

Limitation du montant des augmentations de capital pouvant être décidées par le Directoire sur délégation :

- Incorporation de réserves :
 - Le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu de la 8^e résolution de l'Assemblée Générale du 3 mai 2007 est égal à 500 millions d'euros.
 - Le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu de la 9^e résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 est égal à 1,3 milliard d'euros.
- Augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription :
 - Le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu de la 9^e résolution de l'Assemblée Générale du 3 mai 2007 est égal à 100 millions d'euros.
 - Le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu de la 10^e résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 est égal à 150 millions d'euros.
 - Le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu des 10^e à 12^e résolutions de l'Assemblée Générale du 3 mai 2007 puis des 11^e, 13^e et 15^e résolutions soumises à l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 est égal à 100 millions d'euros.
- « Placement privé » :

Le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu de la 12^e résolution soumise à l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 est égal à 20 % du capital de la Société.

- Option de surallocation :

Le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu de la 14^e résolution soumise à l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 est égal à 15 % de l'émission initiale.

- Plafonds globaux :

- Le montant nominal maximal global des augmentations de capital effectuées en vertu des 10^e à 15^e résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 est égal à 150 millions d'euros.

- Le montant maximum des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à des actions par conversion, échange, remboursement ou de toute autre manière, qui pourraient être décidées en vertu des 10^e à 15^e résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 est égal à 1 milliard d'euros.

- Augmentations de capital au profit des adhérents du PEE :

Le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu de la 23^e résolution de l'Assemblée Générale du 14 mai 2008 dont le renouvellement est soumis à l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 (17^e résolution) est égal à 2,25 millions d'euros.

- BSA :

Le montant maximum nominal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de la totalité des BSA émis en vertu de la 18^e résolution soumise à l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 est de 170 000 000 euros.

7.5 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

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, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Eurazeo. Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiées dans le Document de référence 2008 d'Eurazeo (Section 5.6 du Rapport du Directoire - « Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat »). Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont précisées à l'article 23 des statuts d'Eurazeo.

Les travaux ayant sous-tendu la rédaction du rapport ont été animés et coordonnés par l'Audit interne, et ont reposé sur la contribution

de l'ensemble des directions et services, acteurs du contrôle interne d'Eurazeo (une description des rôles de ces acteurs fait l'objet d'un développement dans la section 2 du rapport).

La structuration et la rédaction du rapport se sont appuyées sur des référentiels de place en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne. La première partie du rapport (section 1) consacrée aux travaux du Conseil de Surveillance a été rédigée en référence au « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » publié en décembre 2008 par le MEDEF et l'AFEP (appelé ci-après par convention Code AFEP-MEDEF). La seconde partie, dédiée au dispositif de contrôle interne, a été structurée en s'appuyant sur le Cadre de référence de contrôle interne de l'AMF, et sur son Guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière. Enfin, d'une manière générale, les diligences conduites

ont veillé à tenir compte des recommandations formulées par l'AMF dans son rapport 2008 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

Un projet de rapport a été examiné par les membres du Comité d'Audit le 19 mars 2009. Le rapport définitif a été approuvé par le Conseil de Surveillance, lors de sa séance du 26 mars 2009.

Section 1 Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance

A. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion d'Eurazeo par le Directoire. Il rassemble des personnalités de premier plan dans différents secteurs de l'économie. Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance détermine ses règles de fonctionnement et traite plus particulièrement de la participation au Conseil, des critères d'indépendance, de la tenue des réunions, des communications au Conseil, des autorisations préalables du Conseil pour certaines opérations, de la création des comités, de la rémunération des membres du Conseil et de la déontologie. Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance est reproduit en section 4.2 des « Autres informations à caractère général » du Document de référence.

À toute époque de l'année, le Conseil opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt d'Eurazeo l'exige et au moins une fois par trimestre. En 2008, le Conseil de Surveillance s'est réuni 7 fois (6 fois en 2007). Le taux de présence a été de 87 % (82 % en 2007).

Le Directoire communique mensuellement au Président du Conseil de Surveillance un état des participations, de la trésorerie, des opérations réalisées et de l'endettement éventuel d'Eurazeo.

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

Après la clôture de chaque exercice, dans les délais réglementaires, le Directoire lui présente, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes sociaux, les comptes consolidés, et son rapport à l'Assemblée. Le Conseil de Surveillance présente à l'Assemblée annuelle ses observations sur le rapport du Directoire et sur les comptes annuels, sociaux et consolidés.

La composition du Conseil de Surveillance est détaillée dans le tableau de la section 3.1 du Rapport du Directoire, les quatre premières colonnes de ce tableau sont considérées comme faisant partie intégrante du présent rapport.

B. LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Trois comités ont été créés au sein du Conseil de Surveillance : le Comité Financier, le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et de Sélection. Ces trois comités spécialisés sont permanents. La durée du mandat d'un membre de comité est égale à la durée de son mandat de membre du Conseil de Surveillance, étant entendu

que le Conseil de Surveillance peut à tout moment modifier la composition des comités et par conséquent mettre fin à un mandat d'un membre d'un comité. Les missions et règles de fonctionnement des trois comités sont définies par des chartes.

Un exposé de l'activité, de la composition et du nombre de réunions de ces comités au cours de l'année 2008, ainsi que des principes de détermination des rémunérations des mandataires sociaux est détaillé dans le Document de référence (sections 3.5 et 3.6.1 du Rapport du Directoire, qui sont considérées comme faisant partie intégrante du présent rapport).

