion
ACADEMY BEDFERT	France	I.G.		39,94 %	Entrée
Léon de Bruxelles					
Léon Invest 1	France	I.G.	60,49 %	51,24 %	
Léon Invest 2	France	I.G.		51,24 %	
Léon de Bruxelles SA	France	I.G.		51,24 %	
Maison de la Bastille SAS	France	I.G.		51,19 %	
Société de restauration Montparnasse SAS	France	I.G.		51,20 %	
Société de restauration et d'alimentation SAS	France	I.G.		51,23 %	
SE2C SAS	France	I.G.		51,24 %	
Resto Les Halles SNC	France	I.G.		51,24 %	
Resto Italiens SNC	France	I.G.		51,24 %	

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Resto Saint-Germain SNC	France	I.G.		51,24 %	
Resto Bezons SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Monthéry SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Pierrefitte SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Rosny SNC	France	I.G.		51,24 %	
LDB développement international SARL	France	I.G.		51,24 %	
Resto Belle Epine SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Bonneuil SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Eragny SNC	France	I.G.		51,23 %	
Société Parisienne de Restauration SAS	France	I.G.		51,19 %	
232 SCI	France	I.G.		51,24 %	
Resto Trappes SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Tours SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Villiers SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Convention SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Vélizy SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto L'Isle Adam SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Gobelins SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Melun SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Vandoeuvre SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Aulnay SNC	France	I.G.		51,24 %	
Resto Caen SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Bobigny SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Noyelles Godault SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Viry SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Mareuil SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Montpellier SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Wasquehal SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Pessac SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Dunkerque SNC	France	I.G.		51,23 %	
Resto Clermont-Ferrand SNC	France	I.G.		51,23 %	
Société des restaurants GARI'S SA	France	I.G.		51,22 %	
École Léon SAS	France	I.G.		51,24 %	
Resto Essey Les Nancy SNC	France	I.G.		51,24 %	
SNC Resto Creil	France	I.G.		51,24 %	
SNC Resto Beauvais	France	I.G.		51,24 %	
SNC Resto Le Mans	France	I.G.		51,24 %	
SNC Resto Chartres	France	I.G.		51,24 %	
SNC Resto Valenciennes	France	I.G.		51,24 %	
SAS Chartres barjouville DA	France	I.G.		50,21 %	
SAS Amiens Glisy	France	I.G.		51,24 %	
SAS Lyon Mezieu	France	I.G.		51,24 %	
SAS Resto BESANCON	France	I.G.		51,24 %	
SAS Resto METZ	France	I.G.		51,24 %	
SAS Resto LIMOGES DA	France	I.G.		48,93 %	

I.G. = Intégration globale.
M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
SAS Resto BOURGES DA	France	I.G.		48,93 %	
SAS Leon IMMO	France	I.G.		51,24 %	
SAS Resto DEV Leon 6 - ARRAS	France	I.G.		51,24 %	
SAS Resto DEV Leon 7	France	I.G.		51,24 %	
SAS DEV Leon 2011	France	I.G.		51,24 %	
SAS Resto LEZENNES	France	I.G.		51,24 %	
SAS ARRAS DA	France	I.G.		48,93 %	
SAS Leon IMMOBAC	France	I.G.		51,24 %	
SAS Resto Nantes	France	I.G.		51,24 %	
SAS Resto DEV Leon 13	France	I.G.		51,24 %	
SAS DEV LEON DE B	France	I.G.		51,24 %	
SAS DEV LEON14	France	I.G.		51,24 %	
SAS Perpignan DA	France	I.G.		48,93 %	
SAS RESTO DEV LEON 16	France	I.G.		51,24 %	
Péters Surgical					
Groupe Péters Surgical	France	I.G.	86,84 %	60,79 %	
Péters Surgical	France	I.G.		60,79 %	
Péters Surgical International	Thaïlande	I.G.		60,79 %	
VITALITEC INTERNATIONAL	France	I.G.			Fusion
VITALITEC INC	États-Unis	I.G.		60,79 %	
VITALITEC BELUX	Luxembourg	I.G.		60,79 %	
Stericat	Inde	I.G.		47,11 %	
Péters Surgical Polska	Pologne	I.G.		60,79 %	
Sutural	Algérie	M.E.E		28,57 %	
Vignal Lighting Group					
Vignal Lighting Group	France	I.G.	77,08 %	53,96 %	
Vignal systems SAS	France	I.G.		53,96 %	
ABL Lights (Dalian) Co Inc china	Chine	I.G.		53,96 %	
ABL Lights France SAS	France	I.G.		53,96 %	
ABL Lights Inc (USA)	États-Unis	I.G.		53,96 %	
Vignal Immo SAS	France	I.G.		53,96 %	
Colisée					
Colisée International	France	I.G.	64,06 %	33,55 %	
87 AVENUE DE MAGUDAS	France	I.G.		33,55 %	
AKESIS	France	I.G.		33,55 %	
ARTEMIS	France	I.G.		33,55 %	
BIOVAL	France	I.G.		33,22 %	
CENTRE DE RÉÉDUCATION AVICÉENNE	France	I.G.		33,55 %	
CENTRE DE DIÉTÉTIQUE MÉDICAL POST OPÉRATEUR SAINT LAURENT	France	I.G.		33,55 %	
CHRISTINA	France	I.G.		33,55 %	
CLINIQUE DE BEAULIEU	France	I.G.		33,55 %	
Colisée Care	France	I.G.		33,55 %	
Colisée Partners	France	I.G.		33,55 %	
Colisée Patrimoine	France	I.G.		33,55 %	

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Colisée Patrimoine Group	France	I.G.		33,55 %	
Colisée Santé	France	I.G.		33,55 %	
CORONIS	France	I.G.		33,55 %	
CYBELE CONCEPT	France	I.G.		33,53 %	
CYBELE PATRIMOINE 2	France	I.G.		33,55 %	
CYBELE SANTE	France	I.G.		33,55 %	
DEMEURE DE QUINSAC	France	I.G.		33,55 %	
DOMAINE DES CHENES ROUGES	France	I.G.		33,55 %	
ELUA	France	I.G.		33,55 %	
EPIDAURE	France	I.G.		33,55 %	
ÉVRY JARDINS DE CYBÈLE	France	I.G.		31,88 %	
Financière de Colisée	France	I.G.		33,55 %	
FINANCIÈRE SANTE	France	I.G.		33,55 %	
FLOREA	France	M.E.E			Sortie
FLOREA ANTILLES	France	M.E.E		11,74 %	
FLOREA SAINT ESPRIT	France	M.E.E			Sortie
FONCIERE CPG	France	I.G.		33,55 %	
IASO	France	I.G.		33,55 %	
ISENIOR	Italie	I.G.		25,17 %	
LA FRANQUI	France	I.G.		33,55 %	
LA PIMPIE	France	I.G.		33,55 %	
LA PINEDE	France	I.G.		33,55 %	
LA SIGALIERE	France	I.G.		33,55 %	
LANDECOTTE	France	I.G.		33,55 %	
LE BEL AIR	France	I.G.		33,55 %	
LE CLOS DU LORD	France	I.G.		33,55 %	
Le Clos Saint Amand	France	I.G.		33,55 %	
LE TEMPS QUI PASSE	France	I.G.		33,55 %	
LES BOIS DE LANDECOTTE	France	I.G.		33,55 %	
LES CLOS DE SAINT MARTIN D'ABLOIS	France	I.G.		33,55 %	
LES JARDINS DE LANDECOTTE	France	I.G.		33,55 %	
LES JARDINS DE VALLDOREIX	Espagne	I.G.		33,55 %	
LES SCEVOLLES	France	I.G.		33,51 %	
Lizy EHPAD	France	I.G.		33,55 %	
MEP	France	I.G.		33,55 %	
MAISON BASQUE	France	I.G.		33,55 %	
MORGNY LA POMMERAYE	France	I.G.		33,55 %	
ONELA	France	I.G.		33,55 %	
PATRIMOINE SANTE	France	I.G.		33,55 %	
PLVS	France	I.G.		33,55 %	
PRO SANTE LIZY	France	I.G.		31,88 %	
PRO SANTE MARGNY	France	I.G.		33,55 %	
PRO SANTE SERVICE	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE ACCEUIL LE CHÂTEAU	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE CHÂTEAU DU BOIS	France	I.G.		33,55 %	

I.G. = Intégration globale.
M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Résidence des Roses de Saint Caprais	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE DU MANOIR	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE HERRI BURUA	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE HERRI BURUA	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LA BAIE D'AUTHIE	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LA CAVALERIE	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LA CHAUMIERE DE LA GRANDE TURELLE	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LA FONTAINE	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LA MOURGUE DES ALPILLES	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LA PIERRE BLEUE	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LE BOURG NOUVEAU	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LE CHÂTEAU DE COSNAC	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LE MESNIL	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LE PARC DU CHÂTEAU	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LE PAYS D'AUNIS	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LE SQUARE D'ALIENOR	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LE VAL D'OSNE	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LES BAUX DU ROY	France	I.G.		26,84 %	
RÉSIDENCE LES CHARMES	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LES CLOS DE PLANESTEL	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LES COTEAUX	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LES DUCS DE BOURGOGNE	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LES IRIS	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LES JARDINS DE CAUDERAN	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LES JARDINS D'ELEONORE	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LES ORMES	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LES PATUVEREAUX	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE LES VIGNES	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE PASTEUR	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE SAINT MARTIN	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE VAILLANT COUTURIER	France	I.G.		33,55 %	
RÉSIDENCE VERMEIL	France	I.G.		33,55 %	
ROCHE BRUNE	France	I.G.		33,55 %	
SAINT ESPRIT PROMOTION	France	I.G.			Sortie
S MART - RÉSIDENCE ARC EN CIEL	France	I.G.		33,55 %	
URTABURU	France	I.G.		33,55 %	
VALLÉE MÉDICALE	France	I.G.		33,55 %	
VILLA PRIMULE GESTIONNI	France	I.G.		25,17 %	
LE CLOS SAINT JEAN	France	I.G.		33,55 %	Entrée
LES JARDINS DU LAC D'IZON	France	I.G.		33,55 %	Entrée
LE DOMAINE DU LAC D'IZON	France	I.G.		33,55 %	Entrée
LE CLOS BUGIA	France	I.G.		33,55 %	Entrée
Colisée Domicile	France	I.G.		33,55 %	Entrée
NOUVEL HORIZON SERVICES	France	I.G.		33,55 %	Entrée
NOUVEL HORIZON SERVICES PACA	France	I.G.		33,55 %	Entrée

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
ITACA	France	I.G.		23,91 %	Entrée
PLANCIA	France	I.G.		25,17 %	Entrée
RANDA	France	I.G.		12,58 %	Entrée
Financière Montalivet	France	I.G.		33,55 %	
Maison des Parents	France	I.G.		33,55 %	
Résidence Bellevue	France	I.G.		33,55 %	
Résidence Le Clos	France	I.G.		33,55 %	
Résidence de l'Ermitage	France	I.G.		33,55 %	
résidence Diane	France	I.G.		33,55 %	
Clinique A.Paré	France	I.G.		33,55 %	
SCI A.Paré	France	I.G.		33,55 %	
SCI de la Rosée IV	France	I.G.		33,55 %	
Flash Europe					
FINANCIÈRE FLASH SAS	France	I.G.	42,87 %	30,01 %	Entrée
TOP FEI	France	I.G.		30,01 %	Entrée
FEI STAFF	France	I.G.		30,01 %	Entrée
FINANCIÈRE FEI	France	I.G.		30,01 %	Entrée
TAXICOLIS	France	I.G.		30,01 %	Entrée
Flash Europe SA	France	I.G.		30,01 %	Entrée
Flash Europe International SA	Luxembourg	I.G.		30,01 %	Entrée
THE EASY COMPANIES	Luxembourg	I.G.		30,01 %	Entrée
FEI ALGORITHMIC	Luxembourg	I.G.		30,01 %	Entrée
Flash Europe Slovakia	Slovaquie	I.G.		30,01 %	Entrée
Flash Europe Polska	Pologne	I.G.		30,01 %	Entrée
FE ALLEMAGNE GMBH	Allemagne	I.G.		30,01 %	Entrée
FLASH ROMANIA	Roumanie	I.G.		30,01 %	Entrée
Flash Europe Hungary KFT	Hongrie	I.G.		30,01 %	Entrée
FEI Portugal SOC UNIPessoal LDA	Portugal	I.G.		30,01 %	Entrée
Flash Europe Espana Servicios De Logistica SL	Espagne	I.G.		30,01 %	Entrée
FLASH V-ONE Limited	Royaume-Uni	I.G.		30,01 %	Entrée
Flash Europe Turkey Sarl	Turquie	I.G.		30,01 %	Entrée
FLASH MAROC Sarl	Maroc	I.G.		30,01 %	Entrée
FLASH RUSSIA Sarl	Russie	I.G.		30,01 %	Entrée
FS HOLDING Belgie Bvba	Belgique	I.G.		30,01 %	Entrée
ROBERTS BEHEER BELGIE BVBA	Belgique	I.G.		30,01 %	Entrée
ROBERTS HOLDING BV	Pays-Bas	I.G.		30,01 %	Entrée
ROBERTS EUROPE BV	Pays-Bas	I.G.		30,01 %	Entrée
ROBERTS OPÉRATIONS BV	Pays-Bas	I.G.		30,01 %	Entrée
ROBERTS AIR ROAD BV	Pays-Bas	I.G.		30,01 %	Entrée
ROBERTS EUROPE NV	Belgique	I.G.		30,01 %	Entrée
ROBERTS EUROPE GMBH	Allemagne	I.G.		30,01 %	Entrée
ROBERTS EUROPE SRL	Italie	I.G.		30,01 %	Entrée
ROBERTS EUROPE Sp z.o.o	Pologne	I.G.		30,01 %	Entrée
ROBERTS SPECIAL SERVICES BV	Pays-Bas	I.G.		30,01 %	Entrée

I.G. = Intégration globale.
M.E.E = Mise en équivalence.

Dénomination sociale	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Variations de périmètre
Financière Orolia					
Financière Orolia	France	I.G.	51,92 %	36,34 %	Entrée
Orolia SA	France	I.G.		36,34 %	Entrée
Orolia Inc	Etats-Unis	I.G.		36,34 %	Entrée
SPECTRACOM SAS	France	I.G.		36,34 %	Entrée
Orolia Do Brazil	Brésil	I.G.		36,34 %	Entrée
Orolia Global Services Ltd	Royaume-Uni	I.G.		36,34 %	Entrée
Orola Global Services Ltd Russia	Russie	I.G.		36,34 %	Entrée
Orolia Switzerland	Suisse	I.G.		36,34 %	Entrée
T4S	Suisse	I.G.		36,34 %	Entrée
Orolia SAS	France	I.G.		18,17 %	Entrée
Orolia LTD	Royaume-Uni	I.G.		36,34 %	Entrée
MCMURDO INC	Etats-Unis	I.G.		36,34 %	Entrée
OCEANTRACS	Canada	I.G.		36,34 %	Entrée
MKD					
MK Direct Holding	France	I.G.	54,28 %	38,00 %	Entrée
MK Direct2	France	I.G.		38,00 %	Entrée
SAGET LINVOSGES MANAGEMENT	France	I.G.		38,00 %	Entrée
FRANÇOISE SAGET	France	I.G.		30,01 %	Entrée
LINVOSGES	France	I.G.		30,00 %	Entrée
Activité "Eurazeo Croissance"					
Palier Fonroche					
Legendre Holding 25	France	I.G.	100,00 %	100,00 %	
Fonroche Énergie SAS - groupe consolidé	France	M.E.E	39,26 %	39,26 %	

I.G. = Intégration globale.

M.E.E = Mise en équivalence.

NOTE 16 MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES

16.1 Méthodes de consolidation

Sociétés consolidées en intégration globale

Les sociétés sont consolidées par intégration globale lorsque le Groupe en détient le contrôle, généralement en raison d'une participation majoritaire. Cette règle s'applique indépendamment du pourcentage de détention en actions. La notion de contrôle représente le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une société affiliée afin d'obtenir des avantages de ses activités. Les intérêts des actionnaires minoritaires sont présentés au bilan dans une catégorie distincte des capitaux propres. La part des actionnaires minoritaires au bénéfice est présentée distinctement dans le compte de résultat.

Le résultat des filiales acquises ou cédées au cours de l'exercice est inclus dans le compte de résultat consolidé respectivement depuis la date d'acquisition ou jusqu'à la date de perte de contrôle.

Sociétés consolidées par mise en équivalence

Les sociétés sont comptabilisées suivant la méthode de la mise en équivalence lorsque le groupe exerce une influence notable sur les

décisions financières et opérationnelles, sans toutefois en exercer le contrôle, ou lorsqu'il exerce un contrôle conjoint.

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Ainsi, lors de la première consolidation d'une entreprise, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur. Par ailleurs, pour chaque regroupement d'entreprise, le Groupe évalue toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur, soit sur la base de la quote-part du Groupe dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en charges.

À la date d'acquisition, le Groupe comptabilise un écart d'acquisition évalué comme la différence entre la contrepartie transférée à laquelle s'ajoute, le cas échéant, le montant d'une participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et le solde net des actifs identifiables et des passifs repris.

Dans le cas d'une acquisition par étapes conduisant à une prise de contrôle, le Groupe réévalue la participation antérieurement

détenue à la juste valeur à la date d'acquisition et comptabilise l'éventuel profit ou perte en résultat.

16.2 Méthodes de conversion

Transactions en devises étrangères

Dans les sociétés du Groupe, les transactions en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie de fonctionnement au cours de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et passifs libellés en devises sont convertis au cours de clôture.

Les différences de change qui en résultent de la conversion des transactions en devises sont inscrites au compte de résultat.

Conversion des états financiers libellés en devises étrangères

Lors de la consolidation, les états financiers des sociétés exprimés en monnaie étrangère sont convertis comme suit :

- les actifs et passifs, au cours de change à la date de clôture ;
- les postes du compte de résultat au cours moyen.

Les différences de change sont imputées en capitaux propres et présentées sur une ligne spécifique ("Réserves de conversion").

Avances intragroupe en devises

Les écarts de change relatifs aux avances intragroupe en devise dont le règlement ne serait ni planifié, ni probable, dans un avenir prévisible, sont inclus dans les réserves de conversion. Ces écarts de change ne sont pas recyclés dans le compte de résultat à l'occasion du remboursement, sauf si cet événement était constitutif d'une cession partielle de l'entité (i.e. entraînant une diminution du pourcentage d'intérêts dans la filiale).

16.3 Actifs (ou groupes d'actifs) et passifs destinés à être cédés

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.

Conformément à la norme IFRS 5 : *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) rattachables à un groupe d'actifs destinés à être cédés est présenté sur une ligne distincte au passif de l'état de la situation financière.

16.4 Immobilisations incorporelles

Marques

Seules les marques acquises, identifiables, de notoriété reconnue et dont la juste valeur peut être évaluée de manière fiable, sont inscrites à l'actif à la valeur déterminée lors de leur acquisition.

Le classement d'une marque à durée d'utilité finie ou indéterminée résulte en particulier des critères suivants :

- positionnement global de la marque sur son marché en termes de volume d'activité, de présence internationale et de notoriété ;
- perspectives de rentabilité à long terme ;
- degré d'exposition aux aléas conjoncturels ;
- événement majeur intervenu dans le secteur d'activité susceptible de peser sur le futur de la marque ;
- ancienneté de la marque.

Les marques à durée d'utilité finie sont amorties sur leur durée d'utilité et, le cas échéant, font l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indicateur de perte de valeur.

Les marques à durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test annuel de dépréciation ainsi qu'en cas d'indices de perte de valeur.

Les frais engagés pour créer une marque nouvelle ou développer une marque existante sont enregistrés en charges.

Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles (hors marques) sont inscrites au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

L'ensemble des immobilisations incorporelles a une durée d'utilité finie et les amortissements sont comptabilisés en charges, généralement selon le mode linéaire, en fonction des durées d'utilité estimées :

Amortissements linéaires en années

Catégories d'immobilisations incorporelles	Sommet			
	Asmodee	Eurazeo PME	Fintrax Education	Novacap
Contrats clients et relations clientèles		20		
Brevets et licences		10 à 15	10	
Autres logiciels	1 à 3	1 à 5	3	3 ou 6
Accréditations				5
Curricula				10
Nom de domaine	3 à 10			
Licence de distribution des jeux acquis		5		
Jeux créés en interne	1 à 2			

Les amortissements sont constatés à partir de la date à laquelle l'actif est prêt à être mis en service.

16.5 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles, à l'exception des immeubles de placement détenus par Eurazeo Patrimoine 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. Ils sont amortis en accord avec les principes du Groupe concernant l'évaluation des immobilisations corporelles. Le coût des immobilisations inclut les coûts initiaux directement liés à l'obtention du contrat de bail (frais de négociation, honoraires de conseil ou légaux...). Les engagements financiers qui découlent de ces contrats figurent dans les dettes financières.

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.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire en fonction des durées d'utilisation suivantes :

Amortissements linéaires en années

Catégories d'immobilisations corporelles	ANF			Fintrax	Sommet Education	Grape Hospitality	Novacap
	Immobilier	Asmodee	Eurazeo PME				
Constructions			10 à 25	50	10 à 20	15 à 50	8 à 30
Matériel et outillage		2 à 10	3 à 10			3 à 15	
Véhicules		3 à 5	5	3 à 5			5 à 30
Agencement et installations	3 à 10	4 à 7	5 à 8	3 à 7		7 à 25	
Mobilier de bureau et matériel informatique	3 à 10	4 à 10	3 à 10	3 à 7			3 ou 10
Équipement industriel							20 à 30

Les amortissements sont constatés à partir de la date à laquelle l'actif est prêt à être mis en service. Les terrains ne sont pas amortis.

16.6 Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont évalués initialement au coût, Les coûts de transaction sont inclus dans l'évaluation initiale. Ils sont ultérieurement évalués à la juste valeur. Les gains ou pertes résultant des variations de juste valeur des immeubles de placement sont inclus dans le compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils surviennent (en autres produits et charges de l'activité).

La valorisation des immeubles de placement est déterminée à partir de rapports d'experts.

recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation des actifs.

Dans le cas où le montant recouvrable serait inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable (dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée).

16.7 Dépréciation d'actifs non financiers

Conformément à la norme IAS 36 : *Dépréciation d'actifs*, lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations corporelles, elles font l'objet d'une revue détaillée afin de déterminer si leur valeur nette comptable est inférieure à leur valeur

De la même manière, des tests de perte de valeur sont systématiquement effectués à chaque clôture annuelle ou en cas d'indicateur de perte de valeur, pour l'ensemble des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée. Néanmoins, les pertes de valeur éventuellement constatées sur les écarts d'acquisition ne peuvent faire l'objet d'une reprise.

16.8 Actifs et Passifs financiers

Comptabilisation initiale des actifs et des passifs financiers

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

Il s'agit d'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 ou d'actifs financiers dont la performance est évaluée sur la base de la juste valeur et qui sont des investissements cotés sur un marché actif.

Les instruments dérivés sont également désignés comme détenus à des fins de transaction, sauf s'ils sont qualifiés d'instrument de couverture.

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 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 titres cotés sont évalués sur la base du dernier cours de Bourse à la date de clôture.

Les fonds d'investissement Colyzeo et Colyzeo II sont valorisés, à la date d'évaluation, sur la base des derniers éléments communiqués par les gérants.

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

Il s'agit d'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 déterminé 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 (classés en actifs non courants).

Comptabilisation des emprunts

Les emprunts sont comptabilisés initialement à la juste valeur, nette des coûts de transaction encourus puis maintenus à leur coût amorti ; toute différence entre les produits (nets de coûts de transaction) et la valeur de remboursement est comptabilisée en résultat sur la durée de l'emprunt selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les emprunts sont classés en passifs courants, sauf lorsque le Groupe dispose d'un droit inconditionnel de différer le règlement de la dette d'au minimum 12 mois après la date de clôture, auquel cas ces emprunts sont classés en passifs non courants.

Transferts d'actifs et de passifs financiers

Le Groupe décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels constituant l'actif financier arrivent à expiration, lorsque le Groupe renonce à ses droits, ou bien lorsque le Groupe transfère ses droits et qu'il n'a plus la plupart des risques et avantages attachés.

Le Groupe décomptabilise un passif financier lorsque le passif est éteint ou transféré. Lorsqu'un échange de passif a lieu avec un prêteur, et que les termes sont sensiblement différents, un nouveau passif est comptabilisé.

16.9 Instruments financiers dérivés et opérations de couverture

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 in fine comptabilisée en résultat. Lorsqu'il n'est pas prévu que la transaction se réalise, le profit ou la perte cumulé qui était

inscrit en capitaux propres est immédiatement transféré au compte de résultat.

Cas des dérivés inclus dans des relations de couverture de juste valeur

L'application de la comptabilité de juste valeur permet de réévaluer l'élément couvert à sa juste valeur et à hauteur du risque couvert, cette réévaluation ayant pour effet de limiter l'impact en résultat des variations de juste valeur du dérivé désigné à celui de l'inefficacité de la couverture.

Les variations de la juste valeur d'instruments dérivés qui satisfont aux critères de la couverture de juste valeur et sont désignés comme tels sont comptabilisées au compte de résultat, de même que les variations de juste valeur de l'actif ou du passif couvert qui sont attribuables au risque couvert.

Lorsque la couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, l'ajustement de la valeur comptable d'un instrument financier couvert pour lequel la méthode du taux d'intérêt effectif est utilisée doit être amorti en contrepartie du résultat sur la période résiduelle jusqu'à l'échéance de l'élément couvert.

Cas des dérivés non qualifiés de couverture

Leurs variations de juste valeur au cours de l'exercice sont enregistrées en compte de résultat.

16.10 Actifs financiers de gestion de trésorerie

Les actifs financiers de gestion de trésorerie comprennent des titres monétaires et obligataires et des parts d'OPCVM placés avec un horizon de gestion à court terme. Ils sont comptabilisés et évalués à la juste valeur, les variations de juste valeur étant comptabilisées en résultat.

Le groupe Eurazeo a retenu les critères de volatilité et de sensibilité proposés par l'AMF dans sa position du 23 septembre 2011, afin de différencier ces actifs de la "trésorerie et équivalents". De ce fait et bien qu'immédiatement disponibles, ces placements sont considérés d'un point de vue comptable comme un flux de trésorerie affecté aux opérations d'investissement, alors qu'ils demeurent des placements de trésorerie pour le Groupe d'un point de vue opérationnel.

16.11 Trésorerie, équivalents et découverts bancaires

La rubrique "trésorerie et équivalents de trésorerie" comprend les liquidités, les dépôts bancaires à vue, les autres placements à très court terme ayant des échéances initiales inférieures ou égales à trois mois. Ces éléments ont un risque de changement de valeur négligeable.

Les découverts bancaires figurent au bilan, dans les emprunts, en passifs courants.

16.12 Avantages au personnel

Les paiements relatifs aux régimes à cotisations définies du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

Pour les régimes à prestations définies, concernant les avantages postérieurs à l'emploi, les coûts des prestations sont estimés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestation sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime, en prenant en compte un effet de linéarisation lorsque le rythme

d'acquisition des droits n'est pas uniforme au cours des périodes de service ultérieures.

Les montants des paiements futurs correspondants aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité, puis ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs de première catégorie.

Les écarts actuariels relatifs aux obligations issues des régimes à prestations définies sont directement reconnus dans les capitaux propres consolidés.

Le coût des services passés résultant d'un amendement de régime est comptabilisé immédiatement en charges de personnel avec les coûts des services rendus au cours de la période.

Le coût financier est comptabilisé en autres produits et charges financières.

16.13 Paiements fondés sur des actions

Le Groupe a mis en place un plan de rémunération qui est dénoué en instrument de capitaux propres (options sur actions et distributions gratuites d'actions). La juste valeur des services rendus par les salariés en échange de l'octroi d'options est comptabilisée en charges.

Le montant total comptabilisé en charges sur la période d'acquisition des droits est déterminé par référence à la juste valeur des options octroyées, sans tenir compte des conditions d'acquisition de droits qui ne sont pas des conditions de marché. Ces dernières sont intégrées aux hypothèses sur le nombre d'options susceptibles de devenir exerçables. À chaque date de clôture, le Groupe examine le nombre d'options susceptibles de devenir exerçables. Le cas échéant, le Groupe comptabilise au compte de résultat l'impact de la révision de ses estimations en contrepartie d'un ajustement correspondant dans les capitaux propres.

La juste valeur des stock-options à la date d'attribution est évaluée sur la base de simulations de Monte Carlo.

16.14 Reconnaissance des produits

Contrats de location simple (en tant que bailleur)

Les revenus au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en produits au compte de résultat de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

Prestations de services

Les ventes de services sont comptabilisées au cours de la période durant laquelle les services sont rendus, en fonction le cas échéant du degré d'avancement de la transaction évalué sur la base des services fournis, rapporté au total des services à fournir.

Ventes de biens

Le produit des activités ordinaires est comptabilisé lorsque les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens sont transférés à l'acheteur.

Dividendes

Les produits de dividendes sont constatés lors de la mise en paiement du dividende décidé par l'Assemblée Générale.

Par ailleurs, dans le cas d'une distribution de dividendes avec option de paiement en actions, un dérivé actif est reconnu et les titres distribués sont initialement comptabilisés pour leur juste valeur à la date du choix pour un dividende en actions, et non sur la base du cours de référence de la distribution.

16.15 Impôts

Les taux d'impôt et les règles fiscales appliqués sont ceux qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture (pour les impôts exigibles) ou qui seront en vigueur au moment où l'actif sera réalisé ou le passif réglé (pour les impôts différés). L'impôt (exigible ou différé) relatif à des éléments comptabilisés directement en capitaux propres est comptabilisé en capitaux propres et non en résultat.

Impôt exigible

Les actifs et les passifs d'impôt exigibles au titre de l'exercice et des exercices précédents sont évalués à hauteur du montant attendu à recouvrer ou à payer auprès des administrations fiscales.

Impôt différé

Les impôts différés sont comptabilisés, en utilisant la méthode bilancielle du report variable, pour toutes les différences temporelles existant à la date de clôture entre la base fiscale et la base comptable des actifs et passifs.

Des actifs ou passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles imposables, reports en avant de pertes fiscales (actifs d'impôts différés) et crédits d'impôt non utilisés (actifs d'impôts différés), à l'exception des deux cas ci-dessous :

- lorsque le passif d'impôt différé résulte de la reconnaissance initiale d'un écart d'acquisition ou lorsque l'actif ou le passif d'impôt différé est généré par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, lors de son occurrence, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ou la perte fiscale ; et
- pour les différences temporelles déductibles ou taxables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées, des actifs ou passifs d'impôt différé ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que la différence temporelle s'inversera dans un avenir prévisible et, dans le cas des actifs d'impôt différé, qu'il existera un bénéfice imposable sur lequel pourra s'imputer la différence temporelle.

Des actifs d'impôt différé ne sont également comptabilisés que dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible, sur lequel ces actifs d'impôt différé pourront être imputés.

Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés.

Les actifs et passifs d'impôt différés sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et que ces impôts différés concernent la même entité imposable et la même autorité fiscale.

16.16 Provisions

Cette rubrique comprend les engagements dont l'échéance ou le montant est incertain, découlant de restructurations, de risques environnementaux, de litiges et d'autres risques.

Une provision est constituée lorsque le Groupe a une obligation contractuelle, légale ou implicite résultant d'un événement passé et que les sorties futures de liquidités peuvent être estimées de manière fiable. Les engagements résultant de plans de restructuration sont comptabilisés lorsque les plans détaillés ont été établis et que leur mise en œuvre repose sur une attente fondée.

16.17 Intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement

Dans le cadre des fonds de co-investissement Eurazeo Partners et Eurazeo Capital II, des investisseurs ont décidé de co-investir aux côtés d'Eurazeo.

Compte tenu de la durée de vie limitée de ces entités, les intérêts investis par les co-investisseurs sont présentés hors des capitaux propres dans une rubrique spécifique du passif "Intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement".

Du fait des clauses de liquidation du fonds de co-investissement, qui prévoient *in fine* la distribution en nature aux associés des investissements qui n'auront pu être cédés précédemment, ces intérêts sont évalués par référence à la valeur au bilan consolidé d'Eurazeo des dits actifs qui seront distribués en rémunération de ces apports.

16.18 Co-investissement des équipes de Direction des participations

Dans le cadre de l'acquisition de certaines participations, Eurazeo a convenu de partager avec le management de chaque société acquise les gains et les risques liés à l'investissement. Ainsi, les dirigeants concernés sont invités à investir des sommes significatives au regard de leur propre patrimoine aux côtés d'Eurazeo. Les instruments financiers concernés sont souscrits à la juste valeur et évalués selon des modèles classiques, adaptés aux instruments concernés.

Chaque investissement n'est générateur d'éventuels gains qu'à partir d'un certain niveau de rentabilité de l'investissement pour Eurazeo. Il représente un risque élevé pour les cadres dirigeants dans la mesure où en dessous de ce seuil, les sommes investies par eux peuvent être partiellement ou en totalité perdues. Eurazeo limite généralement son engagement à une rétrocession de la plus-value réalisée (au-delà d'un taux de retour minimum défini à l'origine) sur les actions concernées, à l'occasion d'une cession ou d'une introduction en Bourse.

Le droit sur les plus-values éventuelles sera, en tout état de cause, liquidé dans un délai qui diffère d'une participation à l'autre. En conséquence, cette dilution future, qui n'est constatée qu'à la date de sortie des participations, se traduit par une plus-value de cession réduite à hauteur de la participation attribuée aux managers.

Par ailleurs, il convient de noter que l'engagement pris par Eurazeo envers le management des participations n'a de valeur en général pour les bénéficiaires que dans la mesure où les titres sont cédés, ou introduits en Bourse, décisions qui relèvent discrétionnairement d'Eurazeo. Ainsi, Eurazeo dispose d'un droit inconditionnel de se soustraire à la remise d'actifs financiers en règlement de son obligation contractuelle et ces instruments sont inscrits en capitaux propres. Cependant, dans certains cas particuliers, Eurazeo a pris l'engagement de racheter aux dirigeants leurs actions de la société émettrice de ces instruments financiers. Dans ce cas, une dette est reconnue à ce titre, à hauteur de l'engagement contractuel.

Sur la base de la rentabilité moyenne attendue par Eurazeo de son investissement dans ces sociétés (soit un Taux de Rentabilité Interne de 15 % ou un multiple de fonds propres de 2), la dilution potentielle liée à l'exercice de ces instruments financiers est comprise entre 1,5 % et 7 % du capital selon les participations, avec une hypothèse d'événement de liquidité dans les 5 ans.

16.19 Contrats de co-investissement du Directoire et des équipes d'investissement

Par analogie avec la pratique habituelle des fonds d'investissement, Eurazeo a mis en place un mécanisme de co-investissement au bénéfice des membres du Directoire et des équipes impliquées sur les investissements ("les bénéficiaires").

Pour les investissements réalisés à compter du 1^{er} janvier 2012, ce mécanisme a été structuré au travers d'une société à capital variable regroupant Eurazeo (95 % du capital) et les investisseurs personnes physiques (détenant ensemble 5 % du capital). Cette société participe à hauteur de 10 % à chaque investissement réalisé par Eurazeo.

Pour les investissements réalisés entre le 1^{er} janvier 2012 et le 31 décembre 2013 et leurs suites éventuelles, l'entité se dénomme Carryco Croissance.

Pour les investissements réalisés depuis le 1^{er} janvier 2014, il existe différentes entités propres à chaque branche d'activité (Carryco Capital 1, Carryco Croissance 2 et Carryco Patrimoine).

Au sein de chaque Carryco, un accord a été conclu entre Eurazeo et les investisseurs personnes physiques qui stipule que les investisseurs personnes physiques ne peuvent récupérer leur investissement que si Eurazeo a préalablement été remboursée de son investissement et qui permet ensuite aux investisseurs personnes physiques d'appréhender la totalité de la plus-value réalisée par Carryco sous réserve qu'Eurazeo ait au global obtenu un rendement annuel de 6 % minimum (*hurdle*). Ces seuils et plus-values sont selon les cas calculés (i) soit en agrégeant les investissements réalisés au titre du programme considéré, (ii) soit en les répartissant par moitié entre la performance constatée investissement par investissement d'une part et sur l'ensemble des investissements de la période considérée d'autre part.

Selon les programmes d'investissement concernés, les bénéficiaires acquièrent leurs droits soit immédiatement soit progressivement, pour autant qu'ils soient toujours en fonction aux dates anniversaires prévues. Le droit sur les plus-values éventuelles sera en tout état de cause liquidé par Eurazeo à une certaine date ou en cas de changement de contrôle d'Eurazeo.

Les sommes investies par le Directoire et les équipes d'investissement sont comptabilisées en dettes. La valeur du passif prend en compte l'éventuel engagement d'Eurazeo de racheter aux bénéficiaires leurs droits en application des clauses de départs ou de liquidation prévues contractuellement ainsi que la part revenant en fin de programme aux bénéficiaires au titre des plus-values nettes de cession réalisées, dès que le *hurdle* de 6 % a une forte probabilité d'être atteint.

Les plus-values de cession constatées par Eurazeo sont comptabilisées nettes de l'éventuelle quote-part revenant aux bénéficiaires dès que l'atteinte du *hurdle* est probable.

16.20 Résultat net par action

Le résultat net par action se calcule en divisant le résultat net part du Groupe, par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen des actions ordinaires achetées et détenues à titre d'autocontrôle.

Le résultat net dilué par action est calculé sur la moyenne pondérée du nombre d'actions, évaluée selon la méthode du rachat d'actions. Cette méthode suppose, d'une part l'exercice des options de souscription existantes dont l'effet est dilutif, et d'autre part l'acquisition des titres par le Groupe, au cours du marché pour un montant correspondant à la trésorerie reçue en échange de

l'exercice des options, augmenté de la charge des stock-options restant à amortir.

Lorsqu'il y a division du nominal ou attribution d'actions gratuites, le résultat net par action des années antérieures est ajusté en conséquence.

4.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs,

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 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Eurazeo SA, 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 la note 2.1 « Evolution du périmètre de consolidation », la société a perdu son influence notable, au cours de l'exercice 2016, sur les sociétés Foncia, Moncler et Accor. Les titres correspondants ont été déconsolidés en conséquence. Nous avons apprécié les hypothèses retenues par la société pour qualifier la perte d'influence notable et nous avons vérifié le bien-fondé du traitement comptable retenu dans les états financiers consolidés. Nous avons également vérifié le caractère approprié des informations fournies dans les paragraphes 2.1 de la note 2, 8.2 de la note 8 et 4.2.1. de la note 4 aux états financiers consolidés.
- Votre société a conclu des accords de co-investissements tels que décrits dans le paragraphe « Contrat de co-investissement » de la note 14.3 et dans la note 16.19 « Contrats de co-investissement du directoire et des équipes d'investissement » de l'annexe aux états financiers consolidés. Nos travaux ont consisté à apprécier les méthodes et hypothèses sur lesquelles les rétrocessions de plus-value nettes ont été comptabilisées et à vérifier que les notes visées ci-dessus de l'annexe aux états financiers consolidés donnent une information appropriée.
- Comme précisé dans le paragraphe 1.2 « Estimations et jugements comptables déterminants » de la note 1 « Principes généraux » de l'annexe aux états financiers consolidés, le groupe Eurazeo est conduit à effectuer des estimations et à émettre des hypothèses pour préparer ses états financiers. Ces estimations comptables significatives concernent notamment l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée et des participations dans les entreprises associées ainsi que 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 et les données utilisées ainsi qu'à apprécier les hypothèses retenues. Nous avons revu les calculs effectués par le groupe Eurazeo et vérifié que les paragraphes 6.1, 6.2, 6.4 et 8.1 des notes 6 et 8 de l'annexe aux états financiers consolidés donnent une information appropriée.
 - En ce qui concerne l'évaluation à la juste valeur des immeubles de placement, nos travaux ont notamment consisté à examiner les données utilisées et à apprécier les hypothèses retenues ainsi que les évaluations qui en résultent. Nous avons 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 7 de l'annexe aux états financiers consolidés.

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 28 mars 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Guillaume Potel
Emilie Loral



5

COMPTES INDIVIDUELS

5.1	BILAN	300	5.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	329
5.2	COMPTE DE RÉSULTAT	302	5.5	TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES (ARTICLE R. 225-102 DU CODE DE COMMERCE)	331
5.3	ANNEXE AUX COMPTES INDIVIDUELS	303	5.6	DÉLAIS DE RÈGLEMENT DES FOURNISSEURS	332
5.3.1	Principes et méthodes comptables	304			
5.3.2	Méthodes appliquées	304			
5.3.3	Informations complémentaires	306			
5.3.4	Inventaire du portefeuille	322			
5.3.5	Tableau des filiales et participations	324			
5.3.6	Tableau de flux de trésorerie	328			

5.1 BILAN

ACTIF

	Notes	31/12/2016			31/12/2015
		Brut	Amortissements et Provisions	Net	Net
<i>(En milliers d'euros)</i>					
Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles	1	1 088	844	244	16 344
Immobilisations corporelles	1	7 305	1 562	5 743	5 392
Terrains		1	-	1	1
Constructions		5	5	-	-
Autres immobilisations corporelles		7 168	1 557	5 611	455
Immobilisations en cours		132	-	132	4 936
Immobilisations financières ⁽¹⁾	2	4 293 932	900 320	3 393 612	2 897 129
Participations		3 567 521	870 924	2 696 597	2 729 395
Créances rattachées aux participations	3	438 146	-	438 146	109 926
TIAP		34 672	-	34 672	34 672
Autres titres immobilisés		231 188	29 396	201 792	9 523
Prêts	3	38	-	38	46
Actions propres		11 919	-	11 919	12 240
Autres immobilisations financières		10 448	-	10 448	1 327
Total I		4 302 326	902 726	3 399 600	2 918 865
Actif circulant					
Créances ⁽²⁾	3	17 501	33	17 468	140 492
Autres comptes débiteurs		17 311	33	17 278	16 501
État – Impôts sur les bénéfices		190	-	190	123 991
Actions propres	4	76 348	3 148	73 200	83 337
Valeurs mobilières de placement	4	467 173	-	467 173	219 737
Disponibilités	4	651 421	-	651 421	786 396
Charges constatées d'avance	5	583	-	583	549
Total II		1 213 027	3 181	1 209 846	1 230 511
TOTAL GÉNÉRAL		5 515 352	905 907	4 609 446	4 149 376

(1) Dont à moins d'un an :

153 174

néant

(2) Dont à plus d'un an :

néant

néant

PASSIF

(En milliers d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
		Avant répartition	Avant répartition
Capitaux propres			
Capital	6	212 597	213 980
Primes d'émission, de fusion, d'apport		710	-
Réserve légale		14 197	14 335
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		1 800 139	1 468 182
Report à nouveau		-	235 514
Résultat de l'exercice		389 611	466 565
Total I		3 860 490	3 841 811
Provisions pour risques et charges			
Provisions pour risques	7	4 971	2 342
Provisions pour charges		123 407	69 674
Total II		128 378	72 016
Dettes ⁽¹⁾			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3	5 313	7 522
Dettes Fiscales		1 600	3 679
Dettes Sociales		7 701	6 687
Autres dettes		501 752	212 058
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		104 170	5 604
Produits constatés d'avance		43	-
Total III		620 578	235 549
TOTAL GÉNÉRAL		4 609 446	4 149 376
(1) Dont à moins d'un an :		620 578	225 890

5.2 COMPTE DE RÉSULTAT

(En milliers d'euros)	Notes	01/01/2016 31/12/2016	01/01/2015 31/12/2015
Opérations de gestion			
Produits courants	8	470 004	536 484
Revenus des titres de participation		451 140	521 267
Revenus des valeurs mobilières de placement		6 614	6 142
Autres produits		12 250	9 075
Charges courantes	9	(62 791)	(63 844)
Charges de personnel		(32 362)	(29 737)
Charges fiscales, taxes et versements assimilés		(3 961)	(3 878)
Autres achats et charges externes		(23 073)	(26 780)
Charges financières		(3 395)	(3 448)
Marge sur opérations courantes		407 213	472 640
Éléments exceptionnels sur opérations de gestion		124	812
Différence de change		(575)	(173)
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		80	688
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(1 002)	(602)
Dotations aux provisions		(24 426)	(16 942)
Reprises de provisions et transferts de charges		27 417	10 139
Impôt sur les bénéfices	16	(13)	1 165
Résultat des opérations de gestion		408 817	467 727
Opérations sur immobilisations financières			
Plus ou moins values de cessions de titres de participation	10	11 882	171 115
Plus ou moins values de cessions de TIAP	10	-	8
Plus ou moins values de cessions autres immobilisations financières	10	332	1 115
Frais sur cession d'immobilisations financières		(491)	(10 453)
Frais sur investissements		(13 955)	(19 050)
Autres produits et charges financiers		10 581	12 813
Dotations aux provisions	12	(70 888)	(164 729)
Reprises de provisions	12	47 384	12 466
Impôt sur les bénéfices	16	(1 360)	(795)
Résultat des opérations sur immobilisations financières		(16 515)	2 490
Opérations exceptionnelles			
Plus ou moins values sur cessions d'immobilisations corporelles		5	(6 710)
Produits et charges exceptionnels	15	3 145	4 396
Reprises de Provisions et transfert de charges	12	1 499	3 908
Dotations aux Provisions	12	(3 648)	(1 802)
Impôt sur les bénéfices	16	(3 692)	(3 444)
Résultat des opérations exceptionnelles		(2 691)	(3 652)
RÉSULTAT NET COMPTABLE		389 611	466 565

5.3 ANNEXE AUX COMPTES INDIVIDUELS

SOMMAIRE

5.3.1	Principes et méthodes comptables	304	NOTE 11 AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	316
5.3.2	Méthodes appliquées	304	NOTE 12 DOTATIONS ET REPRISES DE DÉPRÉCIATIONS SUR IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET EXCEPTIONNELLES	316
5.3.3	Informations complémentaires	306	NOTE 13 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	317
NOTE 1	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	306	NOTE 14 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET EFFECTIF MOYEN	317
NOTE 2	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	307	NOTE 15 PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS	317
NOTE 3	CRÉANCES ET DETTES	309	NOTE 16 IMPÔT	318
NOTE 4	TRÉSORERIE	310	NOTE 17 ENGAGEMENTS HORS BILAN	319
NOTE 5	COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF	312	NOTE 18 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	321
NOTE 6	CAPITAUX PROPRES	313	5.3.4 Inventaire du portefeuille	322
NOTE 7	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	313	5.3.5 Tableau des filiales et participations	324
NOTE 8	PRODUITS COURANTS	314	5.3.6 Tableau de flux de trésorerie	328
NOTE 9	CHARGES COURANTES	315		
NOTE 10	CESSIONS D'IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	315		

5.3.1 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes et méthodes définis par le règlement 2016-07 de l'Autorité des Normes Comptables homologué par l'arrêté du 26 décembre 2016.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels et aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- indépendance des exercices ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre.

