

l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 puis de la 33<sup>e</sup> résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 est égal à 15 % de l'émission initiale.

- Plafonds globaux :

- › le montant nominal maximal global des augmentations de capital effectuées en vertu des 10<sup>e</sup> à 15<sup>e</sup> résolutions de l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 puis des 29<sup>e</sup> à 34<sup>e</sup> résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 est égal à 150 millions d'euros ;

- › le montant nominal maximal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à des actions par conversion, échange, remboursement ou de toute autre manière, qui pourraient être décidées en vertu des 10<sup>e</sup> à 15<sup>e</sup> résolutions de l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 puis des 29<sup>e</sup> à 34<sup>e</sup> résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 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 17<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2009 est égal à 2,25 millions d'euros ;

- › le montant nominal maximal des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu de la 36<sup>e</sup> résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 est égal à 2 millions d'euros.

- BSA :

- › le montant nominal maximal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de la totalité des BSA émis en vertu de la 37<sup>e</sup> résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 est de 170 millions d'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 2009 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 2009 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

Un projet de rapport a été examiné par les membres du Comité d'Audit le 18 mars 2010. Le Rapport définitif a été approuvé par le Conseil de Surveillance, lors de sa séance du 19 mars 2010.

### 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 2009, le Conseil de Surveillance s'est réuni 7 fois (comme en 2008). Le taux de présence moyen a été de 87 % (identique au taux de présence en 2008).

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 qui font partie intégrante du règlement intérieur du Conseil de Surveillance. La charte du Comité d'Audit a été actualisée en 2009 pour intégrer plus précisément les missions conduites par les membres du Comité, notamment celles attribuées aux Comités spécialisés par l'Ordonnance du 8 décembre 2008.

Un exposé de l'activité, de la composition et du nombre de réunions de ces comités au cours de l'année 2009, 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 19 mars 2010, 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 2009 Eurazeo est en conformité avec la quasi-totalité des dispositions du code.

En application des engagements pris en 2008, la Société a mis en œuvre, au cours de l'année 2009, les dispositions suivantes :

- conformément aux préconisations du Comité des Rémunérations et de Sélection, le bénéficiaire du régime de retraite complémentaire est désormais sujet à certaines règles complémentaires : fixation d'un critère d'ancienneté dans l'entreprise (quatre ans), 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. Par ailleurs, il est important d'indiquer qu'Eurazeo applique historiquement les principes clés recommandés par le code AFEP-MEDEF en matière de stock-options : aucune décote n'est appliquée lors de l'attribution des options, les dirigeants mandataires ne doivent pas recourir à des instruments de couverture des options, sont fixées des périodes précédant la publication des comptes durant lesquelles il est recommandé aux mandataires sociaux de pas exercer leurs options d'achat ou de souscription d'options ;
- le code préconise que les membres du Conseil procèdent à une autoévaluation tous les ans et qu'une évaluation formalisée du Conseil soit réalisée tous les trois ans au moins. Une évaluation formalisée de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance a été réalisée fin 2009 conformément aux préconisations du code AFEP-MEDEF. Elle a été réalisée avec l'assistance d'un consultant externe indépendant ;
- dans la perspective de la nomination et du renouvellement de certains membres du Conseil de Surveillance, le Comité des Rémunérations et de Sélection du 10 mars 2010 a débattu de la qualification d'administrateur indépendant des candidats à une nomination et des membres du Conseil dont le renouvellement de leur mandat sera proposé à l'Assemblée. Sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection, le Conseil a examiné lors de sa séance du 19 mars 2010 au cas par cas la situation de chacune des personnes dont la nomination

ou le renouvellement au Conseil sera proposé. Dans le cadre de cet examen, l'ensemble des critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF ont été retenus, à l'exception du critère de l'ancienneté (*i.e.* « ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans »).

Enfin, le code établit que la durée du mandat des administrateurs ne doit pas excéder quatre ans. Sur proposition du Comité des

Rémunérations et de Sélection, les candidats à une nomination et les membres du Conseil dont le renouvellement de leur mandat sera proposé à l'Assemblée seront dorénavant élus pour un mandat d'une durée de 4 ans. En complément de la réduction de la durée des mandats, une disposition va être insérée dans le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance pour favoriser dans le temps un renouvellement harmonieux des membres du Conseil.

## 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 et des travaux des Commissaires aux comptes sont revues à l'occasion des réunions des Comités d'Audit de chacune des participations, dans lesquels Eurazeo est 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 régulièrement 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 ; celle-ci est notamment amendée au gré des évolutions 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 et de gestion des risques.