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

La démarche de gouvernement d'entreprise d'Eurazeo a été mise en œuvre de longue date avec le souci de se conformer aux recommandations de place dès lors qu'elles favorisent la transparence à l'égard des parties prenantes, et contribuent à améliorer le fonctionnement des instances de contrôle et de gestion de la Société.

Lors de sa séance du 26 mars 2009, le Conseil de Surveillance d'Eurazeo a approuvé le présent rapport. Il a confirmé que la plupart des recommandations du Code AFEP-MEDEF étaient d'ores et déjà mises en œuvre. En effet, l'analyse des pratiques de gouvernement d'entreprise d'Eurazeo au regard des principes et recommandations du Code AFEP-MEDEF fait ressortir qu'à fin 2008 Eurazeo est en conformité avec la plupart des dispositions du Code.

Les améliorations qu'il est prévu d'apporter à la pratique actuelle peuvent être résumées comme suit :

- La qualification des membres indépendants au sein du Conseil

Le Code recommande que la qualification d'administrateur indépendant soit « débattue par le Comité des Nominations et revue chaque année par le Conseil d'Administration avant la publication du rapport annuel ». Le Conseil de Surveillance du 5 mai 2004 avait examiné l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères recommandés par le rapport Bouton. De 2004 à 2007, la composition du Conseil n'ayant pas été modifiée, la qualité de membre indépendant n'a pas fait l'objet d'un nouvel examen spécifique de la part du Conseil de Surveillance. À compter de la prochaine expiration du mandat d'un des membres du Conseil (i.e. en 2010), sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection, la situation des membres qualifiés d'indépendants sera revue de façon régulière par le Conseil de Surveillance. Dans le cadre de cet examen, l'ensemble des critères d'indépendance du Code sont retenus, à l'exception du critère de l'ancienneté (i.e. « Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans »).

■ L'évaluation du Conseil de Surveillance

Le Code préconise que les membres du Conseil procèdent à une auto-évaluation tous les ans et qu'une évaluation formalisée du Conseil soit réalisée tous les trois ans au moins. En juin 2005, un processus d'auto-évaluation du Conseil de Surveillance a été conduit et les membres du Conseil de Surveillance ont répondu à un questionnaire leur permettant de porter un jugement sur le fonctionnement du Conseil de Surveillance et de faire des suggestions. Les résultats de ce processus ont été analysés par le Conseil de Surveillance du 22 juin 2005. Au cours de l'année 2009, le Conseil de Surveillance déterminera le calendrier opportun pour poursuivre ce processus.

■ Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Conformément aux préconisations du Comité des Rémunérations et de Sélection, les dispositions suivantes relatives aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux vont être mises en œuvre :

- Le bénéfice du régime de retraite complémentaire va être sujet à certaines règles complémentaires : fixation d'un critère d'ancienneté dans l'entreprise, plafonnement de l'augmentation des droits potentiels à deux fois le salaire fixe, prise en compte du salaire moyen des trois dernières années comme période de référence pour le calcul des prestations.

- Concernant les options d'achat ou de souscription d'actions, et afin de veiller à ce que celles-ci, valorisées conformément aux normes IFRS, ne représentent pas un pourcentage disproportionné de l'ensemble des rémunérations, il a été décidé que cette attribution ne pourra pas dépasser 2 fois la rémunération totale de chaque personne.
- Le Code préconise la cessation du contrat de travail en cas de mandat social. Le contrat de travail du mandataire social concerné par la préconisation est actuellement suspendu, une approche de mise en conformité avec le Code sera débattue lors du prochain renouvellement ou de la prochaine nomination.

Enfin, il convient de noter que le Code établit que la durée du mandat des administrateurs ne doit pas excéder quatre ans. Eurazeo fixe une durée de mandat plus longue, en effet les membres de son Conseil de Surveillance sont eux nommés pour une période de six ans, conformément aux statuts de la Société. Eurazeo considère que la durée légale du mandat de six années constitue une période convenable pour permettre aux membres de s'impliquer adéquatement dans le contrôle de la gestion de la Société.

Section 2 Le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques

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

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

A. DÉFINITIONS, OBJECTIFS, LIMITES ET PÉRIMÈTRE

Définition et objectifs

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

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

- la conformité aux lois et règlements ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

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

Limites

Le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Les limites du dispositif trouvent leurs origines dans différents facteurs inhérents à tout dispositif de contrôle interne, parmi lesquels :

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

Périmètre

Le dispositif de contrôle interne mis en place par Eurazeo couvre l'ensemble des opérations effectuées au sein d'un périmètre qui comprend la société Eurazeo en tant que société d'investissement,

ainsi que les holdings et les fonds, véhicules d'investissement directement contrôlés.

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

B. L'ARTICULATION DU DISPOSITIF

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

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

a. Un environnement et une structure organisationnelle appropriés

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

Règles de conduite et intégrité

Règlement intérieur

Le règlement intérieur en vigueur dans l'entreprise impose aux salariés certaines règles concernant notamment le respect de l'intégrité du marché (obligation d'abstention d'intervenir sur le marché, obligation de discrétion, mise au nominatif des actions Eurazeo détenues, etc.), le montant des cadeaux reçus de l'extérieur et la confidentialité.

Par ailleurs, une note de service est remise à chaque nouveau collaborateur, rappelant les dispositions légales relatives aux infractions boursières (délit d'initié, délit de communication d'information privilégiée, manipulation de cours, etc.) et apportant des précisions concernant les règles légales et déontologiques que l'ensemble des collaborateurs d'Eurazeo doivent respecter. Il est notamment rappelé aux collaborateurs qu'ils ne doivent pas se livrer ou prêter leur concours à des opérations, de quelque nature que ce soit, qui pourraient être considérées comme ayant faussé le fonctionnement normal du marché et qu'au-delà du simple respect des interdictions légales, ils doivent s'efforcer en toute occasion d'adopter un comportement qui ne puisse même pas prêter au simple soupçon.