La règle d'enregistrement utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

La présentation des comptes est conforme à celle recommandée dans le document n° 63 de janvier 1987 du Conseil National de la Comptabilité relatif aux sociétés de portefeuille.

Pour établir ses comptes individuels, Eurazeo doit procéder à des estimations et émettre des hypothèses qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Eurazeo revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques.

En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs états financiers pourraient différer des estimations actuelles.

Les états financiers reflètent les meilleures estimations dont dispose l'entreprise, sur la base des informations existantes à la date de clôture des comptes, en relation avec le contexte économique incertain.

5.3.2 MÉTHODES APPLIQUÉES

Immobilisations corporelles et incorporelles

La Société applique depuis le 1^{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).

Les amortissements sont calculés linéairement sur les durées suivantes :

- agencements et installations : 9 ans ;
- matériel de bureau : 3 à 5 ans ;
- matériel informatique : 3 ou 5 ans ;
- mobilier : 9 ans.

Figure à ce poste le prix d'acquisition, TVA non récupérable comprise.

Frais d'acquisition des immobilisations

Le règlement 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 ;
- le cas échéant, les participations sont regroupées par unité génératrice de trésorerie lorsqu'un investissement est détenu en direct et au travers d'une holding de détention.

Si cette valeur d'utilité est inférieure au prix de revient, une dépréciation est constatée.

Les cessions de titres de participation sont déterminées sur la base du prix de revient moyen pondéré des titres.

Les autres TIAP sont évalués à la clôture de chaque exercice en retenant une valeur d'inventaire qui tient compte des perspectives d'évolution générale de l'entreprise dont les titres sont détenus et qui est fondée, notamment, sur la valeur de marché.

Si cette valeur est inférieure au coût historique, une dépréciation est constatée.

Les autres titres immobilisés et les valeurs mobilières de placement figurent dans le bilan pour leur prix d'acquisition ou leur valeur d'apport, corrigé, le cas échéant, des dépréciations calculées en fonction de la valeur intrinsèque ou boursière en fin d'exercice.

En cas de cession, les TIAP, les autres titres immobilisés et les titres de placement les plus anciens d'une même société sont réputés vendus les premiers.

En application du nouveau règlement de l'ANC n°2015-06 modifiant les règles de comptabilisation et d'évaluation des mali techniques, les mali techniques issus d'opération de fusion ou de transmission de patrimoine font l'objet de tests de dépréciation mis en oeuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables n'exèdent pas leurs valeurs recouvrables, celles-ci étant définies comme la plus élevée de la valeur de marché (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité.

Traitement des contrats de co-investissement

Par analogie avec les pratiques habituelles des fonds d'investissement, Eurazeo a mis en place un mécanisme de co-investissement au bénéfice des membres du Directoire et des équipes impliquées sur les investissements ("les bénéficiaires").

Pour les investissements réalisés à compter du 1^{er} janvier 2012, ce mécanisme a été structuré au travers d'une société à capital variable regroupant Eurazeo (95 % du capital) et les investisseurs personnes physiques (détenant ensemble 5 % du capital). Cette société participe à hauteur de 10 % à chaque investissement réalisé par Eurazeo.

Pour les investissements réalisés entre le 1^{er} janvier 2012 et le 31 décembre 2013 et leurs suites éventuelles, l'entité se dénomme Carryco Croissance.

Pour les investissements réalisés depuis le 1^{er} janvier 2014, il existe différentes entités par branche d'activité (Carryco Capital 1, Carryco Croissance 2, Carryco Patrimoine).

Au sein de chaque Carryco, un accord a été conclu entre Eurazeo et les investisseurs personnes physiques qui stipule que les investisseurs personnes physiques ne peuvent récupérer leur investissement que si Eurazeo a préalablement été remboursée de son investissement et qui permet ensuite aux investisseurs personnes physiques d'appréhender la totalité de la plus-value réalisée par Carryco sous réserve qu'Eurazeo ait au global obtenu un rendement annuel de 6 % minimum ("hurdle"). Ces seuils et plus-values sont selon les cas calculés (i) soit en agrégeant les investissements réalisés au titre du programme considéré, (ii) soit en les répartissant par moitié entre la performance constatée investissement par investissement d'une part et sur l'ensemble des investissements de la période considérée d'autre part.

Selon les programmes d'investissement concernés, les bénéficiaires acquièrent leurs droits soit immédiatement soit progressivement, pour autant qu'ils soient toujours en fonction aux dates anniversaires prévues. Le droit sur les plus-values éventuelles sera en tout état de cause liquidé par Eurazeo à une certaine date ou en cas de changement de contrôle d'Eurazeo.

La mise en place de ces programmes a donné lieu aux engagements décrits dans la Note 17.

Stock-options et attributions gratuites d'actions

En application de l'avis du CNC n° 2008-17 du 6 novembre 2008 relatif au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution gratuite d'actions aux employés, les actions propres

détenues et précédemment classées dans le compte 502 ont été reclassées à la valeur nette comptable au sein :

- de la catégorie 502-1 " Actions destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans déterminés ", pour les plans dans la monnaie ;
- de la catégorie 502-2 " Actions disponibles pour être attribuées aux employés ".

Les actions détenues dans le compte 502-1 ne sont plus dépréciées en fonction de la valeur de marché mais font l'objet d'une provision au passif dès lors que le prix d'exercice est inférieur au prix de revient.

À la clôture de l'exercice, les actions détenues dans le compte 502-2 sont dépréciées si le prix de revient est supérieur à la valeur de marché.

Avantages postérieurs à l'emploi

Eurazeo participe, selon les lois et usages en France, à des régimes de retraite ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés. Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle dont l'objectif est de constituer progressivement des fonds alimentés par les primes versées. Ces primes sont incluses dans les charges de l'exercice en autres achats et charges externes.

La méthode d'évaluation retenue pour le calcul des engagements est la méthode rétrospective avec projection du salaire de fin de carrière. Elle tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation.

Ces engagements nets des actifs de couverture font l'objet d'une provision le cas échéant.

Retraites additives

Dans le cadre de ce régime de retraite additive réservée aux membres du Directoire, Eurazeo comptabilise l'intégralité de ses engagements nets. Ainsi, les gains et pertes actuariels liés au changement des hypothèses et les écarts d'expérience sont reconnus immédiatement et intégralement en résultat (autres achats et charges externes).

Opérations en devises

Les créances et dettes en monnaies étrangères ainsi que les valeurs mobilières et les droits sociaux libellés en devises sont inscrits en comptabilité sur la base du cours de la devise concernée au jour de l'opération.

En fin d'exercice, elles sont 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.

Distributions acquises

Les dividendes, votés par les assemblées annuelles des sociétés dont Eurazeo détient des titres et non encore encaissés à la clôture de l'exercice, sont pris en compte à la date de leur vote par l'Assemblée.

5.3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

	Valeurs Brutes				Amortissements et dépréciations		31/12/2016
	31/12/2015	Acquisitions	Cessions	Autres Flux	Dotations	Reprises	
<i>(En milliers d'euros)</i>							
Immobilisations incorporelles							
Valeurs brutes	17 062	138	-	(16 112)	-	-	1 088
Amortissements et dépréciations	(718)	-	-	-	(126)	-	(844)
VALEURS NETTES	16 344	138	-	(16 112)	(126)	-	244
Immobilisations corporelles							
Valeurs brutes	6 183	2 385	(1 263)	-	-	-	7 305
Terrains	1	-	-	-	-	-	1
Constructions	5	-	-	-	-	-	5
Autres immobilisations corporelles	1 242	200	(468)	6 195	-	-	7 168
Immobilisations corporelles en cours	4 936	2 185	(795)	(6 195)	-	-	131
Amortissements	(791)	-	-	-	(876)	105	(1 562)
Constructions	(5)	-	-	-	-	-	(5)
Autres immobilisations corporelles	(786)	-	-	-	(876)	105	(1 557)
VALEURS NETTES	5 392	2 385	(1 263)	-	(876)	105	5 743

En application du nouveau règlement de l'ANC n°2015-06 modifiant les règles de comptabilisation et d'évaluation des mali techniques, Eurazeo a modifié le classement comptable des mali techniques issus d'opérations de transmission universelle de patrimoine comptabilisés jusqu'au 31 décembre 2015 en autres immobilisations incorporelles. Conformément à l'option prévue dans le règlement de l'ANC, l'allocation des malis a été réalisée en fonction des plus-values latentes (existantes au 1er janvier 2016 ou à la date de l'opération de transmission universelle de patrimoine) sur les titres représentatifs de l'activité d'Europcar et d'Eurazeo PME. La valeur nette des mali s'élevait au 31 décembre 2015 à 16 112 milliers d'euros et a été transférée à partir du 1er janvier 2016 en "Participations" pour 14 682 milliers d'euros et en "Titres immobilisés" pour 1 430 milliers d'euros (poste "Autre Flux").

NOTE 2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(En milliers d'euros)	Valeurs brutes				31/12/2016
	31/12/2015	Augmentations	Diminutions	Autres flux	
Participations	3 635 085	361 097	(609 752)	181 090	3 567 521
Créances rattachées aux participations	109 926	685 557	(172 921)	(184 416)	438 146
TIAP	34 672	-	-	-	34 672
Autres titres immobilisés	37 345	199 108	(24 710)	19 445	231 188
Prêts	46	-	-	(7)	38
Actions propres en voie d'annulation	-	127 179	(211 628)	95 719	11 270
Actions propres	12 240	131 010	(46 881)	(95 719)	649
Autres immobilisations financières	1 327	9 122	-	-	10 448
TOTAL	3 830 641	1 513 072	(1 065 892)	16 112	4 293 932

I. Participations

Les augmentations des participations sont composées principalement de :

- l'acquisition des titres Sommet Education (au travers de la société Graduate) pour 208 485 milliers d'euros ;
- l'acquisition des titres Novacap (au travers de LH Novacap) pour 146 838 milliers d'euros ;
- l'acquisition complémentaire des titres de Younited pour 3 362 milliers d'euros.

Le poste " Autres flux " est constitué de la capitalisation d'avances en titres de participation pour 166 401 milliers d'euros (détaillé ci-dessous) et du transfert pour 14 682 milliers d'euros du mali technique affecté aux titres Europcar :

- LPCR (au travers de Legendre Holding 47) pour 60 181 milliers d'euros ;
- Farfetch (au travers de Legendre Holding 51) pour 16 007 milliers d'euros ;
- IM Square (au travers de Legendre Holding 36) pour 7 892 milliers d'euros ;
- IES (au travers de Legendre Holding 21) pour 4 670 milliers d'euros ;
- Carryco Capital 1 pour 64 136 milliers d'euros ;
- Carryco Patrimoine pour 11 358 milliers d'euros.

Les diminutions des participations proviennent des sorties de titres de l'actif et d'opérations de réduction de capital lors de distributions de primes en complément des dividendes perçus suite aux cessions :

- Elis pour 30 647 milliers d'euros (cession partielle) ;
- Sphinx pour 197 336 milliers d'euros (cession totale de la participation dans Foncia) ;
- ECIP M pour 47 138 milliers d'euros (remboursement d'apports suite à la cession partielle de titres Moncler) ;
- Euraleo pour 55 373 milliers d'euros suite à la liquidation de la société ;
- suite à la syndication par Eurazeo de titres au fonds Eurazeo Capital II, le prix de revient des titres suivants a été réduit :
 - Asmodee Holding pour 32 345 milliers d'euros,
 - Desigual pour 63 753 milliers d'euros,
 - Neovia pour 26 087 milliers d'euros,
 - Fintrax pour 53 899 milliers d'euros,
 - LH Novacap pour 36 268 milliers d'euros,
 - Graduate pour 51 496 milliers d'euros,
 - LPCR pour 14 873 milliers d'euros.

2. Créances rattachées aux participations

L'augmentation des créances représente principalement les avances complémentaires faites à :

- Eurazeo PME Capital pour 111 926 milliers d'euros ;
- Eurazeo Real Estate Lux pour 139 029 milliers d'euros ;
- Eurazeo Capital II pour 153 174 milliers représentant 50 % du prix de cession des titres non encaissé lors de la syndication ;
- LPCR (au travers de Legendre Holding 47) pour 95 545 milliers d'euros ;
- Asmodee Holding pour 19 500 milliers d'euros ;
- Farfetch (au travers de Legendre Holding 51) pour 42 103 milliers d'euros ;
- Vestiaire Collective (au travers de Legendre Holding 42) pour 9 900 milliers d'euros ;
- IM Square (au travers de Legendre Holding 36) pour 24 527 milliers d'euros ;
- IES (au travers de Legendre Holding 21) pour 3 870 milliers d'euros ;
- Carryco Capital 1 pour 52 680 milliers d'euros ;
- Carryco Patrimoine pour 14 870 milliers d'euros.

Les diminutions des créances représentent principalement le remboursement des avances faites à :

- Eurazeo PME Capital pour 35 455 milliers d'euros ;
- Eurazeo Real Estate Lux pour 28 049 milliers d'euros ;
- Asmodee pour 49 692 milliers d'euros ;
- LPCR (au travers de Legendre Holding 47) pour 16 703 milliers d'euros ;
- Carryco Capital 1 pour 18 841 milliers d'euros ;
- Farfetch (au travers de Legendre Holding 51) pour 22 083 milliers d'euros.

Le poste "Autres flux" est constitué de la capitalisation d'avances en titres de participations pour 166 401 milliers d'euros (détaillé au point 1) et en titres immobilisés pour 18 015 milliers d'euros (détaillé au point 3).

3. Autres titres immobilisés

L'augmentation du poste comprend principalement l'investissement dans :

- LPCR (au travers des obligations émises par Grandir) pour 53 537 milliers d'euros ;
- Capzanine pour 100 millions d'euros (souscription non intégralement libérée au capital) ;
- Société civile Investco 5 Bingen pour 41 162 milliers d'euros ;
- la constatation des intérêts sur prêts et obligations Financière Truck Investissement (Fraikin) pour 1 575 milliers d'euros et LPCR (au travers de Legendre Holding 47) pour 2 834 milliers d'euros.

Les diminutions comprennent la cession des obligations LPCR (au travers de LH 47) suite notamment à la syndication au fonds Eurazeo Capital II pour 24 690 milliers d'euros.

Les "Autres Flux" représentent essentiellement la souscription à l'émission d'obligation de Legendre Holding 47 (LPCR) par capitalisation de créance pour 18 015 milliers d'euros.

4. Actions propres

L'augmentation du poste au cours de l'exercice représente les achats d'actions dans le cadre du contrat de liquidité et l'acquisition de 1 592 236 actions en vue d'une opération de croissance externe.

Le 22 juin 2016 le Directoire a décidé le reclassement de 1 764 736 titres acquis en vue d'une opération de croissance externe pour une valeur de 95 719 milliers d'euros en titres en voie d'annulation.

Le poste "Actions propres en voie d'annulation" représente l'acquisition sur l'exercice 2016 de 2 409 730 actions. Les 3 969 449 actions détenues dans ce poste (y compris celles reclassées) ont été annulées le 27 décembre 2016. Au 31 décembre 2016, 205 017 actions restent détenues en voie d'annulation et représentent 0,29 % du capital.

5. Dépréciations des immobilisations financières

(En milliers d'euros)	31/12/2015	Dotations	Reprises	31/12/2016
Participations	(905 690)	(12 618)	47 384	(870 924)
Autres titres immobilisés	(27 822)	(1 575)	-	(29 397)
TOTAL	(933 512)	(14 193)	47 384	(900 320)

Les mouvements des dépréciations sur les immobilisations financières intervenus au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 concernent essentiellement :

- une dépréciation complémentaire de 4 450 milliers d'euros sur la participation dans Gruppo Banca Leonardo ;
- une dépréciation complémentaire de 2 298 milliers d'euros sur la participation dans Eurazeo Real Estate Lux ;

- une dépréciation de 5 519 milliers d'euros sur la participation dans Legendre Holding 26 (I Pulse) ;
- une reprise de 16 113 milliers d'euros sur la participation dans Euraleo suite à la liquidation de la société ;
- une reprise de dépréciation de 31 205 milliers d'euros sur la participation dans Legendre Holding 29 (Desigual) suite à la cession partielle de titres au fonds Eurazeo Capital II.

Par ailleurs, la valeur estimative des TIAP est la suivante :

	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
(En milliers d'euros)						
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.

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	438 184	153 174	285 010
Créances rattachées aux participations	438 146	153 174	284 972
Prêts	38	-	38
Actif circulant	17 311	17 311	-
Clients et comptes rattachés	14 685	14 685	-
Autres créances	2 626	2 626	-
État - Impôts sur les bénéfices	190	190	-
TOTAL	455 685	170 675	285 010

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	5 313	5 313	-
Dettes fiscales et sociales	9 301	9 301	-
Autres dettes	501 752	501 752	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	104 170	104 170	-
TOTAL	620 536	620 536	-

Le poste " Autres dettes " est principalement constitué au 31 décembre 2016 des comptes courants des filiales dans le cadre des conventions de trésorerie Groupe.

Le poste " dettes sur immobilisations " comprend le montant de capital souscrit et non appelé de l'investissement dans Capzanine pour 98 040 milliers d'euros.

NOTE 4 TRÉSORERIE

(En milliers d'euros)	Valeur brute 31/12/2015	Acquisitions	Cessions	Valeur brute 31/12/2016	Valorisation au 31/12/2016
Instruments de trésorerie	204 798	1 860 250	(1 612 831)	452 218	452 259
Obligations cotées	14 939	15	-	14 955	15 802
Valeurs mobilières de placement	219 737	1 860 266	(1 612 831)	467 173	468 061
Comptes bancaires et caisses	8 496	4 854	(8 496)	4 854	4 854
Comptes à terme	776 104	645 253	(776 104)	645 253	645 253
Intérêts des comptes à terme	1 795	1 314	(1 795)	1 314	1 314
Disponibilités	786 396	651 421	(786 396)	651 421	651 421
Actions propres	86 965	588	(11 205)	76 348	73 200
TOTAL	1 093 098	2 512 274	(2 410 431)	1 194 942	1 192 683

Pour le placement de sa trésorerie, la Société utilise essentiellement des titres de créances négociables, des OPCVM et des comptes à terme rémunérés.

Actions propres (titres affectés à l'attribution aux salariés)

Le poste " Actions Propres " est constitué de 2 250 248 actions Eurazeo représentant 3,23 % du capital social.

Ces actions, qui sont conservées en vue de servir certains plans de stock-options et d'attributions aux salariés, ont été affectées en application de l'avis du CNC n° 2008-17 à la valeur nette et se décomposent de la manière suivante :

Actions d'autocontrôle destinées à être attribuées aux employés

(En milliers d'euros au 31/12/2016)	Nombre de Titres	Prix de revient par action	Valeur Globale Brute	Dépréciation	Valeur nette
• Actions affectées à des plans particuliers	2 250 248	33,93	76 348	3 148 ⁽¹⁾	73 200
TOTAL	2 250 248		76 348	3 148	73 200

(1) La dépréciation a été constatée lors du transfert des titres du compte " actions non affectées à des plans particuliers " au compte " actions affectées à des plans particuliers ".

Au cours de l'exercice, un gain exceptionnel de 1 831 milliers d'euros a été généré lors de la levée d'options d'achat et du transfert des attributions gratuites aux salariés, sur la base du prix de revient historique des titres détenus (cf. Note 13).

La perte est compensée par une reprise de provision de 2 249 milliers d'euros.

Une provision a été constatée au passif sur les actions affectées à des plans particuliers à hauteur de 4 140 milliers d'euros.

Principales caractéristiques des plans en cours

	Plan 2006	Plan 2007	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées * :	192 564	278 850	76 824	370 134	131 329	463 071	330 209	184 122	411 755	350 956	287 394	120 425
Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2016 : (191 911)					(45 505)	(52 677)	(10 569)	(20 786)				
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice :	(653)				-							
Options de souscription ou d'achat restantes au 31/12/2016 :	-	278 850	76 824	370 134	85 824	410 394	319 640	163 336	411 755	350 956	287 394	120 425
Date de création des options	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	17/06/14	29/06/15	13/05/16
Date de début d'exercice	28/06/10	04/06/11	05/02/12	20/05/12	02/06/13	10/05/14	31/05/15	14/05/16	(1)	(2)	(3)	(4)
Date d'expiration	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	17/06/24	29/06/25	13/05/26
Décote	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prix d'exercice (ajusté)	47,67	71,90	48,70	55,10	22,33	35,02	40,77	28,62	31,96	55,11	57,58	57,90
Actions gratuites (ajustées) attribuées au 31/12/2016											44 226	175 593
Actions gratuites de préférence (ajustées) attribuées au 31/12/2016											15 469	

* Solde au 31/12/2015 (Document de référence 2015) ajusté de la distribution exceptionnelle mise en paiement le 19 mai 2016 et de l'attribution d'une action gratuite pour vingt anciennes réalisée le 20 mai 2016.

- (1) Les options seront exerçables à compter du 7 mai 2017 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2015, le troisième quart en 2016 et le dernier quart en 2017 sous réserve des conditions de performance.
- (2) Les options seront exerçables à compter du 17 juin 2018 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2016, le troisième quart en 2017 et le dernier quart en 2018 sous réserve des conditions de performance.
- (3) Les options seront exerçables à compter du 29 juin 2019 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2017, le troisième quart en 2018 et le dernier quart en 2019 sous réserve des conditions de performance.
- (4) Les options seront exerçables à compter du 13 mai 2020 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2018, le troisième quart en 2019 et le dernier quart en 2020 sous réserve des conditions de performance.

Valeur des actions retenue comme assiette de la contribution de 30 %

L'assiette de la cotisation des plans de stock-options attribués en 2016 est de 1 272 milliers d'euros et de 5 965 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 2016 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 13 mai 2018 ;
- l'acquisition définitive du troisième quart des Options interviendra à l'issue d'une période de trois ans, soit le 13 mai 2019 ;
- l'acquisition définitive du dernier quart des Options interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, soit le 13 mai 2020.

En outre, dès lors que le bénéficiaire des Options ne justifierait pas de quatre années d'ancienneté à la date d'expiration de l'une des périodes d'acquisition visées ci-dessus, les Options correspondant à cette période d'acquisition ne seront définitivement acquises par le bénéficiaire qu'à compter du moment où ledit bénéficiaire justifiera de quatre années d'ancienneté au sein de la Société.

L'exercice des options est subordonné en totalité pour les membres du Directoire et du Comité Exécutif et les Directeurs d'Investissement à la réalisation des conditions de performance qui sera constatée à

l'issue de la dernière période d'acquisition, soit le 13 mai 2020. Pour les autres bénéficiaires, l'exercice des options est subordonné pour moitié à la réalisation de ces conditions de performance.

La Performance d'Eurazeo sera comparée selon une matrice intégrant une performance relative du cours de Bourse d'Eurazeo après réintégration des dividendes par rapport au CAC 40 et intégrant la performance de l'ANR d'Eurazeo sur une période de 4 ans en comparant l'ANR par action en valeur absolue à la date d'attribution et l'ANR par action en valeur absolue au 12 mai 2020 majoré des dividendes ordinaires payés sur la même période.

Conditions d'acquisition des actions attribuées gratuitement – 2016

Le plan d'attribution gratuite d'actions prévoit notamment une " période d'acquisition " de trois ans, au terme de laquelle l'acquisition ne devient définitive que si le bénéficiaire est demeuré salarié de la Société, sauf en cas de décès, de retraite ou d'invalidité.

Le règlement prévoit également l'ajustement du nombre d'actions attribuées en cas d'opérations sur le capital de la Société afin de préserver les droits des bénéficiaires.

Concernant l'attribution d'option d'achat d'actions en 2016, chaque bénéficiaire a eu la possibilité, s'il le souhaitait, de recevoir une action gratuite en lieu et place de trois options.

L'acquisition définitive des actions gratuites attribuées aux bénéficiaires des stock-options est par ailleurs subordonnée à la condition de performance d'Eurazeo décrite ci-dessus concernant les plans d'options d'achat qui est déterminée sur une période de trois ans courant à compter de la date d'octroi des actions.

NOTE 5 COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF

(En milliers d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Charges constatées d'avance	583	549
TOTAL	583	549

NOTE 6 CAPITAUX PROPRES

	Nombre d'actions	Montant (en milliers d'euros)
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2015	70 157 408	3 841 811
Distribution d'un dividende		(84 189)
Annulation de la distribution relative aux actions propres		4 537
Distribution d'un dividende exceptionnel		(84 189)
Annulation de la distribution relative aux actions propres		4 537
Attribution gratuite	3 507 870	-
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(3 969 449)	(211 628)
Émission d'actions de préférence de catégorie B	8 265	-
Résultat de l'exercice au 31 décembre 2016		389 611
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016	69 704 094	3 860 490

Le nombre de titres composant le capital au 31 décembre 2016 est de 69 695 829 actions ordinaires et 8 265 actions de préférence de catégorie B.

NOTE 7 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(En milliers d'euros)	31/12/2015	Dotations	Reprises		31/12/2016
			utilisées	non utilisées	
Provisions pour risques	(2 342)	(3 047)	418	-	(4 971)
Provisions pour charges	(69 674)	(81 122)	27 389	-	(123 407)
TOTAL	(72 016)	(84 168)	27 807	-	(128 378)

Provisions pour risques

La provision pour risques sur les actions propres détenues par Eurazeo en vue de l'attribution aux salariés, constatée pour couvrir le risque de perte existant entre la valeur nette comptable des titres après affectation et le prix d'exercice lors de la levée des stock-options, s'élève au 31 décembre 2016 à 4 140 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 restant provisionné de 830 milliers d'euros au 31 décembre 2016 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'arrêt des comptes.

Provisions pour charges

Une provision de 9 342 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 2016 et qui sera versée en 2017. La provision de l'exercice précédent de 10 668 milliers d'euros a été reprise sur l'exercice.

Une provision complémentaire pour retraite de 15 084 milliers d'euros, au titre de l'augmentation des engagements de l'année du contrat de retraite additive, a été constituée sur l'exercice. Une reprise de 16 720 milliers d'euros a été constatée faisant suite à la suppression de la taxe de 45 %. Elle porte ainsi la provision pour retraite à 15 122 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

Une provision de 98,9 millions d'euros figure au passif, dont 56,7 millions d'euros ont été dotés sur l'exercice. Cette provision couvre le complément de prix global qui a vocation à être versé par Eurazeo à la société civile Investco 5 Bingen au titre du débouclage du programme de co-investissement 2009-2011 devant intervenir au cours du premier trimestre 2017. Compte tenu des termes du contrat de co-investissement, le montant définitif du complément de prix global sera connu peu avant son versement, ce montant étant calculé une fois l'Actif Net Réévalué (" ANR ") définitif arrêté au 31 décembre 2016.

(En milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Évolution de la provision		
(Passifs)/Actifs nets comptabilisés au début de l'exercice	(16 759)	(10 484)
Charges de la période	(3 363)	(16 274)
Contribution employeur	5 000	10 000
(Passifs)/Actifs nets comptabilisés à la clôture de l'exercice	(15 122)	(16 758)
Réconciliation du hors-bilan et bilan à la clôture		
Dettes actuarielles	(56 211)	(78 251)
Juste valeur des fonds de couverture	41 089	54 093
Situation nette, surplus/(déficits)	(15 122)	(24 158)
Cumul des Gains/(Pertes) actuariels non comptabilisés	-	-
Coûts des services passés non comptabilisés	-	(7 401)
(Passifs)/Actifs nets comptabilisés à la clôture	(15 122)	(16 758)
Hypothèses		
Taux d'actualisation	1,3 %	1,8 %
Taux de revalorisation salariale	2,0 %	2,0 %
Taux technique de liquidation de la rente	0,3 %	0,5 %
Âge de départ à la retraite	62 ans	64 ans
Table de mortalité	TGF05/TGH05	TGF05/TGH05
Taux de rendement des actifs de couverture	1,3 %	1,8 %

T (tables) G (par génération) H ou F (par sexe) déterminées sur la base de données observées jusqu'en 2005 (05).

NOTE 8 PRODUITS COURANTS

(En milliers d'euros)	2016	2015
Sphynx (Foncia)	271 973	-
Legendre Holding 19 (Accor)	-	265 723
ECIP M (Moncler)	147 487	225 568
Eurazeo PME	1 600	-
ANF Immobilier	11 899	10 026
Gruppo Banca Leonardo	10 102	6 061
Atalante (Capzanine)	352	-
Eurazeo Management Lux	-	1 935
Legendre Holding 29 (Desigual)	-	2 529
Elis	317	1 214
Eurazeo Services Lux	-	558
Intérêts des créances et des obligations	7 409	7 651
Revenus des titres de participation	451 140	521 267
Revenus des valeurs mobilières de placement	6 614	6 142
Autres produits	12 250	9 075
TOTAL	470 004	536 484

NOTE 9 CHARGES COURANTES

(En milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Charges de personnel	(32 362)	(29 737)
Impôts, taxes et versements assimilés	(3 961)	(3 878)
Autres achats et charges externes	(23 073)	(26 780)
Charges financières	(3 395)	(3 448)
Commissions	(2 557)	(2 557)
Intérêts convention de trésorerie filiales	(838)	(891)
TOTAL	(62 791)	(63 844)

NOTE 10 CESSIONS D'IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(En milliers d'euros)	Prix de cession	Prix de revient	Plus ou moins values brutes
Plus ou moins values de cessions de titres de participation	554 945	(526 950)	11 882
Elis	43 185	(30 647)	12 538
Sphynx (Foncia)	217 071	(217 071)	-
Asmodee Holding	65 529	(32 345)	33 184
Legendre Holding 35 (In Vivo)	29 055	(26 087)	2 967
Legendre Holding 44 (Fintrax)	55 832	(53 899)	1 934
Graduate (Sommet education)	52 294	(51 496)	799
LH Novacap	36 812	(36 272)	540
Legendre Holding 47 (LPCR)	15 237	(14 877)	360
SCI Les Varennes	488	(118)	370
Legendre Holding 29 (Desigual)	39 063	(63 753)	(24 690)
Euraleo ⁽¹⁾	-	-	(16 113)
Autres titres	379	(386)	(7)
Plus ou moins values de cessions des autres immobilisations financières	25 023	(24 690)	332
Grandir (LPCR)	19 872	(19 964)	(92)
Legendre Holding 47 (LPCR)	4 599	(4 638)	(39)
Asmodee II	552	(89)	463
TOTAL	579 968	(551 640)	12 214

(1) Transmission universelle de patrimoine.

NOTE 11 AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

(En milliers d'euros)	2016	2015
Refacturation de frais sur investissements	10 581	12 813
TOTAL	10 581	12 813

NOTE 12 DOTATIONS ET REPRISES DE DÉPRÉCIATIONS SUR IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET EXCEPTIONNELLES

(En milliers d'euros)	Dotations	Reprises
Legendre Holding 29 (Desigual)	-	31 205
Eurazeo Real Estate Lux	(2 298)	-
Eurazeo Services Lux	-	66
Gruppo Banca Leonardo	(4 450)	-
Legendre Holding 26 (I Pulse)	(5 519)	-
Euraleo	-	16 113
Carryco Croissance	(327)	-
ECIP SPW	(25)	-
Sous-total participations et créances rattachées	(12 618)	47 384
Financière Truck Investissement (obligations)	(1 575)	-
Sous total des autres titres immobilisés	(1 575)	-
Provision pour risques et charges	(56 695)	-
Sous total résultat financier	(70 888)	47 384
Dépréciation des actions propres	(601)	1 081
Provisions pour risques sur actions propres	(3 047)	418
Sous total résultat exceptionnel	(3 648)	1 499
TOTAL	(74 535)	48 882

NOTE 13 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les transactions réalisées avec les parties liées ont été réalisées à des conditions normales de marché.

NOTE 14 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET EFFECTIF MOYEN

RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

(En milliers d'euros)	2016	2015
Rémunérations versées aux membres du Directoire	4 144	4 051
Jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance	657	713

EFFECTIF MOYEN EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN (Y COMPRIS DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX)

	2016	2015
Effectif moyen	74	63

NOTE 15 PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

(En milliers d'euros)	Note	2016	2015
Mali réalisés sur levées de stock-options et attributions gratuites	4	(1 210)	(3 890)
Mali réalisés sur contrat de liquidité		(919)	(869)
Dons		-	(1 000)
Autres		(93)	(160)
Charges exceptionnelles		(2 222)	(5 920)
Boni réalisés sur contrat de liquidité		996	1 100
Boni réalisés sur levées de stock-options et attributions gratuites		3 040	8 929
Refacturation plan actions gratuites aux filiales		716	287
Autres		615	-
Produits exceptionnels		5 367	10 316
TOTAL		3 145	4 396

NOTE 16 IMPÔT

Au 31 décembre 2016, Eurazeo a constaté une charge d'impôt au taux de droit commun qui se détaille comme suit :

(En milliers d'euros)	2016	2015
Sur opérations de gestion		
Impôt au taux de droit commun	(29)	2 790
Imputation déficits antérieurs	16	(1 625)
Majoration d'impôt liée à la contribution de 3,3 %	-	-
Sous-total	(13)	1 165
Sur opérations financières		
Impôt au taux de droit commun	(2 974)	(1 799)
Imputation déficits antérieurs	1 637	1 004
Majoration d'impôt liée à la contribution de 3,3 %	(24)	-
Sous-total	(1 360)	(795)
Sur opérations exceptionnelles		
Impôt au taux de droit commun	(334)	(2 726)
Imputation déficits antérieurs	184	1 603
Majoration d'impôt liée à la contribution de 3,3 %	(2)	-
Écart d'impôt	716	100
Gain intégration fiscale	528	-
Taxe sur les distributions	(4 783)	(2 420)
Sous-total	(3 692)	(3 444)
TOTAL	(5 066)	(3 074)

Eurazeo a constitué un groupe fiscal depuis le 1^{er} janvier 2001.

Les bases imposables des sociétés intégrées au 31 décembre 2016 se présentent comme suit :

(En milliers d'euros)	Bases imposables comme en l'absence d'intégration 31/12/2016
Sociétés intégrées	
Eurazeo Patrimoine	375
Eurazeo PME	337
Eurazeo PME Capital	(1 466)
LH APCOA	(69)
Legendre Holding 21	(6)
Legendre Holding 23	(2)
Legendre Holding 25	(1 679)
Legendre Holding 37	(3)
Legendre Holding 38	(3)

La charge d'impôt est comptabilisée en fonction des bases fiscales propres de chaque société comme si elle n'était pas intégrée.

Les économies d'impôt liées aux déficits (déficits générés par les filiales pendant l'intégration susceptibles d'être utilisés ultérieurement, plus values internes en sursis d'imposition...) sont neutralisées au niveau de la société mère et ne sont donc pas constatées en résultat.

Les gains définitifs sont inscrits au compte de résultat, ainsi Eurazeo a constaté au titre de l'exercice 2016, un gain d'intégration de 528 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2016, le groupe intégré formé par Eurazeo et ses filiales dispose de 76 646 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 2016, il n'y a plus d'engagement au titre de la garantie.

Crédit syndiqué

Le 27 juin 2014, Eurazeo a obtenu d'un syndicat de banques une ligne de crédit syndiqué d'1 milliard d'euros sur 5 ans qui a fait l'objet de deux extensions d'un an, soit jusqu'au 27 juin 2021. Au 31 décembre 2016, aucun montant n'était utilisé et l'engagement global reçu par Eurazeo s'élève à 1 milliard d'euros.

Engagements reçus de Carryco Capital I

Carryco Capital I s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1^{er} janvier 2014 jusqu'au 31 décembre 2017 (cette période pouvant être prorogée d'un an jusqu'au 31 décembre 2018) à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo. Par ailleurs, Carryco Capital I s'est engagée à partager avec les personnes physiques actionnaires la plus-value éventuelle sur ces investissements selon les modalités décrites dans la section " principes et méthodes comptables ".

Engagements reçus de Carryco Croissance

Dans le cadre de la signature d'un protocole d'investissement en date du 29 décembre 2014, Carryco Croissance s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1^{er} janvier 2012 jusqu'au 31 décembre 2013 à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo. Par ailleurs, Carryco Croissance s'est engagée à partager avec les personnes physiques actionnaires la plus-value éventuelle sur ces investissements selon les modalités décrites dans la section " principes et méthodes comptables ".

Engagements reçus de Carryco Croissance 2

Dans le cadre de la signature d'un protocole d'investissement en date du 29 juin 2015, Carryco Croissance 2 s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1^{er} janvier 2015 jusqu'au 31 décembre 2017 (cette période pouvant être prorogée d'un an jusqu'au 31 décembre 2018) à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo. Par ailleurs, Carryco Croissance 2 s'est engagée à partager avec les personnes physiques actionnaires la plus-value éventuelle sur ces investissements selon les modalités décrites dans la section " principes et méthodes comptables ".

Engagements reçus de Carryco Patrimoine

Dans le cadre de la signature d'un protocole d'investissement en date du 30 juillet 2015, Carryco Patrimoine s'est engagée à investir aux côtés d'Eurazeo sur l'ensemble des investissements réalisés par cette dernière dans le cadre du programme de co-investissement défini au protocole pendant la période du 1^{er} janvier 2015 jusqu'au 31 décembre 2017 (cette période pouvant être prorogée d'un an jusqu'au 31 décembre 2018) à hauteur de 10 % du montant total de l'investissement envisagé par Eurazeo. Par ailleurs, Carryco Patrimoine s'est engagée à partager avec les personnes physiques actionnaires la plus-value éventuelle sur ces investissements selon les modalités décrites dans la section " principes et méthodes comptables ".

Portefeuille de fonds

Dans le cadre de la cession du portefeuille de fonds, Eurazeo avait conclu divers accords régissant les modalités de cession des différents portefeuilles et contenant à cet égard un certain nombre de déclarations et garanties habituelles dans ce contexte. Toutes ces garanties sont arrivées à expiration, à l'exception de la clause d'indemnisation relative à l'accord Baker II pour laquelle aucune limite temporelle n'a été fixée étant précisé qu'en tout état de cause, aucune réclamation ne saurait dépasser le montant de la transaction.

ANF Immobilier Hôtels

Aux termes d'un pacte d'associés signé le 25 juin 2014 entre ANF Immobilier, Eurazeo et Midi Patrimoine, Eurazeo s'est engagée à apporter à la société ANF Immobilier Hôtels des fonds propres en compte-courant dans la limite d'un montant maximum de 22,7 millions d'euros. L'engagement résiduel au 31 décembre 2016 s'élève à 3,8 millions d'euros. Le remboursement de ces créances en compte-courant est subordonné (en capital, intérêts et accessoires) au remboursement des sommes dues par ANF Immobilier Hôtels aux prêteurs au titre d'un contrat de crédit signé le 27 juin 2014 entre ANF Immobilier Hôtels en qualité d'emprunteur, Caisse d'Épargne et de Prévoyance Provence Alpes Corse en qualité de prêteur, d'agent, d'agent des sûretés, de teneur de compte et d'arrangeur, BPI et CIC en qualité de prêteurs, ANF Immobilier, Eurazeo et Midi Patrimoine en qualité d'associés de l'emprunteur et Natixis en qualité de banque de couverture.

Dans le cadre d'un contrat de crédit signé le 27 juin 2014 entre ANF Immobilier Hôtels en qualité d'emprunteur, Caisse d'Épargne et de Prévoyance Provence Alpes Corse en qualité de prêteur, d'agent, d'agent des sûretés, de teneur de compte et d'arrangeur, BPI et CIC en qualité de prêteurs, ANF Immobilier, Eurazeo et Midi Patrimoine en qualité d'associés de l'emprunteur, et Natixis en qualité de banque de couverture, Eurazeo s'est engagée à conserver les parts qu'elle détient dans le capital social d'ANF Immobilier Hôtels pendant toute la durée du crédit, soit jusqu'au 27 juin 2021. Cet engagement a expiré lors de la cession des titres en janvier 2017.

Groupe B&B Hotels

Dans le cadre de la cession à Carlyle des titres Groupe B&B Hotels ("GBB") le 28 septembre 2010, Eurazeo a consenti plusieurs garanties :

- une garantie générale portant sur les déclarations usuelles relatives à l'ensemble des sociétés du Groupe B&B Hotels ;
- une garantie spécifique destinée à couvrir les risques liés aux contentieux Gérant-Mandataire existants ou à venir, notifiés avant le 31 mars 2012 ; l'indemnisation due au titre de cette garantie est plafonnée à 14,6 millions d'euros, la quote-part maximum d'Eurazeo à hauteur de sa détention directe et indirecte dans GBB s'élevant à 10,5 millions d'euros ;
- une garantie spécifique destinée à couvrir les risques fiscaux, plafonnée à 16 millions d'euros, jusqu'à l'expiration de la période de prescription applicable ; la quote-part maximum d'Eurazeo à hauteur de sa détention directe et indirecte dans GBB s'élève à 11,5 millions d'euros et est partiellement couverte par une assurance souscrite à cet effet.

Eurazeo Real Estate Lux

Dans le cadre de la garantie de l'investissement d'Eurazeo Real Estate Lux dans Colyzeo II, Eurazeo s'est engagée à détenir directement et indirectement 100 % du capital d'Eurazeo Real Estate Lux.

ANF Immobilier

Dans le cadre de 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.

SCI CIFA Asset

Le 30 juin 2015, la société SCI CIFA Asset a signé un contrat de crédit-bail concernant le financement de l'acquisition de biens immobiliers situés à Aubervilliers. Le contrat de crédit-bail prévoit l'engagement d'Eurazeo de détenir, directement ou indirectement, au moins 75 % du capital et des droits de vote de la société SCI CIFA Partners pendant une durée de 12 ans soit jusqu'au 29 juin 2027.

Legendre Holding 47 (LPCR)

Dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans le Groupe LPCR, Eurazeo a conclu le 29 mars 2016 un pacte d'actionnaires avec Legendre Holding 47, Jean-Emmanuel Rodocanachi, Athina Conseil et Bpifrance. Aux termes de ce pacte, Eurazeo a consenti des promesses de vente portant sur la totalité des titres qu'elle détient exerçables dans certaines circonstances au profit de Jean-Emmanuel Rodocanachi et Athina Conseil.

Dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans le Groupe LPCR, Eurazeo bénéficie de certaines garanties spécifiques de la part d'Athina Conseil.

CPK (Mondelez)

Dans le cadre de l'acquisition d'un portefeuille d'actifs dans le domaine de la confiserie et du chocolat par sa filiale CPK SAS, Eurazeo s'est engagée auprès du groupe Mondelez à faire en sorte que CPK SAS puisse respecter ses obligations dans le cadre de l'exécution d'un contrat d'acquisition dans la limite d'un montant maximum de 240 millions d'euros jusqu'au 30 septembre 2017.

Elis

Eurazeo s'est engagée à souscrire, à hauteur de son droit préférentiel de souscription (soit un montant d'environ 2,5 millions d'euros) à l'augmentation de capital de la société Elis devant intervenir au premier trimestre 2017.