En vertu des statuts et/ou de la loi, un certain nombre d'opérations, dont certaines concernent l'activité d'investissement, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, notamment :

- la cession totale ou partielle de participations ;
- la désignation du ou des représentants d'Eurazeo au sein de tous conseils de toutes sociétés françaises ou étrangères, dans laquelle Eurazeo détient une participation d'une valeur au moins égale à 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 9 décembre 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 3 décembre 2009. 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 (7 membres à compter du 19 mars 2010). 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, d'une part, pour autoriser les factures, et d'autre part, pour signer les règlements.

**La Direction Administrative et Financière**

Le Directeur Administratif et Financier, membre du Directoire, est notamment responsable de la préparation de l'information financière produite à usages interne et externe. Il coordonne l'action de plusieurs départements qui sont au cœur du dispositif de contrôle interne comptable et financier : la Direction Comptable et Fiscale, le service 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.C.

**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 Responsable de l'Audit Interne est assurée à temps plein depuis fin 2008. Le Responsable 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 et des Directions Financières des participations consolidées, notamment dans le cadre du processus d'autoévaluation du contrôle interne par les participations (voir ci-après : e. La

surveillance du dispositif), et de la préparation de la cartographie des risques.

**Les participations consolidées**

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

***La transversalité de l'organisation au travers des Comités***

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

**Le Comité d'Investissement**

Le Comité d'Investissement est composé des membres du Directoire, des membres de l'équipe d'investissement, ainsi que de certains responsables des fonctions « corporate ». Il se réunit une fois par semaine.

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

**Le Comité de Gestion**

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

**Le Comité de Trésorerie**

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

**Le Comité de Veille réglementaire**

Le Comité de Veille réglementaire est composé du Directeur Financier, du Responsable de l'Audit Interne, et des membres du service Relations investisseurs, du service juridique, et de la Direction Comptable. Il se réunit au moins une fois tous les deux mois pour traiter de la prise en compte des évolutions de l'environnement réglementaire de la Société, eu égard plus particulièrement aux impacts sur la production de l'information comptable et financière, et de l'information réglementée.

***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. 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'autoévaluation du contrôle interne et la conformité.

### **b. Le recensement et l'analyse des risques**

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.

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 de l'Audit interne, du Comité de Pilotage des risques et des comités transverses en place dans l'organisation. La méthodologie de cartographie des risques est validée une fois par an par le Directoire, elle permet d'arrêter l'approche d'identification et de hiérarchisation des risques, et de détermination des actions prioritaires pour Eurazeo, en tant que société d'investissement. La formalisation de la cartographie et les plans d'actions sont proposés par le Comité de Pilotage des risques (constitué de 3 membres du Comité de Direction et du Responsable de l'Audit interne). Une fois validée par le Directoire, la cartographie des risques est présentée au Comité d'Audit, qui peut se réunir le cas échéant pour traiter uniquement de ce thème. Les résultats de la cartographie des risques et l'avancement des plans d'actions sont à l'ordre du jour du Comité d'Audit au moins deux fois par an.

Des informations complémentaires sont détaillées dans la section 4 « Gestion des risques – Facteurs de risques et assurances » du Rapport du Directoire. Elles présentent notamment les typologies de risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'activité, la situation financière ou les perspectives de la Société. Sont successivement exposés les facteurs de risque spécifiques : au secteur d'activité d'Eurazeo (l'investissement en capital), au portefeuille d'Eurazeo, à son mode de fonctionnement, et aux participations contrôlées.

Par ailleurs, les participations consolidées réalisent leur cartographie des risques qu'elles présentent annuellement lors des réunions de leur Comité d'Audit respectif.

### **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 collégalement 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.C)*

#### *Des activités de contrôle propres aux activités des participations*

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

#### **e. La surveillance du dispositif**

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

#### *La surveillance permanente*

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

#### *La surveillance périodique par l'Audit interne*

La fonction Audit interne d'Eurazeo assure la surveillance périodique du dispositif à 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'autoévaluation 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.

### *Le suivi du contrôle interne et de la gestion des risques des participations majoritaires*

Au cours de l'année 2009, Eurazeo a renforcé son dispositif en matière de suivi du contrôle interne et des risques de ses participations, les évolutions observées vont dans le sens d'une consolidation de sa gouvernance en tant que société d'investissement et actionnaire responsable.

La constitution d'un Comité d'Audit dans chacune de nos participations constitue, depuis plusieurs années, une des fondations de l'organisation de cette gouvernance. Ces Comités se réunissent une fois par trimestre en moyenne ; y sont systématiquement présents le Directeur Financier d'Eurazeo, un membre de l'équipe d'investissement, le Directeur Comptable, le Responsable de la Consolidation, et le Responsable de l'Audit interne d'Eurazeo. Ils assurent un rôle important en matière de supervision de l'efficacité des dispositifs de contrôle des opérations, et de la gestion des risques.