Charte déontologique

En 2004, Eurazeo s'est dotée 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. Lors de sa séance du 9 décembre 2008, le Conseil de Surveillance a adopté quelques modifications de cette charte principalement pour tenir compte de modifications réglementaires.

Lutte contre le blanchiment de capitaux

et le financement du terrorisme

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

Les acteurs et les responsabilités fonctionnelles

L'ensemble des mandataires sociaux et des collaborateurs ont des responsabilités et des pouvoirs qui contribuent à leur niveau respectif au bon fonctionnement du dispositif et à l'atteinte des objectifs. L'organisation actuelle s'appuie notamment sur une articulation des responsabilités, des tâches et des délégations de pouvoirs de certains organes et fonctions fortement impliqués.

Le Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire. Il s'appuie également sur les travaux et avis des comités spécialisés auxquels il a confié des missions. Dans le cadre de ses missions, le Comité d'Audit assure notamment un rôle de suivi du dispositif de contrôle interne comptable et financier.

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 cent soixante-quinze millions d'euros (175 000 000 euros) ;
- toute prise ou augmentation de participation dans tout organisme ou société, toute acquisition, tout échange, toute cession de titres, biens, créances ou valeurs, pour un montant d'investissement par Eurazeo supérieur à cent soixante-quinze millions d'euros (175 000 000 euros) ;
- tout accord d'endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse cent soixante-quinze millions d'euros (175 000 000 euros).

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

Le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à effectuer des cessions totales ou partielles de participations et des cessions d'immeubles par nature d'un montant inférieur à cent soixante-quinze millions d'euros (175 000 000 euros).

Conformément aux dispositions légales, les statuts prévoient que la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties doivent faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de Surveillance. Le Conseil de Surveillance du 22 janvier 2008 a autorisé, pour une durée d'un an, le Directoire à consentir des cautions, avals et garanties, pour un montant maximum de cent soixante-quinze millions (175 000 000) d'euros et à constituer des sûretés pour un montant maximum de cent soixante-quinze millions (175 000 000) d'euros et pour un montant maximum de cent millions (100 000 000) d'euros par opération. Ces autorisations ont été renouvelées pour une durée d'un an par le Conseil de Surveillance du 9 décembre 2008. L'utilisation de ces autorisations fait l'objet d'un suivi par le service juridique.

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

- la proposition à l'Assemblée Générale de toute modification statutaire ;
- toute opération pouvant conduire, immédiatement ou à terme, à une augmentation ou une réduction du capital social, par émission de valeurs mobilières ou annulation de titres ;
- toute mise en place d'un plan d'options, et toute attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions d'Eurazeo ;
- toute proposition à l'Assemblée Générale d'un programme de rachat d'actions ;
- toute proposition à l'Assemblée Générale d'affectation du résultat, et de distribution de dividendes, ainsi que toute distribution d'acompte sur dividende.

Le Directoire et le Comité de Direction

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

Le Comité de Direction est composé des membres du Directoire et de deux Directeurs d'Investissement. Il se réunit une fois par semaine. Il coordonne la mise en œuvre de la stratégie, et s'assure de l'adéquation de l'organisation face aux évolutions de l'environnement, ce qui comprend notamment la définition des responsabilités et du système de délégations qui en découle. Des délégations sont en place pour, d'une part, autoriser les factures et les contrats/documents matérialisant l'engagement d'Eurazeo et, d'autre part, pour signer les règlements.

La Direction Administrative et Financière

Le Directeur Administratif et Financier, membre du Directoire, est notamment responsable de la préparation de l'information financière produite à usages interne et externe. Il coordonne l'action de plusieurs départements qui sont au cœur du dispositif de contrôle interne comptable et financier : la Direction Comptable et Fiscale, le service Trésorerie, et le département Relations Investisseurs. En tant que membre du Directoire, il représente le trait d'union entre, d'une part, les acteurs de l'élaboration et du contrôle de l'information financière et, d'autre part, les membres du Comité de Direction. La description du contrôle interne de l'information comptable et financière est développée dans la section 2.D.

L'équipe d'investissement

Sous la responsabilité des membres du Directoire chargés du suivi des investissements, les membres de l'équipe d'investissement conduisent les diligences requises par les procédures d'investissement en matière d'évaluation des opportunités d'investissement, d'optimisation des schémas d'acquisition et de financement, de suivi des participations et de préparation des cessions.

La Direction Juridique

La Direction Juridique assiste l'équipe d'investissement dans l'étude et la réalisation des opérations d'investissement et dans le suivi des sociétés dans lesquelles Eurazeo investit. Elle centralise les contrats et autres documents relatifs aux investissements et à leur suivi juridique.

D'une manière générale, elle pilote l'application des législations et règlements dans les pays où Eurazeo et ses holdings sont implantées (France, Italie et Luxembourg), et coordonne la veille juridique. Les participations ont leur propre service juridique.

L'Audit interne

La fonction de Manager de l'Audit Interne est assurée à temps plein depuis fin 2008. Le Manager de l'Audit Interne a pour mission d'évaluer les processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise d'Eurazeo et de faire des propositions pour en renforcer l'efficacité.

Son plan d'audit annuel est approuvé par le Comité d'Audit, auprès duquel il rend compte des résultats de ses travaux. Il entretient un lien fonctionnel avec les responsables des fonctions d'Audit Interne des participations consolidées.