Contrat de co-investissement

Le programme de co-investissement 2009-2011 au travers de la société civile Investco 5 Bingen est arrivé à échéance en décembre 2016 compte tenu (i) des cessions réalisées en 2016 qui ont abouti à ce que plus de 50% des investissements réalisés sur la période soient réputés cédés aux termes du contrat applicable et (ii) de l'atteinte du "taux de retour prioritaire" de 6%. En conséquence il en découle trois engagements pour Eurazeo au 31 décembre 2016 :

- suite à l'exercice des promesses de vente résultant de l'achat de titres Investco 5 Bingen auprès des managers ayant quitté le groupe, Eurazeo a l'obligation de verser un complément de prix correspondant à l'ensemble des distributions et produits qu'Eurazeo recevra de la société civile Investco 5 Bingen. Au 31 décembre 2016, Eurazeo en détient 1 227 406 parts sociales acquises sur la base d'un euro par porteur de parts ;
- Eurazeo a par ailleurs, pour faciliter les modalités de débouclage de ce programme, émis une offre de rachat ferme expirant le 13 janvier 2017, sur les parts sociales de la société civile Investco 5 Bingen détenues par les autres associés de la société civile Investco 5 Bingen. Cette offre représente un montant maximum à payer de 69,3 millions d'euros sur la base de l'ANR au 12 décembre 2016 dont 41,2 millions d'euros ont d'ores et déjà été payés au 31 décembre 2016 pour l'acquisition de 1 577 711 parts sociales auprès de certains associés.
- Eurazeo a l'engagement de verser à Investco 5 Bingen, le complément de prix global représentant 10 % de la plus value sur les investissements concernés, sur la base de l'Actif Net Réévalué ("ANR") au 31 décembre 2016 dans les 30 jours après la date d'acceptation par la société civile Investco 5 Bingen du montant relatif au complément de prix global qui sera communiqué par Eurazeo à l'issue de la détermination de l'ANR. Cet engagement est provisionné à hauteur de 98,9 millions d'euros dans les comptes au 31 décembre 2016. Toutefois suite aux rachats des parts susvisées, Eurazeo percevra toute somme distribuée par Investco 5 Bingen au titre de ces parts.

Nantissement d'actifs de l'émetteur (immobilisations incorporelles, corporelles et financières)

Néant.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS HORS-BILAN DONNÉS

(En millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Cautions de contre-garantie sur marchés	-	-
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly...)	-	-
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	-	-
• Titres Legendre Holding 27	-	464,8
• Titres Asmodee Holding	-	131,0
• Titres Asmodee II	-	0,1
Avals, cautions et garanties donnés	-	3,0
Garantie de passif	15,5	15,5
Engagements d'investissements donnés	-	-
• ANF Immobilier Hôtels	3,8	4,4
• Capzanine	-	100,0
• Elis	2,5	-

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS HORS-BILAN REÇUS

(En millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Cautions de contre-garantie sur marchés	-	-
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly...)	-	-
Avals, cautions et garanties reçus	-	-
Autres engagements de financement reçus	1 000,0	1 000,0

5

NOTE 18 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Les événements post-clôture sont présentés dans le Rapport de Gestion.

5.3.4 INVENTAIRE DU PORTEFEUILLE

(En milliers d'euros)	Nombre de titres détenus	% du capital détenu	Prix de revient		Valeur boursière ou prix de revient net ⁽¹⁾	Plus ou moins values latentes sociales	
			Brut	Dépréciations			
Titres de participation							
Europcar Groupe	60 544 838	42,2	530 859	-	530 859	35 677	
Legendre Holding 27 (Elis)	46 479 590	82,8	464 796	-	464 796	-	
LH Apcoa	40 111 547	100,0	401 115	(398 342)	2 773	-	
ECIP M	2 891 900	83,3	75 189	-	75 189	-	
Legendre Holding 19 (Accor)	247 954	86,3	151 490	-	151 490	-	
Elis	906 864	0,8	10 851	-	10 851	3 258	
Gruppo Banca Leonardo	50 511 074	18,3	80 950	(54 042)	26 908	-	
Eurazeo PME Capital	10 542 988	100,0	113 552	-	113 552	-	
Eurazeo PME	10 930	100,0	9 706	-	9 706	-	
RedBirds Participations US LP	-	100,0	145 995	(145 995)	-	-	
Eurazeo Real Estate Lux	1 939 729	100,0	146 110	(67 576)	78 534	-	
Legendre Holding 21 (IES)	2 805 500	100,0	28 055	-	28 055	-	
Legendre Holding 25 (Fonroche)	5 533 700	100,0	55 337	-	55 337	-	
Legendre Holding 23 (3S Group)	6 953 570	100,0	69 536	(66 782)	2 754	-	
Legendre Holding 26 (I-Pulse)	3 378 330	90,0	33 783	(5 519)	28 264	-	
Legendre Holding 29 (Desigual)	19 435 555	67,0	194 356	(95 130)	99 226	-	
Asmodee Holding	986 052 856	53,9	98 605	-	98 605	-	
Legendre Holding 34 (Younited)	182 402	81,0	17 192	-	17 192	-	
Legendre Holding 35 (Neovia)	7 952 969	67,8	79 530	-	79 530	-	
Legendre Holding 36 (IM Square)	820 665	90,0	8 207	-	8 207	-	
Legendre Holding 42 (Vestiaire Collective)	1 819 215	90,0	18 192	-	18 192	-	
Legendre Holding 43 (PeopleDoc)	1 543 077	90,0	15 431	-	15 431	-	
Legendre Holding 44 (Fintrax)	21 880 135	72,2	218 801	-	218 801	-	
Legendre Holding 47 (LPCR)	45 341 309	61,3	45 341	-	45 341	-	
Legendre Holding 51 (Farfetch)	1 604 078	90,0	16 041	-	16 041	-	
LH Novacap	11 056 621	67,8	110 566	-	110 566	-	
Graduate (Sommet Education)	692 996	67,8	156 989	-	156 989	-	
ANF Immobilier	9 596 267	52,6	49 377	-	49 377	142 256	
Financière Truck Investissement	16 586 862	14,2	36 621	(36 621)	-	-	
SFGI	23 691	94,8	3 389	-	3 389	-	
Eurazeo Services Lux	18 000	100,0	1 535	(423)	1 113	-	
Eurazeo Patrimoine	240 000	100,0	24 646	-	24 646	-	
Carryco Capital 1	120 335 912	92,4	120 336	-	120 336	-	
Carryco Croissance	6 744 000	96,2	6 673	(327)	6 346	-	
Carryco Croissance 2	8 019 944	88,9	8 020	-	8 020	-	
Carryco Patrimoine	13 995 520	92,1	13 996	-	13 996	-	
Atalante (Capzanine)	88 000	22,0	5 195	-	5 195	-	
Autres titres	-	-	1 157	(166)	991	-	
TOTAL TITRES DE PARTICIPATION			3 567 521	(870 924)	2 696 597	2 877 788	181 191

	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		
<i>(En milliers d'euros)</i>						
TIAP						
Investissements directs non cotés						
Eurazeo Partners	25 000	7,2	25 000	-	25 000	-
Eurazeo Partners B	9 625	6,2	9 672	-	9 672	-
Total TIAP			34 672	-	34 672	-
Autres Titres Immobilisés						
Raise	9 000 000	3,4	9 000	-	9 000	-
FCPI Capzantine 4- parts A	700 000	n.a	70 000	-	70 000	-
FCPI Capzantine Private Debt – parts A	200 000	n.a	30 000	-	30 000	-
Grandir – Obligations convertibles ⁽²⁾	34 065	n.a	35 622	-	35 622	-
LH 47 – Obligations convertibles ⁽²⁾	13 566	n.a	14 163	-	14 163	-
Financière Truck – Obligations ⁽²⁾	8 521 699	n.a	18 219	(18 219)	-	-
Financière Truck – PECS ⁽²⁾		n.a	6 039	(6 039)	-	-
Financière Truck – Obligations D ⁽²⁾	2 666 667	n.a	5 051	(5 051)	-	-
Investco 4 i Bingen	4 516 947	95,5	30	-	30	-
Investco 5 Bingen	3 008 551	73,6	41 366	-	41 366	-
OFI PEC 2		n.a	1 534	(83)	1 452	-
FCPI Eurazeo PME II Co-invest parts B		n.a	85	-	85	-
Autres		-	78	(4)	74	-
Actions propres	217 174	0,3	11 919	-	11 919	-
Total autres titres immobilisés			243 107	(29 396)	213 712	-
Prêts						
Autres prêts		n.a	38	-	38	-
Total prêts			38	-	38	-
Valeurs mobilières de placement ⁽²⁾			467 173	-	467 173	888
Actions propres	2 250 248	3,2	76 348	(3 148)	73 201	-
Total valeurs mobilières de placement			543 521	(3 148)	540 374	888
TOTAL DU PORTEFEUILLE			4 388 859	(903 467)	3 485 393	182 079

(1) La valeur boursière est constatée d'après le cours moyen de décembre 2016.
(2) Y compris intérêts courus.

5.3.5 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(En milliers d'euros)

31 décembre 2016	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)					
SFGI 1, rue Georges Berger 75017 Paris Siret : 542 099 072 00184	3 813	3 589	94,8	3 389	3 389
Carryco Capital 1 1, rue Georges Berger 75017 Paris Siret : 805 097 763 00025	130 286	(13 867)	92,4	120 336	120 336
Carryco Croissance 1, rue Georges Berger 75017 Paris Siret : 808 352 777 00029	7 010	(63 901)	96,2	6 673	6 673
Carryco Croissance 2 1, rue Georges Berger 75017 Paris Siret : 812 134 765 00021	9 020	0	88,9	8 020	8 020
Carryco Patrimoine 1, rue Georges Berger 75017 Paris Siret : 810 995 969 00021	15 196	(28)	92,1	13 996	13 996
Legendre Holding 19 1, rue Georges Berger 75017 Paris Siret : 499 405 678 00024	719	307 647	86,3	151 490	151 490
Legendre Holding 21 1, rue Georges Berger 75017 Paris Siret : 500 441 209 00029	28 055	(51)	100,0	28 055	28 055
Legendre Holding 23 1, rue Georges Berger 75017 Paris Siret : 504 393 950 00028	4 867	(2 114)	100,0	69 536	2 754
Legendre Holding 25 1, rue Georges Berger 75017 Paris Siret : 504 390 907 00021	55 337	(313)	100,0	55 337	55 337
Legendre Holding 26 1, rue Georges Berger 75017 Paris Siret : 532 351 913 00027	37 537	(579)	90,0	33 783	28 264
Legendre Holding 27 1, rue Georges Berger 75017 Paris Siret : 532 862 877 00026	561 510	11 280	82,8	464 796	464 796
Legendre Holding 29 1, rue Georges Berger 75017 Paris Siret : 534 019 005 00022	290 037	(141 045)	67,0	194 356	99 226
Asmodee Holding 18 rue Jacqueline-Auriol 78280 Guyancourt Siret : 798 660 833 20	182 967	(6 119)	53,9	98 605	98 605
Legendre Holding 34 1, rue Georges Berger 75017 Paris Siret : 801 006 875 00026	225	20 622	81,0	17 192	17 192
Legendre Holding 35 1, rue Georges Berger 75017 Paris Siret : 801 006 966 00023	117 352	1 098	67,8	79 530	79 530
Legendre Holding 36 1, rue Georges Berger 75017 Paris Siret : 799 308 341 00038	9 119	(129)	90,0	8 207	8 207

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⁾
-	-	-	(22)	-	31/12/2015
-	-	-	4 777	-	31/12/2016
-	-	-	(628)	-	31/12/2016
1 546	-	-	(85)	-	31/12/2016
3 512	-	-	(30)	-	31/12/2016
-	-	12 234	40	-	31/12/2016
900	-	-	(6)	-	31/12/2016
-	-	-	(2)	-	31/12/2016
-	-	-	(1 583)	-	31/12/2016
-	-	-	(5 554)	-	31/12/2016
-	-	7 203	111 606	-	31/12/2016
-	-	-	(272)	-	31/12/2016
-	-	-	(5 047)	-	31/12/2015
-	-	-	(7)	-	31/12/2016
-	-	-	113	-	31/12/2016
25 712	-	-	15	-	31/12/2016

(En milliers d'euros)

31 décembre 2016	Capitaux propres autres que le capital		Quote-part de capital détenue en %	Valeur des titres comptable détenus	
	Capital	hors résultat		Brute	Nette
Legendre Holding 42 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 812 012 565 00022	20 214	0	90,0	18 192	18 192
Legendre Holding 43 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 813 676 475 00029	17 145	0	90,0	15 431	15 431
Legendre Holding 44 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 813 676 533 00025	303 000	0	72,2	218 801	218 801
Legendre Holding 47 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 815 282 595 00025	73 933	130	61,3	45 341	45 341
Eurazeo Patrimoine 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 451 229 744 00037	2 400	21 819	100,0	24 646	24 646
LH Apcoa 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 487 476 749 00030	4 813	(490)	100,0	401 115	2 773
RedBirds US LP ⁽²⁾ - C/O Corporation Trust Center 1209 Orange Street, Wilmington, DE 19801	149 809	687	100,0	145 995	-
Eurazeo Real Estate Lux 25C, Boulevard Royal - L 2449 Luxembourg	19	80 812	100,0	146 110	78 533
ECIP M 25C, Boulevard Royal - L 2449 Luxembourg	1 000	(84 868)	83,3	75 189	75 189
Graduate ⁽³⁾ 25C, Boulevard Royal - L 2449 Luxembourg	954	236 101	67,8	156 989	156 989
Eurazeo PME 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 414 908 624 00086	547	1 980	100,0	9 706	9 706
Eurazeo PME Capital 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 642 024 194 00077	52 188	85 928	100,0	113 552	113 552
ANF Immobilier 1, rue Georges Berger 75017 Paris - Siret : 568 801 377 00157	19 009	242 459	50,5	49 377	49 377
Participations (10 % à 50 % du capital détenu)					
Europcar Groupe SA 2, rue René-Caudron - 78 960 Voisins Le Bretonneux Siret : 489 099 903 00036	143 154	791 195	42,2	530 859	530 859
Gruppo Banca Leonardo 46 Via Broletto 20121 Milan	100 565	143 149	18,3	80 950	26 908
Atalante 103 rue de Grenelle 75007 Paris - Siret : 478 003 403 00035	400	1 600	22,0	5 195	5 195
Financière Truck Investissement - 9-11 rue du débarcadère 92700 Colombes - Siret : 492 851 266 00048	37 968	74 208	14,2	36 621	-
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	-	-	-	-	-
b) dans les sociétés étrangères	-	-	-	1 546	1 123
Participations non reprises ci-dessus					
a) dans les sociétés françaises	-	-	-	11 447	11 447
b) dans les sociétés étrangères	-	-	-	548	548

(1) Date de clôture des exercices de référence le XXX.

(2) Données en milliers de dollars converties au cours du 31/12/2013 soit 1,3789.

(3) Données en milliers de CHF converties au cours du 31/12/2016 soit 0,9331.

* Ou correspondant aux produits courants.

Les sociétés Legendre Holding 51 et LH Novacap ne sont pas mentionnées dans ce tableau car elles n'ont pas clôturé d'exercice en 2016.

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⁾
9 900	-	-	(195)	-	31/12/2016
-	-	-	(60)	-	31/12/2016
-	-	-	(8)	-	31/12/2016
-	-	1 179	115	-	31/12/2016
-	-	-	(190)	-	31/12/2016
-	-	673	(110)	-	31/12/2016
22	-	-	(0)	-	31/12/2013
-	-	-	(2 298)	-	31/12/2016
-	-	51	178 733	147 487	31/12/2016
-	-	122	(14 437)	-	31/12/2016
-	-	13 438	1 812	1 600	31/12/2015
96 945	-	-	(1 466)	-	31/12/2016
-	-	23 874	3 339	11 899	31/12/2016
-	-	4 543	(119 633)	-	31/12/2015
-	-	89 796	3 070	10 102	31/12/2015
-	-	7 338	1 952	352	31/12/2015
-	-	4 885	(40 079)	-	31/12/2015
-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	
5 625	-	-	-	317	
5 630	-	-	-	-	

5.3.6 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(En milliers d'euros)

	2016	2015
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Marge des opérations courantes	407 213	472 640
Élimination des charges et produites sans incidence sur la trésorerie	(7 366)	(17 628)
Variation du besoin en fonds de roulement	410 030	153 520
Flux net de trésorerie des opérations de gestion	809 877	608 532
Autres encaissements et décaissements liés à l'activité :		
• Autres produits et charges financiers	(3 294)	(5 550)
• Impôt sur les sociétés	(5 066)	(3 074)
• Charges et produits exceptionnels liés à l'activité	(449)	641
• Autres	3 145	(2 341)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	804 213	598 209
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 372)	(5 112)
Acquisitions d'immobilisations financières :		
• Titres de participation	(361 097)	(472 696)
• Créances rattachées aux participations	(682 600)	(149 901)
• Autres immobilisations financières	(105 781)	(9 851)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, nettes d'impôt	1 049	1 159
Cessions d'immobilisations financières, nettes d'impôt :		
• Titres de participation	621 106	514 500
• Créances rattachées aux participations	172 921	269 596
• Autres immobilisations financières	25 016	7 017
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(331 758)	154 712
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires	(159 305)	(79 257)
Variation de capital	-	-
Actions propres	(200 691)	(128 491)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(359 995)	(207 748)
Variation de trésorerie	112 460	545 172
Trésorerie d'ouverture	1 006 132	460 960
Trésorerie de clôture	1 118 592	1 006 132

5.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

Mesdames, Messieurs,

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 2016, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le paragraphe « Titres de participation, titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP), autres titres immobilisés et valeurs mobilières de placement » de la partie « Méthodes appliquées » et sur la « Note 1 - Immobilisations incorporelles et corporelles » qui exposent les effets du changement de méthode comptable issu de la première application du règlement de l'ANC n°2015-06 relatif notamment à la comptabilisation et à l'évaluation du mali technique.

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 « 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 participations et des TIAP est ramenée à la valeur d'utilité si celle-ci est inférieure. Dans le cadre de notre appréciation des estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes, nous avons examiné les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les valeurs d'utilité et nous avons également vérifié la correcte application des méthodes définies par votre société. Nous avons également vérifié que la « Note 2 - Immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels donne une information appropriée.
- Votre société a conclu des accords de co-investissements tels que décrits dans le paragraphe « Traitement des contrats de co-investissement » dans la partie « Méthodes appliquées » de l'annexe aux comptes annuels. Nos travaux ont consisté à apprécier les méthodes et hypothèses sur lesquelles les rétrocessions de plus-value nettes ont été comptabilisées et à vérifier que la « Note 7 - Provisions pour risques et charges » et la « Note 17 - Engagements hors bilan » 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 assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion du Directoire.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Courbevoie, le 28 mars 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Guillaume Potel
Emilie Loréal

5.5 TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES (ARTICLE R. 225-102 DU CODE DE COMMERCE)

(En euros)	01/01/2016 31/12/2016	01/01/2015 31/12/2015	01/01/2014 31/12/2014	01/01/2013 31/12/2013	01/01/2012 31/12/2012
Capital en fin d'exercice					
Capital social	212 597 496	213 980 103	210 933 585	199 178 070	201 365 322
Nombre d'actions émises	69 704 094	70 157 408	69 158 550	65 304 283	66 021 415
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes *	470 003 798	536 483 675	192 011 145	462 549 625	182 748 359
Bénéfices avant impôts, amortissements, dépréciations et provisions	418 340 501	627 200 709	88 973 671	138 929 317	307 246 688
Impôts sur les bénéfices	(5 065 775)	(3 074 379)	(2 200 586)	(2 148 136)	(1 223 058)
Bénéfices après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	389 611 052	466 565 015	110 846 487	254 148 788	101 266 279
Montant des bénéfices distribués ⁽¹⁾	83 644 913	79 652 292	79 256 920	75 331 998	76 158 322
Résultats par action					
Bénéfices après impôts, avant amortissements, dépréciations et provisions	5,80	8,90	1,32	2,16	4,67
Bénéfices après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	5,59	6,65	1,60	3,89	1,53
Dividende net versé à chaque action en euros ⁽¹⁾	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Personnel					
Nombre de salariés au 31 décembre	74	66	62	54	51
Montant de la masse salariale	20 721 272	17 989 848	20 855 269	14 121 834	14 322 075
Montant versé au titre des avantages sociaux	11 650 456	11 747 630	12 312 824	8 095 092	7 098 191

(1) Proposition de distribution ordinaire à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

* Correspondant aux produits courants.

5.6 DÉLAIS DE RÈGLEMENT DES FOURNISSEURS

Dans le cadre de son processus de règlement de ses fournisseurs, Eurazeo s'attache à respecter des délais de traitement rapides et sensibilise ses équipes en ce sens.

Par ailleurs, dans le respect des nouvelles dispositions adoptées par décret en novembre 2015, Eurazeo met en place les outils nécessaires dans le but de transmettre une information renforcée sur les délais de paiement.

<i>(En milliers d'euros)</i>	Délais inférieurs à la durée légale de 30 jours	Délai convenu inférieur à 60 jours	Délais supérieurs à 60 jours
Solde fournisseurs 31 décembre 2016	354	778	449
Solde fournisseurs 31 décembre 2015	1 007	2 278	579



6

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

6.1	RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ – STATUTS	336	6.5	OPÉRATIONS AFFÉRENTES AUX TITRES DE LA SOCIÉTÉ	352
6.2	INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL	342	6.5.1	Programme de rachat d'actions 2016	352
6.2.1	Nombre d'actions	342	6.5.2	Description du programme de rachat 2017 soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires du 11 mai 2017 en application des articles 241-2 et 241-3 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers	353
6.2.2	Titres donnant accès au capital	342	6.6	ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT	355
6.2.3	Évolution du capital	343	6.7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	357
6.2.4	Informations relatives à la dilution potentielle	343	6.7.1	Déclaration du responsable du Document de référence	357
6.2.5	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité et utilisation en 2016	344	6.7.2	Responsable du contrôle des comptes	358
6.2.6	Actions non représentatives du capital	345	6.7.3	Opérations avec les apparentés	358
6.2.7	Nantissements	345	6.7.4	Informations financières historiques	359
6.3	ACTIONNARIAT DU GROUPE	345			
6.3.1	Part du capital détenue par des sociétés contrôlées par Eurazeo et/ou par les participations réciproques	345			
6.3.2	Répartition actuelle du capital et des droits de vote	345			
6.4	PACTE D'ACTIONNAIRES	348			
6.4.1	Pactes déclarés auprès de l'AMF concernant les titres Eurazeo	348			
6.4.2	Pactes conclus par Eurazeo	348			

6.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ – STATUTS

Société européenne à Directoire et Conseil de Surveillance, la société Eurazeo est régie par les dispositions législatives et réglementaires européennes et françaises en vigueur et à venir et par les présents statuts ⁽¹⁾. Elle est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro B 692 030 992 depuis le 18 juillet 1969. Le code APE est 6420Z.

Les statuts, procès-verbaux des Assemblées Générales, comptes et rapports présentés aux Assemblées Générales par le Directoire, le Conseil de Surveillance ou les Commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux de la société Eurazeo, ainsi que les informations financières et toute évaluation ou déclaration établie par un expert à la demande de la société Eurazeo devant être mis à la disposition des actionnaires, conformément à la législation applicable, peuvent être consultés au siège social de la société Eurazeo, 1, rue Georges Berger – 75017 Paris.

Par ailleurs, toutes les actualités financières et tous les documents d'information publiés par la société Eurazeo sont accessibles sur le site internet www.eurazeo.com, rubrique Media Center.

Responsable de l'information financière

Monsieur Philippe Audouin, Directeur Administratif et Financier – Membre du Directoire.

E-mail : paudouin@eurazeo.com

Tel : (33)1 44 15 01 11 / Fax : (33)1 44 15 01 12.

STATUTS ⁽¹⁾

Article 1 – Forme de la Société

La Société est une société européenne (*Societas Europaea*, ou "SE") à Directoire et Conseil de Surveillance par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 mai 2017. Elle est régie par les dispositions législatives et réglementaires européennes et françaises en vigueur et à venir, et par les présents statuts ⁽¹⁾.

Article 2 – Dénomination sociale

La dénomination sociale est "EURAZEO".

Dans tous les actes et autres documents émanant de la Société, la dénomination sociale sera suivie des mots "société européenne" ou de l'abréviation "SE" ⁽¹⁾.

Article 3 – Objet social

La Société a pour objet, directement ou indirectement, en France et dans tous pays :

- la gestion de ses fonds et leur placement, à court, moyen ou long terme ;
- l'acquisition, la gestion et la cession, par tous moyens, de toutes participations minoritaires ou de contrôle, et plus généralement de tous titres, cotés ou non, et de tous droits mobiliers ou immobiliers, français et étrangers ;
- la création et l'acquisition de tous fonds d'investissement, la prise de participation dans tout fonds de cette nature ;
- l'acquisition, la cession, l'administration et l'exploitation, par location ou autrement, de tous immeubles, bâtis ou non bâtis, qu'elle possède, notamment dans les villes de Lyon et Marseille, ou qu'elle acquerra ou construira ;
- la fourniture de toutes prestations de service à tout organisme ou société dans lesquels la Société détient une participation ;
- l'octroi de cautions, avals et garanties afin de faciliter le financement de filiales ou de sociétés dans lesquelles la Société détient une participation ;

- et plus généralement toutes opérations mobilières, immobilières, financières, industrielles ou commerciales, se rattachant directement ou indirectement à l'un de ces objets ou à tout objet similaire ou connexe.

Article 4 – Siège social

Le siège social est fixé à Paris (17^e), 1, rue Georges Berger.

Le déplacement du siège social dans le même département ou dans un département limitrophe peut être décidé par le Conseil de Surveillance, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire, et partout ailleurs dans l'Union Européenne en vertu d'une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire ⁽¹⁾.

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 deux cent douze millions cinq cent quatre-vingt-dix-sept mille quatre cent quatre-vingt-seize euros (212 597 496 €). Il est divisé en soixante-neuf millions sept cent quatre mille quatre-vingt-quatorze (69 704 094) actions, toutes de même valeur nominale et entièrement libérées.

Les actions sont réparties en deux catégories :

- 69 695 829 actions de catégorie A (les "Actions A") qui sont des actions ordinaires ; et
- 8 265 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.

(1) Sous réserve de l'adoption des 14^e et 15^e résolutions par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

Dans les présents statuts, les Actions A et les Actions B sont définies ensemble comme les “actions”, les porteurs d’Actions A comme les “Actionnaires A”, les porteurs d’Actions B comme les “Actionnaires B”, les Actionnaires A et les Actionnaires B comme les “actionnaires”.

Article 7 – Forme des actions

Les Actions A entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l’actionnaire.

Les Actions B entièrement libérées sont nominatives.

Elles sont inscrites en compte dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

La Société peut à tout moment demander à tout organisme ou intermédiaire, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, sous les sanctions qu’elles prévoient, le nom ou la dénomination sociale, la nationalité, et l’adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme des droits de vote dans les Assemblées Générales de la Société, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d’eux, et le cas échéant les restrictions dont ces titres sont frappés.

Article 8 – Information sur la détention du capital social

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, directement ou indirectement, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, une fraction du capital ou des droits de vote égale ou supérieure à un pour cent (1 %) doit, lorsqu’elle franchit ce seuil ou chaque fois qu’elle augmente sa participation, en capital ou en droits de vote, d’un pour cent (1 %) au moins du capital ou du total des droits de vote, porter à la connaissance de la Société les informations prévues au I de l’article L. 233-7 du Code de commerce, notamment le nombre total d’actions, de droits de vote, de titres donnant accès à terme aux actions à émettre et les droits de vote qui y seront attachés qu’elle détient.

Cette information doit être transmise à la Société dans un délai de cinq (5) jours de bourse à compter du jour où ont été acquis les titres ou droits de vote faisant franchir un ou plusieurs de ces seuils.

En cas de non-respect des dispositions du présent article, sur demande consignée dans le procès-verbal de l’Assemblée Générale d’un ou plusieurs actionnaires détenant cinq pour cent (5 %) au moins du capital de la Société, les actions ou droits de vote non déclarés dans le délai prescrit sont privés du droit de vote dans toute Assemblée d’Actionnaires qui se tiendrait jusqu’à l’expiration d’un délai de deux ans suivant la date d’une déclaration de régularisation.

L’obligation de déclaration ci-dessus prévue est applicable de la même façon à tout franchissement à la baisse d’un seuil de un pour cent (1 %).

Article 9 – Droits attachés à chaque action

I° Droits communs attachés aux actions.

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit à une quotité des bénéfices ou du boni de liquidation proportionnelle au nombre d’actions existantes.

Chaque fois qu’il est nécessaire de posséder un certain nombre d’actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d’actions requis.

II° Droits et restrictions spécifiques aux Actions B.

1. À l’issue de la période de conservation des Actions B, telle que fixée dans le plan d’attribution gratuite d’Actions B décidant leur attribution (la “Période de Conservation”) (la “Date d’Échéance de la Période de Conservation”), chaque Actionnaire B dispose du droit de convertir tout ou partie des Actions B qu’il détient en Actions A, dans les conditions prévues aux paragraphes 3 à 6.
2. À compter de la Date d’Échéance de la Période de Conservation, les Actions B sont librement cessibles entre les Actionnaires B.
3. Pendant un délai de trente (30) jours à compter de la Date d’Échéance de la Période de Conservation (la “Période 1”), les Actions B pourront être converties en Actions A à raison d’une Action A pour une Action B.

Si la Période 1 tombe pendant une période de restriction d’intervention sur les titres de la Société, le début de la Période 1 sera décalé jusqu’à l’expiration de ladite période de restriction d’intervention sur les titres de la Société, dans la limite d’une durée de quatre-vingt-dix (90) jours.

4. À compter du premier anniversaire de la Date d’Échéance de la Période de Conservation, la parité de conversion des Actions B en Actions A sera déterminée en fonction de la différence, en pourcentage, entre le Cours de Bourse Initial et le Cours de Bourse Final (l’“Évolution du Cours de Bourse”). Le “Cours de Bourse Initial” désigne la moyenne des premiers cours cotés des actions de la Société lors des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la date de la mise en place par le Directoire de chaque plan d’attribution gratuite d’Actions B.

Le “Cours de Bourse Final” désigne la moyenne des premiers cours cotés des actions de la Société lors des vingt (20) dernières séances de bourse précédant, selon le cas :

- (i) la date de publication des comptes annuels, semestriels et de l’information financière trimestrielle de la Société, en cas de conversion pendant une durée d’un an à compter du premier anniversaire de la Date d’Échéance de la Période de Conservation (inclus) (la “Période 2”) ; ou
 - (ii) le deuxième anniversaire de la Date d’Échéance de la Période de Conservation (la “Date d’Échéance de l’Action B”).
5. Pendant la Période 2, la parité de conversion des Actions B en Actions A sera égale à :
 - une (1) Action A à raison d’une (1) Action B si l’Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est inférieure à 10 % (inclus) ;
 - deux (2) Actions A à raison d’une (1) Action B si l’Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 10 % (exclu) et inférieure à 20 % (inclus) ; et
 - trois (3) Actions A à raison d’une (1) Action B si l’Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 20 % (exclu).

Pendant la Période 2, la conversion des Actions B en Actions A pourra être décidée par l’Actionnaire B dans un délai de quinze (15) jours de bourse à compter de la date de publication des comptes annuels, des comptes semestriels ou des comptes trimestriels de la Société, à la parité de conversion notifiée par le Directoire à l’Actionnaire B à ladite date.

6. À la Date d'Échéance de l'Action B, les Actions B seront automatiquement converties en Actions A. La parité de conversion des Actions B en Actions A sera égale à :

- une (1) Action A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est inférieure à 20 % (inclus) ;
- deux (2) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 20 % (exclu) et inférieure à 30 % (inclus) ;
- trois (3) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 30 % (exclu) et inférieure à 40 % (inclus) ; et
- quatre (4) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 40 % (exclu).

Au plus tard quinze (15) jours avant chaque Assemblée Générale, il sera mis à disposition des actionnaires un rapport complémentaire du Directoire et un rapport complémentaire des Commissaires aux comptes, relatifs aux conversions d'Actions B en Actions A.

Article 10 – Libération des actions

Le montant des actions émises à titre d'augmentation de capital et à libérer en espèces est exigible dans les conditions arrêtées par le Conseil de Surveillance.

Les appels de fonds sont portés à la connaissance des souscripteurs et actionnaires quinze (15) jours au moins avant la date fixée pour chaque versement par un avis inséré dans un journal d'annonces légales du lieu du siège social ou par lettre recommandée individuelle.

Tout retard dans le versement des sommes dues sur le montant non libéré des actions entraînera, de plein droit, et sans qu'il soit besoin de procéder à une formalité quelconque, le paiement d'un intérêt calculé au taux légal majoré de deux (2) points, jour après jour, à partir de la date d'exigibilité, sans préjudice de l'action personnelle que la Société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcées prévues par la loi.

Article 11 – Composition du Conseil de Surveillance

1. Le Conseil de Surveillance est composé de trois (3) membres au moins et de dix-huit (18) membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire, sauf la faculté pour le Conseil, en cas de vacance d'un ou plusieurs postes, de procéder par cooptation à la nomination de leurs remplaçants, chacun pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale.

Le nombre des membres du Conseil de Surveillance ayant dépassé l'âge de soixante-dix (70) ans ne peut être supérieur au tiers du nombre des membres du Conseil de Surveillance en fonction. Lorsque cette proportion se trouve dépassée, le plus âgé des membres du Conseil de Surveillance, le Président excepté, cesse d'exercer ses fonctions à l'issue de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

2. Pendant la durée de son mandat, chaque membre du Conseil de Surveillance doit être propriétaire de deux cent cinquante (250) actions au moins.
3. Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés pour une durée de quatre (4) ans. Ils sont rééligibles. Les fonctions d'un

membre du Conseil de Surveillance prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

4. Le Conseil de Surveillance comprend en outre, dans le cadre prévu par les dispositions des articles L. 225-79-2 et suivants du Code de commerce, un ou deux membre(s) représentant les salariés et dont le régime est soumis aux dispositions légales en vigueur et aux présents statuts.

Lorsque le nombre de membres du Conseil de Surveillance nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire est inférieur ou égal à douze, un membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés est désigné pour une durée de quatre (4) ans par le Comité d'Entreprise de la Société.

Lorsque le Conseil de Surveillance est composé d'un nombre supérieur à douze membres, un second membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés doit être désigné selon les mêmes modalités. Si le nombre de membres du Conseil de Surveillance nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire devient égal ou inférieur à douze, le mandat du second membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés se poursuit jusqu'à son terme.

Le renouvellement des mandats des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés sera subordonné au maintien des effectifs au-dessus du seuil légal.

Aucun membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés n'est pris en compte pour la détermination du nombre minimal et maximal des membres du Conseil de Surveillance fixé à l'article 11.1 des présents statuts.

Par exception à l'obligation prévue à l'article 11.2 des présents statuts, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus d'être propriétaires d'actions de la Société. Par ailleurs, ils ne percevront aucun jeton de présence au titre de ce mandat.

Article 12 – Présidence du Conseil de Surveillance

1. Le Conseil de Surveillance, pour la durée de leur mandat, élit en son sein un Président et un ou plusieurs Vice-Présidents, qui sont obligatoirement des personnes physiques.

Il détermine leurs rémunérations, fixes ou variables.

Le Président est chargé de convoquer le Conseil, quatre fois par an au moins, et d'en diriger les débats.

2. Le ou les Vice-Présidents remplissent les mêmes fonctions et ont les mêmes prérogatives, en cas d'empêchement du Président, ou lorsque le Président leur a temporairement délégué ses pouvoirs.

3. Le Conseil de Surveillance peut désigner un secrétaire choisi ou non parmi ses membres.

Article 13 – Délibérations du Conseil de Surveillance

1. Les membres du Conseil de Surveillance sont convoqués à ses séances par tout moyen, même verbalement.

Les réunions du Conseil de Surveillance ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé lors de la convocation. Elles sont présidées par le Président du Conseil de Surveillance, et en cas d'absence de ce dernier, par un Vice-Président.

2. Les réunions sont tenues et les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

3. Le Conseil de Surveillance établit un règlement intérieur, qui peut prévoir que, sauf pour l'adoption des décisions relatives à la nomination ou au remplacement de ses Président et Vice-Présidents, et de celles relatives à la nomination ou à la

révocation des membres du Directoire, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil de Surveillance qui participent à la réunion du Conseil au moyen d'une visioconférence ou par utilisation de moyens de télécommunication, dans les conditions permises ou prescrites par la loi et les règlements en vigueur.

4. Les procès-verbaux des réunions du Conseil sont dressés, et des copies ou extraits en sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

Article 14 – Pouvoirs du Conseil de Surveillance

1. Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

À toute époque de l'année, il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns, et il peut se faire communiquer par le Directoire tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Directoire lui présente un rapport une fois par trimestre au moins, retraçant les principaux actes ou faits de la gestion de la Société, avec tous les éléments permettant au Conseil d'être éclairé sur l'évolution de l'activité sociale, ainsi que les comptes 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 deux cents millions d'euros (200 000 000 euros),
- toute prise ou augmentation de participation dans tout organisme ou société, toute acquisition, tout échange, toute cession de titres, biens, créances ou valeurs, pour un montant d'investissement par la Société supérieur à deux cents millions d'euros (200 000 000 euros),
- tout accord d'endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse deux cents millions d'euros (200 000 000 euros).

Pour l'appréciation du seuil de deux cents millions d'euros (200 000 000 euros), sont pris en compte :

→ le montant de l'investissement effectué par la Société tel qu'il apparaîtra dans ses comptes sociaux, que ce soit sous forme de capital, ou instruments assimilés, ou de prêts d'actionnaires ou instruments assimilés ;

→ les dettes et instruments assimilés dès lors que la Société accorde une garantie ou caution expresse pour ce financement. Les autres dettes, souscrites au niveau de la filiale ou participation concernée ou d'une société d'acquisition *ad hoc*, et pour lesquelles la Société n'a pas donné de garantie ou de caution expresse ne sont pas prises en compte dans l'appréciation de ce seuil ;

c) toute convention soumise à l'article L. 225-86 du Code de commerce.

5. Dans la limite des montants qu'il détermine, aux conditions et pour la durée qu'il fixe, le Conseil de Surveillance peut autoriser d'avance le Directoire à accomplir une ou plusieurs opérations visées aux a) et b) du paragraphe 4 ci-dessus.
6. Le Conseil de Surveillance peut décider la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions de ces comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

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-vingts (80) ans. Tout censeur qui atteint cet âge est réputé démissionnaire d'office.
3. Les censeurs sont convoqués à toutes les réunions du Conseil de Surveillance, et prennent part à ses délibérations, avec voix consultative seulement. Ils ne peuvent se substituer aux membres du Conseil de Surveillance et émettent seulement des avis.

Article 17 – Composition du Directoire

1. La Société est dirigée par un Directoire, composé de trois (3) à sept (7) membres, nommés par le Conseil de Surveillance. Il exerce ses fonctions sous le contrôle du Conseil de Surveillance, conformément à la loi et aux présents statuts.
2. Les membres du Directoire peuvent être choisis en dehors des actionnaires. Ils sont obligatoirement des personnes physiques. Ils sont toujours rééligibles. Aucun membre du Conseil de Surveillance ne peut faire partie du Directoire.
La limite d'âge pour exercer la fonction de membre du Directoire est fixée à soixante-huit (68) ans. Tout membre du Directoire qui atteint cet âge est réputé démissionnaire d'office.
Chaque membre du Directoire peut être lié à la Société par un contrat de travail qui demeure en vigueur pendant toute la durée de ses fonctions, et après leur expiration.
3. Le Directoire est nommé pour une durée de quatre (4) ans. En cas de vacance d'un siège, le Conseil de Surveillance, conformément à la loi, nomme le remplaçant pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.
4. Tout membre du Directoire est révocable, soit par le Conseil de Surveillance, soit par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil de Surveillance. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages intérêts. La révocation d'un membre du Directoire n'entraîne pas la résiliation de son contrat de travail.

Article 18 – Présidence du Directoire - Direction Générale

1. Le Conseil de Surveillance confère à l'un des membres du Directoire la qualité de Président. Il exerce ses fonctions pendant la durée de son mandat de membre du Directoire. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.
2. Le Conseil de Surveillance peut attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs membres du Directoire qui portent alors le titre de Directeur Général.
3. Les fonctions de Président et, le cas échéant, de Directeur Général, attribuées à des membres du Directoire, peuvent leur être retirées à tout moment par le Conseil de Surveillance.
4. Vis-à-vis des tiers, tous actes engageant la Société sont valablement accomplis par le Président du Directoire ou par un Directeur Général.

Article 19 – Délibérations du Directoire

1. Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président ou de la moitié au moins de ses membres, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. L'ordre du jour peut être complété au moment de la réunion. Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement.
2. Le Président du Directoire ou, en son absence, le Directeur Général qu'il désigne, préside les séances.
3. Les délibérations du Directoire ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Les membres du Directoire peuvent participer aux réunions du Directoire via des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions autorisées par la réglementation en vigueur applicable aux réunions du Conseil de Surveillance. Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

4. Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre spécial et signés par les membres du Directoire ayant pris part à la séance.
5. Le Directoire, pour son propre fonctionnement, arrête son règlement intérieur, et le communique pour information au Conseil de Surveillance.

Article 20 – Pouvoirs et obligations du Directoire

1. Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social, et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi et les présents statuts aux Assemblées d'Actionnaires et au Conseil de Surveillance.
Aucune restriction de ses pouvoirs n'est opposable aux tiers, et ceux-ci peuvent poursuivre la Société, en exécution des engagements pris en son nom par le Président du Directoire ou un Directeur Général, dès lors que leurs nominations ont été régulièrement publiées.
2. Les membres du Directoire peuvent, avec l'autorisation du Conseil de Surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. En aucun cas cependant, cette répartition ne peut dispenser le Directoire de se réunir et de délibérer sur les questions les plus importantes pour la gestion de la Société, ni être invoquée comme une cause d'exonération de la responsabilité solidaire du Directoire, et de chacun de ses membres.
3. Le Directoire peut investir un ou plusieurs de ses membres ou toute personne choisie hors de son sein, de missions spéciales, permanentes ou temporaires, qu'il détermine, et leur déléguer pour un ou plusieurs objets déterminés, avec ou sans faculté de subdéléguer, les pouvoirs qu'il juge nécessaires.
4. Le Directoire établit, et présente au Conseil de Surveillance, les rapports, budgets, ainsi que les comptes trimestriels, semestriels et annuels, dans les conditions prévues par la loi et par le paragraphe 1 de l'article 14 ci-dessus. Le Directoire convoque toutes Assemblées Générales des Actionnaires, fixe leur ordre du jour et exécute leurs décisions.
5. Les membres du Directoire sont responsables envers la Société ou envers les tiers, individuellement ou solidairement selon le cas, soit des infractions aux dispositions légales et réglementaires régissant les sociétés européennes, soit des violations des présents statuts, soit des fautes commises dans leur gestion, le tout dans les conditions et sous peine des sanctions prévues par les législations françaises et européennes en vigueur ⁽¹⁾.

Article 21 – Rémunération des membres du Directoire

Le Conseil de Surveillance fixe le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du Directoire, et fixe les nombres et conditions des options de souscription ou d'achat d'actions qui leur sont éventuellement attribuées.

Article 22 – Commissaires aux comptes

Des Commissaires aux comptes sont nommés et exercent leur mission conformément à la loi.

Article 23 – Assemblées d'Actionnaires

1. Les Assemblées d'Actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la réglementation européenne et la loi française en vigueur applicables à la société européenne ⁽¹⁾.

(1) Sous réserve de l'adoption des 14^e et 15^e résolutions par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

2. Chaque Action A et chaque Action B donnent droit à une voix. Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres Actions A est attribué à toutes les Actions A entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux (2) ans, au nom d'un même actionnaire.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux Actions A nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'anciennes Actions A pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.

Toute Action A convertie au porteur ou dont la propriété est transférée perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert de propriété par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu à l'alinéa précédent.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées Générales Ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées Générales Extraordinaires. Cependant les actionnaires peuvent convenir entre eux de toute autre répartition pour l'exercice du droit de vote aux Assemblées Générales. En ce cas, ils devront porter leur convention à la connaissance de la Société par lettre recommandée adressée au siège social, la Société étant tenue de respecter cette convention pour toute Assemblée Générale qui se réunirait après l'expiration d'un délai d'un mois suivant l'envoi de la lettre recommandée, le cachet de la poste faisant foi de la date d'expédition.

3. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées Générales de la Société par l'enregistrement comptable des actions au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (dans les conditions prévues par la loi) au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris :

- pour les actionnaires nominatifs : dans les comptes titres nominatifs tenus par la Société ;
- pour les actionnaires au porteur : dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut participer aux Assemblées personnellement ou par mandataire. Il peut également participer à toute Assemblée en votant par correspondance dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Pour être pris en compte, le vote par correspondance doit avoir été reçu par la Société trois (3) jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Le Directoire aura la faculté d'autoriser l'envoi par télétransmission (y compris par voie électronique) à la Société des formules de procuration et de vote par correspondance dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Lorsqu'il y est fait recours, la signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

4. Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil de Surveillance ou, en son absence, par un Vice-Président. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

5. Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et des copies ou extraits en sont certifiés et délivrés conformément à la loi.