Afin notamment de répondre au mieux au besoin d'information de ces Comités sur le niveau de contrôle interne des participations, Eurazeo bâtit progressivement un dispositif d'évaluation du contrôle interne. En 2009, l'accent a été mis sur l'autoévaluation du contrôle interne par nos participations. La Société a développé un outil qui permet à nos participations de se positionner par rapport à un référentiel commun de principes et de bonnes pratiques. Ce référentiel s'appuie sur les principes généraux de contrôle interne développés dans des référentiels de place : principalement le Cadre de référence de l'AMF et le COSO. Cette approche favorise le partage de bonnes pratiques entre participations, valorise les efforts et progrès réalisés, et contribue à la production d'une information d'un niveau homogène et comparable entre participations. Elle a vocation à évoluer dans le temps afin de continuellement s'adapter aux besoins d'Eurazeo, d'une part, et de ses participations, d'autre part. Les Commissaires aux comptes sont associés à cette démarche, dans le cadre de leurs diligences relatives à l'environnement de contrôle interne de la Société. Ils constituent, en outre, un vecteur de remontée d'informations sur la qualité du contrôle interne des processus opérationnels et comptables des

participations, précisément dans celles dépourvues de services d'audit interne.

En parallèle, un chantier d'harmonisation de l'approche d'identification et de formalisation du suivi des risques dans nos participations a été lancé en 2009. En séance de leur Comité d'Audit, les participations présentent une mise à jour de leur cartographie des risques, et des modes de traitement sélectionnés pour réduire ces risques à un niveau acceptable. En amont, l'approche méthodologique est élaborée en concertation avec l'Audit interne d'Eurazeo. In fine, le suivi des risques présenté au Comité d'Audit d'Eurazeo est issu d'une combinaison d'approches « top-down » (cartographie des risques d'Eurazeo en tant que société d'investissement) et « bottom-up » (cartographies produites par les participations).

Ces dispositifs de suivi constituent des éléments importants de la gouvernance d'Eurazeo en tant qu'actionnaire professionnel et responsable de long terme. Ils s'inscrivent en outre dans l'enrichissement continu de l'information fournie aux membres du Comité d'Audit d'Eurazeo, ceci afin de leur permettre de remplir efficacement leur mission de suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

### C. LE CONTRÔLE INTERNE DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

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

En application du règlement n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers du groupe Eurazeo sont préparés depuis le 1<sup>er</sup> 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 réalisent un examen des comptes semestriels et annuels, et assurent le suivi du processus d'élaboration de l'information comptable et financière. Leurs conclusions se fondent notamment sur les informations produites par le Directeur Administratif et Financier et son équipe, les échanges avec ces derniers lors des réunions (au minimum

trimestrielles) du Comité d'Audit, les observations de l'Audit Interne et les résultats des travaux d'évaluation du contrôle interne des participations. Le Président du Comité d'Audit rend compte des travaux du Comité au Conseil de Surveillance.

#### b. Le processus d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière pour les comptes consolidés

##### *L'organisation du processus*

Le processus d'élaboration et de traitement des comptes consolidés est animé et coordonné par 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.

*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 arrêtés (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.

#### ***Évaluation des activités de contrôle relatives à la préparation des liasses dans les participations***

Au cours de l'année 2009, un processus d'autoévaluation des activités de contrôle relatives à la préparation des liasses de consolidation a été conduit dans nos participations majoritaires ; il s'inscrit dans le dispositif général de suivi du contrôle interne des participations. Ce processus s'appuie sur un questionnaire développé par la Responsable Consolidation et l'Audit interne ; les points abordés couvrent les zones de risques pouvant avoir une incidence potentiellement significative sur l'information consolidée. Les résultats de cette autoévaluation ont été discutés entre les participations, Eurazeo et les Commissaires aux comptes dans la perspective de la clôture des comptes consolidés 2009.

#### **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.

**D. PERSPECTIVES 2010**

L'accent a été mis en 2009, d'une part, sur le suivi du contrôle interne des participations, et, d'autre part, sur l'approche de cartographie et de traitement des risques majeurs. En 2010, les efforts vont être poursuivis sur ces deux thèmes.

Les plans d'actions découlant des travaux d'autoévaluation du contrôle interne vont continuer d'être mis en œuvre, et feront l'objet d'un suivi. Le référentiel d'autoévaluation va être enrichi, notamment grâce aux retours d'expérience de la première année d'exercice.

En matière de gestion des risques, une attention particulière sera portée à l'harmonisation des approches de cartographie des risques entre Eurazeo et ses participations majoritaires, ceci notamment afin d'améliorer le maillage entre les analyses de risque formalisées par les participations et la cartographie d'Eurazeo.