Les participations consolidées

Dans les participations, les dirigeants et le personnel mettent en œuvre, de façon autonome, un dispositif de contrôle interne adapté à leurs spécificités et leurs contraintes.

La transversalité de l'organisation au travers des comités

En complément des activités fonctionnelles de contrôle, la tenue régulière d'un certain nombre de comités regroupant différentes fonctions de l'organisation favorise la transversalité nécessaire au bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne.

Le Comité d'Investissement

Le Comité d'Investissement est composé des membres du Directoire, des membres de l'équipe d'investissement, du Directeur Juridique et du Directeur du service Trésorerie. Il se réunit une fois par semaine.

Il a pour fonction, sur une base collégiale, d'étudier les opportunités d'investissement présentées par les membres de l'équipe investissement, de discuter des développements relatifs aux dossiers en cours et d'assurer le suivi des investissements réalisés.

Le Comité de Gestion

Le Comité de Gestion réunit, sous l'égide du Directeur Général et du Directeur Administratif et Financier, l'ensemble des responsables des fonctions « corporate » d'Eurazeo. Il se réunit 2 fois par mois. Il traite des sujets d'actualité et des projets en cours qui touchent Eurazeo de manière transversale. À titre d'exemple, il constitue un comité de pilotage dans le cadre de la préparation de l'arrêté des comptes et du Document de référence.

Le Comité de Trésorerie

Le Comité de Trésorerie est composé du Directeur du service Trésorerie, du Président du Directoire, du Directeur Général et du Directeur Administratif et Financier. Il se réunit une fois par mois. Son rôle consiste à arrêter la politique de trésorerie à mettre en œuvre et à l'adapter en fonction des circonstances de marchés et des besoins d'exploitation du groupe Eurazeo.

Systèmes d'information

Aussi bien au niveau d'Eurazeo que de ses participations opérationnelles, l'organisation repose sur des systèmes d'information adaptés aux objectifs et conçus de façon à pouvoir supporter ses objectifs futurs. Les systèmes en place visent à répondre à différents objectifs de contrôle interne qui peuvent être illustrés comme suit :

- *Conformité* - La Direction Juridique d'Eurazeo est dotée d'un outil informatique qui permet d'assurer le suivi des engagements contractuels d'Eurazeo, ainsi que les événements et obligations de la vie juridique des participations du Groupe. Par exemple, il permet de s'assurer de la conformité aux règles légales en matière de cumul de mandats.
- *Fiabilité des informations financières* - Un outil de consolidation unique accessible par les différents consolidateurs du Groupe facilite l'harmonisation et le traitement des différentes données comptables et financières produites par les systèmes d'information propres aux différentes participations.
- *Maîtrise des risques inhérents aux différentes activités du Groupe, et utilisation efficiente des ressources* - Les différentes participations du portefeuille ont développé des systèmes d'information métiers adaptés à leur modèle économique notamment en termes de capture du chiffre d'affaires, de suivi de la performance, et de validation des investissements et des dépenses.

Au niveau d'Eurazeo, la sécurité physique et logique des systèmes et des données informatiques repose sur l'existence d'un dispositif stratégique de sauvegarde et d'archivage, et d'un mode opératoire formalisé.

Des standards et des procédures formalisées

Les modes opératoires formalisés sont contenus dans le cahier des procédures d'Eurazeo, qui traite notamment de l'élaboration de l'information comptable, de la revue de la valeur du portefeuille, des engagements de dépenses, de la sécurité informatique et de la communication financière.

Dans les participations, les différentes fonctions ont développé des procédures formalisées et des guides qui peuvent couvrir les domaines comptables et opérationnels ou encore l'auto-évaluation du contrôle interne et la conformité.

b. Le recensement et l'analyse des risques

Les spécificités d'Eurazeo relatives à la 3^e composante du Cadre AMF, consacrée au recensement et l'analyse des risques, sont développées ci-après dans une partie distincte (section 2.C).

c. La diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables

Les différents acteurs de la Société disposent de moyens leur permettant d'obtenir en temps opportun les informations

pertinentes et fiables nécessaires à l'exercice de leur responsabilité. Ces moyens sont constitués notamment :

- des systèmes d'information internes, comme les outils informatiques, et les espaces de partage de données informatiques ;
- la documentation préparatoire aux différents comités transverses, la tenue des réunions, et le suivi des décisions ;
- la communication en interne des données de gestion : les supports de reporting internes relatifs à la valeur du portefeuille, la trésorerie, ou encore la comptabilité de gestion ;
- le reporting mensuel des participations à destination des membres de l'équipe d'investissement et du Directoire.

d. Les activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus

Les activités de contrôle sont conçues pour répondre de façon proportionnée aux enjeux spécifiques à chaque processus de l'organisation. Les différentes mesures en place au sein des processus, qu'elles soient détectives, préventives, manuelles ou informatiques, sont destinées à maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs d'Eurazeo.

Les processus métiers d'Eurazeo : Investissement/Développement/Désinvestissement

Chaque nouvelle opportunité d'investissement est instruite par un ou plusieurs membres de l'équipe d'investissement selon des procédures définies sous la responsabilité d'un ou plusieurs membres du Directoire. Aux différents stades de l'étude, leurs analyses et conclusions sont présentées au Comité d'Investissement qui décide s'il est souhaitable de poursuivre l'analyse du dossier.

Les développements relatifs aux dossiers pour lesquels le processus d'investissement est en cours (période entre le moment où la décision d'investir a été prise par le Directoire et le moment où la transaction est effectivement réalisée) et aux investissements réalisés font également l'objet d'un suivi hebdomadaire par le Comité d'Investissement.