Article 24 – Assemblée Spéciale

1. Les Actionnaires B sont consultés dans les conditions prévues à l'article 23 (applicables mutatis mutandis à l'Assemblée Spéciale des Actionnaires B) sur les questions relevant spécifiquement de leur compétence aux termes de la loi.
2. Seuls des Actionnaires B inscrits dans les comptes de la Société peuvent participer à ces Assemblées Spéciales et prendre part au vote.
3. L'Assemblée Spéciale des Actionnaires B exerce ses pouvoirs dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.
4. Les décisions de la Société, prises par une Assemblée Générale des Actionnaires, ne sont définitives qu'après approbation par l'Assemblée Spéciale des Actionnaires B lorsqu'elles modifient les droits relatifs aux Actions B.

Article 25 – Comptes sociaux

L'exercice social commence le premier (1^{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 bénéfiques ou de réserves par répartition de valeurs mobilières négociables figurant à l'actif de la Société.

Article 26 – Conventions réglementées

En application de l'article L. 229-7 al.6 du Code de commerce, les dispositions des articles L. 225-86 à L. 225-90-1 du Code de commerce sont applicables aux conventions conclues par la Société.

Article 27 – Dissolution et liquidation

À la dissolution de la Société, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les Assemblées Générales Ordinaires.

Le liquidateur représente la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour réaliser l'actif, même à l'amiable. Il est habilité à payer les créanciers et répartir le solde disponible.

L'Assemblée Générale des Actionnaires peut l'autoriser à continuer les affaires en cours ou à en engager de nouvelles pour les besoins de la liquidation.

Article 28 – Contestations

Toutes les contestations qui, pendant la durée de la Société ou lors de sa liquidation, s'élèveraient soit entre la Société et les actionnaires, soit entre les actionnaires eux-mêmes à propos des affaires sociales, seront soumises à la juridiction des tribunaux compétents du siège social.

6.2 INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL

6.2.1 NOMBRE D' ACTIONS

Au 31 décembre 2016, le capital social est fixé à la somme de 212 597 496 euros, divisé en 69 704 094 actions entièrement libérées, toutes de même valeur nominale.

Les actions sont réparties en deux catégories :

- 69 695 829 actions de catégorie A (les "Actions A") qui sont des actions ordinaires ;
- 8 265 actions de catégorie B (les "Actions B"), qui sont des actions de préférence émises en application des articles L. 228-11 et suivants du Code de commerce.

6.2.2 TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Au 31 décembre 2016, il n'existe pas d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote de la Société que celles mentionnées à la section 7.2 du présent Document de référence.

La 22^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016 autorise le Directoire à consentir, jusqu'au 11 juillet 2019, des options de souscription d'actions dans la limite d'un montant maximal de 3 % du capital social, ou des options d'achat d'actions, dans les limites légales. Dans la limite fixée ci-dessus, le nombre total des options pouvant être consenties aux mandataires sociaux de la Société ne pourra donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant plus de 1,5 % du capital social au jour de l'attribution.

La 23^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016 autorise le Directoire à procéder, jusqu'au 11 juillet 2019, à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés liées. Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 1 % du capital social au jour de la décision du Directoire. Dans la limite fixée ci-dessus, le nombre d'actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux de la Société ne pourra représenter plus de 0,5 % du capital social au jour de la décision du Directoire.

La 25^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016 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 11 novembre 2017. Il est proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017 (18^e résolution) de renouveler cette autorisation pour une durée de 18 mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 10 novembre 2018.

La 31^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 7 mai 2014 autorise le Directoire à procéder à des attributions gratuites d'actions de préférence donnant droit à conversion en actions ordinaires de la Société émises ou à émettre, au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés liées. Ces attributions gratuites doivent être consenties avant l'expiration d'une période de 38 mois à compter de ladite Assemblée Générale des Actionnaires, soit avant le 6 juillet 2017. Le montant total d'actions ordinaires susceptibles de résulter de la conversion des actions de préférence attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 1 % du capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 7 mai 2014.

6.2.3 ÉVOLUTION DU CAPITAL

Date	Opérations	Montant de la variation du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions	Montant cumulé du capital social (en euros)
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 décidée 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 décidée par le Directoire du 12 décembre 2013	(3 115 455)	65 304 283	199 178 070
16/05/2014	Augmentation du capital social par attribution gratuite d'une action nouvelle pour 20 anciennes (création de 3 265 214 actions, jouissance courante)	9 958 903	68 569 497	209 136 973
10/06/2014	Augmentation du capital social par création d'actions nouvelles suite à la mise en paiement du dividende en actions (création de 589 053 actions nouvelles, jouissance courante)	1 796 612	69 158 550	210 933 585
13/05/2015	Augmentation du capital social par attribution gratuite d'une action nouvelle pour 20 anciennes (création de 3 457 927 actions, jouissance courante)	10 546 678	72 616 477	221 480 263
23/12/2015	Réduction du capital social par annulation de 2 459 069 actions propres décidée par le Directoire du 15 décembre 2015	(7 500 160)	70 157 408	213 980 103
20/05/2016	Augmentation du capital social par attribution gratuite d'une action nouvelle pour 20 anciennes (création de 3 507 870 actions ordinaires, jouissance courante)	10 699 004	73 665 278	224 679 107
17/06/2016	Augmentation du capital social par attribution gratuite d'actions de préférence, les Actions B (création de 8 265 actions de catégorie B, jouissance courante)	25 208	73 673 543	224 704 315
24/06/2016	Réduction du capital social par annulation de 1 764 736 actions propres décidée par le Directoire du 22 juin 2016	(5 382 445)	71 908 807	219 321 870
27/12/2016	Réduction du capital social par annulation de 2 204 713 actions propres décidée par le Directoire du 20 décembre 2016	(6 724 374)	69 704 094	212 597 496

6.2.4 INFORMATIONS RELATIVES À LA DILUTION POTENTIELLE

Il existe des actions de préférence dont les modalités de conversion en actions ordinaires figurent aux sections 7.2.2 et 7.2.3 du Document de référence 2015 (p. 294 à 299).

6.2.5 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ ET UTILISATION EN 2016

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en cours de validité accordées par les actionnaires lors des Assemblées Générales des 7 mai 2014, 6 mai 2015 et 12 mai 2016 :

Date AGM (n° de la résolution)	Nature de l'autorisation	Durée et expiration	Montant autorisé (en nominal ou % du capital)	Utilisation en 2016 (en nominal ou nombre d'actions)
12/05/2016 (Résolution n° 12)	Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions (prix maximum d'achat autorisé : 100 euros)*.	18 mois (11 novembre 2017)	10 % du capital	4 777 664 actions **
6/05/2015 (Résolution n° 12)	Autorisation de réduire le capital social par annulation des actions achetées en application des programmes de rachat d'actions*.	26 mois (5 juillet 2017)	10 % du capital	3 969 449 actions
12/05/2016 (Résolution n° 14)	Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, de fusion ou d'apport.	26 mois (11 juillet 2018)	2 000 000 000 euros	10 699 004 euros
12/05/2016 (Résolution n° 15)	Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription.	26 mois (11 juillet 2018)	100 000 000 euros	-
12/05/2016 (Résolution n° 16)	Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et offre au public, ou dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange.	26 mois (11 juillet 2018)	20 000 000 euros	-
12/05/2016 (Résolution n° 17)	Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.	26 mois (11 juillet 2018)	10 % du capital	-
12/05/2016 (Résolution n° 18)	Autorisation de fixer librement le prix d'émission en cas d'émission d'actions 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 (11 juillet 2018)	10 % du capital	-
12/05/2016 (Résolution n° 19)	Augmentation du nombre d'actions, titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires.	26 mois (11 juillet 2018)	15 % de l'émission initiale	-
12/05/2016 (Résolution n° 20)	Délégation de pouvoirs à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société.	26 mois (11 juillet 2018)	10 % du capital	-
12/05/2016 (Résolution n° 22)	Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés liées.	38 mois (11 juillet 2019)	3 % du capital	120 425 options d'achats d'actions***
12/05/2016 (Résolution n° 23)	Autorisation à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés liées.	38 mois (11 juillet 2019)	1 % du capital	178 000 actions***
12/05/2016 (Résolution n° 24)	Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital, réservée aux adhérents d'un PEE*.	26 mois (11 juillet 2018)	2 000 000 euros	-
12/05/2016 (Résolution n° 25)	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 (11 novembre 2017)	200 000 000 euros	-
7/05/2014 (Résolution n° 31)	Autorisation à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de préférence à émettre de la Société, avec suppression du droit préférentiel des actionnaires.	38 mois (6 juillet 2017)	1 % du capital	-

* Renouvellement soumis à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

** Dont 1 690 253 actions au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2015 aux termes de sa 9^e résolution et 3 087 411 actions au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016 aux termes de sa 12^e résolution.

*** Chiffre ajusté des opérations sur le capital.

6.2.6 ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DU CAPITAL

Néant.

Nantissement d'actifs de l'émetteur (immobilisations incorporelles, corporelles et financières)

Néant.

6.2.7 NANTISSEMENTS

Nantissement d'actions de l'émetteur inscrit au nominatif pur

Néant.

6.3 ACTIONNARIAT DU GROUPE

À la connaissance de la Société et sur la base des déclarations de franchissement de seuil effectuées auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, les actionnaires détenant, au 31 décembre 2016, une participation dans la Société supérieure aux seuils de publication prévus par la loi sont :

(En pourcentage)	Du capital	Des droits de vote	Des droits de vote avec autocontrôle
Concert *	17,44 %	20,67 %	20,11 %
Crédit Agricole	15,42 %	23,21 %	22,58 %
Orpheo	6,43 %	5,02 %	4,89 %
Sofina	5,52 %	8,60 %	8,37 %

* Pacte d'actionnaires entre Monsieur Michel David-Weill, Palmes CPM SA, Quatre Sœurs LLC, l'indivision des enfants de Monsieur Michel David-Weill, Madame Constance Broz de Solages, Monsieur Jean-Manuel de Solages, Monsieur Amaury de Solages, 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 "Pacte").

Par courrier du 5 janvier 2017, la société Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi, passivement, en direct, à la hausse, le seuil de 15 % du capital de la société Eurazeo, et détenir directement 10 748 063 actions Eurazeo représentant 20 715 214 droits de vote, soit 15,42 % du capital et 22,58 % des droits de vote de la société Eurazeo.

Ce franchissement de seuil résulte d'une diminution du nombre total d'actions Eurazeo suite à l'annulation de 2 204 713 actions Eurazeo, réalisée le 27 décembre 2016.

6.3.1 PART DU CAPITAL DÉTENUE PAR DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES PAR EURAZEO ET/OU PAR LES PARTICIPATIONS RÉCIPROQUES

Néant.

6.3.2 RÉPARTITION ACTUELLE DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Nombre d'actionnaires

L'actionnariat (d'après l'étude TPI au 31 décembre 2016 identifiant les dépositaires détenant plus de 125 000 titres et les individuels

détenant plus de 100 titres) comprend plus de 10 088 actionnaires, dont 787 actionnaires inscrits au nominatif et 9 301 actionnaires au porteur identifiés.

Les actionnaires au nominatif (y compris les titres d'autocontrôle détenus par Eurazeo) représentent 41,11 % du capital et 55,24 % des droits de vote (y compris les titres d'autocontrôle détenus par Eurazeo) au 31 décembre 2016.

À la date du 31 décembre 2016, le capital social est fixé à la somme de 212 597 496 euros, divisé en 69 704 094 actions entièrement libérées.

Les actions sont réparties en deux catégories :

- 69 695 829 actions de catégorie A qui sont des actions ordinaires ; et
- 8 265 actions de catégorie B, qui sont des actions de préférence émises en application des articles L. 228-11 et suivants du Code de commerce.

Actions détenues par le personnel

Dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise Groupe mis en place le 31 décembre 1997, les salariés d'Eurazeo détiennent des parts d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise partiellement investi en actions de la société Eurazeo. Au 31 décembre 2016, le FCPE détient 75 000 actions Eurazeo (soit 0,11 % du capital).

Au 31 décembre 2016, les salariés d'Eurazeo détiennent directement 377 252 actions Eurazeo (soit 0,54 % du capital).

ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL (ACTIONNAIRES DÉTENANT PLUS DE 5 % DU CAPITAL OU DES DROITS DE VOTE)

(en pourcentage)	31/12/2016 **					31/12/2015	
	Actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote	% des droits de vote *	Actions	% du capital
Titres nominatifs	28 652 461	41,11 %	48 210 373	54,01 %	52,56 %	27 488 108	39,18 %
Titres au porteur	41 051 633	58,89 %	41 051 633	45,99 %	44,75 %	42 669 300	60,82 %
Quatre Sœurs LLC	2 689 583	3,86 %	5 379 166	6,03 %	5,86 %	3 415 343	4,87 %
Palmes CPM SA	896 526	1,29 %	896 526	1,00 %	0,98 %		
M. Michel David-Weill	57 740	0,08 %	115 480	0,13 %	0,13 %	54 991	0,08 %
Famille Guyot	450 877	0,65 %	845 147	0,95 %	0,92 %	437 028	0,62 %
Famille Bernheim	1 421 431	2,04 %	1 421 431	1,59 %	1,55 %	1 353 745	1,93 %
Indivision MDW	2 823 562	4,05 %	2 823 562	3,16 %	3,08 %	2 689 107	3,83 %
Héritiers de Mme Eliane David Weill	3 817 561	5,48 %	6 968 705	7,81 %	7,60 %	3 635 775	5,18 %
Concert ⁽¹⁾	12 157 280	17,44 %	18 450 017	20,67 %	20,11 %	11 585 989	16,51 %
Crédit Agricole	10 748 063	15,42 %	20 715 214	23,21 %	22,58 %	10 236 251	14,59 %
Sofina SA	3 847 417	5,52 %	7 680 375	8,60 %	8,37 %	3 711 827	5,29 %
Orphéo ⁽³⁾	4 484 959	6,43 %	4 484 959	5,02 %	4,89 %	4 484 959	6,39 %
Public	35 998 953	51,64 %	37 931 441	42,49 %	41,35 %	37 497 803	53,44 %
Eurazeo ⁽²⁾	2 467 422	3,54 %			2,69 %	2 640 579	3,76 %
TOTAL	69 704 094	100 %	89 262 006	100 %	100 %	70 157 408	100 %

(1) Avis AMF n° 211C0404.

(2) Titres d'autocontrôle détenus par Eurazeo.

(3) Le 9 mai 2012, Monsieur Vincent Meyer a apporté l'intégralité des actions Eurazeo détenues individuellement au profit de la société Orphéo qu'il contrôle. Position indiquée dans l'avis AMF n° 212C0613.

* Sur la base de l'ensemble des actions, y compris les actions privées de droit de vote conformément à l'article L. 233-8-II du Code de commerce.

** Données établies sur la base du TPI au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2016, Eurazeo détenait 2 467 422 actions d'autocontrôle représentant une valeur comptable brute de 88 267 184,81 euros.

31/12/2015			31/12/2014				
Droits de vote	% des droits de vote	% des droits de vote *	Actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote	% des droits de vote *
46 596 838	52,20 %	50,70 %	24 477 522	35,39 %	42 545 410	48,78 %	47,16 %
42 669 300	47,80 %	46,43 %	44 681 028	64,61 %	44 681 028	51,22 %	49,53 %
6 830 686	7,65 %	7,43 %	3 252 708	4,70 %	6 505 416	7,46 %	7,21 %
109 982	0,12 %	0,12 %	52 374	0,08 %	104 748	0,12 %	0,12 %
812 524	0,91 %	0,88 %	464 921	0,67 %	858 173	0,98 %	0,95 %
1 353 745	1,52 %	1,47 %	1 349 282	1,95 %	1 349 282	1,55 %	1,50 %
2 689 107	3,01 %	2,93 %	2 561 055	3,70 %	2 561 055	2,94 %	2,84 %
6 636 867	7,43 %	7,22 %	3 462 644	5,01 %	6 208 418	7,12 %	6,88 %
18 432 911	20,65 %	20,06 %	11 142 984	16,11 %	17 587 092	20,16 %	19,49 %
19 728 776	22,10 %	21,47 %	9 748 811	14,10 %	18 789 311	21,54 %	20,83 %
7 362 264	8,25 %	8,01 %	3 882 737	5,61 %	7 287 088	8,35 %	8,08 %
4 484 959	5,02 %	4,88 %	4 484 959	6,49 %	4 484 959	5,14 %	4,97 %
39 257 228	43,97 %	42,71 %	36 909 085	53,37 %	39 077 988	44,80 %	43,32 %
		2,87 %	2 989 974	4,32 %			3,31 %
89 266 138	100 %	100 %	69 158 550	100 %	87 226 438	100 %	100 %

6.4 PACTE D'ACTIONNAIRES

6.4.1 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, Palmes CPM SA, Monsieur Alain Guyot, Monsieur Hervé Guyot, Monsieur Amaury de Solages, Monsieur Jean-Manuel de Solages, Madame Constance Broz de Solages, l'indivision des enfants de Monsieur Michel David-Weill, 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.

6.4.2 PACTES CONCLUS PAR EURAZEO

Pactes conclus par Eurazeo déclarés auprès de l'AMF

Pacte AccorHotels

Le 4 mai 2008, Legendre Holding 19 SAS (filiale d'Eurazeo) et Colony Capital (par l'intermédiaire de ColDay) ont conclu un pacte d'actionnaires portant sur leurs participations dans AccorHotels, qui s'inscrivait dans le cadre de l'action de concert résultant d'un

protocole d'accord convenu entre elles le 27 janvier 2008 (Avis AMF n° 208C0875).

Suite à la cession par la société Colday, de l'intégralité de sa participation dans AccorHotels, le pacte a été résilié de plein droit et le concert a pris fin le 31 janvier 2017 (Avis AMF n° 217C03).

Un pacte d'actionnaires a été conclu le 27 juin 2008 avec la société ECIP Agree SARL, société de droit luxembourgeois constituée pour les besoins de la syndication de l'investissement dans AccorHotels par Legendre Holding 19, société contrôlée par Eurazeo. Ce pacte prévoit qu'en cas de cession par Eurazeo de ses titres, les investisseurs céderont leurs titres au tiers-acquéreur *pari passu* avec Eurazeo au prorata de leur participation dans Legendre Holding 19. Par ailleurs, Eurazeo dispose d'un droit de préemption en cas d'offre d'un tiers sur tout ou partie des titres Legendre Holding 19 détenus par un ou plusieurs investisseurs.

Pacte Elis

À la suite de l'introduction en Bourse de la société Elis, la société Eurazeo et la société ECIP Elis Sarl ont conclu, le 23 mars 2015, un pacte régissant leur investissement dans la société Elis.

Aux termes de ce pacte, Eurazeo et ECIP Elis Sarl sont convenus qu'en cas de cession de tout ou partie de la participation détenue par Eurazeo ou ECIP Elis Sarl dans le capital de la Société, Eurazeo et ECIP Elis Sarl céderont leurs participations respectives dans la société Elis concomitamment et selon les mêmes modalités juridiques et financières.

Les parties ont déclaré ne pas agir de concert à l'égard de la société Elis au sens des dispositions de l'article L. 233-10 du Code de commerce.

Le pacte dure aussi longtemps que chacune des parties détient des actions de la société Elis.

Chacune des parties pourra résilier le pacte par notification écrite adressée à l'autre partie en respectant un préavis d'au moins trois mois avant la date de prise d'effet de la résiliation.

Pacte Europcar Groupe

À la suite de l'introduction en Bourse de la société Europcar Groupe, la société Eurazeo et la société ECIP Europcar Sarl ont conclu, le 31 juillet 2015, un pacte régissant leur investissement dans la société Europcar Groupe.

Aux termes de ce pacte, Eurazeo et ECIP Europcar Sarl sont convenus qu'en cas de cession de tout ou partie de la participation détenue par Eurazeo ou ECIP Europcar Sarl dans le capital de la société Europcar Groupe, Eurazeo et ECIP Europcar Sarl céderont leurs participations respectives dans la Société concomitamment et selon les mêmes modalités juridiques et financières.

Les parties ont déclaré ne pas agir de concert à l'égard de la société Europcar Groupe au sens des dispositions de l'article L. 233-10 du Code de commerce.

Le pacte dure aussi longtemps que chacune des parties détient des actions de la société Europcar Groupe.

Chacune des parties pourra résilier le pacte par notification écrite adressée à l'autre partie en respectant un préavis d'au moins trois mois avant la date de prise d'effet de la résiliation.

Autres pactes

Pacte Asmodee

Dans le cadre de l'investissement réalisé par Eurazeo dans la société Legendre Holding 33 SAS (devenue Asmodee Holding SAS), elle-même acquéreuse de 100 % d'Asmodee Group, un pacte d'actionnaires a été conclu le 21 janvier 2014 avec l'ensemble des actionnaires de Asmodee Holding SAS.

Aux termes de ce pacte, Eurazeo dispose de la majorité des sièges au Conseil de Surveillance de la Société. Un certain nombre de décisions majeures doivent être soumises par les dirigeants au dit Conseil de Surveillance. Les actionnaires autres qu'Eurazeo ne peuvent transférer leurs titres sans l'accord d'Eurazeo pendant une durée de 10 ans (8 ans dans le cas des co-investisseurs financiers) à compter de la signature du pacte sauf dans quelques cas de transferts autorisés. Au-delà le pacte comporte des mécanismes de droit de préemption et de sortie conjointe entre les actionnaires ou une partie d'entre eux. Par ailleurs, Eurazeo dispose de droits spécifiques réglementant la sortie globale des investisseurs et l'introduction en Bourse de la Société. Enfin des dispositions contractuelles encadrent les mécanismes de dilution éventuelle des actionnaires.

Des promesses d'achat et de vente usuelles ont par ailleurs été conclues entre Eurazeo et les dirigeants de la Société concernant les actions qu'ils détiennent dans les entités actionnaires directement ou indirectement d'Asmodee Group.

Ce pacte a été conclu pour une durée de 15 ans.

Pacte Atalante/Capzanine

Le 9 décembre 2015, Eurazeo et l'ensemble des actionnaires de la société Atalante ont conclu un pacte d'associés organisant la gouvernance de cette société de gestion ainsi que les règles applicables aux cessions de titres. Ce pacte inclut également les engagements de souscription d'Eurazeo dans les futurs fonds à lever par Atalante. Ce pacte a été conclu pour une durée de 20 ans.

Pacte Desigual

Dans le cadre de l'investissement réalisé par Legendre Holding 29 SAS (filiale d'Eurazeo venant aux droits de la société Legendre Holding 34 SAS) dans la société Abasic, S.L (Desigual), il a été conclu le 17 mars 2014 un pacte d'actionnaires avec la société la Vida es Chula ("LVECh") et son dirigeant Monsieur Thomas Meyer. Ce pacte est entré en vigueur le 9 juillet 2014.

Le pacte comporte principalement les clauses suivantes visant à régir entre les parties les règles relatives aux cessions éventuelles de titres de Desigual. Sous réserve de cas de transferts libres usuels, les actionnaires ont pris certains engagements de conservation de leurs titres. Au-delà, Legendre Holding 29 bénéficie de droits particuliers permettant de garantir la valorisation minimale de Desigual sur la base de laquelle elle pourrait être tenue de céder ses titres dans le cadre d'une vente globale ou les faire racheter par l'actionnaire de contrôle.

Le pacte comporte également certaines stipulations relatives à la gouvernance de Desigual (composition du Conseil d'Administration, mode de désignation des principaux dirigeants et autorisation préalable de certaines décisions par le Conseil d'Administration).

Ce pacte ne comporte pas de durée déterminée mais expirera notamment en cas d'introduction en Bourse.

Pacte ECIP M/Moncler

Le pacte initial venant à expiration le 15 octobre 2016, ECIP M a conclu un nouveau pacte d'actionnaires avec Ruffini Partecipazioni Holding S.r.l, Ruffini Partecipazioni S.r.l. et M. Remo Ruffini le 14 octobre 2016. Ce pacte organise certaines règles de gouvernance au sein du groupe Moncler et certaines règles à suivre en matière de cession de titres. Au 31 décembre 2016, ECIP M dispose de deux sièges d'administrateur, dont un administrateur indépendant, et de la possibilité de co-nommer, avec Ruffini Partecipazioni, deux administrateurs sur un total de onze administrateurs. Le nombre d'administrateurs nommés ou co-nommés par ECIP M est susceptible de varier en fonction du pourcentage de détention d'ECIP M dans Moncler. Sous réserve du maintien de la participation d'ECIP M au-dessus d'un certain seuil, certaines décisions sociales doivent 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. Ce pacte est entré en vigueur le 16 octobre 2016 pour une durée de trois ans. Il est soumis au droit italien et 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.

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 SARL (l'Investisseur Financier), les co-investisseurs (dont Eurazeo Co-Investment Partners SCA) (ensemble avec Eurazeo, les "Co-Investisseurs"), les dirigeants de Fraikin Groupe et Frinvest (les "Dirigeants").

Les transferts de titres par l'Investisseur Financier et Eurazeo à des tiers ne sont pas soumis à un droit de préemption. Par contre, les associés (à l'exception d'Eurazeo), bénéficient de droits de préemption sur les transferts de titres effectués par un associé autre que l'Investisseur Financier (et ses affiliés) et Eurazeo à d'autres associés ou à des tiers.

En cas de transfert par l'Investisseur Financier de ses titres, les associés bénéficient d'un droit de sortie conjointe proportionnel, qui devient un droit de sortie conjointe total si l'Investisseur Financier vient à détenir moins de 50 % des droits de vote de FTI.

En cas de transfert par l'Investisseur Financier à un tiers de plus de 50 % du capital et des droits de vote de FTI, ce dernier peut forcer la sortie de l'ensemble des associés, mais Eurazeo ne peut être contrainte de sortir que si l'Investisseur Financier transfère 100 % de ses titres FTI.

Le Pacte FTI comporte enfin certaines stipulations relatives à la gouvernance de FTI (composition du Conseil de Surveillance, Comités Stratégique, de Rémunération et d'Audit, approbation préalable par le Conseil de Surveillance de certaines décisions stratégiques).

Protocole d'investissement Fintrax

Dans le cadre de l'acquisition du groupe Fintrax, Legendre Holding 44 SAS (filiale d'Eurazeo) a conclu le 16 décembre 2015 un protocole d'investissement avec les principaux dirigeants du groupe Fintrax, stipulant les principales modalités de leur investissement et leurs relations d'actionnaires au sein de la holding tête du groupe Fintrax. Aux termes de ce protocole, Legendre Holding 44 SAS dispose de la majorité des sièges aux Conseils d'Administration des sociétés du groupe et d'un droit de veto sur un certain nombre de décisions importantes. Aucun transfert de titres ne peut être réalisé par les dirigeants, sauf en cas de départ, de réorganisation du groupe ou de transfert par Legendre Holding 44 SAS de tout ou partie de ses titres (déclenchant alors des droits de sortie conjointe et une obligation de sortie conjointe des dirigeants). Le protocole organise en outre la sortie de Legendre Holding 44 SAS à l'issue d'une période de 5 ans.

Les dirigeants ont consenti des engagements d'exclusivité et, pendant une période de 12 mois après leur départ, de non-concurrence et de non-sollicitation des salariés, clients et fournisseurs du groupe.

Le protocole d'investissement restera en vigueur jusqu'à la sortie de Legendre Holding 44 SAS. Il est soumis au droit anglais.

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 (filiale d'Eurazeo) a adhéré à ce pacte en acquérant la participation d'Eurazeo. Ce pacte contient un certain nombre de stipulations relatives à la gouvernance de Fonroche Énergies. Il inclut également une période d'incessibilité des actions de 5 ans. Par ailleurs, des mécanismes organisant la liquidité de leurs participations sont établis incluant dans certaines conditions des droits de sortie conjointe partielle ou totale ainsi que des droits de préemption réciproques. Les fondateurs de Fonroche Énergies ont également pris à l'égard d'Eurazeo des engagements de non-concurrence et de non-débauchage.

Ce pacte a été résilié le 2 février 2017.

Pacte Grape Hospitality

Dans le cadre du partenariat avec AccorHotels Luxembourg SA ("AccorHotels"), Eurazeo Real Estate Luxembourg ("EREL") et EREL 1 SÀRL, filiales d'Eurazeo, ont conclu le 22 juin 2016 un pacte d'associés avec AccorHotels et des dirigeants du groupe, relativement à leur participation dans la société GRAPE HOSPITALITY HOLDING ("GHH"). Ce pacte, d'une durée de 15 ans, organise la gouvernance et le transfert des titres GHH, en stipulant des engagements d'inaliénabilité, une procédure d'agrément préalable, un droit de première offre, de préemption et de sortie conjointe totale et une obligation de sortie forcée.

Dans le cadre de la syndication de la participation d'EREL 1 SÀRL dans GHH, AccorHotels a en outre consenti à EREL 1 SÀRL une option d'achat portant sur 10 % du capital et des droits de vote de GHH, exerçable au plus tard le 31 mars 2017.

Le 15 décembre 2016, EREL a syndiqué une partie de sa participation dans EREL 1 SÀRL au bénéfice du groupe Jacquier.

Dans ce cadre, EREL a conclu un pacte d'associés avec la société EUROPE HOTELS SNC, société du groupe Jacquier, relativement à leurs relations d'associés au sein de la société EREL 1 SÀRL. Ce pacte stipule des restrictions relatives aux transferts de titres d'EREL 1 SÀRL, avec une période d'inaliénabilité, des droits de préemption, un droit de sortie conjointe totale et une obligation de cession forcée. Le pacte organise aussi la liquidité de la participation des associés.

Pactes IES

Dans le cadre de l'acquisition du contrôle du groupe IES, Legendre Holding 30 (filiale 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.

Pacte IM Square

Dans le cadre de la prise de participation dans IM Square, Legendre Holding 36 (filiale d'Eurazeo) a conclu un pacte d'actionnaires d'une durée de 20 ans avec Amundi Ventures, La Maison et les Fondateurs le 8 juin 2015. Ce pacte contient un certain nombre de stipulations relatives à la gouvernance de IM Square. Il inclut également une période d'incessibilité des actions. 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.

Pacte I Pulse Inc.

Dans le cadre de la prise de participation dans I Pulse Inc., Legendre Holding 26 (filiale 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.

Pacte Les Petits Chaperons Rouges (LPCR)

Le 29 mars 2016, Legendre Holding 47 SAS (filiale d'Eurazeo) et Eurazeo SA ont conclu avec les autres associés de la société GRANDIR SAS – qui détient l'intégralité du capital et des droits de vote de la société LPCR Groupe SAS – un pacte d'associés, d'une durée de 16 ans, organisant la gouvernance de la société GRANDIR SAS ainsi que les règles applicables aux transferts de titres.

Ainsi, Legendre Holding 47 SAS bénéficie de deux sièges au Conseil de Surveillance et d'un certain nombre de droits de veto sur des décisions importantes. S'agissant des transferts de titres, le pacte prévoit une période de stabilité de l'actionnariat (direct et indirect), une interdiction de céder les titres à un concurrent, des droits de première et seconde offre, de préemption et de sortie conjointe totale et proportionnelle et une obligation de sortie forcée. La liquidation des participations des associés est organisée.

Le fondateur a en outre pris à l'égard de Legendre Holding 47 SAS des engagements de non-concurrence et de non-débauchage.

Lors de l'entrée de certains dirigeants et salariés du groupe (les "Managers") au capital de la société GRANDIR SAS, via des sociétés dédiées de managers, Legendre Holding 47 SAS et la holding du fondateur ont conclu avec les Managers un engagement contractuel en date du 9 décembre 2016 relatifs aux titres desdites sociétés de managers, aux termes duquel les Managers ont pris un engagement d'inaliénabilité de leurs titres pendant une période de dix ans, ont consenti des droits de préemption, ont souscrit à une obligation de sortie conjointe et se sont vu accordés des droits de sortie conjointe totale. Ils ont en outre pris des engagements de non-concurrence. L'engagement contractuel stipule par ailleurs des promesses d'achat et de vente en cas de départ des Managers.

Pacte NEOVIA

Dans le cadre de l'investissement réalisé dans la société NEOVIA, un pacte d'actionnaires a été conclu le 7 avril 2015 par Eurazeo et Legendre Holding 35 (filiale d'Eurazeo) avec l'ensemble des actionnaires de NEOVIA.

Ce pacte organise la gouvernance de NEOVIA ainsi que les règles relatives aux modalités de transfert des titres au-delà d'une période d'inaliénabilité de quatre ans. Il comporte également certains engagements de non-concurrence à la charge de chacune des parties.

Ce pacte a été conclu pour une durée de 15 ans.

Pacte Novacap

Dans le cadre de l'acquisition du groupe NOVACAP, LH Novacap SAS, filiale d'Eurazeo, a conclu le 22 juin 2016 un pacte d'associés avec les associés de NOVACAP GROUP HOLDING SAS ("NGH"), organisant la gouvernance de NGH et le transfert des titres NGH. Le pacte, d'une durée de 15 ans, prévoit ainsi des engagements d'inaliénabilité de la part des associés autres que LH Novacap SAS, des droits de première offre, de préemption, de sortie conjointe totale et proportionnelle et des

obligations de sortie forcée. Le pacte organise en outre la liquidité des participations des co-investisseurs.

LH Novacap SAS et ses co-investisseurs ont en outre consenti à NGH un droit de préférence sur tout projet d'acquisition d'une société concurrente envisagée notamment par Eurazeo Capital et ont pris des engagements de non-concurrence et de non-débauchage.

Pacte PeopleDoc

Dans le cadre de la prise de participation dans People Doc (Novapost SAS), Legendre Holding 43 SAS (filiale d'Eurazeo) a conclu un pacte d'associés d'une durée de 20 ans avec les autres associés le 29 septembre 2015. Ce pacte contient un certain nombre de stipulations relatives à la gouvernance de Novapost SAS. 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.

Pacte Vestiaire Collective

Dans le cadre de la prise de participation dans Vestiaire Collective SAS, Eurazeo a conclu un pacte d'associés d'une durée de 10 ans avec les autres associés le 30 juin 2015. Legendre Holding 42 SAS (filiale d'Eurazeo) a adhéré à ce pacte en acquérant la participation d'Eurazeo

Ce pacte a été résilié et remplacé par un nouveau pacte en date du 21 décembre 2016, à l'occasion de l'entrée de Authentic Fashion SARL (Vitruvian) au capital de Vestiaire Collective.

Ce nouveau pacte contient un certain nombre de stipulations relatives à la gouvernance de Vestiaire Collective SAS. Par ailleurs, des mécanismes organisant la liquidité des participations des investisseurs, dont Legendre Holding 42 SAS, sont établis incluant dans certaines conditions des droits de premier refus, de sortie conjointe partielle ou totale ainsi que des obligations de sortie conjointe. Les fondateurs de Vestiaire Collective SAS ont également pris à l'égard des investisseurs, dont Legendre Holding 42 SAS, des engagements de non-concurrence et de non-débauchage.

Pacte Younited

Dans le cadre de la prise de participation dans Younited (anciennement dénommée Prêt d'Union SA), Legendre Holding 34 SAS (filiale d'Eurazeo) a conclu un pacte d'actionnaires d'une durée de 10 ans avec les fondateurs et autres investisseurs le 30 avril 2015. Ce pacte contient un certain nombre de stipulations relatives à la gouvernance de Younited. Il inclut également une période d'incessibilité des actions. 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 Younited ont également pris à l'égard d'Eurazeo et des autres investisseurs des engagements de non-concurrence et de non-débauchage.

6.5 OPÉRATIONS AFFÉRENTES AUX TITRES DE LA SOCIÉTÉ

6.5.1 PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS 2016

A. Description du programme de rachat 2016

a) Cadre Juridique

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016 (douzième 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 2016, 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 11 novembre 2017. En vertu de cette autorisation, le prix maximum d'achat par action est de 100 euros. Le Directoire est autorisé à acheter un nombre d'actions représentant au maximum 10 % du capital social d'Eurazeo à la date de réalisation de ces achats.

Les différents objectifs du Programme de Rachat, conformément à la réglementation en vigueur et aux pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers en mai 2016, 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 des Actionnaires du 6 mai 2015 (douzième résolution) a autorisé le Directoire, pour une période de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée, à réduire, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois, le capital social de la Société, par annulation de tout ou partie des actions rachetées dans le cadre d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions.

B. Rachats d'actions réalisés par Eurazeo au cours de l'exercice 2016

Eurazeo a acheté au global 4 777 664 actions au cours de l'exercice 2016 au prix moyen de 54,16 euros et pour un coût total de 258 776 291,26 euros, réparties comme suit :

a) Rachats d'actions effectués en vue de leur annulation

Au cours de l'exercice 2016, 2 409 730 actions ont été acquises en vue de leur annulation au prix moyen de 52,78 euros par action pour un coût total de 127 178 974,51 euros au titre de l'autorisation conférée par la douzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016.

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 2016, le nombre total d'actions achetées pour le compte d'Eurazeo, dans le cadre d'un contrat de liquidité en vue de l'animation du marché conclu avec Kepler Cheuvreux, s'élève à 843 180 actions rachetées au prix moyen de 54,54 euros par action, pour un coût total de 45 987 129,95 euros.

329 473 actions ont été acquises au prix moyen de 56,16 euros par action, pour un coût total de 18 501 854,94 euros au titre de l'autorisation conférée par la neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2015, et 513 707 actions ont été acquises au prix moyen de 53,50 euros par action, pour un coût total de 27 485 275,01 euros au titre de l'autorisation conférée par la douzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016.

c) Rachats d'actions effectués en vue de leur attribution au profit de salariés et de mandataires sociaux

Au cours de l'exercice 2016, Eurazeo a acheté 10 184 actions en vue de leur attribution aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions et d'attributions gratuites d'actions, au prix moyen de 57,70 euros par action, pour un coût total de 587 616,80 euros au titre de l'autorisation conférée par la douzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016.

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 2016, 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 2016, Eurazeo a acheté 1 514 570 actions au prix moyen de 56,14 euros pour un coût total de

85 022 570,00 euros en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'opérations de croissance externe.

1 360 780 actions ont été acquises au prix moyen de 56,04 euros par action, pour un coût total de 76 260 102,00 euros au titre de l'autorisation conférée par la neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2015, et 153 790 actions ont été acquises au prix moyen de 56,98 euros par action, pour un coût total de 8 762 468,00 euros au titre de l'autorisation conférée par la douzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016.

C. Cessions d'actions réalisées au cours de l'exercice 2016

Au cours de l'exercice 2016, Eurazeo a cédé, en raison de l'exercice d'options d'achat d'actions Eurazeo et de la livraison d'actions attribuées gratuitement, 313 350 actions au prix moyen d'exercice de 35,76 euros par action, pour un total de 11 204 153,25 euros.

Au cours de l'exercice 2016, le nombre total d'actions cédées pour le compte d'Eurazeo, dans le cadre d'un contrat de liquidité en vue de l'animation du marché conclu avec Kepler Cheuvreux, s'élève à 857 340 actions, au prix moyen de 54,77 euros par action, pour un prix de cession de 46 958 063,92 euros.

D. Modalités des rachats d'actions

Au cours de l'exercice 2016, Eurazeo a acheté 3 934 484 actions au prix moyen de 54,08 euros par action, pour un coût total de 212 789 161,31 euros par achats directs sur le marché.

En outre, Eurazeo a procédé à des achats via un contrat de liquidité pour un total de 843 180 actions, au prix moyen de 54,54 euros, pour un montant total de 45 987 129,95 euros.

Au cours de cette période, Eurazeo n'a pas eu recours à des produits dérivés pour réaliser ses achats.

E. Réallocations éventuelles

Sur décision du Directoire du 22 juin 2016, 1 764 736 actions rachetées dans le cadre du programme de rachat en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'opérations de croissance externe ont été réallouées et affectées comptablement aux titres immobilisés en voie d'annulation.

F. Annulations d'actions par Eurazeo

Au cours de l'exercice 2016, Eurazeo a procédé à l'annulation de 3 969 449 actions.

En l'état actuel de la législation, compte tenu des annulations préalablement réalisées, Eurazeo peut annuler 1,15 % de son capital jusqu'au 22 décembre 2017.

G. Montant des frais de négociation

Au titre de l'exercice 2016, le montant des frais de négociation concernant les opérations de rachats d'actions s'élève à 148 541,11 euros HT.

6.5.2 DESCRIPTION DU PROGRAMME DE RACHAT 2017 SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 11 MAI 2017 EN APPLICATION DES ARTICLES 241-2 ET 241-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017 est appelée, dans sa treizième résolution (reproduite dans la section 7.4 "Projet de résolutions" du présent Document de référence page 389), à adopter un programme de rachat d'actions conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2016, la Société détient directement 2 467 422 actions représentant 3,54 %⁽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 2 467 422 actions, 205 017 ont vocation à être annulées. 12 157 actions ont été achetées pour le compte d'Eurazeo dans le cadre du contrat de liquidité, 2 250 248 sont affectées à l'attribution aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions ou à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés ou mandataires sociaux de la Société et/ou de ses filiales.

Les différents objectifs de ce programme de rachat d'actions, énoncés dans la treizième résolution soumise à l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société du 11 mai 2017 sont, conformément à la réglementation en vigueur et aux pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers :

- 1.** l'annulation en vertu d'une autorisation d'annulation conférée au Directoire par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- 2.** l'animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement indépendant conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- 3.** l'attribution d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions définies par les dispositions légales applicables, notamment au titre de l'exercice d'options d'achat, de l'attribution gratuite d'actions ou de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- 4.** la remise ou l'échange d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres de créance donnant droit, de quelque manière, à l'attribution d'actions de la Société ;
- 5.** toute autre pratique qui viendrait à être admise ou reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers ou tout autre objectif qui serait conforme à la réglementation en vigueur.

La Société pourra également utiliser la présente autorisation en vue de la conservation ou de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe.

Ces objectifs sont identiques aux objectifs du précédent programme de rachat d'actions en vertu de la douzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires en date du 12 mai 2016. La douzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des

(1) Sur la base de 69 704 094 actions composant le capital au 31 décembre 2016.

Actionnaires en date du 12 mai 2016 est entièrement reproduite en page 279 du Document de référence 2015 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers sous la référence n° D. 16-0307 en date du 8 avril 2016.

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 2016, ce maximum serait de 6 970 409 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 697 040 940 euros ⁽¹⁾. Toutefois, il est précisé qu'en cas d'opération sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attributions gratuites d'actions, division ou groupement des actions, le prix indiqué ci-dessus sera ajusté en conséquence.

Le programme de rachat d'actions est prévu pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017 qui est appelée à l'adopter, soit jusqu'au 10 novembre 2018.

Les rachats d'actions effectués par la Société dans le cadre du précédent programme de rachat d'actions sont résumés dans le tableau ci-après. Aucun achat n'a été effectué par l'utilisation de produits dérivés.

TABLEAU DE DÉCLARATION SYNTHÉTIQUE DES OPÉRATIONS PAR LA SOCIÉTÉ SUR SES PROPRES TITRES DU 1^{ER} JANVIER AU 31 DÉCEMBRE 2016 DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

	Flux bruts		Positions ouvertes au 31 décembre 2016			
	Achats	Ventes ⁽¹⁾	Options d'achats achetées	Achats à terme	Options d'achats vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	4 777 664 ⁽²⁾	1 170 690 ⁽³⁾	-	-	-	-
Échéance maximale moyenne	-	-	-	-	-	-
Cours moyen de la transaction <i>(en euros)</i>	54,16	49,62	-	-	-	-
Prix d'exercice moyen	-	-	-	-	-	-
Montants <i>(en euros)</i>	258 776 291,26	58 085 606,74*	-	-	-	-

(1) Y compris la livraison aux salariés d'actions au titre de l'attribution gratuite 2014.

(2) Dont 843 180 titres achetés dans le cadre du programme de liquidité.

(3) Dont 857 340 titres cédés dans le cadre du programme de liquidité.

* Prix de revient.

(1) Sur la base du capital au 31 décembre 2016.

6.6 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT

AUTORISATION DONNÉE AU DIRECTOIRE D'ÉMETTRE DES BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

L'Assemblée Générale des Actionnaires en date du 11 mai 2017 est appelée, dans sa dix-huitième résolution (reproduite dans la section 7.4 "Projet de résolutions" du présent Document de référence page 391), à renouveler l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016 d'émettre, en cas d'offre publique visant les titres de la Société, des bons en une ou plusieurs fois, qui seront attribués gratuitement à l'ensemble des actionnaires ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique, et permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à des actions de la Société.

En vertu de l'autorisation en cours, le nombre maximum de bons de souscription d'actions pouvant être émis est égal à celui des actions composant le capital social lors de l'émission des bons et le montant maximal nominal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de la totalité des bons ainsi émis est de 200 000 000 d'euros, sous réserve d'éventuels ajustements.

L'autorisation en cours a été donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2016, soit jusqu'au 11 novembre 2017.

Si cette autorisation est renouvelée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017, elle le sera pour un montant total d'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice des bons réduit de moitié, soit 100 000 000 d'euros et pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale des Actionnaires, soit jusqu'au 10 novembre 2018.

CONVENTION DE CRÉDIT

Eurazeo a conclu avec un syndicat de banques le 27 juin 2014 une ligne de crédit syndiqué d'un milliard d'euros. Les deux options d'extension de la maturité ayant été acceptées, cette ligne arrivera à échéance le 27 juin 2021. La documentation relative à cette ligne de crédit comporte des engagements juridiques et financiers habituels dans ce type de transaction et prévoit la possibilité pour chaque banque, en cas d'acquisition, directement ou indirectement, de plus de 50 % des droits de vote ou du capital de la Société par une ou plus personnes agissant seule ou de concert (autres que les membres du pacte d'actionnaires déclaré à l'AMF⁽¹⁾, les entités du groupe 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

Dans le cadre des programmes de co-investissement décrits par ailleurs à la section 3.7 p. 219 du présent Document de référence 2016, Eurazeo a consenti à chacun des bénéficiaires une option de vente portant sur l'intégralité des titres que ce bénéficiaire détiendra dans les sociétés Carryco Croissance, Carryco Croissance 2, Carryco Capital 1 et Carryco Patrimoine, et qui pourra notamment être exercée pendant une période de 90 jours suivant la survenance d'un Changement de Contrôle d'Eurazeo défini comme (i) la prise de contrôle d'Eurazeo par un ou plusieurs tiers agissant seuls ou de concert ou (ii) la révocation par un ou plusieurs tiers agissant seuls ou de concert du mandat de plus de la moitié des membres du Conseil de Surveillance d'Eurazeo à l'occasion d'une Assemblée Générale d'Actionnaires.

EURAZEO PARTNERS

Dans le but d'augmenter son activité de gestion pour compte de tiers, Eurazeo a créé deux sociétés d'investissement en capital-risque (ou SICAR) de droit luxembourgeois : Eurazeo Partners SCA SICAR et Eurazeo Partners B SCA SICAR, qui ont vocation à investir aux côtés d'Eurazeo. Le gérant de ces sociétés est Eurazeo Management Lux, SA.

Les documents constitutifs de ces deux sociétés stipulent que le changement de contrôle d'Eurazeo peut conduire à la révocation du gérant.

OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS/ACTIONS DE PRÉFÉRENCE

Dans le cadre des délégations données par les Assemblées Générales des Actionnaires du 3 mai 2007, du 7 mai 2010, du 7 mai 2013 et du 12 mai 2015 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, 19 mars 2013, 18 mars 2014, 13 mars 2015, 15 mars 2016 et 8 décembre 2016, 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, 7 mai 2013, 17 juin 2014, 29 juin 2015, 13 mai 2016 et 31 janvier 2017, d'attribuer des options d'achat d'actions de la Société.

Les caractéristiques des options d'achat consenties prévoient notamment qu'en cas de survenance de l'un des événements suivants, l'intégralité des options sera acquise par anticipation et deviendront immédiatement exerçables :

- (i) le dépôt d'une offre publique visant les titres de la Société déclarée conforme par l'Autorité des Marchés Financiers ;

(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, Palmes CPM SA, 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).

- (ii) la prise du contrôle de la Société consistant en : (i) un changement de contrôle tel que défini à l'article L. 233-3 du Code de commerce ; (ii) un changement de la majorité du Conseil de Surveillance en une seule fois et à l'initiative d'un nouvel actionnaire ou de nouveaux actionnaires agissant membres de concert ; ou (iii) la détention par une société, directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote de la Société supérieure à 30 % accompagnée, sur une période de neuf mois, d'un changement de plus de 20 % des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ;
- (iii) la révocation du mandat de plus de la moitié des membres du Conseil de Surveillance de la Société par l'Assemblée des Actionnaires de la Société.

Dans l'hypothèse de la survenance de l'un des cas visés ci-dessus, le bénéficiaire ne pourra acquérir et exercer immédiatement les options que s'il bénéficie d'une attribution régulière d'options d'achat ou de souscription depuis plus de deux ans.

Par ailleurs, l'exercice des options restera, le cas échéant, soumis à la réalisation de conditions de performance (telles que décrites à la section 7.1 du présent Document de référence 2016) dans les conditions suivantes, au choix du bénéficiaire :

- (i) dans un délai de deux mois à compter de la survenance de l'événement visé, en appliquant les conditions de performance d'Eurazeo, sur une période courant entre la date à laquelle les options ont été consenties et la date de survenance dudit événement ; ou
- (ii) à compter de l'expiration de la période d'acquisition, en appliquant les conditions de performance d'Eurazeo sur une période de 4 ans courant à compter de la date d'attribution.
En ce qui concerne l'attribution gratuite des actions ordinaires et des actions de préférence (les "Actions de Performance") émises dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions 2014, 2015, 2016 et 2017, les règlements des plans d'attribution desdites Actions de Performance prévoient qu'en cas de survenance de l'un des événements suivants avant la fin de la période d'acquisition ;
- (iii) le dépôt d'une offre publique visant les titres de la Société déclarée conforme par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- (iv) la prise de contrôle de la Société consistant en : (i) un changement de contrôle tel que défini à l'article L. 233-3 du Code de commerce, (ii) un changement de la majorité des membres du Conseil de Surveillance en une seule fois et à l'initiative d'un nouvel actionnaire ou de nouveaux actionnaires agissant de concert ou encore (iii) la détention par une société, directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote de la Société supérieure à 30 % accompagnée, sur une période de neuf mois, d'un changement de plus de 20 % des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ;

- (v) la révocation du mandat de plus de la moitié des membres du Conseil de Surveillance de la Société par l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société.

L'acquisition définitive des Actions de Performance restera, le cas échéant, soumise à la réalisation des conditions de performance dans les conditions suivantes, au choix du bénéficiaire :

- en appliquant les conditions de performance sur une période courant entre la date à laquelle les Actions de Performance ont été consenties et la date de survenance dudit événement et ce, au plus tard, dans les deux mois de la survenance de l'événement ; ou
- en appliquant les conditions de performance sur une période de deux ans à compter de la date d'attribution des Actions de Performance.

Quel que soit le choix du bénéficiaire quant à la période d'application des conditions de performance, les Actions de Performance ne seront définitivement acquises qu'à l'issue de la période d'acquisition prévue au plan.

EURAZEO CAPITAL II

Dans le cadre de son activité de gestion pour compte de tiers, Eurazeo a créé un fonds d'investissement dénommé Eurazeo Capital II sous la forme d'une société en commandite spéciale luxembourgeoise en vue de syndiquer une partie de ses participations au sein des sociétés constituant le portefeuille d'investissements 2014-2017. Cette société est gérée par Eurazeo Capital II General Partner, une société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois détenue à 100 % par Eurazeo. Le *Limited Partnership Agreement*, qui est le document constitutif de ce fonds, stipule qu'en cas de changement de contrôle d'Eurazeo défini comme une prise de contrôle hostile (offre publique d'achat portant sur l'intégralité du capital et pour laquelle le Conseil de Surveillance a émis une recommandation négative) associé au départ de plus de la moitié des membres du Comex et de plus de la moitié des membres de l'équipe d'investissement et en l'absence de remplacement de ceux-ci dans les six mois, la période d'investissement pour les investissements complémentaires prendra fin automatiquement.

Par ailleurs des promesses de rachat de parts ont été conclues entre Eurazeo et chacun des membres du Comex et de l'équipe d'investissement prévoyant notamment le rachat par Eurazeo des parts A et C en cas de changement de contrôle d'Eurazeo défini comme (i) la prise de contrôle d'Eurazeo par un ou plusieurs tiers agissant seuls ou de concert ou (ii) la révocation par un ou plusieurs tiers agissant seuls ou de concert du mandat de plus de la moitié des membres du Conseil de Surveillance d'Eurazeo à l'occasion d'une Assemblée Générale d'Actionnaires.

6.7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.7.1 DÉCLARATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Responsable du Document de référence

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 420 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars, une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Patrick Sayer

Président du Directoire

6.7.2 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 Régault 92400 Courbevoie représenté par : Guillaume Potel et Emilie Loréal	18/05/2011		2017 ⁽¹⁾
PricewaterhouseCoopers Audit Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex représenté par : Pierre Clavié	20/12/1995	07/05/2014	2020
Suppléants			
M. Patrick de Cambourg 61, rue Henri-Régault 92400 Courbevoie	18/05/2011		2017 ⁽²⁾
M. Jean-Christophe Georghiou 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex	07/05/2014		2020

(1) Il est proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017 de renouveler le mandat de Mazars en qualité de Commissaire aux comptes titulaire (12^e résolution).

(2) Le renouvellement du mandat du Commissaire aux comptes suppléant n'est pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2017.

6.7.3 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

Les informations relatives aux parties liées figurent en Note 8.1.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les conventions réglementées soumises à l'approbation du Conseil sont décrites dans le Rapport Spécial des Commissaires aux comptes et ne sont donc pas reprises dans cette section

Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016

Le rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016 figure dans le Document de référence d'Eurazeo aux pages 407 à 414.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015

Le rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 8 avril 2016 sous le n° D. 16-0307 aux pages 328 à 336.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014

Le rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 2 avril 2015 sous le n° D. 15-0278 aux pages 319 à 326.

6.7.4 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence.

Éléments complémentaires sur les comptes consolidés des exercices clos le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015

Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 2 avril 2015 (sous le numéro D. 15-0278), aux pages 148 à 220.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 2 avril 2015 (sous le numéro D. 15-0278), à la page 221.

Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 8 avril 2016 (sous le numéro D. 16-0307), aux pages 160 à 225.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 8 avril 2016 (sous le numéro D. 16-0307), aux pages 226 à 227.

Éléments complémentaires sur les comptes individuels des exercices clos le 31 décembre 2014 et 31 décembre 2015

Comptes individuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Les comptes individuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 2 avril 2015 (sous le numéro D. 15-0278), aux pages 224 à 252.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 2 avril 2015 (sous le numéro D. 15-0278), aux pages 253 à 254.

Comptes individuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Les comptes individuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurent dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 8 avril 2016 (sous le numéro D. 16-037), aux pages 230 à 258.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figure dans le Document de référence d'Eurazeo déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 8 avril 2016 (sous le numéro D. 16-0307), aux pages 259 à 260.



7

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

7.1	RAPPORT SPÉCIAL SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D' ACTIONS (ARTICLE L. 225-184 DU CODE DE COMMERCE)	362	7.3	ORDRE DU JOUR	371
7.2	RAPPORT SPÉCIAL SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE	368	7.4	PROJET DE RÉSOLUTIONS	387
7.2.1	Plan d'attribution gratuite d'actions aux salariés – 2016	368	7.5	OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE	406
7.2.2	Plan d'attribution gratuite d'actions de performance dans le cadre des plans d'attribution d'options d'achat d'actions 2016	368	7.6	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	407
7.2.3	Acquisition des actions gratuites de préférence attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'options d'achat d'actions 2014	370	7.7	AUTRES RAPPORTS SPÉCIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	415

7.1 RAPPORT SPÉCIAL SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D' ACTIONS (ARTICLE L. 225-184 DU CODE DE COMMERCE)

1. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-184 du Code de commerce, nous vous informons que des options d'achat d'actions ont été attribuées au cours de l'exercice 2016, dans les conditions décrites ci-après :

	Plan 2016
Date de l'autorisation d'Assemblée Générale	12/05/2016
Date du Directoire ayant décidé l'attribution ⁽¹⁾	13/05/2016
Nature des options attribuées	Achat
Nombre total d'actions pouvant être achetées	120 425 ⁽³⁾
Nombre total de personnes concernées	12
<i>dont : nombre total d'actions pouvant être achetées par les membres du Directoire ⁽²⁾</i>	67 723 ⁽³⁾
<i>dont : nombre total d'actions pouvant être achetées par les 10 salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'options consenties est le plus élevé</i>	52 702
Nombre de dirigeants (mandataires sociaux) concernés	3
Point de départ de la période d'exercice	13/05/2020
Fin de la période d'inaliénabilité	12/05/2020
Date d'expiration	13/05/2026
Décote	0 %
Prix d'exercice <i>[En euros]</i>	57,90 ⁽³⁾
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice :	-
NOMBRE TOTAL D'OPTIONS RESTANT À EXERCER AU 31 DÉCEMBRE 2016 ⁽⁴⁾	120 425 ⁽³⁾
EN % DU CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2016	0,17 %

(1) L'attribution de stock-options aux mandataires sociaux a été soumise à l'approbation préalable du Conseil de Surveillance du 15 mars 2016 conformément aux recommandations du Comité des Rémunérations et de Sélection.

(2) Ces options sont soumises à conditions de performance.

(3) Chiffre ajusté des opérations sur le capital.

(4) 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 2016 :

	Total des options ⁽¹⁾	Prix moyen d'exercice	Dont attribuées	
			En 2015 ⁽¹⁾	En 2016 ⁽¹⁾
Patrick Sayer ⁽²⁾	1 184 550	45,64 €	128 513	33 204
Philippe Audouin ⁽³⁾	219 586	47,33 €	29 986	11 166
Virginie Morgon ⁽⁴⁾	394 137	49,11 €	85 675	23 353

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

(2) Dont 482 240 options avec conditions de performance soit 174 340 options au titre de l'attribution 2013, 146 183 options au titre de l'attribution 2014, 128 513 options au titre de l'attribution 2015 et 33 204 options au titre de l'attribution 2016.

(3) Dont 97 281 options avec conditions de performance soit 22 395 options au titre de l'attribution 2013, 33 734 options au titre de l'attribution 2014, 29 986 options au titre de l'attribution 2015 et 11 166 options au titre de l'attribution 2016.

(4) Dont 235 271 options avec conditions de performance soit 61 023 options au titre de l'attribution 2013, 65 220 options au titre de l'attribution 2014, 85 675 options au titre de l'attribution 2016 et 23 353 options au titre de l'attribution 2016.

MODALITÉS DES PLANS 2016

- Les bénéficiaires des options d'achat consenties (les "Options") sont (i) les membres du Directoire et du Comité Exécutif ainsi que les Directeurs d'Investissement de la Société, avec condition de performance sur la totalité de l'attribution et (ii) certains cadres de la Société et des sociétés liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, avec condition de performance sur la moitié de l'attribution.
- Les Options ne seront acquises aux bénéficiaires que progressivement, par tranches, à l'issue de trois périodes d'acquisition successives sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein des effectifs de la Société à l'issue de la période d'acquisition considérée :
 - l'acquisition de la moitié des Options interviendra à l'issue d'une période de deux ans, soit le 13 mai 2018 ;
 - l'acquisition du troisième quart des Options interviendra à l'issue d'une période de trois ans, soit le 13 mai 2019 ;
 - l'acquisition du dernier quart des Options interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, soit le 13 mai 2020.

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 acquises par le bénéficiaire qu'à compter du moment où ledit bénéficiaire justifiera de quatre années d'ancienneté au sein de la Société.

- S'agissant des Options consenties aux membres du Directoire et du Comité Exécutif et aux Directeurs d'Investissement de la Société, l'exercice de l'intégralité des Options est subordonné à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée à l'issue de la dernière période d'acquisition, soit le 13 mai 2020. Ces conditions de performance liées (i) à la performance du cours de Bourse d'Eurazeo, après réintégration des dividendes, par rapport à celle du CAC 40 et (ii) à la performance de l'ANR d'Eurazeo (les "Conditions de Performance"), détermineront le pourcentage d'options qui pourra être exercé selon le principe détaillé dans le tableau ci-dessous :

	≤ 80 % (ANR/action) de référence	80 % < X < 100 % (ANR/action) de référence	≥ 100 % (ANR/action) de référence
Variation du cours de Bourse (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) < 80 %	0 %	50 %	75 %
80 % < Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) < 100 %	50 %	75 %	100 %
Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) > 100 %	75 %	100 %	100 %

La performance du cours de bourse d'Eurazeo sera déterminée sur une période de quatre ans (courant à compter du 13 mai 2016 et expirant le 12 mai 2020 inclus) en additionnant à la variation de la valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur la même période. La performance du cours de bourse d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice CAC 40.

La performance de l'ANR d'Eurazeo sera déterminée sur une période de quatre ans en comparant l'ANR par action en valeur absolue au 31 décembre 2015 et l'ANR par action en valeur absolue au 31 décembre 2019 majoré des dividendes payés sur la même période.

En l'absence de réalisation des Conditions de Performance ou en cas de réalisation partielle, tout ou partie des Options deviendront automatiquement caduques.

Pour les autres bénéficiaires d'Options (salariés autres que les membres du Directoire, les membres du Comité Exécutif et les Directeurs d'Investissement), l'exercice de la moitié des Options est subordonné à la réalisation de ces mêmes Conditions de Performance.

Les Options acquises par le bénéficiaire en application des règles exposées ci-dessus sont dénommées ci-après les "Options Acquises". Les Options qui, à une date considérée, ne sont pas encore acquises par le bénéficiaire en application des règles exposées ci-dessus sont dénommées ci-après les "Options Non Acquises" :

- les Options Acquises ne pourront être levées qu'à compter du 13 mai 2020 sous réserve de la réalisation des Conditions de Performance selon les modalités indiquées ci-dessus et sauf en cas de licenciement, mise à la retraite, invalidité de 2^e ou 3^e catégorie et décès, selon les modalités prévues à l'article 91 ter de l'annexe II du CGI, ainsi qu'en cas de survenance de l'un des Cas d'Exercice Anticipé des Options détaillés ci-dessous ;

- le délai dans lequel devront être exercées les Options est fixé à dix ans, soit jusqu'au 13 mai 2026 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 (i) des actions résultant de la levée des Options et (ii) des actions attribuées gratuitement suite à la conversion des options d'achat d'actions dans le cadre des plans 2010, 2011, 2012, 2013, 2015 et 2016 et, le cas échéant (iii) des actions ordinaires issues de la conversion des actions de préférence suite à la conversion des options d'achat d'actions dans le cadre des plans 2014 et 2015 et cela jusqu'à ce que les actions Eurazeo détenues et conservées par le membre du Directoire, à quelque titre que ce soit, représentent au global un montant équivalent à :

→ pour le Président du Directoire, trois fois le montant de sa dernière rémunération annuelle fixe,

→ pour les autres membres du Directoire, deux fois le montant de leur dernière rémunération annuelle fixe,

en prenant en compte pour ce calcul le cours de bourse de l'action (i) à chacune des levées d'options ou (ii) à l'issue de chaque période de conservation pour les actions de performance ou (iii) lors de la conversion des actions de préférence.

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, 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 et mise à la retraite à l'initiative de la Société ; le départ ou la mise à la retraite n'entraîne pas l'acquisition anticipée des Options qui restent acquises à l'issue des trois périodes d'acquisition successives,
 - le bénéficiaire est amené à exercer des fonctions dans une autre société du Groupe (c'est-à-dire les sociétés contrôlées par Eurazeo au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce) ; la condition de présence au terme des périodes d'acquisition futures étant alors appréciée au sein de cette autre société,
 - accord formel du Directoire, sur avis conforme du Comité des Rémunérations et de Sélection (uniquement pour les membres du Directoire), écartant la caducité des Options Non Acquises au profit du bénéficiaire selon les modalités prévues par le Directoire ; l'accord du Directoire susvisé n'entraîne pas l'acquisition anticipée des Options qui restent acquises à l'issue des trois périodes d'acquisition successives.

Dans les cas susvisés, l'exercice des Options Acquises reste subordonné à la réalisation des Conditions de Performance dans les conditions définies ci-dessus ;

- en cas de survenance de l'un des événements suivants avant le 13 mai 2020 (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.

Étant précisé que s'agissant des Cas d'Exercice Anticipé des Options visés aux conditions (iii), (iv) et (v) ci-dessus, le bénéficiaire ne pourra acquérir et exercer immédiatement les Options Non Acquises que s'il bénéficie, à la date de survenance du Cas d'Exercice Anticipé des Options, d'une attribution régulière d'options d'achat depuis plus de deux ans au titre du présent plan d'options et/ou d'un précédent plan d'options.

Il est par ailleurs précisé que, en cas de survenance de l'un des événements visés aux (iii), (iv) et (v) ci-dessus, l'exercice des Options restera, le cas échéant, soumis à la réalisation des Conditions de Performance dans les conditions suivantes, au choix du bénéficiaire :

- dans un délai de deux mois à compter de la survenance de l'événement visé, en appliquant les Conditions de Performance, sur une période courant entre la date à laquelle les Options ont été consenties (soit le 13 mai 2016) et la date de survenance dudit événement ; ou
- à compter du 13 mai 2020 en appliquant les Conditions de Performance sur une période de 4 ans courant à compter du 13 mai 2016 et expirant le 12 mai 2020 inclus.
- Par ailleurs, la détention d'options implique :
 - l'interdiction d'utiliser des instruments de couverture ;
 - l'interdiction d'exercer des options et/ou de céder des actions issues de levées d'options (i) pendant la période de 30 jours précédant la date à laquelle les comptes annuels ou semestriels sont rendus publics, (ii) pendant la période de 15 jours précédant la publication de l'information trimestrielle, et (iii) pendant la période comprise entre la date de convocation du Conseil de Surveillance appelé à statuer sur un projet d'investissement de la Société et la date à laquelle une communication publique formelle est faite sur cet investissement par la Société ou une autre partie.
- Les bénéficiaires du plan ont la possibilité de convertir tout ou partie des Options en actions gratuites et/ou en actions de préférence, selon une parité de 1 action gratuite pour 3 options d'achat d'actions.

3. Options d'achat d'actions consenties par Eurazeo à ses mandataires sociaux et exercées par les mandataires sociaux d'Eurazeo pendant l'exercice 2016 :

	Nombre d'options attribuées/d'actions achetées	Prix (En euros)	Dates d'échéances ou dates d'exercice	Plan
Options consenties durant l'exercice aux mandataires sociaux par Eurazeo				
Patrick Sayer	33 204	57,90 ⁽¹⁾	13/05/2026	Plan 2016 ⁽²⁾
Philippe Audouin	11 166	57,90 ⁽¹⁾	13/05/2026	Plan 2016 ⁽²⁾
Virginie Morgon	23 353	57,90 ⁽¹⁾	13/05/2026	Plan 2016 ⁽²⁾
Options exercées durant l'exercice par les mandataires sociaux d'Eurazeo				
Philippe Audouin	19 590	51,05	13/04/2016	Plan 2006
Patrick Sayer	88 155	51,05	13/05/2016	Plan 2006
Virginie Morgon	40 000	37,50	13/05/2016	Plan 2010
Philippe Audouin	7 971	22,33	24/06/2016	Plan 2009
Virginie Morgon	13 277	28,62	27/12/2016	Plan 2012
Patrick Sayer	20 152	22,33	29/12/2016	Plan 2009
Patrick Sayer	3 306	22,33	29/12/2016	Plan 2009
Philippe Audouin	2 220	22,33	29/12/2016	Plan 2009
Virginie Morgon	2 061	28,62	29/12/2016	Plan 2012

(1) Prix d'exercice déterminé par référence à une moyenne de cours de bourse lors du Directoire du 13 mai 2016, ajusté des opérations sur le capital.

(2) Après autorisation du Conseil de Surveillance du 15 mars 2016 conformément aux recommandations du Comité des Rémunérations et de Sélection.

4. Options d'achat d'actions consenties pendant l'exercice 2016 par Eurazeo aux 10 salariés non dirigeants sociaux dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé et actions achetées en levant des options par les 10 salariés dont le nombre d'actions ainsi achetées est le plus élevé

Au cours de l'année 2016, le Directoire du 13 mai 2016, a attribué 52 702 options d'achat d'actions aux 10 premiers salariés de la Société dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé avec un prix d'exercice de 57,90 euros et une échéance fixée au 13 mai 2026 (chiffres ajustés des opérations sur le capital intervenues postérieurement à l'attribution).

	Nombre d'options attribuées/d'actions achetées	Prix moyen pondéré (En euros)	Dates d'échéances ou dates d'exercice	Plan
Options consenties, durant l'exercice, par Eurazeo, aux dix salariés d'Eurazeo dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé				
	52 702	57,90 ⁽¹⁾	13/05/2026	Plan 2016 ⁽²⁾
Options exercées durant l'exercice				
	3 128	23,92	20/01/2016	Plan 2009
	3 014	51,05	24/03/2016	Plan 2006
	7 466	51,05	01/04/2016	Plan 2006
	2 915	51,05	05/04/2016	Plan 2006
	2 599	51,05	19/04/2016	Plan 2006
	3 758	51,05	19/04/2016	Plan 2006
	6 711	51,05	25/04/2016	Plan 2006
	1 082	23,92	25/04/2016	Plan 2009
	956	37,50	25/04/2016	Plan 2010
	4 697	22,33	23/06/2016	Plan 2009
	7 046	40,77	22/11/2016	Plan 2011
	3 523	40,77	06/12/2016	Plan 2011
	3 291	35,02	06/12/2016	Plan 2010
	2 650	22,33	06/12/2016	Plan 2009
	1 693	28,62	14/12/2016	Plan 2012
	4 325	35,02	14/12/2016	Plan 2010

(1) Prix d'exercice déterminé par référence à une moyenne de cours de bourse lors du Directoire du 13 mai 2016, ajusté des opérations sur le capital.

(2) Après autorisation du Conseil de Surveillance du 15 mars 2016 conformément aux recommandations du Comité des Rémunérations et de Sélection.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux salariés d'Eurazeo par des sociétés ou groupements liés à Eurazeo dans les conditions prévues à l'article L. 225-180 du Code de commerce.

5. Options d'achat d'actions consenties pendant l'exercice 2016 à l'ensemble des salariés bénéficiaires

Au cours de l'année 2016, le Directoire du 13 mai 2016 a décidé d'octroyer un nombre maximum de 584 285 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 62,01 euros et une échéance fixée au 13 mai 2026.

Suite à l'exercice, par chacun des bénéficiaires, du choix de recevoir une action de performance pour trois options attribuées, 120 425 options d'achat d'actions ont été effectivement attribuées avec un prix d'exercice de 57,90 euros, ces chiffres étant ajustés des opérations réalisées sur le capital postérieurement à l'attribution. Le nombre de bénéficiaires concernés est de douze. Les options consenties l'ont été à des cadres de la Société dont trois étaient également membres du Directoire.

	Plan 2006	Plan 2007	Plan 2008/1	Plan 2008/2
Date d'Assemblée	04/05/2005	03/05/2007	03/05/2007	03/05/2007
Date du Directoire	27/06/2006	04/06/2007	05/02/2008	20/05/2008
Nature des options	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées ⁽¹⁾ :	192 564	278 850	76 824	370 134
Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31 décembre 2016 :	(191 911)			
Options de souscription ou d'achat d'actions annulées durant l'exercice :	(653)			
Options de souscription ou d'achat restantes au 31 décembre 2016 :	-	278 850	76 824	370 134
Nombre de personnes concernées	20	23	1	25
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les membres du Directoire (dans sa composition au 31 décembre 2016) ^{(2) (4)}	146 857	129 316	76 824	195 859
Nombre de dirigeants concernés	4	4	1	5
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les 10 premiers attributaires salariés	46 694	56 391	-	89 879
Nombre de salariés concernés	9	9	-	10
Date de création des options	27/06/2006	04/06/2007	05/02/2008	20/05/2008
Date de début d'exercice	28/06/2010	04/06/2011	05/02/2012	20/05/2012
Date d'expiration	27/06/2016	04/06/2017	05/02/2018	20/05/2018
Décote	-	-	-	-
Prix d'exercice (ajusté)	47,67	71,90	48,70	55,10
En % du capital social au 31 décembre 2016 ⁽³⁾ :	-	0,40 %	0,11 %	0,53 %

(1) Solde au 31/12/2015 (Document de référence 2015) ajusté de la distribution exceptionnelle du 19 mai 2016 et de l'attribution d'une action gratuite pour vingt anciennes décidée le 20 mai 2016.

(2) Chaque option donne droit à une action.

(3) Sur la base de 69 704 094 actions en circulation au 31 décembre 2016.

(4) N'inclut pas les options attribuées aux membres du Directoire en qualité de salariés (Philippe Audouin). Correspond au nombre initialement attribué, ajusté des opérations sur le capital depuis l'attribution.

(5) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2011, un tiers en 2012 et un tiers en 2013.

(6) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2012, un tiers en 2013 et un tiers en 2014.

(7) Les options seront immédiatement exerçables à compter de leur acquisition par les bénéficiaires. Ces acquisitions interviendront progressivement par tranches d'un tiers en 2013, un tiers en 2014 et un tiers en 2015.

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

(9) Les options seront exerçables à compter du 7 mai 2017 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2015, le troisième quart en 2016 et le dernier quart en 2017 sous réserve des conditions de performance.

(10) Les options seront exerçables à compter du 17 juin 2018 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2016, le troisième quart en 2017 et le dernier quart en 2018 sous réserve des conditions de performance.

(11) Les options seront exerçables à compter du 29 juin 2019 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2017, le troisième quart en 2018 et le dernier quart en 2019 sous réserve des conditions de performance.

(12) Les options seront exerçables à compter du 13 mai 2020 ; elles seront acquises progressivement, la moitié en 2018, le troisième quart en 2019 et le dernier quart en 2020 sous réserve des conditions de performance.

Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
03/05/2007	07/05/2010	07/05/2010	07/05/2010	07/05/2013	07/05/2013	07/05/2013	07/05/2013
02/06/2009	10/05/2010	31/05/2011	14/05/2012	07/05/2013	17/06/2014	29/06/2015	13/05/2016
Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
131 329	463 071	330 209	184 122	411 755	350 956	287 394	120 425
(45 505)	(52 677)	(10 569)	(20 786)	-	-	-	-
85 824	410 394	319 640	163 336	411 755	350 956	287 394	120 425
25	29	21	13	37	17	10	12
232 418	268 404	201 910	135 826	257 758	245 137	244 174	67 723
6	7	6	6	5	4	3	3
71 715	72 379	60 319	16 615	75 171	47 860	20 516	52 702
11	10	10	7	9	10	10	9
02/06/2009	10/05/2010	31/05/2011	14/05/2012	07/05/2013	17/06/2014	29/06/2015	13/05/2016
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
01/06/2019	10/05/2020	31/05/2021	14/05/2022	07/05/2023	17/06/2024	29/06/2025	13/05/2026
-	-	-	-	-	-	-	-
22,33	35,02	40,77	28,62	31,96	55,11	57,58	57,90
0,12 %	0,59 %	0,46 %	0,23 %	0,59 %	0,50 %	0,41 %	0,17 %

6. Options d'achat d'actions acquises au cours de l'exercice 2016

Au cours de l'exercice 2016, 87 744 options d'achat du Plan 2014, attribuées par le Directoire le 17 juin 2014, ont été acquises par 19 bénéficiaires, 102 944 options d'achat du Plan 2013, attribuées par le Directoire le 7 mai 2013, ont été acquises par 37 bénéficiaires et 69 753 options d'achat du Plan 2012, attribuées par le Directoire le 14 mai 2012 ont été acquises par 13 bénéficiaires. Concernant le Plan 2012, la performance d'Eurazeo a représenté 114,69 % de la performance de l'indice

de référence sur la période courant du 14 mai 2012 au 13 mai 2016 de sorte que 100 % des options attribuées ont été définitivement acquises par les bénéficiaires. Concernant les Plans 2013 et 2014, les options ont été acquises par les bénéficiaires mais leur exercice reste soumis à la réalisation des conditions de performance qui sera constatée à l'issue de la dernière période d'acquisition.

7.2 RAPPORT SPÉCIAL SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE

7.2.1 PLAN D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS AUX SALARIÉS – 2016

A. Cadre juridique

L'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2016 (vingt-troisième résolution) a donné une autorisation au Directoire à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions dans la limite de 1 % du capital social de la Société au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés liées conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce. Cette autorisation a été donnée pour une durée de 38 mois.

Dans le cadre de cette autorisation, le Directoire d'Eurazeo a mis en œuvre la délégation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2016 et a adopté le 13 mai 2016 un plan d'attribution gratuite d'actions en faveur des salariés d'Eurazeo et Eurazeo PME ainsi que des salariés d'Eurazeo Services Lux qui ne bénéficient pas par ailleurs d'un contrat de travail dans une autre société du Groupe (le "Plan d'AGA"). Les modalités de ce plan sont décrites ci-dessous.

B. Caractéristiques du plan d'attribution gratuite d'actions

Le règlement du Plan d'AGA prévoit notamment une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle l'acquisition ne devient définitive que si le bénéficiaire est demeuré salarié de la Société ou d'une société du groupe Eurazeo, sauf cas de décès, de retraite, d'invalidité ou d'accord formel du Directoire.

Le règlement du Plan d'AGA prévoit également l'ajustement du nombre d'actions attribuées en cas d'opérations sur le capital de la Société afin de préserver les droits des bénéficiaires.

C. Attribution gratuite d'actions réalisée par Eurazeo au cours de l'exercice 2016

Dans le cadre du Plan d'AGA adopté le 13 mai 2016, le Directoire d'Eurazeo a décidé d'attribuer gratuitement 8 946 actions à l'ensemble des salariés de la Société et des sociétés du groupe Eurazeo, d'une valeur unitaire de 58,87 euros (cours au 12 mai 2016), réparties comme suit :

- 7 060 actions représentant, sur la base du capital social au 31 décembre 2016, 0,01 % du capital de la Société ont été attribuées gratuitement à trente-sept bénéficiaires ayant le statut de cadres ou de techniciens et ne bénéficiant pas de stock-options, dont 2 606 actions ont été attribuées aux dix

salariés dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé ;

- 1 886 actions représentant, sur la base du capital social au 31 décembre 2016, 0,002 % du capital de la Société ont été attribuées gratuitement à quarante-et-un bénéficiaires cadres bénéficiant de stock-options.

Au cours de l'exercice 2016, 7 698 actions attribuées gratuitement par le Directoire le 24 janvier 2014 ont été définitivement acquises par 65 bénéficiaires. Ces actions sont en période de conservation jusqu'au 23 janvier 2018.

7.2.2 PLAN D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS DE PERFORMANCE DANS LE CADRE DES PLANS D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS 2016

A. Cadre juridique

Dans le cadre (i) du vote par l'Assemblée Générale du 12 mai 2016 de la vingt-deuxième résolution autorisant le Directoire à attribuer des options d'achat d'actions, (ii) du vote par l'Assemblée Générale du 12 mai 2016 de la vingt-troisième résolution autorisant le Directoire à procéder à des attributions gratuites d'actions et, s'agissant de l'attribution aux membres du Directoire et du Comité Exécutif de la Société, (iii) de l'autorisation donnée par le Conseil de Surveillance du 12 mai 2016 après avis du Comité des Rémunérations et de Sélection du 26 avril 2016, le Directoire d'Eurazeo a décidé, au cours de sa réunion du 13 mai 2016 d'attribuer aux membres du Directoire et du Comité Exécutif ainsi qu'à certains cadres de la Société un nombre maximum de 584 285 options d'achat d'actions, chaque bénéficiaire pouvant choisir de recevoir pour trois options d'achat d'actions attribuées une action de performance attribuée gratuitement dans les conditions fixées aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-6 du Code de commerce (les "Actions de Performance").

B. Caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions

Le règlement du plan d'attribution gratuite d'Actions de Performance prévoit notamment :

- l'attribution d'Actions de Performance existantes acquises dans le cadre du programme de rachat de la Société ;
- une période d'acquisition fixée à trois années.

S'agissant des Actions de Performance attribuées gratuitement aux membres du Directoire, aux membres du Comité Exécutif et aux Directeurs d'Investissement de la Société et/ou des sociétés liées, l'acquisition définitive de l'intégralité des Actions Gratuites est subordonnée à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée à l'issue de la période d'acquisition, soit le

13 mai 2019. Ces conditions de performance liées (i) à la performance du cours de Bourse d'Eurazeo, après réintégration des dividendes, par rapport à celle du CAC 40 et (ii) à la performance de l'ANR d'Eurazeo (les "Conditions de Performance"), détermineront le pourcentage d'options qui pourra être exercé selon le principe détaillé dans le tableau ci-dessous :

	≤ 80 % (ANR/action) de référence	80 % < X < 100 % (ANR/action) de référence	≥ 100 % (ANR/action) de référence
Variation du cours de Bourse (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) < 80 %	0 %	50 %	75 %
80 % < Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) < 100 %	50 %	75 %	100 %
Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/ Variation du CAC 40 (en base 100) > 100 %	75 %	100 %	100 %

La performance du cours de bourse d'Eurazeo sera déterminée sur une période de trois ans (courant à compter du 13 mai 2016 et expirant le 12 mai 2019 inclus) en additionnant à la variation de la valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur la même période. La performance du cours de bourse d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice CAC 40.

La performance de l'ANR d'Eurazeo sera déterminée sur une période de trois ans en comparant l'ANR en valeur absolue au 31 décembre 2015 et l'ANR en valeur absolue au 31 décembre 2018 majoré des dividendes payés sur la même période.

Pour les autres bénéficiaires d'Actions de Performance (salariés autres que les membres du Directoire, les membres du Comité Exécutif et les Directeurs d'Investissement), l'acquisition définitive de leurs Actions de Performance sera subordonnée pour moitié à la réalisation de ces mêmes Conditions de Performance.

En cas de survenance de l'un des événements suivants avant le 13 mai 2019 :

- (i) le dépôt d'une offre publique visant les titres de la Société déclarée conforme par l'Autorité des Marchés Financiers,
- (ii) la prise de contrôle de la Société consistant en : (i) un changement de contrôle tel que défini à l'article L. 233-3 du Code de commerce, (ii) un changement de la majorité des membres du Conseil de Surveillance en une seule fois et à l'initiative d'un nouvel actionnaire ou de nouveaux actionnaires agissant de concert ou encore (iii) la détention par une société, directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote de la Société supérieure à 30 % accompagnée, sur une période de neuf mois, d'un changement de plus de 20 % des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance,
- (iii) la révocation du mandat de plus de la moitié des membres du Conseil de Surveillance de la Société par l'Assemblée des Actionnaires de la Société,

l'acquisition définitive des Actions de Performance restera soumise, le cas échéant, à la réalisation des Conditions de Performance dans les conditions suivantes, au choix du bénéficiaire :

- en appliquant les Conditions de Performance sur une période courant entre la date à laquelle les Actions de Performance ont été consenties (soit le 13 mai 2016) et la date de survenance dudit événement et ce, au plus tard, dans les deux mois de la survenance de l'événement ; ou
- en appliquant les Conditions de Performance sur une période de trois ans (courant à compter du 13 mai 2016 et jusqu'au 12 mai 2019 inclus).

Quel que soit le choix du bénéficiaire quant à la période d'application des conditions de performance, les Actions de Performance ne seront définitivement acquises qu'à l'issue de la période d'acquisition de trois ans, soit le 13 mai 2019.

Le règlement du plan d'attribution d'Actions de Performance prévoit en outre que :

- en cas d'invalidité du bénéficiaire pendant la période d'acquisition correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, l'intégralité des Actions de Performance sera acquise par anticipation, en application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce ;
- en cas de décès du bénéficiaire pendant la période d'acquisition, ses héritiers pourront, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 alinéa 2 du Code de commerce, demander l'attribution définitive de l'intégralité des Actions de Performance dans un délai de six mois à compter du décès.

Les Actions de Performance acquises en application des règles exposées ci-dessus sont dénommées les "Actions Acquises". Les Actions de Performance qui n'auraient pas été acquises, à une date considérée, compte tenu des règles exposées ci-dessus, sont dénommées les "Actions Non Acquises" ;

- l'obligation pour les bénéficiaires de demeurer salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de la société liée au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce pendant toute la période d'acquisition.

Le bénéficiaire qui aurait perdu la qualité de salarié ou de mandataire social de la Société ou de la société liée au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce avant l'issue de la période d'acquisition des Actions de Performance ne pourra recevoir lesdites actions. Les Actions Non Acquises par le bénéficiaire à la date de son départ (en cas de départ avant l'expiration de la période d'acquisition) deviendront automatiquement caduques, sauf dans les cas suivants :

- exercice des fonctions dans une autre société du Groupe (la condition de présence au terme de la période d'acquisition est alors appréciée au sein de cette autre société) ;
- départ à la retraite et mise à la retraite à l'initiative de l'employeur ; le départ ou la mise à la retraite n'entraîne pas l'acquisition anticipée des Actions de Performance qui restent acquises à l'issue de la période d'acquisition ;
- accord formel du Directoire, sur avis conforme du Comité des Rémunérations et de Sélection (uniquement pour les membres du Directoire) écartant la caducité des Actions Non Acquises au profit du bénéficiaire selon les modalités prévues par le Directoire ; l'accord du Directoire susvisé n'entraîne pas

l'acquisition anticipée des Actions de Performance qui restent acquises à l'issue de la période d'acquisition.

Dans les cas susvisés, l'acquisition définitive des Actions de Performance reste subordonnée, le cas échéant, à la réalisation des Conditions de Performance définies ci-dessus.

Les bénéficiaires auront, dès l'acquisition définitive des Actions de Performance, la qualité d'actionnaire de la Société et pourront exercer tous les droits attachés à cette qualité.

Ils bénéficieront en particulier du droit de communication des actionnaires et du droit aux dividendes ;

- l'ajustement du nombre d'Actions de Performance attribuées, afin de préserver les droits des bénéficiaires, en cas d'opération sur le capital de la Société telle que celles visées à l'article L. 225-181 alinéa 2 du Code de commerce applicable aux options d'achat d'actions, le nombre ajusté d'actions étant arrondi au nombre entier le plus proche ;
- l'interdiction, à l'issue de la période d'acquisition et en application de l'article L. 225-197-1, I alinéa 3 du Code de commerce, de céder les actions (i) dans le délai de 10 séances de Bourse précédant et de trois séances de Bourse suivant la date à laquelle les comptes consolidés ou, à défaut, les comptes annuels seront publiés, et (ii) dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux de la Société auront connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours des titres de la Société, et la date postérieure de 10 séances de Bourse à celle où cette information est rendue publique ; et
- l'interdiction, à l'issue de la période d'acquisition et en application de la charte de déontologie boursière de céder les actions (i) pendant la période de 30 jours précédant la date à laquelle les comptes annuels ou semestriels sont rendus publics et (ii) pendant la période de 15 jours précédant la publication de l'information trimestrielle.

Afin de tenir compte des dispositions du quatrième alinéa de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, chaque membre du Directoire sera tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de ses fonctions, soit directement soit indirectement au travers de structures patrimoniales ou familiales, un tiers des Actions de Performance jusqu'à ce que les actions Eurazeo détenues et conservées par le membre du Directoire, à quelque titre que ce soit, représentent au global un montant équivalent :

- pour le Président du Directoire, à trois fois le montant de sa dernière rémunération annuelle fixe,
- pour les autres membres du Directoire, à deux fois le montant de leur dernière rémunération annuelle fixe,

en prenant en compte pour ce calcul le cours de Bourse de l'action à l'issue de chaque période d'acquisition pour les Actions de Performance.

L'atteinte de ces niveaux de détention sera appréciée deux fois par an, les 1^{er} juillet et 31 décembre de chaque année.

Cette règle est applicable pour toutes les actions gratuites attribuées et dont la période d'acquisition ou de conservation le cas échéant est arrivée à expiration, quel que soit le plan, jusqu'à la cessation des fonctions des mandataires sociaux

c. Attribution d'Actions de Performance dans le cadre du plan d'attribution d'options d'achats d'actions réalisée par Eurazeo au cours de l'exercice 2016

Le Directoire d'Eurazeo a décidé, dans sa réunion du 13 mai 2016, d'attribuer un nombre maximum de 584 285 options d'achat d'actions et/ou, au choix de chacun des bénéficiaires, un nombre maximum de 194 748 Actions de Performance, réparties comme suit :

- aux membres du Directoire, du Comité Exécutif et aux Directeurs d'Investissement, avec conditions de performance sur l'intégralité de l'attribution, un nombre maximum de 505 931 options d'achat d'actions et/ou, au choix de chacun des bénéficiaires, un nombre maximum de 168 636 Actions de Performance ; et
- aux salariés de la Société et des sociétés liées autres que les membres du Directoire et du Comité Exécutif et les Directeurs d'Investissement, avec conditions de performance à hauteur de 50 % de l'attribution, un nombre maximum de 78 354 options d'achat d'actions, et/ou, au choix de chacun des bénéficiaires, un nombre maximum de 26 112 Actions de Performance.

Suite au choix fait au cours de l'exercice 2016 par chacun des bénéficiaires de recevoir, selon les rapports d'échange susmentionnés, des Actions de Performance en échange d'options d'achats d'actions, 168 427 Actions de Performance ont été attribuées aux membres du Directoire, aux membres du Comité Exécutif, aux Directeurs d'Investissement et aux salariés de la Société et des sociétés liées (dont 155 146 Actions de Performance à 36 salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et 13 281 Actions de Performance à 8 salariés de sociétés liées) (chiffres ajustés des opérations sur le capital intervenues postérieurement à l'attribution).