Le suivi de chaque dossier, qu'il concerne la réalisation d'un nouvel investissement, le suivi d'un investissement réalisé ou la cession d'un investissement, est confié à un ou plusieurs membres du Directoire qui s'assurent que les décisions prises ou les orientations données par le Comité de Direction et le Directoire sont mises en œuvre par les équipes. Les décisions d'effectuer un investissement ou une cession sont prises collégialement par le Directoire.

En phase de développement, le management de chaque participation produit à l'attention de l'équipe en charge du suivi de l'investissement un reporting qui est présenté dans le cadre d'une réunion mensuelle. Le ou les membres du Directoire impliqués rapportent au Directoire l'évolution du suivi des participations de leur périmètre.

La gestion de la trésorerie

Le contrôle quotidien des opérations de trésorerie est placé sous la responsabilité du Directeur du service Trésorerie. Les activités de contrôle s'inscrivent dans le respect de la politique et des règles prudentielles définies par le Comité de Trésorerie. Elles couvrent notamment l'application rigoureuse des délégations de signatures, le suivi de la performance des placements, le suivi des indicateurs de performance des marchés, la rationalisation des variations de

trésorerie, l'établissement de prévisions de trésorerie, et la formulation d'alertes et recommandations à l'attention du Comité de Trésorerie.

Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (voir 2.D)

Des activités de contrôle propres aux activités des participations

Dans les participations, des activités de contrôle ont été conçues et sont mises en œuvre par les dirigeants. Elles sont adaptées aux particularités des métiers et du modèle économique de chaque société. Ces spécificités concernent aussi bien la capture du chiffre d'affaires, que le pilotage de la qualité des prestations, la gestion des systèmes d'information métiers ou encore le suivi des investissements et des dépenses.

e. La surveillance du dispositif

Le dispositif de contrôle interne fait l'objet d'une surveillance afin de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la Société. Cette surveillance s'appuie sur des activités permanentes et des travaux périodiques.

Dans le cadre de la surveillance permanente, les différents acteurs du contrôle interne contribuent à leur niveau. Ils prennent en compte l'analyse des principaux incidents constatés pour définir des mesures correctrices. Le suivi de la mise en œuvre d'actions correctives s'inscrit notamment à l'ordre du jour des réunions du Comité de Gestion et du Comité de Direction. Ce pilotage permanent du dispositif repose également sur la prise en compte des observations et recommandations formulées par les Commissaires aux comptes.

La fonction Audit interne d'Eurazeo assure la surveillance périodique du dispositif au travers de son plan d'audit annuel, et des missions ponctuelles réalisées à la demande du Directoire. Avant d'être présentés au Comité de Direction puis au Comité d'Audit d'Eurazeo, les résultats des travaux de l'Audit Interne sont discutés avec le personnel concerné.

Au travers de sa représentation dans les Comités d'Audit, Eurazeo contribue au suivi des dispositifs de contrôle interne de ses participations. Ce suivi peut être nourri par les travaux de la fonction Audit Interne lorsqu'il en existe une, comme c'est le cas dans des groupes où la taille peut le justifier, à l'instar d'Europcar ou encore d'Elis :

■ Europcar

Une équipe d'Audit Interne intervient dans l'ensemble du Groupe dans le cadre d'un plan annuel d'une vingtaine de missions en moyenne. Elle couvre à la fois des thèmes opérationnels et financiers. Elle est par ailleurs en charge du pilotage d'un projet d'auto-évaluation du contrôle interne mis en œuvre en 2008.

■ Elis

Une équipe d'Audit Interne est en place pour vérifier l'application, dans les centres opérationnels, des procédures définies par le Groupe. Ses travaux s'organisent autour d'un plan d'audit annuel qui permet de couvrir l'ensemble des centres sur une période de quatre ans en moyenne. Les auditeurs s'appuient sur un programme de travail de plus de 400 points de contrôle, couvrant les processus clés.

C. L'UNIVERS DES RISQUES MAJEURS ET LES PROCÉDURES DE GESTION DE CES RISQUES

L'identification, l'analyse et la gestion des principaux risques susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'Eurazeo sont placées sous la responsabilité du Directoire, qui s'appuie notamment sur les travaux des différents comités transverses en place dans l'organisation. Deux fois par an, un examen des risques d'Eurazeo est présenté aux membres du Comité d'Audit.

Un recensement précoce et une gestion adéquate des risques identifiables sont primordiaux pour le succès des activités d'Eurazeo. La gestion des risques concerne les différentes typologies de risques (stratégiques, opérationnels, financiers, réglementaires), qu'ils soient quantifiables ou non. Les risques majeurs auxquels Eurazeo est soumise font l'objet de modalités de gestion, qui sont adaptées en fonction de l'évolution du niveau de risque.

Le risque de perte en capital

Le principal risque identifié auquel la Société est confrontée est le risque inhérent à l'investissement de ses propres fonds en capital ou quasi capital, à savoir le risque d'investir dans des sociétés dont les résultats peuvent ne pas être à la hauteur de ce que les investisseurs attendaient. La politique de gestion de ce risque fait partie intégrante de la stratégie d'investissement d'Eurazeo. Certains principes généraux y sont posés, notamment la diversification des investissements, la position de contrôle de la participation, la proximité géographique avec le management des participations, ou encore la limitation du montant d'un seul investissement à 15 % de l'ANR de la Société. Par ailleurs, cette politique s'accompagne de la conduite de due diligences complètes visant à obtenir une assurance élevée quant à la fiabilité du plan d'affaires de la société cible, ceci en vue de minimiser la volatilité des flux de trésorerie futurs attendus.