7.2.3 ACQUISITION DES ACTIONS GRATUITES DE PRÉFÉRENCE ATTRIBUÉES DANS LE CADRE DU PLAN D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS 2014

Au cours de l'exercice 2016, 8 265 actions de préférence attribuées gratuitement par le Directoire du 17 juin 2014 (suite au choix fait par chacun des bénéficiaires de convertir leurs options en actions de préférence) ont été définitivement acquises par 32 bénéficiaires. Concernant ce plan 2014, la performance d'Eurazeo a représenté 84,05 % de la performance de l'indice de référence sur la période courant du 17 juin 2014 au 16 juin 2016 de sorte que seulement 60,11 % des actions de préférence attribuées gratuitement ont été définitivement acquises par les bénéficiaires. Ces actions de préférence sont en période de conservation jusqu'au 16 juin 2018.

7.3 ORDRE DU JOUR

PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 11 MAI 2017

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^{er}, 2^e et 3^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 2016 et (ii) le versement d'un dividende ordinaire de 1,20 euro par action.

Ce dividende ordinaire serait mis en paiement exclusivement en numéraire le 18 mai 2017.

Approbation des conventions réglementées

Par le vote de la 4^e résolution, nous vous demandons de bien vouloir approuver les conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce qui ont été autorisés par le Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2016 et au début de l'exercice 2017.

Il est rappelé que, conformément à la loi, seules les conventions nouvelles sont soumises au vote de l'Assemblée Générale. Toutefois, à titre d'information des actionnaires, le Rapport Spécial des Commissaires aux comptes reproduit à la section 7.6 du présent Document de référence, décrit les conventions et engagements conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016. Ces conventions et engagements ont fait l'objet d'un réexamen par le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016 conformément à l'ordonnance n° 2014-863 du 31 juillet 2014 prise en application de l'article 3 de la loi n° 2014-1 du 2 janvier 2014 habilitant le gouvernement à simplifier et sécuriser la vie des entreprises.

Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de Surveillance

La 5^e résolution a pour objet de renouveler le mandat de Madame Stéphane Pallez en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant en 2021 sur les comptes du dernier exercice clos.

Nomination d'un nouveau membre du Conseil de Surveillance

Nous vous rappelons que les mandats de Messieurs Jean Laurent et Jacques Veyrat en qualité de membres du Conseil de Surveillance arrivent à échéance et leur renouvellement n'est pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017. Par le vote de la 6^e résolution, il vous est donc proposé de nommer Madame Anne Dias en qualité de membre du Conseil de

Surveillance pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant en 2021 sur les comptes du dernier exercice clos. Les renseignements concernant Madame Anne Dias figurent dans la section 3.1 du présent Document de référence.

Approbation de la politique de rémunération 2017 des mandataires sociaux

En application de l'article L.225-82-2 du Code de commerce, le Conseil de Surveillance soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de Surveillance et du Directoire en raison de l'exercice de leur mandat pour l'exercice 2017 et constituant la politique de rémunération le/les concernant.

Ces principes et critères arrêtés par le Conseil de Surveillance sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection sont présentés dans le rapport prévu par l'article précité et figurant à la section 3.2.1 du Document de Référence (p.179).

En application de l'article L.225-100 du Code de commerce, les montants résultant de la mise en oeuvre de ces principes et critères seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017.

Nous vous proposons par le vote des 7^e et 8^e résolutions d'approuver les principes et critères tels que présentés dans ce rapport.

Consultation 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 novembre 2016 (article 26) auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-68 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 2016 à chaque dirigeant mandataire social :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Par le vote des 9^e, 10^e et 11^e résolutions, il vous est proposé d'émettre un vote sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à chaque dirigeant mandataire social de la Société, à savoir :

- Monsieur Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance ;
- Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire ;
- Madame Virginie Morgon, Directeur Général et membre du Directoire ; et
- Monsieur Philippe Audouin, membre du Directoire.

En conséquence, il vous est proposé dans la 9^e résolution, d'émettre un vote favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à Monsieur Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au cours de l'exercice 2016 à Monsieur Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	400 000 euros	Pas d'évolution par rapport à 2015.
Rémunération variable annuelle	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable différée	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucune option d'achat d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération long terme.
Jetons de présence	67 500 euros	M. Michel David-Weill a perçu des jetons de présence en sa qualité de Président du Conseil de Surveillance et Président du Comité Financier dont le montant varie en fonction de sa présence aux différentes réunions.
Avantages en nature	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucun avantage en nature.
Indemnité de départ	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies	N/A	M. Michel David-Weill ne bénéficie d'aucun régime de retraite à prestations définies.

Il vous est également proposé, dans la 10^e résolution, d'émettre un vote favorable sur les éléments 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 2016 à Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	920 000 euros	Pas d'évolution par rapport à 2015.
Rémunération variable annuelle	861 700 euros	<p>Le variable de base représente 90 % de la rémunération fixe de M. Patrick Sayer pour 2016 soit 828 000 euros. La rémunération variable totale est plafonnée à 150 % du variable de base pour 2016 soit 1 242 000 euros.</p> <p>Critères quantitatifs et qualitatifs :</p> <p>Au cours de la réunion du 15 mars 2016, 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. Les critères retenus sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'évolution de l'ANR en valeur absolue (25 %) ; • l'évolution de l'ANR en valeur relative par rapport à la performance du CAC (25 %) ; • la conformité de l'EBIT par rapport au budget (10 %). <p>Critères qualitatifs :</p> <p>Les critères qualitatifs représentent 40 % du bonus de base et peuvent aller jusqu'à 50 % du bonus de base, sur décision du Comité des Rémunérations et de Sélection en cas de contribution exceptionnelle sur des sujets non identifiés au moment de la détermination des objectifs annuels.</p> <ul style="list-style-type: none"> • critères communs : contribution à la réflexion sur la stratégie, suivi des sociétés du portefeuille, mise en œuvre de la politique RSE, etc. (20 % du variable de base) ; • appréciation discrétionnaire du Comité des Rémunérations et de Sélection (20 % du variable de base). <p>Compte tenu des critères fixés par le Conseil de Surveillance du 15 mars 2016 et des réalisations constatées au 31 décembre 2016, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • à partir des critères quantitatifs : 66,07 % du bonus de base, soit 547 060 euros (26,14 % au titre de l'évolution de l'ANR en valeur absolue, 29,24 % au titre de l'évolution de l'ANR en valeur relative et 10,69 % au titre de la conformité de l'EBIT au budget) ; • à partir des critères qualitatifs : 38 % du bonus de base, soit 314 640 euros (18 % au titre des critères qualitatifs communs et 20 % au titre de l'appréciation discrétionnaire).
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 : 350 357 euros	<p>124 017 options ont été attribuées à M. Patrick Sayer au titre de l'exercice 2016. Comme l'autorise le règlement de ce plan, M. Patrick Sayer a converti cette attribution initiale à hauteur de 75 % en actions de performance. Ainsi, en définitive, M. Patrick Sayer s'est vu attribuer :</p> <p>31 005 options d'achat d'actions, valorisées 350 357 euros ; et 31 004 actions de performance, valorisées 1 097 542 euros.</p> <p>Conditions de performance :</p> <p>L'exercice des options est subordonné à la réalisation de conditions de performance constatée à l'issue de la dernière période d'acquisition, soit le 13 mai 2020. Ces conditions de performance liées (i) à la performance du cours de Bourse d'Eurazeo, après réintégration des dividendes, par rapport à celle du CAC 40 et (ii) à la performance de l'ANR d'Eurazeo, détermineront le pourcentage d'options qui pourra être exercé selon le principe détaillé dans le tableau ci-dessous.</p>

Éléments de rémunération Montants

Commentaires

		≤ 80 % (ANR/action) de référence	80 % < X < 100 % (ANR/action) de référence	≥ 100 % (ANR/action) de référence
		0 %	50 %	75 %
		50 %	75 %	100 %
		75 %	100 %	100 %
		<p>La performance du cours de Bourse d'Eurazeo sera déterminée sur une période de quatre ans (courant à compter du 13 mai 2016 et expirant le 12 mai 2020 inclus) en additionnant à la variation de la valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur la même période. La performance du cours de Bourse d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice CAC 40.</p> <p>La performance de l'ANR d'Eurazeo sera déterminée sur une période de quatre ans en comparant l'ANR par action en valeur absolue au 31 décembre 2015 et l'ANR par action en valeur absolue au 31 décembre 2019, majoré des dividendes payés sur la même période.</p> <p>Les 124 017 options attribuées à M. Patrick Sayer représentent 0,18 % du capital d'Eurazeo à la date de la décision d'attribution.</p> <p>La décision d'attribution a été prise par le Conseil de Surveillance du 15 mars 2016 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 mai 2016 aux termes de sa 22^e résolution.</p>		
	Actions : 1 097 542 euros	<p>31 004 actions de performance ont été attribuées gratuitement à M. Patrick Sayer au titre de l'exercice 2016 suite à la conversion en actions de performance d'une partie des options d'achat d'actions attribuées. Ces actions de performance sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans, soit jusqu'au 12 mai 2019 et aux mêmes conditions de performance que celles des options d'achat d'actions. La réalisation des conditions de performance sera constatée à l'issue de la période d'acquisition, soit le 13 mai 2019.</p> <p>Le plan d'attribution gratuite d'actions de performance a été approuvé par le Directoire du 13 mai 2016 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 mai 2016 aux termes de sa 23^e résolution.</p>		
Jetons de présence	132 072 euros	Les montants des jetons de présence perçus au cours de l'exercice au titre des mandats d'administrateur détenus au sein des participations sont déduits du versement de la rémunération variable due au titre du même exercice, aux différences de traitement fiscal et social près.		
Avantages en nature	43 756 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 cours 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 5 décembre 2013 et autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 aux termes de sa 11^e résolution dans le cadre du renouvellement de son mandat.</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. 		

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
		De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu si M. Patrick Sayer quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du Groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçue pour le nombre de mois restant à courir.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Patrick Sayer ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies	Aucun versement	<p>M. Patrick Sayer bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies autorisé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 aux termes de sa 11^e résolution et approuvé par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 dans le cadre du renouvellement de son mandat.</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 rémunération de référence 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, celle-ci comprend la rémunération fixe et variable à l'exclusion de tout autre élément, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire ; • 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>

Il vous est également proposé, dans la 11^e résolution, d'émettre un vote 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 2016 à Madame Virginie Morgon, Directeur Général et membre du Directoire, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	690 000 euros	Pas d'évolution par rapport à 2015.
Rémunération variable annuelle	718 083 euros	<p>Le variable de base représente 100 % de la rémunération fixe de Mme Virginie Morgon pour 2016 soit 690 000 euros. La rémunération variable totale est plafonnée à 150 % du variable de base pour 2016 soit 1 035 000 euros.</p> <p>Critères quantitatifs et qualitatifs :</p> <p>Au cours de la réunion du 15 mars 2016, 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 %) ; • l'évolution de l'ANR en valeur relative par rapport à la performance du CAC (25 %) ; • la conformité de l'EBIT par rapport au budget (10 %). <p>Critères qualitatifs :</p> <p>Les critères qualitatifs représentent 40 % du bonus de base et peuvent aller jusqu'à 50 % du bonus de base, sur décision du Comité des Rémunérations et de Sélection en cas de contribution exceptionnelle sur des sujets non identifiés au moment de la détermination des objectifs annuels.</p> <ul style="list-style-type: none"> • critères communs : contribution à la réflexion sur la stratégie, suivi des sociétés du portefeuille, mise en œuvre de la politique RSE, etc. (20 % du variable de base) ; • appréciation discrétionnaire du Président du Directoire (20 % du variable de base). <p>Compte tenu des critères fixés par le Conseil de Surveillance du 15 mars 2016 et des réalisations constatées au 31 décembre 2016, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • à partir des critères quantitatifs : 66,07 % du bonus de base, soit 455 883 euros (26,14 % au titre de l'évolution de l'ANR en valeur absolue, 29,24 % au titre de l'évolution de l'ANR en valeur relative et 10,69 % au titre de la conformité de l'EBIT au budget) ; • à partir des critères qualitatifs : 38 % du bonus de base, soit 262 200 euros (18 % au titre des critères qualitatifs communs et 20 % au titre de l'appréciation discrétionnaire).
Rémunération variable différée	N/A	Mme Virginie Morgon ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Mme Virginie Morgon ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Mme Virginie Morgon ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options : 246 408 euros	<p>87 224 options ont été attribuées à Mme Virginie Morgon au titre de l'exercice 2016.</p> <p>Comme l'autorise le règlement de ce plan, Mme Virginie Morgon a converti cette attribution initiale à hauteur de 75 % en actions de performance. Ainsi, en définitive, Mme Virginie Morgon s'est vue attribuer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 21 806 options d'achat d'actions, valorisées 246 408 euros ; et • 21 806 actions de performance, valorisées 771 932 euros.

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires																
		<p>Conditions de performance :</p> <p>L'exercice des options est subordonné à la réalisation de conditions de performance constatée à l'issue de la dernière période d'acquisition, soit le 13 mai 2020. Ces conditions de performance liées (i) à la performance du cours de Bourse d'Eurazeo, après réintégration des dividendes, par rapport à celle du CAC 40 et (ii) à la performance de l'ANR d'Eurazeo, détermineront le pourcentage d'options qui pourra être exercé selon le principe détaillé dans le tableau ci-dessous.</p>																
		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>≤ 80 % (ANR/action) de référence</th> <th>80 % < X < 100 % (ANR/action) de référence</th> <th>≥ 100 % (ANR/action) de référence</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Variation du cours de Bourse (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) < 80 %</td> <td>0 %</td> <td>50 %</td> <td>75 %</td> </tr> <tr> <td>80 % < Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) < 100 %</td> <td>50 %</td> <td>75 %</td> <td>100 %</td> </tr> <tr> <td>Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) > 100 %</td> <td>75 %</td> <td>100 %</td> <td>100 %</td> </tr> </tbody> </table> <p>La performance du cours de Bourse d'Eurazeo sera déterminée sur une période de quatre ans (courant à compter du 13 mai 2016 et expirant le 12 mai 2020 inclus) en additionnant à la variation de la valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur la même période. La performance du cours de Bourse d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice CAC 40.</p> <p>La performance de l'ANR d'Eurazeo sera déterminée sur une période de quatre ans en comparant l'ANR par action en valeur absolue au 31 décembre 2015 et l'ANR par action en valeur absolue au 31 décembre 2019, majoré des dividendes payés sur la même période.</p> <p>Les 87 224 options attribuées à Mme Virginie Morgon représentent 0,12 % du capital d'Eurazeo à la date de la décision d'attribution.</p> <p>La décision d'attribution a été prise par le Conseil de Surveillance du 15 mars 2016 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 16 mai 2016 aux termes de sa 22^e résolution.</p>		≤ 80 % (ANR/action) de référence	80 % < X < 100 % (ANR/action) de référence	≥ 100 % (ANR/action) de référence	Variation du cours de Bourse (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) < 80 %	0 %	50 %	75 %	80 % < Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) < 100 %	50 %	75 %	100 %	Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) > 100 %	75 %	100 %	100 %
	≤ 80 % (ANR/action) de référence	80 % < X < 100 % (ANR/action) de référence	≥ 100 % (ANR/action) de référence															
Variation du cours de Bourse (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) < 80 %	0 %	50 %	75 %															
80 % < Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) < 100 %	50 %	75 %	100 %															
Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) > 100 %	75 %	100 %	100 %															
	Actions : 771 932 euros	<p>21 806 actions de performance ont été attribuées gratuitement à Mme Virginie Morgon au titre de l'exercice 2016 suite à la conversion en actions de performance d'une partie des options d'achat d'actions attribuées. Ces actions de performance sont soumises à une période d'acquisition de trois ans, soit jusqu'au 12 mai 2019 et aux mêmes conditions de performance que celles des options d'achat d'actions. La réalisation des conditions de performance sera constatée à l'issue de la période d'acquisition, soit le 13 mai 2019.</p> <p>Le plan d'attribution gratuite d'actions de performance a été approuvé par le Directoire du 13 mai 2016 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 mai 2016 aux termes de sa 23^e résolution.</p>																
Jetons de présence	43 571 euros	Les montants des jetons de présence perçus au cours de l'exercice au titre des mandats d'administrateur détenus au sein des participations sont déduits du versement de la rémunération variable due au titre du même exercice, aux différences de traitement fiscal et social près.																

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Avantages en nature	671 419 euros	<p>Mme Virginie Morgon bénéficie d'une voiture de fonction. Par ailleurs, dans le cadre de son détachement auprès de la société Eurazeo North America, un avenant à son contrat de travail a été conclu qui prévoit notamment la prise en charge par la société Eurazeo North America de diverses compensations à concurrence d'un plafond annuel global d'un montant fixé à un million d'euros, soit une couverture normative à hauteur de 67,5% des surcoûts engendrés pour Mme Virginie Morgon du fait de son installation aux États-Unis.</p> <p>Au 31 décembre 2016, ces compensations ont représenté un montant de 738 561 dollars (671 419 euros) qui se compare, compte tenu du paiement en avance de certains frais d'installation, à un plafond de 1 458 333 euros sur la base d'une période comprise entre l'ouverture du bureau et le 31 décembre 2017. Ces compensations incluent notamment une compensation du coût de la vie, la prise en charge des frais liés au déplacement (déménagement, logement, frais de scolarité, etc.) ainsi que la compensation d'une partie du surcoût fiscal et ce en tenant compte d'une part, du différentiel fiscal entre le montant des prélèvements obligatoires (charges sociales et impôt sur le revenu) auxquels Mme Virginie Morgon sera soumise aux États-Unis et ceux auxquels elle aurait été soumise en France et, d'autre part, du surcoût fiscal lié à la prise en charge par Eurazeo North America des frais liés au détachement.</p>
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 cours des 12 derniers mois. L'indemnité de départ au profit de Mme Virginie Morgon a été autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 aux termes de sa 13^e résolution et approuvée par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013.</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, Mme Virginie Morgon 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 Morgon percevra 2/3 de son indemnité ; • entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle. <p>Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail. De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu si Mme Virginie Morgon quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du Groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée si elle a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'elle aurait perçue pour le nombre de mois restant à courir.</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	<p>En cas de démission avant le 19 mars 2018, Mme Virginie Morgon sera assujettie à une obligation de non-concurrence d'une durée de six mois. À ce titre elle bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture de son contrat de travail.</p> <p>Si cette démission s'accompagne du versement d'une indemnité de départ, le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours de deux dernières années précédant le départ.</p>

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies	Aucun versement	<p>Mme Virginie Morgon bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies autorisé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 aux termes de sa 13^e résolution et approuvé par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 dans le cadre du renouvellement de son mandat.</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 rémunération de référence 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, celle-ci comprend la rémunération fixe et variable à l'exclusion de tout autre élément, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire ; • 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>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au cours de l'exercice 2016 à Monsieur Philippe Audouin, membre du Directoire, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	475 000 euros	La rémunération fixe de M. Philippe Audouin a été augmentée de 410 000 euros à 475 000 euros. Sa précédente revalorisation datait de 2012.
Rémunération variable annuelle	346 033 euros	<p>Le variable de base représente 70 % de la rémunération fixe de M. Philippe Audouin pour 2016 soit 332 500 euros. La rémunération variable totale est plafonnée à 150 % du variable de base pour 2016 soit 498 750 euros.</p> <p>Critères quantitatifs et qualitatifs :</p> <p>Au cours de la réunion du 15 mars 2016, 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 %) ; • l'évolution de l'ANR en valeur relative par rapport à la performance du CAC (25 %) ; • la conformité de l'EBIT par rapport au budget (10 %). <p>Critères qualitatifs :</p> <p>Les critères qualitatifs représentent 40 % du bonus de base et peuvent aller jusqu'à 50 % du bonus de base, sur décision du Comité des Rémunérations et de Sélection en cas de contribution exceptionnelle sur des sujets non identifiés au moment de la détermination des objectifs annuels.</p> <ul style="list-style-type: none"> • critères communs : contribution à la réflexion sur la stratégie, suivi des sociétés du portefeuille, mise en œuvre de la politique RSE, etc. (20 % du variable de base) ; • appréciation discrétionnaire du Président du Directoire (20 % du variable de base). <p>Compte tenu des critères fixés par le Conseil de Surveillance du 15 mars 2016 et des réalisations constatées au 31 décembre 2016, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • à partir des critères quantitatifs : 66,07 % du bonus de base, soit 219 683 euros (26,14 % au titre de l'évolution de l'ANR en valeur absolue, 29,24 % au titre de l'évolution de l'ANR en valeur relative et 10,69 % au titre de la conformité de l'EBIT au budget) ; • à partir des critères qualitatifs : 38 % du bonus de base, soit 126 350 euros (18 % au titre des critères communs et 20 % au titre de l'appréciation discrétionnaire).
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 : 117 814 euros	<p>41 701 options ont été attribuées à M. Philippe Audouin au titre de l'exercice 2016. Comme l'autorise le règlement du plan, M. Philippe Audouin a converti cette attribution initiale à hauteur de 75 % en actions de performance. En définitive, M. Philippe Audouin s'est vu attribuer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10 426 options d'achat d'actions, valorisées 117 817 euros ; et • 10 425 actions de performance, valorisées 369 045 euros. <p>Conditions de performance :</p> <p>L'exercice des options est subordonné à la réalisation de conditions de performance constatée à l'issue de la dernière période d'acquisition, soit le 13 mai 2020. Ces conditions de performance liées (i) à la performance du cours de Bourse d'Eurazeo, après réintégration des dividendes, par rapport à celle du CAC 40 et (ii) à la performance de l'ANR d'Eurazeo, détermineront le pourcentage d'options qui pourra être exercé selon le principe détaillé dans le tableau ci-dessous.</p>

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires	≤ 80 %	80 % < X	≥ 100 %
			(ANR/action) de référence	< 100 % (ANR/action) de référence	(ANR/action) de référence
		Variation du cours de Bourse (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) < 80 %	0 %	50 %	75 %
		80 % < Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) < 100 % c	50 %	75 %	100 %
		Variation du cours de Bourse d'Eurazeo (en base 100)/Variation du CAC 40 (en base 100) > 100 %	75 %	100 %	100 %
		<p>La performance du cours de Bourse d'Eurazeo sera déterminée sur une période de quatre ans (courant à compter du 13 mai 2016 et expirant le 12 mai 2020 inclus) en additionnant à la variation de la valeur de l'action Eurazeo le réinvestissement des dividendes ordinaires payés sur la même période. La performance du cours de Bourse d'Eurazeo sera comparée à la performance boursière sur la même période de l'indice CAC 40.</p> <p>La performance de l'ANR d'Eurazeo sera déterminée sur une période de quatre ans en comparant l'ANR par action en valeur absolue au 31 décembre 2015 et l'ANR par action en valeur absolue au 31 décembre 2019, majoré des dividendes payés sur la même période.</p> <p>Les 41 701 options attribuées à M. Philippe Audouin représentent 0,06 % du capital d'Eurazeo à la date de la décision d'attribution.</p> <p>La décision d'attribution a été prise par le Conseil de Surveillance du 15 mars 2016 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 mai 2016 aux termes de sa 22^e résolution.</p>			
	Actions : 369 045 euros	<p>10 425 actions ont été attribuées gratuitement à M. Philippe Audouin au titre de l'exercice 2016 suite à la conversion en actions de performance d'une partie des options d'achat d'actions attribuées. Ces actions de performance sont soumises à une période d'acquisition de trois ans, soit jusqu'au 12 mai 2019 et aux mêmes conditions de performance que celles des options d'achat d'actions. La réalisation des conditions de performance sera constatée à l'issue de la période d'acquisition, soit le 13 mai 2019.</p> <p>Le plan d'attribution gratuite d'actions de performance a été approuvé par le Directoire du 13 mai 2016 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 mai 2016 aux termes de sa 23^e résolution.</p>			
Jetons de présence	88 464 euros	Les montants des jetons de présence perçus au cours de l'exercice au titre des mandats d'administrateur détenus au sein des participations sont déduits du versement de la rémunération variable due au titre du même exercice, aux différences de traitement fiscal et social près.			
Avantages en nature	5 269 euros	M. Philippe Audouin bénéficie d'une voiture de fonction.			
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 cours des 12 derniers mois. L'indemnité de départ au profit de M. Philippe Audouin a été autorisée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 aux termes de sa 14^e résolution et approuvée par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 dans le cadre du renouvellement de son mandat.</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>			

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
		<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>Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail. De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu si M. Philippe Audouin quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du Groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçue pour le nombre de mois restant à courir.</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	<p>En cas de démission avant le 19 mars 2018, M. Philippe Audouin sera assujéti à une obligation de non-concurrence d'une durée de six mois. À ce titre, il bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de la rémunération mensuelle moyenne des douze derniers mois précédant la rupture de son contrat de travail.</p> <p>Si cette démission s'accompagne du versement d'une indemnité de départ, le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours de deux dernières années précédant le départ.</p>
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies	Aucun versement	<p>M. Philippe Audouin bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies autorisé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 aux termes de sa 14^e résolution et approuvé par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013 dans le cadre du renouvellement de son mandat.</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 rémunération de référence 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, celle-ci comprend la rémunération fixe et variable à l'exclusion de tout autre élément, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire ; 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>

Renouvellement des fonctions d'un Commissaire aux comptes

Toujours dans le cadre des résolutions ordinaires (12^e résolution), nous vous proposons de renouveler le mandat du cabinet Mazars en qualité de Commissaire aux comptes titulaire de la Société. Ce Commissaire aux comptes sera nommé pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant en 2023 sur les comptes du dernier exercice clos.

Il s'agit en l'espèce d'un premier renouvellement de mandat, le cabinet Mazars ayant été nommé pour la première fois lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 18 mai 2011. Cette proposition de renouvellement de mandat fait suite à la décision du Comité d'Audit de ne pas procéder à un appel d'offres compte tenu de l'analyse de la qualité de la prestation réalisée par le cabinet Mazars au sein d'Eurazeo et de ses participations.

Par ailleurs, suite à l'entrée en vigueur le 11 décembre 2016 de la loi n° 2016-1691 (dite "Loi Sapin II"), désormais la désignation d'un ou plusieurs Commissaires aux comptes suppléants n'est requise que si le Commissaire aux comptes titulaire désigné est une personne physique ou une société unipersonnelle (article L. 823-1 al. 2 du Code de commerce). En conséquence, il n'est pas proposé à l'Assemblée Générale la désignation d'un Commissaire aux comptes suppléant.

Rachat d'actions

L'autorisation, accordée par l'Assemblée Générale du 12 mai 2016 au Directoire d'opérer sur les titres de la Société, arrivant à échéance le 11 novembre 2017, nous vous proposons, dans la 13^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.

Ces opérations ne pourront pas être effectuées en période d'offre publique. En période d'offre publique, elles ne pourront être réalisées qu'afin de permettre à la Société de respecter ses engagements antérieurs ou si les opérations de rachat sont réalisées dans le cadre de la poursuite d'un mandat d'acquisition de titres indépendant en vigueur.

Résolutions extraordinaires

Transformation de la Société en société européenne

Par le vote des 14^e à 16^e résolutions, nous vous proposons de transformer Eurazeo en société européenne.

Depuis plusieurs années, l'activité d'Eurazeo s'est développée en dehors de France ; 60 % environ des investissements réalisés par Eurazeo ces trois dernières années l'ont été en Europe. Les divers investissements directs réalisés historiquement en Allemagne et en Italie puis plus récemment en Espagne et en Irlande auxquels viennent s'ajouter ceux faits indirectement au travers des participations au sein de l'Union européenne, nous amènent à souhaiter nous doter d'une forme sociale reconnue à l'international.

Par ailleurs, Eurazeo dispose de longue date d'une implantation au Luxembourg (2004) et a également opéré directement plusieurs années en Italie.

Déjà retenue par de grandes sociétés (y compris dans le domaine du capital investissement), la forme sociale de société européenne présente l'avantage de bénéficier d'une réglementation commune au sein de la totalité de l'Union européenne et reconnue en dehors de l'Union européenne par les investisseurs internationaux.

Au surplus, à un moment où nos activités en Chine (2013), à Sao Paulo (2015) et à New York (2016), s'accroissent, accoler une bannière européenne à Eurazeo nous semble pertinent et cohérent avec la réalité économique d'Eurazeo.

Enfin, la société européenne présente les avantages d'être compatible avec notre cotation boursière et de ne pas modifier le fonctionnement de notre gouvernance.

a. Régime juridique de la transformation

La transformation en société européenne est régie par (i) les dispositions du règlement n°2157/2001 du 8 octobre 2001 ("Règlement SE"), et notamment par ses articles 2, § 4 et 37, (ii) les articles L. 225-245-1 et R. 229-20 à R. 229-22 du Code de commerce et (iii) les dispositions de la directive n° 2001/86/CE complétant le statut de la société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs ainsi que les dispositions nationales françaises de transposition de la Directive SE telles que prévues aux articles L. 2351-1 et suivants du Code du travail.

b. Conditions de la transformation

En vertu des dispositions du Règlement SE, une société anonyme, constituée selon le droit d'un État membre et ayant son siège statutaire et son administration centrale dans l'Union européenne, peut se transformer en SE :

- si son capital souscrit s'élève au moins à 120 000 euros ;
- si elle a depuis au moins deux ans une société filiale relevant du droit d'un autre État membre.

Ces conditions sont remplies puisque Eurazeo, société constituée selon le droit français et ayant son siège social et son administration centrale en France, (i) a un capital social de 212 597 496 euros et (ii) détient directement depuis plus de deux ans une filiale située au Luxembourg, Eurazeo Services Lux SA.

c. Conséquences juridiques de la transformation

I. DÉNOMINATION SOCIALE APRÈS TRANSFORMATION

Après la réalisation définitive de la transformation, la Société conservera sa dénomination sociale "Eurazeo" qui sera suivie, dans tous les documents émanant de la Société, des mots "Société Européenne" ou des initiales "SE".

II. SIÈGE STATUTAIRE ET ADMINISTRATION CENTRALE DE LA SOCIÉTÉ

La transformation en SE ne s'accompagnera pas d'un transfert du siège social. Le siège social et l'administration centrale d'Eurazeo SE resteront situés en France, 1 rue Georges Berger – 75017 Paris.

III. PERSONNE MORALE ET ACTIONS EURAZEO SE

En vertu de l'article 37 § 2 du Règlement SE, la transformation ne donnera lieu ni à la dissolution d'Eurazeo, ni à la création d'une personne morale nouvelle. Après la réalisation définitive de l'opération de transformation et à compter de son immatriculation

au Registre du commerce et des sociétés de Paris en tant que SE, la Société poursuivra simplement son activité sous la forme d'une société européenne.

Le nombre d'actions émises par Eurazeo et leur valeur nominale ne seront pas modifiés du seul fait de la transformation. Les actions ordinaires resteront admises aux négociations sur le marché NYSE Euronext Paris.

IV. STRUCTURE DE LA SE

Le Règlement SE prévoit des règles en nombre restreint concernant le fonctionnement de la SE en renvoyant aux dispositions de la législation nationale en la matière. Le fonctionnement d'Eurazeo SE sera donc principalement régi par les dispositions du Code de commerce applicables à la direction et à l'administration des sociétés anonymes, à l'exception de certaines règles édictées par le Règlement SE.

Aux termes du projet de statuts annexés ci-après, l'ensemble des règles prévues par le Règlement SE seront applicables à Eurazeo SE, à moins que les statuts ne renvoient à la loi nationale ou à ses propres stipulations.

Ainsi, la Société conservera ses organes actuels de société anonyme, conformément aux dispositions du Règlement SE, à savoir :

Une Assemblée Générale des Actionnaires

Les règles de calcul de la majorité de l'Assemblée Générale des Actionnaires seront modifiées conformément aux dispositions applicables aux sociétés européennes. En effet, alors que dans la société anonyme, l'abstention ou un bulletin blanc équivalent à un vote contre la résolution en Assemblée Générale, ordinaire ou extraordinaire, le calcul de la majorité pour l'adoption des résolutions lors de l'Assemblée Générale de la société européenne s'effectue en fonction des "voix exprimées", qui ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles un actionnaire n'a pas pris part au vote ou s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

Une gouvernance inchangée

Eurazeo SE conservera une structure dualiste, à Directoire et Conseil de Surveillance conformément aux dispositions des articles 38 b) et 39 à 42 du Règlement SE et continuera donc d'être dotée d'un Directoire et d'un Conseil de Surveillance. Les pouvoirs du Directoire et du Conseil de Surveillance demeureront inchangés. La réalisation définitive de la transformation de la Société en société européenne n'entraînera aucune modification de la composition de son Directoire et de son Conseil de Surveillance, dont le mandat de chacun des membres se poursuivra dans les mêmes conditions pour la durée restant à courir. Toutefois, les membres du Conseil de Surveillance auront désormais la possibilité de désigner un ou plusieurs Vice-Président.

Les quatre comités du Conseil, le Comité d'Audit, le Comité Financier, le Comité des Rémunérations et de Sélection et le Comité RSE demeureront.

Selon les dispositions applicables aux sociétés européennes, dans le calcul du quorum des réunions du Directoire et du Conseil de Surveillance, il est tenu compte des membres présents et représentés.

V. CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Conformément à l'article L. 229-7 du Code de commerce, les statuts d'Eurazeo SE devront prévoir l'application de la procédure relative aux conventions réglementées par renvoi aux dispositions applicables aux sociétés anonymes de droit français.

VI. COMMISSAIRES AUX COMPTES D'EURAZEO SE

La réalisation définitive de la transformation de la Société en société européenne sera sans conséquence sur le mandat des Commissaires aux comptes de la Société qui se poursuivra dans les mêmes conditions pour la durée restant à courir.

L'Assemblée Générale des Actionnaires prendra acte de la poursuite des mandats en cours dans la société européenne.

VII. STATUTS

Les statuts d'Eurazeo demeurent inchangés, à l'exception des articles concernant la forme sociale, la dénomination sociale et les conventions réglementées.

Les stipulations de ces statuts sont conformes aux dispositions de droit français applicables.

d. Conséquences pour les actionnaires

La transformation n'affectera pas les droits des actionnaires de la Société.

Ainsi, l'engagement financier de chaque actionnaire demeurera limité à celui qu'il avait souscrit antérieurement à la transformation de la Société. La transformation n'affectera pas non plus la quote-part de chaque actionnaire dans les droits de vote de la Société ; en particulier, les dispositions statutaires sur le droit de vote double resteront inchangées.

La transformation n'aura, en soi, aucun impact sur la valeur des titres Eurazeo. Le nombre d'actions émises par la Société ne sera pas modifié du fait de cette opération.

La transformation en société européenne entraînera un renforcement des droits politiques des actionnaires, l'article 55 § 1 du Règlement SE reconnaissant la faculté à un ou plusieurs actionnaires disposant ensemble d'actions représentant 10 % au moins du capital souscrit de la Société de demander la convocation d'une Assemblée Générale et la fixation de l'ordre du jour, cette disposition n'ayant pas d'équivalent dans la société anonyme de droit français.

La transformation en société européenne doit être approuvée par l'Assemblée Générale Extraordinaire d'Eurazeo.

e. Conséquences pour les salariés

La transformation est sans incidence pour les salariés de la société européenne, dont les contrats de travail et l'ensemble des avantages sociaux demeurent inchangés. Les règles d'implication des salariés dans la Société demeurent inchangées.

La transformation suppose de mener à son terme la procédure relative à l'implication des salariés, telle que prévue aux articles L. 2351-1 et suivants du Code du travail. À cet effet, conformément aux dispositions de la Directive SE, un Groupe Spécial de Négociation (GSN) composé de représentants des salariés de l'ensemble des filiales concernées dont le siège est situé dans l'Union européenne a été constitué. Les négociations qui s'inscriront dans un délai maximum de six mois renouvelable une fois pourront aboutir soit sur :

- un accord écrit sur les modalités de l'implication des salariés au sein de la société européenne ;
- une décision prise à une double majorité qualifiée de ne pas entamer les négociations ou de clore des négociations déjà entamées et d'appliquer la réglementation relative à l'information et à la consultation dans les États membres où la société européenne emploie des salariés ;
- une application des dispositions subsidiaires relatives au comité de la société européenne prévues par les articles L. 2353-1 et suivants du Code du travail lorsque, à l'issue de la période de négociation prévue à l'article L. 2352-9 dudit Code, aucun accord n'a été conclu.

L'immatriculation de la Société en société européenne qui actera sa transformation ne pourra intervenir qu'à l'issue du déroulement de la procédure sur l'implication des salariés.

La 14^e résolution a pour objet d'autoriser la transformation de la Société en société européenne à Directoire et Conseil de Surveillance ; la 15^e résolution a pour objet l'approbation des statuts de la Société sous sa nouvelle forme de société

européenne et la 16^e résolution a pour objet de transférer au Directoire de la Société sous sa nouvelle forme européenne l'ensemble des autorisations et délégations de compétence et de pouvoir en vigueur.

Réduction du capital social par annulation d'actions

Nous vous demandons, par le vote de la 17^e résolution, de bien vouloir renouveler l'autorisation accordée au Directoire, pour une durée de 26 mois, de réduire le capital social par l'annulation de tout ou partie des actions que la Société détient ou qu'elle pourrait acquérir dans le cadre des programmes de rachat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale des Actionnaires, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois.

Au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2015, la Société a procédé à une annulation de 2 459 069 actions le 23 décembre 2015 représentant 3,39 % du capital social, à une annulation de 1 764 736 actions le 24 juin 2016 représentant 2,39 % du capital social et à une annulation de 2 204 713 actions le 27 décembre 2016 représentant 3,06 % du capital social. Cette autorisation annulerait et remplacerait, pour sa partie non utilisée, la 12^e résolution votée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2015.

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 18^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 100 millions d'euros. L'objectif de ces bons est de permettre de négocier un meilleur prix au bénéfice de tous les actionnaires en cas d'offre publique d'achat non sollicitée dans les conditions restrictives d'utilisation de cette disposition. Après avoir échangé

avec différents actionnaires et organismes représentatifs, il ressort que les modalités passées de cette résolution pouvaient être perçues comme une arme anti-OPA du fait d'un quantum trop élevé. En conséquence, ce montant a été réduit de moitié par rapport à celui autorisé par l'Assemblée Générale le 12 mai 2016. Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale le 12 mai 2016.

Cette autorisation serait consentie pour toute émission de bons de souscription d'actions réalisée dans le cadre d'une offre publique visant la Société et qui serait déposée dans un délai de 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale. Elle annulerait et remplacerait l'autorisation donnée aux termes de la 25^e résolution votée par l'Assemblée Générale le 12 mai 2016 qui viendra à expiration le 11 novembre 2017.

Délégation de compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers

La 19^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 ordinaires et/ou de valeurs mobilières réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise dans le cadre des dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, pour un montant nominal maximal de 2 millions d'euros, identique à celui autorisé par l'Assemblée Générale du 12 mai 2016.

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 le 12 mai 2016, dans sa 24^e résolution.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois et priverait d'effet l'autorisation conférée aux termes de ladite résolution votée par l'Assemblée Générale le 12 mai 2016.

ORDRE DU JOUR

Résolutions ordinaires

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016.
2. Affectation du résultat de l'exercice et distribution du dividende.
3. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016.
4. Approbation des conventions et engagements visés à l'article L. 225-86 du Code de commerce.
5. Renouvellement du mandat de Madame Stéphane Pallez en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
6. Nomination de Madame Anne Dias en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
7. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de Surveillance.
8. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Directoire.
9. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance.
10. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire.
11. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Madame Virginie Morgon et Monsieur Philippe Audouin, membres du Directoire.
12. Renouvellement des fonctions d'un Commissaire aux comptes titulaire.
13. Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions.

Résolutions extraordinaires

14. Approbation de la transformation de la forme sociale de la Société par adoption de la forme de société européenne et des termes du projet de transformation.
15. Approbation des statuts de la Société sous sa nouvelle forme de société européenne.
16. Transfert au Directoire de la Société sous sa nouvelle forme de société européenne de l'ensemble des autorisations et des délégations de compétence et de pouvoirs en vigueur qui ont été conférées par les actionnaires au Directoire de la Société sous sa forme de société anonyme.
17. Autorisation au Directoire de réduire le capital social par annulation des actions achetées en application des programmes de rachat d'actions.
18. 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.
19. Délégation de compétence au Directoire à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.
20. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

7.4 PROJET DE RÉOLUTIONS

RÉSOLUTIONS ORDINAIRES

1^{re} résolution : Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016 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 du Conseil de Surveillance et du rapport des Commissaires aux comptes, décide d'affecter de la manière suivante et sur la base d'un

capital composé de 69 704 094 actions au 31 décembre 2016 :

(En euros)

• Le report à nouveau antérieur	0,00
• Le résultat de l'exercice de	389 611 051,70
Soit un total de	389 611 051,70
• À la dotation à la réserve légale	0,00
• Au versement d'un dividende ordinaire de 1,20 euro par action pour	83 644 912,80
• Au poste "Autres réserves" pour	150 000 000,00
• Au report à nouveau pour	155 966 138,90
Soit un total de	389 611 051,70

Conformément à l'article L.225-210 du Code de commerce, l'Assemblée Générale décide que le montant correspondant aux actions auto-détenues à la mise en paiement du dividende sera affecté au poste "Autres réserves".

Cette distribution est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3-2° du Code général des impôts, pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier.

Ce dividende sera mis en paiement exclusivement en numéraire le 18 mai 2017.

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 31/12/2013	Exercice clos le 31/12/2014	Exercice clos le 31/12/2015
Dividende	1,20	1,20	1,20
Abattement prévu à l'article 158.3-2° du CGI *	Distribution éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 %	Distribution éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 %	Distribution éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 %
Revenu Global	1,20	1,20	1,20

* Dans les conditions et limites légales.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire à l'effet de déterminer, notamment en considération du nombre d'actions détenues par la Société à la date de mise en paiement du dividende et, le cas échéant, du nombre d'actions annulées avant cette date, le montant global du dividende et, en conséquence, le montant du solde du bénéfice distribuable qui sera affecté au poste "Autres Réserves".

3^e résolution : Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

4^e résolution : Approbation des conventions et engagements visés à l'article L. 225-86 du Code de commerce

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-86 du Code de commerce, approuve les conventions et engagements présentés dans ce rapport et non encore approuvés par l'Assemblée Générale.

5° résolution : Renouvellement du mandat de Madame Stéphane Pallez 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 Stéphane Pallez 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 2021 sur les comptes du dernier exercice clos.

6° résolution : Nomination de Madame Anne Dias en qualité de membre du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, nomme Madame Anne Dias 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 2021 sur les comptes du dernier exercice clos.

7° résolution : Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur la politique de rémunération établi en application de l'article L.225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de Surveillance tels que présentés dans ce rapport.

8° résolution : Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Directoire

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur la politique de rémunération établi en application de l'article L.225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Directoire tels que présentés dans ce rapport.

9° résolution : Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation 26 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF de novembre 2016, lequel constitue le Code de référence de la Société en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Michel David-Weill, tels que présentés dans la section 3.2 du Document de référence et rappelés dans la présentation des résolutions.

10° résolution : Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Patrick Sayer, Président du Directoire

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation 26 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF de novembre 2016, lequel constitue le Code de référence de la Société en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Patrick Sayer, tels que présentés dans la section 3.2 du Document de référence et rappelés dans la présentation des résolutions.

11° résolution : Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Madame Virginie Morgon et à Monsieur Philippe Audouin, membres du Directoire

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation 26 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF de novembre 2016, lequel constitue le Code de référence de la Société en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Madame Virginie Morgon et à Monsieur Philippe Audouin, tels que présentés dans la section 3.2 du Document de référence et rappelés dans la présentation des résolutions.

12^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 Mazars, pour une durée de six exercices qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant en 2023 sur les comptes du dernier exercice clos.

13^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 241-7 et 612-1 à 612-4 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers et des articles 5 et 13 du règlement sur les abus de marché (règlement n° 596/2014/UE) :

- met fin, avec effet immédiat, pour sa partie non utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2016 par le vote de sa 12^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 697 040 940 euros sur la base d'un nombre total de 69 704 094 actions composant le capital au 31 décembre 2016. Toutefois, il est précisé qu'en cas d'opération sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions, division ou regroupement des actions, le prix indiqué ci-dessus sera ajusté en conséquence.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourra être effectué par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, offres publiques, par le recours à des instruments financiers dérivés ou à des bons ou valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, ou par la mise en place de stratégies optionnelles, dans les conditions prévues par les autorités de marché et dans le respect de la réglementation applicable.

La Société pourra utiliser la présente autorisation en vue des affectations suivantes, dans le respect des textes susvisés et des pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers :

- annulation en vertu d'une autorisation d'annulation conférée au Directoire par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement indépendant conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- attribution d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions définies par les dispositions légales applicables, notamment au titre de l'exercice d'options d'achat

d'actions, de l'attribution gratuite d'actions ou de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;

- remise ou échange d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres de créance donnant droit, de quelque manière, à l'attribution d'actions de la Société ;
- toute autre pratique qui viendrait à être admise ou reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers ou tout autre objectif qui serait conforme à la réglementation en vigueur.

La Société pourra également utiliser la présente autorisation en vue de la conservation ou de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe. Conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne peut excéder 5 % de son capital.