Enfin, le suivi opérationnel des participations et la mise en œuvre de chantiers de création de valeur adaptés à chaque investissement constituent des leviers de valorisation des investissements d'Eurazeo. Le suivi de la valorisation des investissements est systématiquement à l'ordre du jour des séances du Directoire.

Les risques de marchés

Les activités de financement des investissements et de placement de la trésorerie exposent Eurazeo aux risques de marché : marchés actions, change et taux.

Risque des marchés actions

Eurazeo détient des participations cotées (y compris des actions Eurazeo auto-détenues), et est exposée à ce titre au risque de fluctuation des marchés boursiers. Pour gérer ses positions, elle utilise parfois des instruments dérivés. Pour les titres disponibles à la vente, l'utilisation de dérivés peut s'inscrire dans le cadre de stratégies de programmes de cessions.

Risque de change

Le Groupe est exposé au risque de change au travers des filiales des participations opérationnelles localisées hors de la zone Euro. Les principales mesures de gestion de ce risque consistent pour les participations à emprunter dans la devise locale, notamment pour se prémunir des variations des parités euro-livre sterling (Europcar) et euro-couronne norvégienne (APCOA).

Risque de taux

L'endettement inhérent à l'activité d'investissement et au développement des participations opérationnelles soumet le groupe Eurazeo au risque de taux. Le Groupe a pour politique de gérer son risque de taux avec une combinaison de dettes à taux fixe et de dettes à taux variable. Au travers de cette politique de gestion du risque de taux, Eurazeo privilégie la couverture du risque de flux futurs de trésorerie.

Le risque de liquidité

Le groupe Eurazeo doit disposer à tout moment des ressources financières nécessaires non seulement pour financer son activité courante mais encore pour maintenir sa capacité d'investissement. La gestion du risque de liquidité s'appuie sur une absence de dette structurelle et le maintien d'importantes réserves de trésorerie au niveau d'Eurazeo, et sur un suivi rigoureux des conditions de financement des participations. À titre d'illustration, dans le cadre d'une analyse prospective du respect des covenants bancaires liés aux financements des participations, Eurazeo a réalisé des simulations sur la base de scénarii de crise (« Crash case ») sur un horizon de 3 ans.

Le risque de valorisation des actifs

La valorisation des investissements du private equity non coté est grandement influencée par les conditions des marchés boursiers et du marché des transactions de private equity. En période de ralentissement de l'économie, la chute des valorisations notamment des comparables cotés est susceptible d'avoir un impact défavorable sur la valeur des actifs en portefeuille. Dans le cadre du suivi de la valorisation de son portefeuille, Eurazeo s'appuie sur une approche méthodologique multicritères.

Le risque de contrepartie

La gestion du risque de contrepartie relative au placement des liquidités d'Eurazeo obéit à une politique fixée par le Comité de Trésorerie. Cette politique fixe la limite de l'horizon de placement, les critères de sélection des contreparties notamment un niveau de notation minimum (agences de notation), et l'approche de diversification des placements. Les arbitrages sont tranchés par le Comité de Trésorerie sur la base des propositions du Directeur du service Trésorerie.

Enfin, un certain nombre de risques assurables sont couverts par la souscription de polices d'assurances auprès de sociétés de premier plan. Ces polices concernent notamment la responsabilité civile professionnelle, et la responsabilité civile des mandataires sociaux.

Des informations complémentaires sur les risques sont détaillées dans la section 4 « Gestion des risques - Facteurs de risque » du Rapport du Directoire.

D. LE CONTRÔLE INTERNE DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

a. Vue d'ensemble de l'organisation et du pilotage de l'information comptable et financière

En application du règlement n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers du groupe Eurazeo sont préparés depuis le 1^{er} janvier 2005, en conformité avec les normes IAS/IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne à la date de clôture.

En tant que société consolidante, Eurazeo SA définit et supervise le processus d'élaboration de l'information comptable et financière publiée. L'animation de ce processus, placée sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier, est assurée par la Direction Comptable et Fiscale, qui compte en son sein la Responsable Consolidation. La responsabilité de la production des comptes sociaux des filiales et des comptes retraités pour les besoins de la consolidation incombe aux Directeurs Administratifs et Financiers des filiales, sous le contrôle de leurs mandataires sociaux.

Le Directoire arrête les comptes sociaux et consolidés d'Eurazeo (semestriels et annuels). À cet effet, il veille à ce que le processus d'élaboration de l'information comptable et financière produise une information fiable et donne en temps utile une image fidèle des résultats et de la situation financière de la Société. Il se procure et revoit ainsi toutes les informations qu'il juge utiles, par exemple les informations relatives aux options de clôture, aux situations et jugements comptables déterminants, aux changements de méthode comptable, les résultats des travaux des Commissaires aux comptes, ou encore l'explication de la formation du résultat et de la présentation du bilan, de la situation financière et de l'annexe.

Les membres du Comité d'Audit assurent l'examen des comptes semestriels et annuels, et 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 de l'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

L'organisation du processus

Le processus d'élaboration et de traitement des comptes consolidés est animé et coordonné par la Responsable Consolidation. Elle établit les comptes, les annexes et le tableau de flux de trésorerie consolidés sous le contrôle du Directeur Comptable et Fiscal. Ce processus est placé sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier.

En matière de collecte et de traitement des données, la production des comptes consolidés s'appuie sur une application informatique de consolidation, accessible par les différents utilisateurs du Groupe au travers d'un portail internet sécurisé. Cet outil évolue au gré des développements informatiques imposés par les exigences des normes IFRS et par les spécificités des différentes activités opérationnelles et financières du Groupe – il dispose ainsi d'un plan de compte unique adapté à toutes les entités consolidées par intégration globale. La remontée des données retraitées dans l'outil est organisée sous forme de liasse.

Un prestataire externe, spécialiste des questions techniques liées aux IFRS et à l'outil de consolidation, intervient en soutien à la Responsable Consolidation notamment dans le cadre de la préparation de la clôture.

Les instructions détaillées de consolidation constituent le support incontournable à la préparation dans le temps de l'arrêté des comptes consolidés. Elles sont établies par la Responsable Consolidation pour chaque clôture semestrielle et annuelle, et sont destinées aux Directions Financières des différents sous-groupes opérationnels consolidés. Ces instructions, envoyées plusieurs semaines avant la date de clôture, sont destinées à informer les différents destinataires des attentes qui pèsent sur eux en tant que contributeurs à l'information consolidée. Elles couvrent notamment les thèmes suivants :

- l'échéancier des dates de soumission des différents états à préparer (constituant le reporting de consolidation) ;
- les diligences génériques à effectuer dans le cadre de la production des différents états ;
- les diligences spécifiques à accomplir sur les zones de risques ayant un impact potentiellement significatif sur l'information consolidée : les estimations et jugements comptables déterminants, la comptabilité de couverture, les impôts, les instruments financiers... ;
- le niveau de granularité des informations qualitatives requises dans le cadre de l'explication des comptes ;
- les principes et méthodes comptables applicables, notamment les nouveautés qui doivent faire l'objet de diligences et d'une vigilance particulières.

En marge des instructions et en prévision de l'arrêté des comptes, un séminaire d'une journée (le « CFO Day ») regroupant les cadres des différentes Directions Financières des participations consolidées du Groupe a été organisé et animé par la Direction Financière d'Eurazeo. Ce forum a été notamment l'opportunité de réitérer les points saillants des instructions, d'approfondir les nouvelles normes IFRS entrant en vigueur, de faire un bilan du déroulement du dernier arrêté comptable et d'en tirer, le cas échéant, des conclusions en termes d'actions correctrices.

Dans chacune des participations dans lesquels Eurazeo exerce un contrôle exclusif, un Comité d'Audit est constitué autour du Directeur Administratif et Financier d'Eurazeo, de membres de l'équipe d'investissement, et d'autres administrateurs. Le Directeur Comptable et Fiscal, la Responsable Consolidation et le Manager de l'Audit Interne d'Eurazeo sont en outre invités à assister aux réunions de ces Comités d'Audit (qui ont lieu au minimum deux fois par an), ce qui leur permet d'avoir une vue détaillée des sujets traités.

Les points saillants de contrôle au niveau du processus peuvent être résumés comme suit :

Anticipation des contraintes liées à la clôture des comptes dans un délai restreint

L'échéancier de clôture et les instructions qui y sont associées sont établis suffisamment tôt pour permettre aux équipes financières de s'organiser et d'anticiper les contraintes de clôture. Si un risque de difficulté est identifié concernant une société, des mesures sont prises pour aider la Société à respecter au mieux le calendrier fixé.

Par ailleurs, les dates de l'échéancier tiennent notamment compte des périodes d'audit des Commissaires aux comptes ce qui permet de s'assurer que les liasses remontées par les participations ont été auditées lorsqu'elles sont intégrées à l'outil.

Documentation et mise à jour du périmètre de consolidation

Avant la date de clôture, les sous-groupes consolidés doivent envoyer une analyse documentée de leur périmètre à la Responsable Consolidation. Cette dernière centralise l'information et la rapproche des données du logiciel de gestion des participations dont le suivi est assuré par le service Juridique d'Eurazeo.

Les instructions : un cadre de référence conceptuel et pratique

Les instructions constituent un cadre de référence pour les équipes financières, notamment celles des sociétés nouvellement dans le périmètre de consolidation. Ce cadre formalise par ailleurs l'identification des zones à risques qui nécessitent une vigilance particulière, et apporte des réponses pratiques au travers d'illustrations sur les difficultés techniques.

Contrôle de la qualité du reporting de consolidation des participations

Lors de chacun des arrêts (annuels et semestriels), le reporting de consolidation de chacune des filiales fait l'objet d'une revue de la part de la Responsable Consolidation afin de s'assurer, notamment, que les principes et méthodes comptables du Groupe 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.

Revue des écritures de consolidation centralisées dans un journal spécifique

L'ensemble des écritures de retraitement et d'élimination font l'objet d'une analyse par la Responsable Consolidation et le prestataire externe. Les retraitements manuels sont rationalisés et expliqués.

Un ensemble de contrôles de rapprochement clés

Le processus d'élaboration de l'information comptable consolidée s'appuie sur un certain nombre de contrôles de rapprochement fondamentaux :

- rapprochement des comptes sociaux des filiales avec les comptes retraités intégrés en consolidation ;
- rapprochement des données de gestion des participations avec les comptes retraités intégrés en consolidation ;
- rationalisation des variations issues du tableau de flux de trésorerie ;
- rationalisation des variations de la situation nette consolidée.