Cette autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

Les opérations d'achat, vente ou transfert d'actions de la Société pourront intervenir à tout moment dans le respect des dispositions légales et réglementaires sauf en période d'offre publique. En période d'offre publique, ces opérations ne pourront être réalisées qu'afin de permettre à la Société de respecter ses engagements antérieurs ou si les opérations de rachat sont réalisées dans le cadre de la poursuite d'un mandat d'acquisition de titres indépendant en vigueur.

La Société devra informer, conformément à la réglementation en vigueur, l'Autorité des Marchés Financiers des achats, cessions, transferts réalisés et plus généralement procéder à toutes formalités et déclarations nécessaires.

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

7

14^e résolution : Approbation de la transformation de la forme sociale de la Société par adoption de la forme de société européenne et des termes du projet de transformation

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance :

- du projet de transformation de la Société en société européenne établi par le Directoire de la Société le 9 mars 2017, approuvé par le Conseil de Surveillance le 16 mars 2017 et déposé au Greffe du Tribunal de Commerce de Paris le 31 mars 2017 ;
- du rapport du Directoire expliquant et justifiant les aspects juridiques et économiques de la transformation et indiquant les conséquences pour les actionnaires et pour les salariés de l'adoption de la forme de société européenne ;
- du rapport du commissaire à la transformation, nommé par ordonnance du Président du Tribunal de Commerce de Paris ;

- de l'avis favorable du Comité d'Entreprise sur le projet de transformation de la Société en société européenne en date du 15 mars 2017 ;

après avoir constaté que la Société a rempli les conditions requises par les dispositions du règlement (CE) n° 2157/2001 du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne, et notamment celles visées aux articles 2 § 4 et 37 dudit règlement, ainsi que les conditions visées à l'article L. 225-245-1 du Code de commerce, relatives à la transformation d'une société anonyme en société européenne ;

et après avoir pris acte que :

- la transformation de la Société en société européenne n'entraîne ni la dissolution de la Société, ni la création d'une personne morale nouvelle ;
- la durée de la Société, son objet et son siège social ne sont pas modifiés ;
- le capital de la Société restera fixé à la même somme et au même nombre d'actions ; les actions ordinaires resteront admises aux négociations sur le marché réglementé de NYSE Euronext Paris ;
- les mandats des membres du Conseil de Surveillance, des membres du Directoire et des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants en cours au moment de la transformation de la Société en société européenne se poursuivront dans les mêmes conditions et pour la même durée restant à courir que préalablement à l'immatriculation de la Société sous forme européenne ;
- la durée de l'exercice social en cours n'est pas modifiée du fait de l'adoption de la forme de société européenne et les comptes seront établis, présentés et contrôlés dans les conditions fixées par les statuts de la Société sous sa nouvelle forme et les dispositions du Code de commerce relatives aux sociétés européennes ;

après avoir pris note que, conformément à l'article 12 § 2 du Règlement susvisé, l'immatriculation de la société européenne ne pourra intervenir que lorsque la procédure relative à l'implication des salariés, telle que prévue aux articles L. 2351-1 et suivants du Code du travail, aura pu être menée à bien ;

décide de transformer la forme sociale de la Société et d'adopter la forme de société européenne (*Societas Europaea*) à Directoire et Conseil de Surveillance conformément aux termes du projet de transformation arrêté par le Directoire ;

prend acte que la transformation de la Société en société européenne sera définitivement réalisée à compter de l'immatriculation de la Société sous forme de société européenne au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris ;

et confère tout pouvoir au Directoire pour prendre toutes décisions et procéder aux formalités nécessaires à l'immatriculation de la Société sous forme de société européenne.

15^e résolution : Approbation des statuts de la Société sous sa nouvelle forme de société européenne

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du projet de statuts de la Société sous sa nouvelle forme de société européenne arrêté par le Directoire et approuvé par le Conseil de Surveillance et du rapport du Directoire, décide, sous réserve de l'adoption de la 14^e résolution, d'adopter, article par article puis dans son ensemble, le texte des statuts qui, à compter de la réalisation définitive de la transformation de la Société en société européenne, régiront la Société sous sa nouvelle forme et dont un exemplaire demeurera annexé au procès-verbal de la présente Assemblée.

16^e résolution : Transfert au Directoire de la Société sous sa nouvelle forme de société européenne de l'ensemble des autorisations et des délégations de compétence et de pouvoirs en vigueur qui ont été conférées par les actionnaires au Directoire de la Société sous sa forme de société anonyme

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise :

- du projet de transformation de la Société en société européenne établi par le Directoire le 9 mars 2017, approuvé par le Conseil de Surveillance le 16 mars 2017 et déposé au Greffe du Tribunal de Commerce de Paris le 31 mars 2017 ; et
- du rapport du Directoire expliquant et justifiant les aspects juridiques et économiques de la transformation et indiquant les conséquences pour les actionnaires et pour les salariés de l'adoption de la forme de société européenne ;

décide, sous réserve de l'adoption de la 14^e résolution que l'ensemble des autorisations et des délégations de compétence et de pouvoirs qui ont été conférées au Directoire de la Société sous sa forme actuelle de société anonyme par toutes Assemblées Générales de la Société régulièrement tenues antérieurement à la date des présentes et/ou en vigueur au jour de la réalisation de la transformation en société européenne, seront, au jour de la réalisation définitive de la transformation, automatiquement transférées au Directoire de la Société sous sa nouvelle forme de société européenne.

17^e résolution : Autorisation au Directoire de réduire le capital social par annulation des actions achetées en application des programmes de rachat d'actions

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes, en application des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

- autorise le Directoire, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance en application de l'article 14 des statuts, à réduire, en une ou plusieurs fois, le capital social par annulation de tout ou partie des actions rachetées dans le cadre d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale ;
- décide que l'excédent éventuel du prix d'achat des actions sur leur valeur nominale sera imputé sur les postes de primes d'émission, de fusion ou d'apports ou sur tout poste de réserve disponible, y compris sur la réserve légale dans la limite de 10 % de la réduction de capital réalisée ;
- décide que cette autorisation est donnée pour une période de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale ;
- donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à son Président, pour réaliser et constater ces réductions de capital, apporter aux statuts les modifications nécessaires en cas d'utilisation de la présente autorisation ainsi que pour procéder à toutes informations, publications et formalités y afférentes ;

5. décide que cette autorisation annule, pour sa partie non utilisée, toute autorisation précédente ayant le même objet.

18^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, délègue au Directoire sa compétence, conformément aux dispositions des articles L. 233-32 II et L. 233-33 du Code de commerce à l'effet de :

- a) décider d'émettre, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, des bons qui seront attribués gratuitement à l'ensemble des actionnaires ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique, permettant de souscrire à des conditions préférentielles, à des actions de la Société.

Le nombre maximum de bons de souscription d'actions pouvant être émis, sera égal à celui des actions composant le capital social lors de l'émission des bons. Le montant maximal nominal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de la totalité des bons ainsi émis est de 100 millions d'euros. Cette limite sera majorée du montant correspondant à la valeur nominale des titres nécessaires à la réalisation des ajustements susceptibles d'être effectués conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs des bons mentionnés ci-dessus ;

- b) fixer, avec faculté de subdélégation à son Président et/ou à l'un de ses membres dans les conditions fixées par la loi et les statuts, les conditions d'exercice de ces bons, qui devront être relatives aux termes de l'offre ou de toute offre concurrente éventuelle, ainsi que les autres caractéristiques de ces bons. Dans les limites définies ci-dessus, le Directoire aura, avec faculté de subdélégation, tous pouvoirs notamment à l'effet de :

- arrêter les conditions de la (ou des) émission(s) de bons,
- déterminer le nombre de bons à émettre,
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux bons et, notamment :
 - fixer leur prix d'exercice ou les modalités de détermination de ce prix,
 - arrêter les conditions de la (ou des) augmentation(s) de capital nécessaire(s) pour permettre aux titulaires de bons d'exercer les droits qui sont attachés auxdits bons,
 - arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions souscrites par l'exercice des droits attachés aux bons porteront jouissance, ainsi que toutes les autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s) réalisée(s) pour permettre aux titulaires des bons d'exercer les droits qui y sont attachés,
- décider que les droits d'attribution des bons formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus,
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux bons pendant un délai maximal de trois mois,
- fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires des bons et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables,

→ imputer les frais, droits et charges occasionnés par les augmentations de capital résultant de l'exercice de ces bons sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ces dernières les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du capital social,

→ d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toute mesure et effectuer toutes les formalités utiles à l'émission ou à l'attribution des bons émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts et procéder à la cotation des valeurs mobilières à émettre.

Ces bons de souscription d'actions deviennent caducs de plein droit dès que l'offre et toute offre concurrente éventuelle échouent, deviennent caduques ou sont retirées. Il est précisé que les bons qui seraient devenus caducs par effet de la loi ne seront pas pris en compte pour le calcul du nombre maximum des bons pouvant être émis indiqué ci-dessus.

L'autorisation ainsi conférée au Directoire au titre de la présente résolution est valable pour toute émission de bons de souscription d'actions réalisée dans le cadre d'une offre publique visant la Société et qui serait déposée dans un délai de 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale et annule et remplace celle consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2016 dans sa 25^e résolution.

19^e résolution : Délégation de compétence au Directoire à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du Rapport Spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 225-138-1 du Code de commerce, et des articles L. 3332-1 et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. délègue au Directoire la compétence de décider l'augmentation du capital social de la Société d'un montant global nominal maximal de 2 000 000 euros, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital, réservée aux salariés de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, souscrivant directement ou par l'intermédiaire d'un ou plusieurs fonds commun de placement d'entreprise, dès lors que ces salariés sont adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ;
2. autorise le Directoire, dans le cadre de ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution au titre de l'abondement et/ou de la décote ne pourra excéder les limites prévues à l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
3. décide de supprimer au profit de ces salariés le droit préférentiel des actionnaires à la souscription des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société pouvant être émises en vertu de la

présente délégation et de renoncer à tout droit aux actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital pouvant être attribuées gratuitement sur le fondement de la présente résolution ;

4. décide que le prix de souscription des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en application de la présente délégation sera fixé par le Directoire conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail ;
5. confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour fixer les conditions et modalités de mise en œuvre de la (ou des) augmentation(s) de capital décidée(s) en vertu de la présente résolution, notamment pour :
 - déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription,
 - fixer le nombre d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières à émettre et leur date de jouissance,
 - fixer, dans les limites légales, les conditions de l'émission des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières et les délais accordés aux salariés pour l'exercice de leurs droits,
 - fixer les délais et modalités de libération des actions ordinaires, étant précisé que ce délai ne pourra excéder trois ans,
 - imputer les frais de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes y relatives,
 - fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et ce, conformément aux

dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables,

- constater la réalisation de la (ou des) augmentation(s) de capital à concurrence des actions souscrites et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
- procéder à toutes opérations et formalités rendues nécessaires par la réalisation de la (ou des) augmentation(s) de capital.

La présente délégation, qui prive d'effet à compter de ce jour l'autorisation conférée aux termes de la 24^e résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2016, est consentie pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

RÉSOLUTION ORDINAIRE

20^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.

ANNEXE

PROJET DE MODIFICATIONS DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ RÉSULTANT DE LA TRANSFORMATION EN SOCIÉTÉ EUROPÉENNE

Texte ancien

Texte nouveau

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.

La Société est une société européenne (*Societas Europaea* ou "SE") à Directoire et Conseil de Surveillance par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 mai 2017. Elle est régie par les dispositions législatives et réglementaires européennes et françaises en vigueur et à venir, et par les présents statuts.

Article 2 : Dénomination sociale

La dénomination sociale est "EURAZEO".

La dénomination sociale est "EURAZEO".

Dans tous les actes et autres documents émanant de la Société, la dénomination sociale sera suivie des mots "société européenne" ou de l'abréviation "SE".

Article 3 : Objet social

La Société a pour objet, directement ou indirectement, en France et dans tous pays :

- la gestion de ses fonds et leur placement, à court, moyen ou long terme ;
- l'acquisition, la gestion et la cession, par tous moyens, de toutes participations minoritaires ou de contrôle, et plus généralement de tous titres, cotés ou non, et de tous droits mobiliers ou immobiliers, français et étrangers ;
- la création et l'acquisition de tous fonds d'investissement, la prise de participation dans tout fonds de cette nature ;
- l'acquisition, la cession, l'administration et l'exploitation, par location ou autrement, de tous immeubles, bâtis ou non bâtis, qu'elle possède, notamment dans les villes de Lyon et Marseille, ou qu'elle acquerra ou construira ;
- la fourniture de toutes prestations de service à tout organisme ou société dans lesquels la Société détient une participation ;
- l'octroi de cautions, avals et garanties afin de faciliter le financement de filiales ou de sociétés dans lesquelles la Société détient une participation ;
- et plus généralement toutes opérations mobilières, immobilières, financières, industrielles ou commerciales, se rattachant directement ou indirectement à l'un de ces objets ou à tout objet similaire ou connexe.

La Société a pour objet, directement ou indirectement, en France et dans tous pays :

- la gestion de ses fonds et leur placement, à court, moyen ou long terme ;
- l'acquisition, la gestion et la cession, par tous moyens, de toutes participations minoritaires ou de contrôle, et plus généralement de tous titres, cotés ou non, et de tous droits mobiliers ou immobiliers, français et étrangers ;
- la création et l'acquisition de tous fonds d'investissement, la prise de participation dans tout fonds de cette nature ;
- l'acquisition, la cession, l'administration et l'exploitation, par location ou autrement, de tous immeubles, bâtis ou non bâtis, qu'elle possède, notamment dans les villes de Lyon et Marseille, ou qu'elle acquerra ou construira ;
- la fourniture de toutes prestations de service à tout organisme ou société dans lesquels la Société détient une participation ;
- l'octroi de cautions, avals et garanties afin de faciliter le financement de filiales ou de sociétés dans lesquelles la Société détient une participation ;
- et plus généralement toutes opérations mobilières, immobilières, financières, industrielles ou commerciales, se rattachant directement ou indirectement à l'un de ces objets ou à tout objet similaire ou connexe.

Article 4 : Siège social

Le siège social est fixé à Paris (17^e), 1, rue Georges Berger.

Le déplacement du siège social dans le même département ou dans un département limitrophe peut être décidé par le Conseil de Surveillance, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Le siège social est fixé à Paris (17^e), 1, rue Georges Berger.

Le déplacement du siège social dans le même département ou dans un département limitrophe peut être décidé par le Conseil de Surveillance, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire, et partout ailleurs dans l'Union européenne en vertu d'une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Texte ancien

Texte nouveau

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.

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 deux cent douze millions cinq cent quatre-vingt-dix-sept mille quatre cent quatre-vingt-seize euros (212 597 496 €). Il est divisé en soixante-neuf millions sept cent quatre mille quatre-vingt-quatorze (69 704 094) actions, toutes de même valeur nominale et entièrement libérées.

Les actions sont réparties en deux catégories :

- 69 695 829 actions de catégorie A (les "Actions A") qui sont des actions ordinaires ; et
- 8 265 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".

Le capital social est fixé à deux cent douze millions cinq cent quatre-vingt-dix-sept mille quatre cent quatre-vingt-seize euros (212 597 496 €). Il est divisé en soixante-neuf millions sept cent quatre mille quatre-vingt-quatorze (69 704 094) actions, toutes de même valeur nominale et entièrement libérées.

Les actions sont réparties en deux catégories :

- 69 695 829 actions de catégorie A (les "Actions A") qui sont des actions ordinaires ; et
- 8 265 actions de catégorie B (les "Actions B"), qui sont des actions de préférence émises en application des articles L. 228-11 et suivants du Code de commerce.

Dans les présents statuts, les Actions A et les Actions B sont définies ensemble comme les "actions", les porteurs d'Actions A comme les "Actionnaires A", les porteurs d'Actions B comme les "Actionnaires B", les Actionnaires A et les Actionnaires B comme les "actionnaires".

Article 7 : Forme des actions

Les Actions A entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

Les Actions B entièrement libérées sont nominatives.

Elles sont inscrites en compte dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

La Société peut à tout moment demander à tout organisme ou intermédiaire, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, sous les sanctions qu'elles prévoient, le nom ou la dénomination sociale, la nationalité, et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme des droits de vote dans les Assemblées Générales de la Société, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux, et le cas échéant les restrictions dont ces titres sont frappés.

Les Actions A entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

Les Actions B entièrement libérées sont nominatives.

Elles sont inscrites en compte dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

La Société peut à tout moment demander à tout organisme ou intermédiaire, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, sous les sanctions qu'elles prévoient, le nom ou la dénomination sociale, la nationalité, et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme des droits de vote dans les Assemblées Générales de la Société, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux, et le cas échéant les restrictions dont ces titres sont frappés.

Texte ancien

Texte nouveau

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 %).

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

I° Droits communs attachés aux actions

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit à une quotité des bénéfices ou du boni de liquidation proportionnelle au nombre d'actions existantes.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.

II° Droits et restrictions spécifiques aux Actions B

1. À l'issue de la période de conservation des Actions B, telle que fixée dans le plan d'attribution gratuite d'Actions B décidant leur attribution (la "Période de Conservation") (la "Date d'Échéance de la Période de Conservation"), chaque Actionnaire B dispose du droit de convertir tout ou partie des Actions B qu'il détient en Actions A, dans les conditions prévues aux paragraphes 3 à 6.
2. À compter de la Date d'Échéance de la Période de Conservation, les Actions B sont librement cessibles entre les Actionnaires B.
3. Pendant un délai de trente (30) jours à compter de la Date d'Échéance de la Période de Conservation (la "Période 1"), les Actions B pourront être converties en Actions A à raison d'une Action A pour une Action B.

Si la Période 1 tombe pendant une période de restriction d'intervention sur les titres de la Société, le début de la Période 1 sera décalé jusqu'à l'expiration de ladite période de restriction d'intervention sur les titres de la Société, dans la limite d'une durée de quatre-vingt-dix (90) jours.

I° Droits communs attachés aux actions

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit à une quotité des bénéfices ou du boni de liquidation proportionnelle au nombre d'actions existantes.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.

II° Droits et restrictions spécifiques aux Actions B

1. À l'issue de la période de conservation des Actions B, telle que fixée dans le plan d'attribution gratuite d'Actions B décidant leur attribution (la "Période de Conservation") (la "Date d'Échéance de la Période de Conservation"), chaque Actionnaire B dispose du droit de convertir tout ou partie des Actions B qu'il détient en Actions A, dans les conditions prévues aux paragraphes 3 à 6.
2. À compter de la Date d'Échéance de la Période de Conservation, les Actions B sont librement cessibles entre les Actionnaires B.
3. Pendant un délai de trente (30) jours à compter de la Date d'Échéance de la Période de Conservation (la "Période 1"), les Actions B pourront être converties en Actions A à raison d'une Action A pour une Action B.

Si la Période 1 tombe pendant une période de restriction d'intervention sur les titres de la Société, le début de la Période 1 sera décalé jusqu'à l'expiration de ladite période de restriction d'intervention sur les titres de la Société, dans la limite d'une durée de quatre-vingt-dix (90) jours.

Texte ancien

4. À compter du premier anniversaire de la Date d'Échéance de la Période de Conservation, la parité de conversion des Actions B en Actions A sera déterminée en fonction de la différence, en pourcentage, entre le Cours de Bourse Initial et le Cours de Bourse Final (l'«Évolution du Cours de Bourse»). Le «Cours de Bourse Initial» désigne la moyenne des premiers cours cotés des actions de la Société lors des vingt (20) dernières séances de Bourse précédant la date de la mise en place par le Directoire de chaque plan d'attribution gratuite d'Actions B.

Le «Cours de Bourse Final» désigne la moyenne des premiers cours cotés des actions de la Société lors des vingt (20) dernières séances de Bourse précédant, selon le cas :

- (i) la date de publication des comptes annuels, semestriels et de l'information financière trimestrielle de la Société, en cas de conversion pendant une durée d'un an à compter du premier anniversaire de la Date d'Échéance de la Période de Conservation (inclus) (la «Période 2») ; ou
 - (ii) le deuxième anniversaire de la Date d'Échéance de la Période de Conservation (la «Date d'Échéance de l'Action B»).
5. Pendant la Période 2, la parité de conversion des Actions B en Actions A sera égale à :

- une (1) Action A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est inférieure à 10 % (inclus) ;
- deux (2) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 10 % (exclu) et inférieure à 20 % (inclus) ; et
- trois (3) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 20 % (exclu).

Pendant la Période 2, la conversion des Actions B en Actions A pourra être décidée par l'Actionnaire B dans un délai de quinze (15) jours de Bourse à compter de la date de publication des comptes annuels, des comptes semestriels ou des comptes trimestriels de la Société, à la parité de conversion notifiée par le Directoire à l'Actionnaire B à ladite date.

6. À la Date d'Échéance de l'Action B, les Actions B seront automatiquement converties en Actions A. La parité de conversion des Actions B en Actions A sera égale à :
- une (1) Action A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est inférieure à 20 % (inclus) ;
 - deux (2) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 20 % (exclu) et inférieure à 30 % (inclus) ;
 - trois (3) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 30 % (exclu) et inférieure à 40 % (inclus) ; et
 - quatre (4) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 40 % (exclu).

Au plus tard quinze (15) jours avant chaque Assemblée Générale, il sera mis à disposition des actionnaires un rapport complémentaire du Directoire et un rapport complémentaire des Commissaires aux comptes, relatifs aux conversions d'Actions B en Actions A.

Texte nouveau

4. À compter du premier anniversaire de la Date d'Échéance de la Période de Conservation, la parité de conversion des Actions B en Actions A sera déterminée en fonction de la différence, en pourcentage, entre le Cours de Bourse Initial et le Cours de Bourse Final (l'«Évolution du Cours de Bourse»). Le «Cours de Bourse Initial» désigne la moyenne des premiers cours cotés des actions de la Société lors des vingt (20) dernières séances de Bourse précédant la date de la mise en place par le Directoire de chaque plan d'attribution gratuite d'Actions B.

Le «Cours de Bourse Final» désigne la moyenne des premiers cours cotés des actions de la Société lors des vingt (20) dernières séances de Bourse précédant, selon le cas :

- (i) la date de publication des comptes annuels, semestriels et de l'information financière trimestrielle de la Société, en cas de conversion pendant une durée d'un an à compter du premier anniversaire de la Date d'Échéance de la Période de Conservation (inclus) (la «Période 2») ; ou
 - (ii) le deuxième anniversaire de la Date d'Échéance de la Période de Conservation (la «Date d'Échéance de l'Action B»).
5. Pendant la Période 2, la parité de conversion des Actions B en Actions A sera égale à :

- une (1) Action A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est inférieure à 10 % (inclus) ;
- deux (2) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 10 % (exclu) et inférieure à 20 % (inclus) ; et
- trois (3) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 20 % (exclu).

Pendant la Période 2, la conversion des Actions B en Actions A pourra être décidée par l'Actionnaire B dans un délai de quinze (15) jours de Bourse à compter de la date de publication des comptes annuels, des comptes semestriels ou des comptes trimestriels de la Société, à la parité de conversion notifiée par le Directoire à l'Actionnaire B à ladite date.

6. À la Date d'Échéance de l'Action B, les Actions B seront automatiquement converties en Actions A. La parité de conversion des Actions B en Actions A sera égale à :
- une (1) Action A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est inférieure à 20 % (inclus) ;
 - deux (2) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 20 % (exclu) et inférieure à 30 % (inclus) ;
 - trois (3) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 30 % (exclu) et inférieure à 40 % (inclus) ; et
 - quatre (4) Actions A à raison d'une (1) Action B si l'Évolution du Cours de Bourse, considérée à la date prise en compte pour le calcul du Cours de Bourse Final, est supérieure à 40 % (exclu).

Au plus tard quinze (15) jours avant chaque Assemblée Générale, il sera mis à disposition des actionnaires un rapport complémentaire du Directoire et un rapport complémentaire des Commissaires aux comptes, relatifs aux conversions d'Actions B en Actions A.

Texte ancien

Texte nouveau

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.

Le montant des actions émises à titre d'augmentation de capital et à libérer en espèces est exigible dans les conditions arrêtées par le Conseil de Surveillance.

Les appels de fonds sont portés à la connaissance des souscripteurs et actionnaires quinze (15) jours au moins avant la date fixée pour chaque versement par un avis inséré dans un journal d'annonces légales du lieu du siège social ou par lettre recommandée individuelle.

Tout retard dans le versement des sommes dues sur le montant non libéré des actions entraînera, de plein droit, et sans qu'il soit besoin de procéder à une formalité quelconque, le paiement d'un intérêt calculé au taux légal majoré de deux (2) points, jour après jour, à partir de la date d'exigibilité, sans préjudice de l'action personnelle que la Société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcées prévues par la loi.

Article 11 : Composition du Conseil de Surveillance

1. Le Conseil de Surveillance est composé de trois (3) membres au moins et de dix-huit (18) membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire, sauf la faculté pour le Conseil, en cas de vacance d'un ou plusieurs postes, de procéder par cooptation à la nomination de leurs remplaçants, chacun pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale.

Le nombre des membres du Conseil de Surveillance ayant dépassé l'âge de soixante-dix (70) ans ne peut être supérieur au tiers du nombre des membres du Conseil de Surveillance en fonction. Lorsque cette proportion se trouve dépassée, le plus âgé des membres du Conseil de Surveillance, le Président excepté, cesse d'exercer ses fonctions à l'issue de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

2. Pendant la durée de son mandat, chaque membre du Conseil de Surveillance doit être propriétaire de deux cent cinquante (250) actions au moins.
3. Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés pour une durée de quatre (4) ans. Ils sont rééligibles. Les fonctions d'un membre du Conseil de Surveillance prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat. Toutefois, les fonctions des membres du Conseil de Surveillance en cours de mandat dont la durée a été fixée à 6 ans se poursuivent jusqu'à leur date d'expiration.
4. Le Conseil de Surveillance comprend en outre, dans le cadre prévu par les dispositions des articles L. 225-79-2 et suivants du Code de commerce, un ou deux membre(s) représentant les salariés et dont le régime est soumis aux dispositions légales en vigueur et aux présents statuts.

1. Le Conseil de Surveillance est composé de trois (3) membres au moins et de dix-huit (18) membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire, sauf la faculté pour le Conseil, en cas de vacance d'un ou plusieurs postes, de procéder par cooptation à la nomination de leurs remplaçants, chacun pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale.

Le nombre des membres du Conseil de Surveillance ayant dépassé l'âge de soixante-dix (70) ans ne peut être supérieur au tiers du nombre des membres du Conseil de Surveillance en fonction. Lorsque cette proportion se trouve dépassée, le plus âgé des membres du Conseil de Surveillance, le Président excepté, cesse d'exercer ses fonctions à l'issue de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

2. Pendant la durée de son mandat, chaque membre du Conseil de Surveillance doit être propriétaire de deux cent cinquante (250) actions au moins.
3. Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés pour une durée de quatre (4) ans. Ils sont rééligibles. Les fonctions d'un membre du Conseil de Surveillance prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.
4. Le Conseil de Surveillance comprend en outre, dans le cadre prévu par les dispositions des articles L. 225-79-2 et suivants du Code de commerce, un ou deux membre(s) représentant les salariés et dont le régime est soumis aux dispositions légales en vigueur et aux présents statuts.

Texte ancien

Lorsque le nombre de membres du Conseil de Surveillance nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire est inférieur ou égal à douze, un membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés est désigné pour une durée de quatre (4) ans par le Comité d'Entreprise de la Société.

Lorsque le Conseil de Surveillance est composé d'un nombre supérieur à douze membres, un second membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés doit être désigné selon les mêmes modalités. Si le nombre de membres du Conseil de Surveillance nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire devient égal ou inférieur à douze, le mandat du second membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés se poursuit jusqu'à son terme.

Le renouvellement des mandats des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés sera subordonné au maintien des effectifs au-dessus du seuil légal.

Aucun membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés n'est pris en compte pour la détermination du nombre minimal et maximal des membres du Conseil de Surveillance fixé à l'article 11.1 des présents statuts.

Par exception à l'obligation prévue à l'article 11.2 des présents statuts, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus d'être propriétaires d'actions de la Société. Par ailleurs, ils ne percevront aucun jeton de présence au titre de ce mandat.

Texte nouveau

Lorsque le nombre de membres du Conseil de Surveillance nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire est inférieur ou égal à douze, un membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés est désigné pour une durée de quatre (4) ans par le Comité d'Entreprise de la Société.

Lorsque le Conseil de Surveillance est composé d'un nombre supérieur à douze membres, un second membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés doit être désigné selon les mêmes modalités. Si le nombre de membres du Conseil de Surveillance nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire devient égal ou inférieur à douze, le mandat du second membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés se poursuit jusqu'à son terme.

Le renouvellement des mandats des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés sera subordonné au maintien des effectifs au-dessus du seuil légal.

Aucun membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés n'est pris en compte pour la détermination du nombre minimal et maximal des membres du Conseil de Surveillance fixé à l'article 11.1 des présents statuts.

Par exception à l'obligation prévue à l'article 11.2 des présents statuts, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus d'être propriétaires d'actions de la Société. Par ailleurs, ils ne percevront aucun jeton de présence au titre de ce mandat.

Article 12 : Présidence du Conseil de Surveillance

1. Le Conseil de Surveillance, pour la durée de leur mandat, élit en son sein un Président et un 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 parmi ses membres.

1. Le Conseil de Surveillance, pour la durée de leur mandat, élit en son sein un Président et un ou plusieurs Vice-Présidents, qui sont obligatoirement des personnes physiques.

Il détermine leurs rémunérations, fixes ou variables.

Le Président est chargé de convoquer le Conseil, quatre fois par an au moins, et d'en diriger les débats.

2. Le ou les Vice-Présidents remplissent les mêmes fonctions et ont les mêmes prérogatives, en cas d'empêchement du Président, ou lorsque le Président leur a temporairement délégué ses pouvoirs.
3. Le Conseil de Surveillance peut désigner un secrétaire choisi ou 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.

1. Les membres du Conseil de Surveillance sont convoqués à ses séances par tout moyen, même verbalement.

Les réunions du Conseil de Surveillance ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé lors de la convocation. Elles sont présidées par le Président du Conseil de Surveillance, et en cas d'absence de ce dernier, par un Vice-Président.

Texte ancien

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.

Texte nouveau

2. Les réunions sont tenues et les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.
3. Le Conseil de Surveillance établit un règlement intérieur, qui peut prévoir que, sauf pour l'adoption des décisions relatives à la nomination ou au remplacement de ses Président et Vice-Présidents, et de celles relatives à la nomination ou à la révocation des membres du Directoire, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil de Surveillance qui participent à la réunion du Conseil au moyen d'une visioconférence ou par utilisation de moyens de télécommunication, dans les conditions permises ou prescrites par la loi et les règlements en vigueur.
4. Les procès-verbaux des réunions du Conseil sont dressés, et des copies ou extraits en sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

Article 14 : Pouvoir 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 ;

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 ;

Texte ancien

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 deux cents millions d'euros (200 000 000 euros),
- toute prise ou augmentation de participation dans tout organisme ou société, toute acquisition, tout échange, toute cession de titres, biens, créances ou valeurs, pour un montant d'investissement par la Société supérieur à deux cents millions d'euros (200 000 000 euros),
- tout accord d'endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse deux cents millions d'euros (200 000 000 euros).

Pour l'appréciation du seuil de deux cents millions d'euros (200 000 000 euros), sont pris en compte :

- le montant de l'investissement effectué par la Société tel qu'il apparaîtra dans ses comptes sociaux, que ce soit sous forme de capital, ou instruments assimilés, ou de prêts d'actionnaires ou instruments assimilés,
- les dettes et instruments assimilés dès lors que la Société accorde une garantie ou caution expresse pour ce financement. Les autres dettes, souscrites au niveau de la filiale ou participation concernée ou d'une société d'acquisition *ad hoc*, et pour lesquelles la Société n'a pas donné de garantie ou de caution expresse ne sont pas prises en compte dans l'appréciation de ce seuil ;

c) toute convention soumise à l'article L. 225-86 du Code de commerce.

5. Dans la limite des montants qu'il détermine, aux conditions et pour la durée qu'il fixe, le Conseil de Surveillance peut autoriser d'avance le Directoire à accomplir une ou plusieurs opérations visées aux a) et b) du paragraphe 4 ci-dessus.
6. Le Conseil de Surveillance peut décider la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions de ces comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

Texte nouveau

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 deux cents millions d'euros (200 000 000 euros),
- toute prise ou augmentation de participation dans tout organisme ou société, toute acquisition, tout échange, toute cession de titres, biens, créances ou valeurs, pour un montant d'investissement par la Société supérieur à deux cents millions d'euros (200 000 000 euros),
- tout accord d'endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse deux cents millions d'euros (200 000 000 euros).

Pour l'appréciation du seuil de deux cents millions d'euros (200 000 000 euros), sont pris en compte :

- le montant de l'investissement effectué par la Société tel qu'il apparaîtra dans ses comptes sociaux, que ce soit sous forme de capital, ou instruments assimilés, ou de prêts d'actionnaires ou instruments assimilés,
- les dettes et instruments assimilés dès lors que la Société accorde une garantie ou caution expresse pour ce financement. Les autres dettes, souscrites au niveau de la filiale ou participation concernée ou d'une société d'acquisition *ad hoc*, et pour lesquelles la Société n'a pas donné de garantie ou de caution expresse ne sont pas prises en compte dans l'appréciation de ce seuil ;

c) toute convention soumise à l'article L. 225-86 du Code de commerce.

5. Dans la limite des montants qu'il détermine, aux conditions et pour la durée qu'il fixe, le Conseil de Surveillance peut autoriser d'avance le Directoire à accomplir une ou plusieurs opérations visées aux a) et b) du paragraphe 4 ci-dessus.
6. Le Conseil de Surveillance peut décider la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions de ces comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

Texte ancien

Texte nouveau

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.

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 : Censeur

1. L'Assemblée Générale peut nommer des censeurs aux fins d'assister le Conseil de Surveillance. Les censeurs sont choisis ou non parmi les actionnaires, sont au maximum au nombre de quatre et sont nommés pour une durée maximale de 4 ans. Le Conseil de Surveillance fixe leurs attributions et détermine leur rémunération.
2. La limite d'âge pour exercer les fonctions de censeur est fixée à quatre-vingts (80) ans. Tout censeur qui atteint cet âge est réputé démissionnaire d'office.
3. Les censeurs sont convoqués à toutes les réunions du Conseil de Surveillance, et prennent part à ses délibérations, avec voix consultative seulement. Ils ne peuvent se substituer aux membres du Conseil de Surveillance et émettent seulement des avis.

1. L'Assemblée Générale peut nommer des censeurs aux fins d'assister le Conseil de Surveillance. Les censeurs sont choisis ou non parmi les actionnaires, sont au maximum au nombre de quatre et sont nommés pour une durée maximale de 4 ans. Le Conseil de Surveillance fixe leurs attributions et détermine leur rémunération.
2. La limite d'âge pour exercer les fonctions de censeur est fixée à quatre-vingts (80) ans. Tout censeur qui atteint cet âge est réputé démissionnaire d'office.
3. Les censeurs sont convoqués à toutes les réunions du Conseil de Surveillance, et prennent part à ses délibérations, avec voix consultative seulement. Ils ne peuvent se substituer aux membres du Conseil de Surveillance et émettent seulement des avis.

Article 17 : Composition du Directoire

1. La Société est dirigée par un Directoire, composé de trois à sept membres, nommés par le Conseil de Surveillance. Il exerce ses fonctions sous le contrôle du Conseil de Surveillance, conformément à la loi et aux présents statuts.
2. Les membres du Directoire peuvent être choisis en dehors des actionnaires. Ils sont obligatoirement des personnes physiques. Ils sont toujours rééligibles. Aucun membre du Conseil de Surveillance ne peut faire partie du Directoire.
La limite d'âge pour exercer la fonction de membre du Directoire est fixée à soixante-huit (68) ans. Tout membre du Directoire qui atteint cet âge est réputé démissionnaire d'office.
Chaque membre du Directoire peut être lié à la Société par un contrat de travail qui demeure en vigueur pendant toute la durée de ses fonctions, et après leur expiration.
3. Le Directoire est nommé pour une durée de quatre (4) ans. En cas de vacance d'un siège, le Conseil de Surveillance, conformément à la loi, nomme le remplaçant pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.
4. Tout membre du Directoire est révocable, soit par le Conseil de Surveillance, soit par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil de Surveillance. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages intérêts. La révocation d'un membre du Directoire n'entraîne pas la résiliation de son contrat de travail.

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.

Texte ancien

Texte nouveau

Article 18 : Présidence du Directoire. Direction Générale

- | | |
|--|--|
| <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>4. Vis-à-vis des tiers, tous actes engageant la Société sont valablement accomplis par le Président du Directoire ou par un Directeur Général.</p> | <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>4. Vis-à-vis des tiers, tous actes engageant la Société sont valablement accomplis par le Président du Directoire ou par un Directeur Général.</p> |
|--|--|

Article 19 : Délibérations du Directoire

- | | |
|---|---|
| <p>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.</p> <p>2. Le Président du Directoire ou, en son absence, le Directeur Général qu'il désigne, préside les séances.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>5. Le Directoire, pour son propre fonctionnement, arrête son règlement intérieur, et le communique pour information au Conseil de Surveillance.</p> | <p>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.</p> <p>2. Le Président du Directoire ou, en son absence, le Directeur Général qu'il désigne, préside les séances.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>5. Le Directoire, pour son propre fonctionnement, arrête son règlement intérieur, et le communique pour information au Conseil de Surveillance.</p> |
|---|---|

Article 20 : Pouvoirs et obligations du Directoire

- | | |
|---|---|
| <p>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.</p> | <p>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.</p> |
|---|---|

Texte ancien

2. Les membres du Directoire peuvent, avec l'autorisation du Conseil de Surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. En aucun cas cependant, cette répartition ne peut dispenser le Directoire de se réunir et de délibérer sur les questions les plus importantes pour la gestion de la Société, ni être invoquée comme une cause d'exonération de la responsabilité solidaire du Directoire, et de chacun de ses membres.
3. Le Directoire peut investir un ou plusieurs de ses membres ou toute personne choisie hors de son sein, de missions spéciales, permanentes ou temporaires, qu'il détermine, et leur déléguer pour un ou plusieurs objets déterminés, avec ou sans faculté de subdéléguer, les pouvoirs qu'il juge nécessaires.
4. Le Directoire établit, et présente au Conseil de Surveillance, les rapports, budgets, ainsi que les comptes trimestriels, semestriels et annuels, dans les conditions prévues par la loi et par le paragraphe 1 de l'article 14 ci-dessus.
Le Directoire convoque toutes Assemblées Générales des Actionnaires, fixe leur ordre du jour et exécute leurs décisions.
5. Les membres du Directoire sont responsables envers la Société ou envers les tiers, individuellement ou solidairement selon le cas, soit des infractions aux dispositions légales régissant les sociétés anonymes, soit des violations des présents statuts, soit des fautes commises dans leur gestion, le tout dans les conditions et sous peine des sanctions prévues par la législation en vigueur.

Texte nouveau

2. Les membres du Directoire peuvent, avec l'autorisation du Conseil de Surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. En aucun cas cependant, cette répartition ne peut dispenser le Directoire de se réunir et de délibérer sur les questions les plus importantes pour la gestion de la Société, ni être invoquée comme une cause d'exonération de la responsabilité solidaire du Directoire, et de chacun de ses membres.
3. Le Directoire peut investir un ou plusieurs de ses membres ou toute personne choisie hors de son sein, de missions spéciales, permanentes ou temporaires, qu'il détermine, et leur déléguer pour un ou plusieurs objets déterminés, avec ou sans faculté de subdéléguer, les pouvoirs qu'il juge nécessaires.
4. Le Directoire établit, et présente au Conseil de Surveillance, les rapports, budgets, ainsi que les comptes trimestriels, semestriels et annuels, dans les conditions prévues par la loi et par le paragraphe 1 de l'article 14 ci-dessus.
Le Directoire convoque toutes Assemblées Générales des Actionnaires, fixe leur ordre du jour et exécute leurs décisions.
5. Les membres du Directoire sont responsables envers la Société ou envers les tiers, individuellement ou solidairement selon le cas, soit des infractions aux dispositions légales et réglementaires régissant les sociétés européennes, soit des violations des présents statuts, soit des fautes commises dans leur gestion, le tout dans les conditions et sous peine des sanctions prévues par les législations françaises et européennes en vigueur.

Article 21 : Rémunération des membres du Directoire

Le Conseil de Surveillance fixe le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du Directoire, et fixe les nombres et conditions des options de souscription ou d'achat d'actions qui leur sont éventuellement attribuées.

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.

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 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.

1. Les Assemblées d'Actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la réglementation européenne et la loi française en vigueur applicables à la société européenne.
2. Chaque Action A et chaque Action B donnent droit à une voix. Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres Actions A est attribué à toutes les Actions A entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux (2) ans, au nom d'un même actionnaire.

Texte ancien

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux Actions A nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'anciennes Actions A pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.

Toute Action A convertie au porteur ou dont la propriété est transférée perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert de propriété par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu à l'alinéa précédent.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées Générales Ordinaires et au nu-proprétaire dans les Assemblées Générales Extraordinaires. Cependant les actionnaires peuvent convenir entre eux de toute autre répartition pour l'exercice du droit de vote aux Assemblées Générales. En ce cas, ils devront porter leur convention à la connaissance de la Société par lettre recommandée adressée au siège social, la Société étant tenue de respecter cette convention pour toute Assemblée Générale qui se réunirait après l'expiration d'un délai d'un mois suivant l'envoi de la lettre recommandée, le cachet de la poste faisant foi de la date d'expédition.

- 3.** Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées Générales de la Société par l'enregistrement comptable des actions au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (dans les conditions prévues par la loi) au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris :

- pour les actionnaires nominatifs : dans les comptes titres nominatifs tenus par la Société ;
- pour les actionnaires au porteur : dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut participer aux Assemblées personnellement ou par mandataire. Il peut également participer à toute Assemblée en votant par correspondance dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Pour être pris en compte, le vote par correspondance doit avoir été reçu par la Société trois (3) jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Le Directoire aura la faculté d'autoriser l'envoi par télétransmission (y compris par voie électronique) à la Société des formules de procuration et de vote par correspondance dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Lorsqu'il y est fait recours, la signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

- 4.** Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil de Surveillance ou, en son absence, par 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.

Texte nouveau

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux Actions A nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'anciennes Actions A pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.

Toute Action A convertie au porteur ou dont la propriété est transférée perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert de propriété par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu à l'alinéa précédent.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées Générales Ordinaires et au nu-proprétaire dans les Assemblées Générales Extraordinaires. Cependant les actionnaires peuvent convenir entre eux de toute autre répartition pour l'exercice du droit de vote aux Assemblées Générales. En ce cas, ils devront porter leur convention à la connaissance de la Société par lettre recommandée adressée au siège social, la Société étant tenue de respecter cette convention pour toute Assemblée Générale qui se réunirait après l'expiration d'un délai d'un mois suivant l'envoi de la lettre recommandée, le cachet de la poste faisant foi de la date d'expédition.

- 3.** Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées Générales de la Société par l'enregistrement comptable des actions au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (dans les conditions prévues par la loi) au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris :

- pour les actionnaires nominatifs : dans les comptes titres nominatifs tenus par la Société ;
- pour les actionnaires au porteur : dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut participer aux Assemblées personnellement ou par mandataire. Il peut également participer à toute Assemblée en votant par correspondance dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Pour être pris en compte, le vote par correspondance doit avoir été reçu par la Société trois (3) jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Le Directoire aura la faculté d'autoriser l'envoi par télétransmission (y compris par voie électronique) à la Société des formules de procuration et de vote par correspondance dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Lorsqu'il y est fait recours, la signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

- 4.** Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil de Surveillance ou, en son absence, par un Vice-Président. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.
- 5.** Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et des copies ou extraits en sont certifiés et délivrés conformément à la loi.

Texte ancien

Texte nouveau

Article 24 : Assemblée Spéciale

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 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. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Les Actionnaires B sont consultés dans les conditions prévues à l'article 23 (applicables mutatis mutandis à l'Assemblée Spéciale des Actionnaires B) sur les questions relevant spécifiquement de leur compétence aux termes de la loi. 2. Seuls des Actionnaires B inscrits dans les comptes de la Société peuvent participer à ces Assemblées Spéciales et prendre part au vote. 3. L'Assemblée Spéciale des Actionnaires B exerce ses pouvoirs dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur. 4. Les décisions de la Société, prises par une Assemblée Générale des Actionnaires, ne sont définitives qu'après approbation par l'Assemblée Spéciale des Actionnaires B lorsqu'elles modifient les droits relatifs aux Actions B. |
|---|---|

Article 25 : Comptes sociaux

L'exercice social commence le premier (1^{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.

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 26 : Conventions réglementées

En application de l'article L. 229-7 al. 6 du Code de commerce, les dispositions des articles L. 225-86 à L. 225-90-1 du Code de commerce sont applicables aux conventions conclues par la Société.

Article 26 : 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 27 : Dissolution et liquidation

À la dissolution de la Société, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les Assemblées Générales Ordinaires.

Le liquidateur représente la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour réaliser l'actif, même à l'amiable. Il est habilité à payer les créanciers et répartir le solde disponible.

L'Assemblée Générale des Actionnaires peut l'autoriser à continuer les affaires en cours ou à en engager de nouvelles pour les besoins de la liquidation.

Article 27 : 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.

Article 28 : Contestations

Toutes les contestations qui, pendant la durée de la Société ou lors de sa liquidation, s'élèveraient soit entre la Société et les actionnaires, soit entre les actionnaires eux-mêmes à propos des affaires sociales, seront soumises à la juridiction des tribunaux compétents du siège social.

7.5 OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE

Vu l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Conseil de Surveillance estime qu'il n'a aucune observation à formuler tant sur le rapport du Directoire que sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et engage l'Assemblée Générale à adopter l'ensemble des résolutions qui lui sont proposées par le Directoire.

7.6 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux actionnaires,

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

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

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés 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.

Conventions avec les actionnaires

Néant.

Conventions avec des sociétés ayant des dirigeants communs

Approbation de la cession à ANF Immobilier des parts sociales détenues dans ANF Immobilier Hotels (Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016)

Personnes concernées :

M. Patrick Sayer (Président du Directoire d'Eurazeo et membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier) et M. Philippe Audouin (membre du Directoire d'Eurazeo et membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier).

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016 a autorisé la Société à céder 26 des 34 parts sociales détenues dans ANF Immobilier Hotels à la société ANF Immobilier. Les 8 parts restantes d'ANF Immobilier Hotels détenues par Eurazeo ont été rachetées par CEPAC Foncière. Un contrat de cession de parts sociales et de créances en compte courant a été signé le 9 décembre 2016, sous condition suspensive de l'autorisation préalable de l'opération par les banques prêteuses. Un acte réitératif constatant le transfert de propriété et de jouissance des parts et des créances à effet au 1er janvier 2017 et le paiement du prix a été signé le 5 janvier 2017. Les comptes courants ont été cédés à leur valeur nominale et les parts ont été cédées à leur valeur dans l'ANR au 30 juin 2016 pour un montant total de deux millions six cent trente-neuf mille trois cent quarante-cinq (2 639 345) euros.

Motivations :

Cette décision fait suite à la volonté d'ANF Immobilier de simplifier la structure de cette société. Par rapport au montant des fonds investis par Eurazeo en juin 2014 lors de l'investissement dans ANF Immobilier Hotels, cette opération représente un TRI sur investissement de 10,7% et un multiple de 10,2x.

Avenant au protocole d'investissement entre Carryco Capital 1 et Eurazeo en date du 14 novembre 2014 (Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016)

Personnes concernées :

M. Patrick Sayer (Président du Directoire d'Eurazeo et Président de Carryco Capital 1), Mme Virginie Morgon (Directeur Général d'Eurazeo et actionnaire de Carryco Capital 1) et M. Philippe Audouin (membre du Directoire d'Eurazeo et actionnaire de Carryco Capital 1).

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance a autorisé la modification du protocole d'investissement signé le 14 novembre 2014 entre Eurazeo, la société Carryco Capital 1 et les membres des équipes Eurazeo bénéficiant du mécanisme de co-investissement. Cet avenant a pour objet de permettre à Carryco Capital 1 le remploi d'une partie des sommes investies correspondant à la portion cédée à Eurazeo Capital II des investissements réalisés depuis décembre 2015, c'est-à-dire les opérations pour lesquelles la cession à Eurazeo Capital II est neutre financièrement pour Eurazeo.

Motivations :

Dans le cadre de la syndication à Eurazeo Capital II d'une partie des investissements déjà réalisés par Eurazeo, Carryco Capital 1, société regroupant les membres des équipes Eurazeo bénéficiant du mécanisme de co-investissement, a cédé une partie de ses participations au sein des sociétés constituant le portefeuille d'investissements 2014-2017 à Eurazeo Capital II. Cette syndication réduit les montants devant être versés par les équipes au titre du programme de co-investissement concerné, à charge pour elles d'investir des sommes équivalentes directement au sein d'Eurazeo Capital II. Dans la mesure où une partie des sommes concernées a déjà été investie par les équipes au travers de Carryco Capital 1 et qu'il n'est pas envisageable de distribuer ces sommes avant qu'Eurazeo ait récupéré la totalité de sa mise, le Conseil de Surveillance a autorisé la modification du protocole d'investissement afin de permettre la réutilisation par Carryco Capital 1 des sommes issues de la cession dans les futurs investissements à réaliser.

Conventions et engagements autres avec les dirigeants

Modification du contrat de travail d'un membre du Directoire (Conseil de Surveillance du 27 juillet 2016)

Personne concernée :

Mme Virginie Morgon (Directeur Général)

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 27 juillet 2016 a autorisé la conclusion d'un avenant au contrat de travail de Virginie Morgon en date du 13 décembre 2007 afin d'en aménager l'exécution pendant son détachement au sein de la société Eurazeo North America. L'avenant conclu le 23 août 2016 prévoit un détachement partiel et temporaire d'une durée de deux ans à compter du 1er septembre 2016. Aux termes de cet avenant, la rémunération due à Mme Virginie Morgon au titre de son activité exercée aux Etats-Unis en qualité de Présidente d'Eurazeo North America sera complétée de diverses compensations à concurrence d'un plafond annuel global de prise en charge par la société Eurazeo North America d'un montant fixé à un million d'euros, soit une couverture normative à hauteur de 67,5% des surcoûts engendrés pour Mme Virginie Morgon du fait de son installation aux Etats-Unis. Au 31 décembre 2016, ces compensations ont représenté un montant de 738 561 dollars, qui se compare, compte tenu du paiement en avance de certains frais d'installation, à un plafond de 1 458 333 euros, sur la base d'une période comprise entre l'ouverture du bureau et le 31 décembre 2017.

Motivations :

Afin d'assurer le lancement de l'activité de la société Eurazeo North America, filiale du groupe Eurazeo établie à New York, il a été décidé de confier la direction de cette société à Mme Virginie Morgon, et ce au regard de ses compétences, son expérience et ses connaissances. Les compensations prévues à l'avenant incluent notamment une compensation du coût de la vie, la prise en charge des frais liés au déplacement (déménagement, logement, frais de scolarité, etc.) ainsi que la compensation d'une partie du surcoût fiscal et ce en tenant compte, d'une part, du différentiel fiscal entre le montant des prélèvements obligatoires (charges sociales et impôt sur le revenu) auxquels Mme Virginie Morgon sera soumise aux Etats-Unis et ceux auxquels elle aurait été soumise en France et, d'autre part, du surcoût fiscal lié à la prise en charge par Eurazeo North America des frais liés au détachement.

Transferts de parts au profit de membres du Directoire (Conseil de Surveillance du 21 septembre 2016)

Personnes concernées :

M. Patrick Sayer, Mme Virginie Morgon et M. Philippe Audouin (membres du Directoire d'Eurazeo).

Nature et modalités :

Dans le cadre de la création du fonds Eurazeo Capital II ouvert à des investisseurs tiers et ayant vocation à investir aux côtés d'Eurazeo dans le portefeuille d'investissements 2014-2017 réalisés ou à réaliser par Eurazeo Capital, la société Eurazeo Capital II General Partner détenue à 100% par Eurazeo a souscrit, lors de la constitution du fonds pour des raisons techniques, à un certain nombre de parts A et C du fonds Eurazeo Capital II dans le but de les recéder à bref délai aux équipes Eurazeo incluant les mandataires sociaux. Le transfert des parts A et C d'Eurazeo Capital II General Partner au profit des trois membres du Directoire a donné lieu au versement d'une somme de 112 186 euros par Augusta SAS (société détenue par Patrick Sayer) le 14 février 2017, de 89 839 euros par Virginie Morgon le 31 janvier 2017 et de 39 276 euros par Philippe Audouin le 30 janvier 2017.

Motivations :

Dans le cadre de la syndication à Eurazeo Capital II d'une partie des investissements déjà réalisés par Eurazeo, Carryco Capital 1, société regroupant les membres des équipes Eurazeo bénéficiant du mécanisme de co-investissement, a cédé une partie de ses participations au sein des sociétés constituant le portefeuille d'investissements 2014-2017 à Eurazeo Capital II. Afin de maintenir l'investissement des équipes au même niveau, il était convenu que les membres des équipes Eurazeo souscriraient directement à des parts de carried (parts C) au sein du fonds. En vue de répondre à une demande des investisseurs investissant dans le fonds, il était également prévu que les membres des équipes Eurazeo investiraient "pari passu" avec les investisseurs en souscrivant à des parts A dans le fonds afin que les intérêts des membres des équipes d'investissement soient alignés sur ceux des investisseurs tiers. Lors de la constitution du fonds, le 22 décembre 2016, la société Eurazeo Capital II General Partner, gérant du fonds, a souscrit à titre intérimaire des parts A et C afin de les recéder à bref délai aux membres des équipes Eurazeo.

Rémunération fixe d'un membre du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail (Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016)

Personne concernée :

Mme Virginie Morgon (Directeur général).

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016 a autorisé l'augmentation de la rémunération fixe de Mme Virginie Morgon, Directeur général bénéficiant d'un contrat de travail, à compter du 1^{er} janvier 2017.

La rémunération annuelle fixe pour 2017 de Mme Virginie Morgon s'élèvera à un montant brut de 800 000 euros.

Motivations :

Compte tenu du fait que (i) la rémunération fixe de Mme Virginie Morgon n'a pas évolué au cours des trois derniers exercices et (ii) les éléments de comparaison avec les concurrents dans le domaine du capital investissement y compris ceux appartenant à des sociétés d'investissement cotées font apparaître une différence sensible de rémunération par rapport à celles observées chez Eurazeo, une revalorisation de la rémunération fixe de Mme Virginie Morgon a été recommandée par le Comité des Rémunérations et de Sélection et décidée par le Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016.

Mise en œuvre d'un mécanisme de "co-investissement" portant sur les investissements 2009-2011 autorisé par les conseils de surveillance des 9 décembre 2008 et 25 juin 2009 (Conseil de Surveillance du 8 décembre 2016)

Personnes concernées :

M. Patrick Sayer, Mme Virginie Morgon et M. Philippe Audouin (membres du Directoire d'Eurazeo).

Nature et modalités :

Eurazeo a proposé aux associés d'Investco 5 Bingen faisant toujours partie du groupe le rachat de l'intégralité de leurs parts sociales à un prix déterminé sur la base de l'ANR avec décote au 12 décembre 2016. Cette offre de rachat s'est tenue du 14 décembre 2016 au 13 janvier 2017. Dans ce cadre, un montant de 14 032 909,70€ a été versé le 20 décembre 2016 à la société Augusta SAS, détenue par M. Patrick Sayer, un montant de 12 695 540,14€ a été versé le 20 décembre 2016 à la société Les Méliades SAS détenue par Mme Virginie Morgon et un montant de 5 818 601,17€ a été versé le 10 janvier 2017 à M. Philippe Audouin. Par ailleurs, au titre du débouclage prévu au contrat d'investissement, un acompte sur dividende et une réduction de capital ont été décidés par l'assemblée générale des associés d'Investco 5. Ces opérations ont eu lieu le 16 février 2017 au profit des associés d'Investco 5 n'ayant pas cédé l'intégralité de leurs parts dans le cadre du rachat ; à ce titre, une somme de 3 039 893 € a été versée à Patrick Sayer.

Motivations :

Au cours des exercices 2009 à 2015, 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.

Compte tenu des cessions intervenues en 2016, plus de 50% des investissements du programme ont été considérés comme cédés au sens du contrat d'investissement. Le hurdle de 6% ayant été définitivement atteint, le programme de co-investissement 2009-2011 est arrivé à son terme le 31 décembre 2016 donnant droit aux associés à 10% de la plus-value réalisée par Eurazeo conformément aux termes du contrat d'investissement. Afin de faciliter le débouclage de ce programme, le Conseil de Surveillance a autorisé Eurazeo à proposer aux associés d'Investco 5 Bingen encore présents au sein du groupe Eurazeo une modalité additionnelle de résiliation du programme. Eurazeo a ainsi pu racheter avec décote une partie des parts sociales d'Investco 5 nets de droits d'enregistrement. Ceci permettra également à Eurazeo de simplifier les opérations de liquidation à venir de la structure.

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.

Conventions avec les actionnaires

Néant.

Conventions avec des sociétés ayant des dirigeants communs

Néant.

Conventions et engagements autres avec les dirigeants

Rémunération variable des membres du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail (Conseil de Surveillance du 16 mars 2017)

Personnes concernées :

Mme Virginie Morgon et M. Philippe Audouin.

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 16 mars 2017 a fixé le montant des rémunérations variables des membres du Directoire à verser en 2017 au titre de l'exercice 2016 en application des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil de Surveillance du 15 mars 2016.

Le montant des rémunérations variables des membres du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail sont :

Mme Virginie Morgon :

Une rémunération variable d'un montant brut de 718 083 euros.

M. Philippe Audouin :

Une rémunération variable d'un montant brut de 346 033 euros.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs****Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R.225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Conventions avec les actionnaires

Néant.

Conventions avec des sociétés ayant des dirigeants communs

Conventions de subordination entre Eurazeo, Elis (anciennement Holdelis) et Legendre Holding 27 (Conseil de Surveillance du 12 juin 2013)

Personnes concernées :

M. Philippe Audouin (Président de Legendre Holding 27, membre du Conseil de Surveillance d'Elis et membre du Directoire d'Eurazeo) et Mme Virginie Morgon (Membre du Conseil de Surveillance d'Elis jusqu'au 31 mai 2016 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 Elis SA (anciennement Holdelis) et ses filiales et de l'émission par Legendre Holding 27 d'un emprunt obligataire par émission d'obligations senior subordonnées à intérêts "PIK", le Conseil de Surveillance du 12 juin 2013 avait autorisé la signature de deux conventions de subordination entre notamment Eurazeo, la société Elis et ses filiales, Legendre Holding 27, ECIP Elis et les banques participant au refinancement. Dans le cadre du remboursement anticipé par Legendre Holding 27 de cet emprunt obligataire, les conventions de subordination susmentionnées ont pris fin le 4 juillet 2016.

Convention de nantissements de comptes-titres et de créances de premier rang consentis par Eurazeo et portant sur les titres détenus dans Elis (anciennement Holdelis) et les prêts d'actionnaires consentis au profit d'Elis (Conseil de Surveillance du 12 juin 2013)

Personnes concernées :

Mme Virginie Morgon (Membre du Conseil de Surveillance d'Elis jusqu'au 31 mai 2016 et Directeur Général d'Eurazeo) et M. Philippe Audouin (membre du Conseil de Surveillance d'Elis 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 Elis SA (anciennement Holdelis) et ses filiales, le Conseil de Surveillance avait autorisé la signature par Eurazeo d'une convention de nantissement portant sur 100% des titres qu'elle détient dans Elis et sur les prêts d'actionnaires consentis au profit d'Elis par Eurazeo. Suite au remboursement anticipé de ce financement, ces nantissements ont fait l'objet d'une mainlevée le 4 juillet 2016.

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 :

M. Philippe Audouin (Président de Legendre Holding 27 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 Elis SA (anciennement Holdelis) 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. Suite au remboursement anticipé de ce financement, ce nantissement a fait l'objet d'une mainlevée le 4 juillet 2016.

Convention de refacturation d'actions attribuées gratuitement entre Eurazeo et Eurazeo PME (Conseil de Surveillance du 19 mars 2013)

Personnes concernées :

Mme Virginie Morgon (Président du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et Directeur Général d'Eurazeo) et Philippe Audouin (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 attribuées aux bénéficiaires à l'issue de la période d'acquisition. Le Conseil de Surveillance a également autorisé toute convention ultérieure ayant le même objet et portant sur les coûts liés à toute attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Un montant de 26 019,30 € a été facturé par Eurazeo à Eurazeo PME au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Conventions et engagements autres avec les dirigeants

Néant.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice

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.

Conventions avec les actionnaires

Néant.

Conventions avec des sociétés ayant des dirigeants communs

Mise en place des programmes de co-investissement 2012-2013 et 2014-2018 (Conseils de Surveillance des 5 décembre 2013 et 18 mars 2014)

Personnes concernées :

M. Patrick Sayer (Président du Directoire d'Eurazeo et Président de Carryco Capital 1 et de Carryco Croissance), Mme Virginie Morgon (Directeur Général d'Eurazeo et associée de Carryco Capital 1 et de Carryco Croissance) et M. Philippe Audouin (membre du Directoire d'Eurazeo et directeur général de Carryco Capital 1 et de Carryco Croissance).

Nature et modalités :

Les Conseils de Surveillance des 5 décembre 2013 et 18 mars 2014 ont autorisé la signature de la documentation contractuelle à conclure avec les membres du Directoire et les membres de l'équipe d'investissement, directement ou par l'intermédiaire de sociétés les regroupant.

Des protocoles d'investissement ont été signés les 28 novembre et 23 décembre 2014 entre notamment Eurazeo, les membres du Directoire et les membres de l'équipe d'investissement afin de permettre la mise en place des programmes de co-investissement portant sur les investissements réalisés par Eurazeo en 2012-2013 (au travers de la société Carryco Croissance) et à réaliser entre 2014 et 2018 (au travers de la société Carryco Capital 1). Aucune somme n'a été versée aux membres du Directoire en 2016.

Conventions et engagements autres avec les dirigeants

Engagements de la Société au titre du mandat des membres du Directoire (Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013)

Personnes concernées :

M. Patrick Sayer, Mme Virginie Morgon et M. Philippe Audouin.

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.

I. 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.

- En cas de non-renouvellement de son mandat à échéance, de cessation forcée de ses fonctions ou de départ contraint avant l'expiration de son mandat :
 - M. Patrick Sayer aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à vingt-quatre mois de rémunération calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au cours des douze derniers mois. Cette indemnité inclura et sera au moins égale aux indemnités conventionnelles qui seraient dues en cas de rupture du contrat de travail.
 - Cette indemnité ne sera versée que si le cours de bourse de la Société comparé à l'indice LPX évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination de M. Patrick Sayer et la date de la fin de son mandat :
 - si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 %, M. Patrick Sayer percevra 100 % de son indemnité ;
 - si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 %, M. Patrick Sayer percevra deux tiers de son indemnité ;
 - entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.
 - De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu si M. Patrick Sayer quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai d'un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçu pour le nombre de mois restant à courir.
- En cas de non-renouvellement de son mandat à échéance, M. Patrick Sayer aura droit, au titre du contrat de travail conclu le 1er janvier 1995 avec Gaz et Eaux, qui s'est poursuivi par transfert successifs au sein d'Eurazeo et qui a été suspendu à compter du 15 mai 2002, date de sa désignation comme membre du Directoire et Président, à une rémunération égale à sa rémunération fixe en vigueur la dernière année de son mandat.

2. MADAME VIRGINIE MORGON

- Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies lui permettant de bénéficier, si elle achève définitivement sa carrière au sein de la Société au sens du règlement de retraite, de droits à retraite complémentaire calculés en fonction de la rémunération moyenne des trente-six derniers mois (prime incluse, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de l'ancienneté dans la Société, la pension de retraite étant égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans.
- Un régime de retraite collectif à cotisations définies de la Société.
- En cas de démission avant le 19 mars 2018, Mme Virginie Morgon sera assujettie à une obligation de non-concurrence d'une durée de six mois. À ce titre, elle bénéficiera d'une indemnité 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 Morgon sera également assujettie à une obligation de non-sollicitation d'une durée de un an à compter de la cessation de son contrat de travail.
- En cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, avant l'expiration de son mandat :
 - Mme Virginie Morgon aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à dix-huit mois de rémunération, calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au cours des douze derniers mois. Cette indemnité comprend les indemnités 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 Morgon et la date de fin de son mandat :
 - si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 %, Mme Virginie Morgon percevra 100 % de son indemnité ;
 - si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 %, Mme Virginie Morgon percevra deux tiers de son indemnité ;
 - entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.
 - De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu si Mme Virginie Morgon quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du groupe ou si elle a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai d'un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçu pour le nombre de mois restant à courir.

3. M. PHILIPPE AUDOUIN

- Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies lui permettant de bénéficier, s'il achève définitivement sa carrière au sein de la Société au sens du règlement de retraite, de droits à retraite complémentaire calculés en fonction de sa rémunération moyenne des trente-six derniers mois (prime incluse, dans la limite d'un plafond égal à deux fois la rémunération fixe du bénéficiaire) et de son ancienneté dans la Société, la pension de retraite étant égale à 2,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, dans la limite de 24 ans.
- Un régime de retraite collectif à cotisations définies de la Société.
- En cas de démission avant le 19 mars 2018, il sera assujéti à une obligation de non-concurrence d'une durée de six mois. À ce titre, il bénéficiera d'une indemnité compensatrice brute mensuelle correspondant à 33 % de sa rémunération mensuelle moyenne versée au cours des douze derniers mois précédant la rupture du contrat de travail. Si cette démission s'accompagne également du versement d'une indemnité de départ (telle que prévue ci-dessous), le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable versée au cours des deux dernières années précédant son départ.

Il est prévu la possibilité pour la Société de renoncer à la mise en œuvre de cet accord de non-concurrence.

- En cas de démission avant le 19 mars 2018, il sera également assujéti à une obligation de non-sollicitation d'une durée de un an à compter de la cessation de son contrat de travail.
- En cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, avant l'expiration de son mandat :
 - Il aura le droit au versement par la Société d'une indemnité compensatoire égale à dix-huit mois de rémunération, calculée sur la base de la rémunération totale (fixe + variable) versée au cours des douze derniers mois. Cette indemnité comprend les indemnités légales ou conventionnelles qui pourraient être dues à la rupture du contrat de travail. Ces indemnités ne seront versées que si le cours de bourse de la Société comparé à l'indice LPX évolue de la manière suivante entre la date de la dernière nomination du membre du Directoire concerné et la date de fin de son mandat :
 - si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est au moins égale à 100 %, le membre du Directoire concerné percevra 100 % de son indemnité ;
 - si l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle de l'indice LPX est inférieure ou égale à 80 %, le membre du Directoire concerné percevra deux tiers de son indemnité ;
 - entre ces limites, le calcul s'effectuera de manière proportionnelle.
 - De par sa nature, le versement de cette indemnité est exclu en cas de faute. Son versement est également exclu s'il quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur du groupe ou s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai inférieur à un mois suivant la date de son départ ; une indemnité égale à la moitié prévue sera versée s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai d'un à six mois suivant la date de son départ. En tout état de cause, quelle que soit la date de départ, le montant de l'indemnité versée ne saurait être supérieur au montant correspondant à la rémunération qu'il aurait perçu pour le nombre de mois restant à courir.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 12 mai 2016.

Conventions avec les actionnaires

Néant.

Conventions avec des sociétés ayant des dirigeants communs

Mise en place des programmes de co-investissement 2015-2018 (Conseils de Surveillance des 16 juin et 30 juillet 2015)

Personnes concernées :

M. Patrick Sayer (Président du Directoire d'Eurazeo, Président de Carryco Croissance 2 et associé de Carryco Patrimoine), Mme Virginie Morgon (Directeur Général d'Eurazeo et associée de Carryco Croissance 2 et de Carryco Patrimoine) et M. Philippe Audouin (membre du Directoire d'Eurazeo et associé de Carryco Croissance 2 et de Carryco Patrimoine).

Nature et modalités :

Les Conseils de Surveillance des 16 juin et 30 juillet 2015 ont autorisé la signature de la documentation contractuelle à conclure avec les membres du Directoire et les membres de l'équipe d'investissement, directement ou par l'intermédiaire de sociétés les regroupant. Des protocoles d'investissement ont été signés les 29 juin et 30 juillet 2015 entre notamment Eurazeo, les membres du Directoire et les membres de l'équipe d'investissement afin de permettre la mise en place des programmes de co-investissement portant sur les investissements à réaliser par Eurazeo entre 2015 et 2018 (au travers des sociétés Carryco Croissance 2 et Carryco Patrimoine). Aucune somme n'a été versée aux membres du Directoire en 2016.

Rémunération fixe d'un membre du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail (Conseil de Surveillance du 15 décembre 2015)

Personne concernée :

M. Philippe Audouin (membre du Directoire).

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 15 décembre 2015 a autorisé l'augmentation de la rémunération fixe de M. Philippe Audouin, membre du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail, à compter du 1er janvier 2016. La rémunération annuelle fixe pour 2016 de M. Philippe Audouin s'est élevée à un montant brut de 475 000 euros.

Rémunération variable des membres du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail (Conseil de Surveillance du 15 mars 2016)

Personnes concernées :

Mme Virginie Morgon et M. Philippe Audouin.

Nature et modalités :

Le Conseil de Surveillance du 15 mars 2016 a fixé le montant des rémunérations variables des membres du Directoire à verser en 2016 au titre de l'exercice 2015 en application des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil de Surveillance du 16 juin 2015.

Le montant des rémunérations variables des membres du Directoire bénéficiant d'un contrat de travail versées en 2016 au titre de l'exercice 2015 sont :

Mme Virginie Morgon :

Une rémunération variable d'un montant brut de 751 272 euros.

M. Philippe Audouin :

Une rémunération variable d'un montant brut de 312 486 euros.

Conventions et engagements autres avec les dirigeants

Néant.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Courbevoie, le 28 mars 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Guillaume Potel
Emilie Loréal

7.7 AUTRES RAPPORTS SPÉCIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

Assemblée générale mixte du 11 mai 2017

(17^e résolution)

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Directoire vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 28 mars 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Guillaume Potel
Emilie Loréal

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE PROJET D'ÉMISSION À TITRE GRATUIT DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT VISANT LA SOCIÉTÉ

Assemblée générale Mixte du 11 mai 2017

(18^e résolution)

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission à titre gratuit de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la Société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, dans le cadre de l'article L. 233-32 II du Code de commerce et d'une offre au publique visant la Société qui serait déposée dans un délai de 18 mois à compter de la présente assemblée, la compétence à l'effet de :

- décider l'émission de bons soumis au régime de l'article L. 233-32 II du Code de commerce permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à une ou plusieurs actions de la Société, ainsi que leur attribution gratuite à tous les actionnaires de la Société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique ;
- fixer les conditions d'exercice et les caractéristiques desdits bons.

Le montant nominal maximal des actions qui pourraient être ainsi émises ne pourra dépasser le plafond de 100 millions d'euros et le nombre maximum de bons qui pourraient être émis ne pourra excéder celui des actions composant le capital social de la société lors de l'émission des bons.

Il appartient 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 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 28 mars 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Guillaume Potel
Emilie Loréal

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

Assemblée générale mixte du 11 mai 2017

(19^e résolution)

Aux Actionnaires,

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Directoire de la compétence de décider une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 344-1 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 valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Directoire relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix des titres de capital à émettre données dans le rapport du Directoire.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait décidée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Directoire en cas d'émission d'actions et de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 28 mars 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Clavié

Mazars

Guillaume Potel
Emilie Loréal

7

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Afin de faciliter la lecture du présent rapport enregistré comme Document de référence, la table de concordance suivante renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement européen n° 809/2004 pris en application de la Directive dite "Prospectus" et renvoie aux pages du Rapport Annuel correspondantes.

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004		n° de pages
1	Personnes responsables	357
2	Contrôleurs légaux des comptes	358
3	Informations financières sélectionnées	
3.1	Informations financières historiques	31 à 39 ; 85 et 86 ; 331
3.1	Informations financières intermédiaires	N/A
4	Facteurs de risques	99 ; 199 à 213
5	Informations concernant l'émetteur	
5.1	Histoire et évolution de la Société	58 à 60
5.2	Investissements	10 à 22 ; 103
6	Aperçu des activités	
6.1	Principales activités	23 à 51
6.2	Principaux marchés	28 ; 36 ; 40 ; 44
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 ; 28
7	Organigramme	
7.1	Description sommaire du groupe de l'émetteur et place qu'il y occupe	1 ; 24 ; 102
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	274 à 288 ; 324 à 327
8	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	247 et 248
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	131 à 139
9	Examen de la situation financière et du résultat	
9.1	Situation financière	76 à 81
9.2	Résultat d'exploitation	96 et 97
10	Trésorerie et capitaux	
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	78 ; 255 à 257 ; 266 ; 310 ; 313
10.2	Source et montant des flux de trésorerie	78 à 80 ; 228 et 229 ; 267 et 268 ; 328
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	210 et 211 ; 255 à 261 ; 310
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	255 à 261 ; 310
10.5	Sources de financement attendues pour honorer les engagements	211 et 212 ; 355
11	Recherche et développement, brevets et licences	N/A
12	Informations sur les tendances	14 à 17 ; 109
13	Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A

N/A : non applicable.

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004	n° de pages
14 Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction Générale	
14.1 Informations concernant les membres des organes d'administration et de Direction	94 à 97 ; 154 à 178
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de Surveillance et de la Direction Générale	171
15 Rémunération et avantages	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	179 à 196 ; 245 ; 317
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	181 et 182 ; 195 et 196 ; 243 ; 313 et 314
16 Fonctionnement des organes d'administration et de Direction	
16.1 Date d'expiration du mandat	155 à 157 ; 161 à 170 ; 194
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	183 à 187
16.3 Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations de l'émetteur	171 et 172 ; 176 ; 177 et 178 ; 215
16.4 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	215 et 216
17 Salariés	
17.1 Nombre de salariés et répartition par principal type d'activité et par site	30 ; 38 ; 42 ; 46 ; 50 ; 51 ; 125 à 131 ; 243 ; 317 ; 331
17.2 Participations au capital social de l'émetteur et stock-options	179 à 182 ; 184 à 193 ; 310 à 312 ; 342 à 344 ; 362 à 370 ; 371 à 385
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	127 ; 342 et 343 ; 390 à 392
18 Principaux actionnaires	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	345 à 347
18.2 Existence de droits de vote différents des actionnaires	340 et 341 ; 346 et 347
18.3 Contrôle de l'émetteur	346 et 347
18.4 Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	348
19 Opérations avec des apparentés	179 à 196 ; 219 ; 317 ; 358 ; 407 à 414
20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1 Informations financières historiques	31 à 39 ; 85 à 86 ; 331
20.2 Informations financières proforma	76 et 77 ; 80
20.3 États financiers	222 à 295 ; 299 à 328
20.4 Vérifications des informations financières historiques annuelles	296 à 297 ; 329 et 330 ; 359
20.5 Date des dernières informations financières	31/12/2016
20.6 Informations financières intermédiaires	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	86 ; 387
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	212 et 213
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	108 et 109
21 Informations complémentaires	
21.1 Capital social	331 ; 336 ; 342 à 345
21.2 Acte constitutif et statuts	336 à 341
22 Contrats importants	219 ; 348 à 351 ; 352 à 354 ; 355 et 356
23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	105 à 107 ; 147 à 150 ; 250 et 251
24 Documents accessibles au public	N/A
25 Informations sur les participations	31 à 35 ; 39 ; 43 ; 47 ; 236 à 239 ; 324 à 327

N/A : non applicable.

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

	N° de pages
Attestation du responsable du document	357
Rapport du Directoire	
<ul style="list-style-type: none"> • 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) 	28 à 47 ; 70 à 86 ; 99 ; 101 à 109 ; 199 à 217 ; 344
<ul style="list-style-type: none"> • 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 	355 et 356
<ul style="list-style-type: none"> • Informations relatives aux rachats d'actions (article L. 225-211, al. 2 du Code de commerce) 	352 à 354
États financiers	
<ul style="list-style-type: none"> • Comptes individuels 	299 à 328
<ul style="list-style-type: none"> • Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 	329 et 330
<ul style="list-style-type: none"> • Comptes consolidés 	221 à 295
<ul style="list-style-type: none"> • Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 	296 et 297
<ul style="list-style-type: none"> • 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 	214 à 217
<ul style="list-style-type: none"> • Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance 	218
<ul style="list-style-type: none"> • Honoraires des Commissaires aux comptes 	268 et 269

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	67 à 86; 102 à 109
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	199 à 213
4 Prises de participations significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	26 à 66
5 Événements postérieurs à la clôture/Perspectives	108 à 109
6 Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	86
7 Information sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de Bourse	210 à 212
8 Informations sur les rachats d'actions	352 à 354
9 Rémunérations des mandataires sociaux	179 à 196
10 Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	198
11 Mandats et fonctions des mandataires sociaux	155 à 170
12 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	355 à 356
13 Actionnariat de la Société	345 à 347
14 Actionnariat salarié	345
15 Activité et résultats des filiales de la Société	28 à 47
16 Activité en matière de recherche et de développement	N/A
17 Informations sociales et environnementales	125 à 139
18 Informations sur les délais de paiement	332
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	214 à 217
20 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité	344
21 Tableau des résultats des 5 derniers exercices	331
22 Rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Directoire et aux membres du Conseil de Surveillance (article L.285-82-2 du Code de commerce)	179 à 182

TABLE DE CONCORDANCE DES DONNÉES SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

La cinquième édition du rapport RSE d'Eurazeo comporte plusieurs Éléments d'information issus des Lignes directrices de la *Global Reporting Initiative (GRI) 4*.

	No de pages	GRI 4		Grenelle II	Pacte Mondial, critères niveau " Avancé "	Charte ESG de l'AFIC*
		Indicateur	Niveau d'application : complet (C) / partiel (P)			
Informations sur la politique de reporting RSE d'Eurazeo						
Déclaration du décideur le plus haut placé sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie	Site internet	G4-1	C	-	19	D.16
Prise en compte de la RSE dans la politique d'investissement	112 à 116	G4-18	P	-	1 à 2 ; 17 à 18	D.16
Stratégie et objectifs RSE 2020	82 ; 117 à 119	HR1 ; FS10	C	-	1 à 15 ; 17 à 18 ; 20	B.9 ; D.15 à 16
Engagements et reconnaissance	124	G4-15	C	-	17 à 18	D.16
Historique de l'engagement responsable	Site internet	-	-	-	1 à 2 ; 15 ; 17 à 18 ; 20	D.16
Profil et méthodologie du rapport	145 à 146	G4-18 à 21 ; G4-28 à 33	C	-	-	-
Informations générales sur Eurazeo						
Nom de l'organisation et localisation du siège	336	G4-3 ; G4-5	C	-	-	-
Profil de l'organisation	24 à 51	G4-4 ; G4-8	C	-	-	A.1 à 5
Pays où l'organisation est implantée	56 ; 274 à 288	G4-6	C	-	-	-
Mode de propriété et forme juridique	336	G4-7	C	-	-	-
Chiffre d'affaires net et capital total	76 à 77 ; 300 à 302	G4-9	C	-	-	-
Changements substantiels de taille, de structure ou de capital	102 à 104 ; 345	G4-13	P	-	-	-
Entités incluses dans les états financiers consolidés	102	G4-17	C	-	-	-
Valeur économique directe créée et distribuée	127 ; 140 à 142 ; 224 à 225	EC1	C	-	-	D.16
Moyens mis en place pour la maîtrise des risques	99 ; 199 à 213	SO4	P	A225 2-a-3	2 ; 14	C.10 ; D.13
Gouvernance						
Structure de gouvernance générale d'Eurazeo	154 à 178	G4-34 ; G4-38 à 41 ; G4-45 à 48 ; G4-51 à 52	C	-	1 ; 20	D.15
Informations sur la gouvernance RSE d'Eurazeo	118 ; 133	G4-36 ; G4-42 à 44	C	-	1 ; 19 à 20	D.15
Gouvernance des filiales						
Séparation des fonctions d'exécution et de contrôle	118	G4-39	C	-	-	-
Membres des Conseils de Surveillance (CS) ou Conseils d'Administration (CA)	118	-	-	-	-	-
Administrateurs indépendants	118	-	-	-	-	-

	No de pages	GRI 4		Grenelle II	Pacte Mondial, critères niveau " Avancé "	Charte ESG de l'AFIC*
		Indicateur	Niveau d'application : complet (C) / partiel (P)			
Durée moyenne des mandats	118	-	-	-	-	-
Réunions du CS ou CA et taux de présence	118	-	-	-	-	-
Sociétés dotées d'un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations au sein du CS ou CA	118	-	-	-	-	-
Responsable RSE	133	-	-	-	-	-
Charte RSE	133	-	-	-	-	-
Social						
Emploi						
Effectif permanent et non permanent	125	G4-9 ; 10	C ; P	A225 1-α-1	6 à 8	-
Répartition de l'effectif par sexe, âge et zone géographique	125 à 126	G4-10 ; LA12	P	A225 1-α-1	6 à 8 ; 15	-
Répartition de l'effectif par contrat d'emploi et par catégorie professionnelle	125	G4-10 ; LA12	P	-	6 à 8	-
Embauches et départs	126	LA1	P	A225 1-α-2	6 à 8	B.7
Rémunérations et avantages sociaux						
Rémunérations et leur évolution	127	-	-	A225 1-α-3	6 à 8 ; 15	B.9
Salariés actionnaires	127	-	-	-	6 à 8 ; 15	B.9
Organisation du temps de travail						
Effectif travaillant à temps partiel	127	-	-	A225 1-b-1	6 à 8	-
Heures d'intérim	127	-	-	A225 1-b-1	6 à 8	-
Absentéisme	127	LA6	P	A225 1-b-2	6 à 8 ; 15	-
Relations sociales						
Organisation du dialogue social	128	-	-	A225 1-c-1	6 à 8 ; 15	B.6
Accords collectifs	128	-	-	A225 1-c-2	6 à 8 ; 15	-
Enquêtes collaborateurs et baromètres sociaux	128	-	-	-	6 à 8 ; 15	-
Santé et sécurité						
Conditions de santé et de sécurité au travail	129	-	-	A225 1-d-1	6 à 8 ; 15	-
Maladies professionnelles	129	LA6	P	A225 1-d-3	6 à 8 ; 15	-
Accords signés en matière de santé et de sécurité au travail	129	-	-	A225 1-d-2	6 à 8 ; 15	-
Accidents du travail	129	LA6	P	A225 1-d-3	6 à 8	-
Développement des compétences						
Politiques mises en œuvre en matière de formation	130	-	-	A225 1-e-1	6 à 8 ; 15	B.8
Heures et dépenses de formation	130	LA9	P	A225 1-e-2	6 à 8	-
Égalité de traitement et promotion de la diversité						
Composition des organes de gouvernance (CS ou CA) par sexe	13	LA12	P	-	15	-
Composition des organes de décision par âge	155 à 157 ; 161 à 170	LA12	P	-	15	-
Mesures prises pour favoriser l'égalité professionnelle	130 à 131	-	-	A225 1-f-1	6 à 8 ; 15	-
Mesures prises pour favoriser l'insertion des personnes handicapées	131	-	-	A225 1-f-2	6 à 8 ; 15	-
Politique de lutte contre les discriminations	131	-	-	A225 1-f-3	6 à 8 ; 15	-
Promotion et respect des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)	131	-	-	A225 1-g-1 à A225 1-g-4	3 à 8 ; 15	-

Table de concordance

Table de concordance des données sociales, environnementales et sociétales

	No de pages	Indicateur	GRI 4		Grenelle II	Pacte Mondial, critères niveau " Avancé "	Charte ESG de l'AFIC*
			Niveau d'application : complet (C) / partiel (P)				
Environnement							
Politique environnementale							
Organisation de la Société pour prendre en compte la RSE et moyens mis en œuvre en matière d'environnement	133	-	-	-	A225 2-α-1	1 à 2 ; 9 à 11 ; 15	C.12
Démarches d'évaluation ou de certification	133	-	-	-	A225 2-α-1	9 à 11 ; 15	-
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	134	-	-	-	A225 2-α-2	9 à 11 ; 15	-
Montants, moyens et mesures consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	134	EN31	C	-	A225 2-α-3 à A225 2-α-4	9 à 11	C.10
Indemnités versées pour litiges environnementaux	134	EN29	C	-	-	9 à 11	-
Pollution							
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	134	-	-	-	A225 2-b-1	9 à 11 ; 15	-
Rejets dans l'air (NOx et SOx)	134	EN21	C	-	A225 2-b-1	9 à 11	-
Rejets dans l'eau et le sol	134	-	-	-	A225 2-b-1	9 à 11	-
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	134	-	-	-	A225 2-b-2	9 à 11	-
Prévention et gestion des déchets							
Production totale de déchets	135	EN23	P	-	-	9 à 11	-
Montants dépensés et générés dans le traitement et la valorisation des déchets	135	EN31	C	-	-	9 à 11	-
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	135	-	-	-	A225 2-c-i-1	9 à 11 ; 15	C.12
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	135 à 136	-	-	-	A225 2-c-i-2	9 à 11 ; 15	-
Utilisation durable des ressources							
Consommation d'eau et mesures prises pour optimiser la consommation d'eau	136	EN8 ; EN31	P	-	A225 2-c-ii-1	9 à 11 ; 15	C.12
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	136	-	-	-	A225 2-c-ii-1	9 à 11 ; 15	-
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	136	-	-	-	A225 2-c-ii-2	9 à 11 ; 15	C.12
Consommation d'énergie et mesures pour améliorer l'efficacité énergétique	137	EN3 ; EN30	C	-	A225 2-c-ii-3	9 à 11 ; 15	C.12
Utilisation des sols et mesures de prévention et de réduction mises en place afin d'éviter les rejets dans le sol	137	-	-	-	A225 2-b-1A225 2-c-ii-4	9 à 11 ; 15	-
Changement climatique							
Rejets de gaz à effet de serre (GES)	138	-	-	-	-	9 à 11 ; 15	-
Émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2)	138	EN15 ; EN16	C	-	A225 2-d-1	9 à 11 ; 15	-
Émissions de gaz à effet de serre (scope 3)	138	EN17	C	-	A225 2-d-1	9 à 11 ; 15	-
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	138	-	-	-	A225 2-d-1	9 à 11 ; 15	-

	No de pages	GRI 4		Grenelle II	Pacte Mondial, critères niveau " Avancé "	Charte ESG de l'AFIC*
		Indicateur	Niveau d'application : complet (C) / partiel (P)			
Adaptation aux conséquences du changement climatique	138 à 139	-	-	-	9 à 11 ; 15	C.12
Protection de la biodiversité						
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	139	-	-	A225 2-e-1	9 à 11 ; 15	C.11
Sociétal						
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société						
Emploi et développement régional	140	-	-	A225 3-a-1	-	B.7
Populations riveraines ou locales	140	-	-	A225 3-a-2	-	-
Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité						
Dialogue avec les parties prenantes	140 à 141	G4-16 ; G4-18 ; G4-24 à 27	C	A225 3-b-1	15 ; 18 ; 21	-
Actions de partenariat ou de mécénat	141 à 142	-	-	A225 3-b-2	3 à 4, 15 à 18	-
Montant dépensé en actions sociétales	141 à 142	-	-	-	16	-
Sous-traitance et fournisseurs						
Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique achat ; importance de la sous-traitance	142 à 143	G4-12	C	A225 3-c-1 à A225 3-c-2	3 à 11 ; 15	-
Répartition des fournisseurs par zone géographique	143	-	-	-	3 à 5 ; 15	-
Loyauté des pratiques						
Actions engagées pour prévenir la corruption	144 ; 203 à 204	G4-56 ; SO4	C	A225 3-d-1	3 à 5, 12 à 15	D.13 à 14
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	144	-	-	A225 3-d-2	-	-
Droits de l'homme						
Actions engagées en faveur des droits de l'homme	144	-	-	A225 3-e	3 à 5 ; 15	-
Vérification externe du rapport						
Rapport de l'un des Commissaires aux comptes désignés comme organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales	147 à 150	G4-33	C	En conformité	En conformité	-

Les items non applicables sont indiqués par le symbole "-".

* "Charte d'engagements des investisseurs pour la croissance" de l'Association française des investisseurs pour la croissance (AFIC).

NOTES

A series of horizontal dashed lines for taking notes.

NOTES

A series of horizontal dashed lines for taking notes.

NOTES

A series of horizontal dashed lines for taking notes.

Depuis plus de dix ans, Eurazeo est engagée dans une politique de soutien à la photographie, qui traduit le regard que la société porte sur son temps. Cet engagement se manifeste notamment à travers l'acquisition, chaque année, d'œuvres originales qu'elle met en valeur dans son rapport d'activité et qu'elle expose dans ses bureaux de Paris.

En 2010, Eurazeo a souhaité renforcer cette politique en créant un concours visant à récompenser le travail d'un photographe auteur sur un thème donné.

Pour cette 7^e édition du Grand Prix « Un photographe pour Eurazeo », le jury, présidé par Jean-François Camp, Président du laboratoire photographique Central Dupon Images, et composé de dix membres principalement issus du monde de l'art et de la photographie, a retenu le thème de « Nouveaux Horizons ». Parmi les 110 dossiers reçus, le jury a choisi la série présentée par Marc Krüger.



Animato #19



Sunrise #08



Sunrise #07



Sunrise #06



Sunrise #03



Sunrise #09



Sunrise #10

Crédits photographiques : Marc Krüger, Peter Allen, Thierry Bouët, Shutterstock, Getty images, Fotolia.

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Ce document a été imprimé par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier recyclable, exempt de chlore élémentaire, certifié PEFC, à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement sur un plan environnemental, économique et social.

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004




eurazeo