Les tests de perte de valeur s'inscrivent dans un processus encadré

Les hypothèses retenues et les résultats obtenus dans le cadre des tests d'impairment réalisés par les participations consolidées doivent être validés successivement par les membres de l'équipe d'investissement (en charge du suivi de la participation) et par la Responsable Consolidation, puis présentés au Directoire, avant d'en tenir compte pour justifier la valeur des actifs correspondants dans les comptes retraités. Par ailleurs, les calculs des taux d'actualisation utilisés dans le cadre des tests sont revus par des auditeurs indépendants, distincts des Commissaires aux comptes.

c. Le processus d'élaboration et de traitement des comptes sociaux

Des principes généraux qui prévalent pour l'élaboration des comptes sociaux

Une cohérence d'ensemble au niveau du processus dans les entités du Groupe est assurée par le respect de certains principes généraux, notamment :

- la séparation des fonctions incompatibles : le dispositif est organisé de telle sorte que les tâches et fonctions relevant de l'exercice de pouvoirs d'engagement de la Société (typiquement pouvoirs bancaires ou autorisation d'engagement de dépenses) soient dissociées des activités d'enregistrement comptable. À titre d'exemple, au sein du service comptabilité d'Eurazeo, les tâches relatives, d'une part, à la comptabilité Fournisseur et, d'autre part, à la comptabilité Investissement/Trésorerie sont attribuées à des collaborateurs distincts ;
- le contrôle des niveaux d'approbation : les noms des personnes habilitées à engager la Société et les différents niveaux d'approbation requis selon le type d'engagement (validation des dépenses et autorisation de paiement) sont définis et mis à la disposition des personnes chargées de l'enregistrement comptable afin de leur permettre de s'assurer que les opérations ont été correctement approuvées ;
- la capture exhaustive des transactions par les services comptables ;
- la revue à intervalle régulier des actifs (immobilisations, stocks, créances, disponibilités) ;
- la conformité aux principes comptables applicables et aux méthodes comptables retenues.

Les principales mesures mises en place pour assurer la qualité des comptes sociaux d'Eurazeo et de ses holdings

Les opérations d'investissement et de trésorerie

D'amont en aval des événements économiques, le traitement comptable exhaustif et adéquat des opérations d'investissement et de trésorerie repose sur l'interaction de trois fonctions complémentaires : le service juridique, la trésorerie et le service comptabilité. L'exhaustivité de la capture des opérations s'appuie sur le rapprochement entre les opérations identifiées par le service comptabilité, les éléments d'informations collectés par le service juridique, et les flux reconnus par la trésorerie. Le traitement comptable retenu par la Chef Comptable fait l'objet d'une revue par le Directeur Comptable et Fiscal.

L'évaluation des participations est réalisée en cohérence avec les résultats des tests de perte de valeur réalisés dans le cadre de l'élaboration des comptes consolidés.

Trésorerie

Les éléments composant la trésorerie font l'objet d'un suivi dans un logiciel dédié. Il existe une interface entre le logiciel de trésorerie et le logiciel comptable. Le correct rapprochement des données interfacées fait l'objet d'un contrôle manuel par le service comptabilité.

Les données comptables prévisionnelles

Les données du tableau de financement prévisionnel et du compte de résultat prévisionnel sont rapprochées des prévisions de flux de trésorerie réalisées par le responsable de la trésorerie, et des données d'analyse budgétaire relatives aux frais de fonctionnement.

Procédure d'inventaire et de suivi des engagements hors bilan

Les contrats conclus par Eurazeo sont revus par le service juridique qui répertorie les engagements qui en résultent. À partir des informations recensées, le service juridique se rapproche du service comptabilité pour conduire une analyse croisée des informations dont ces deux services disposent ; sur cette base ils établissent conjointement la liste des engagements hors bilan.

Les revues indépendantes au sein du service comptabilité

Les écritures comptables enregistrées par les collaborateurs du service comptabilité font l'objet d'une revue par la chef comptable. Le traitement comptable des opérations complexes et les travaux d'arrêtés réalisés par la chef comptable sont revus par le Directeur Comptable et Fiscal.

d. La communication financière

La préparation de toute communication financière est assurée par le département Relations Investisseurs, qui veille à s'appuyer sur les principes généraux et les bonnes pratiques de communication financière telles qu'elles figurent dans le guide « Cadre et Pratiques de Communication Financière » (rédigé par l'Observatoire de la Communication Financière sous l'égide de l'AMF).

Le Directoire définit la stratégie de communication financière. Tout communiqué de presse est validé au préalable par les membres du Directoire. En complément, les communiqués relatifs à l'annonce des résultats semestriels et annuels sont soumis au Conseil de Surveillance. Sur certains sujets ad hoc, les comités du Conseil de Surveillance peuvent être consultés pour avis avant diffusion de l'information.

Avant l'annonce des résultats semestriels, annuels et des informations trimestrielles, Eurazeo s'astreint à une « quiet period » de deux semaines pendant laquelle la Société s'abstient de contacts avec les analystes et les investisseurs.

E. PLAN D'ACTIONS ET PERSPECTIVES 2009

Comme précisé ci-avant, la structuration de ce rapport pour l'exercice 2008 s'est appuyée sur le Cadre de référence de place publiée sous l'égide de l'AMF, et sur son Guide d'application. Sur l'année 2009, dans le cadre du plan d'audit interne d'Eurazeo, un examen du dispositif de contrôle interne relatif à la production de l'information comptable et financière va être conduit ; il est prévu qu'il s'appuie sur le Guide d'application du Cadre AMF.

En parallèle et en complément, un travail d'actualisation du cahier des procédures d'Eurazeo, qui a commencé en 2008, se poursuivra sur 2009 pour refléter l'évolution de l'organisation et de ses pratiques.

Enfin, des efforts vont être poursuivis en matière de méthodologie de gestion des risques, au travers notamment d'une formalisation accrue de la hiérarchisation et du traitement des risques majeurs.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ EURAZEO

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Eurazeo et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

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 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 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 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 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 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Gérard Hautefeuille

ERNST & YOUNG Audit
Jean Bouquot Patrick Gounelle