

3.5 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE RENDANT COMPTE DE LA COMPOSITION ⁽¹⁾, DES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL, AINSI QUE DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR EURAZEO

En application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le présent rapport a pour objet de rendre compte de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Eurazeo. Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiées dans le Document de référence 2013 d'Eurazeo (section « 7.7 - Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique », p. 287). Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont précisées à l'article 23 des statuts d'Eurazeo (section 7.2 du Document de référence 2013 d'Eurazeo, p. 271).

Les travaux ayant sous-tendu la rédaction du rapport ont été animés et coordonnés par l'audit interne d'Eurazeo, et ont reposé sur la contribution de l'ensemble des directions et services, acteurs du contrôle interne d'Eurazeo (une description des rôles de ces acteurs fait l'objet d'un développement dans la section 3.5.2.2 du rapport p. 114).

La structuration et la rédaction du rapport se sont appuyées sur des référentiels de place en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne. La première partie du rapport (section 3.5.1 p. 110) consacrée aux travaux du Conseil de Surveillance a été rédigée en référence au « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » révisé en juin 2013 par l'AFEP et le MEDEF (appelé ci-après « Code AFEP/MEDEF »), disponible sur les sites internet de l'AFEP et du MEDEF. La seconde partie, dédiée au dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, a été structurée en s'appuyant sur le cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers ⁽²⁾ (le « Cadre AMF »), et sur son guide d'application relatif à la gestion des risques et au contrôle interne de l'information comptable et financière. Enfin, d'une manière générale, les diligences conduites ont veillé à tenir compte des rapports et recommandations formulées par l'Autorité des marchés financiers sur le gouvernement d'entreprise, le Comité d'Audit, la gestion des risques et le contrôle interne.

Un projet de ce rapport a été examiné par les membres du Comité d'Audit le 13 février 2014. La version définitive du rapport a été approuvée par le Conseil de Surveillance, lors de sa séance du 18 mars 2014.

3.5.1 LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

3.5.1.1 Composition et fonctionnement du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion d'Eurazeo par le Directoire. Il rassemble des personnalités de premier plan dans différents secteurs de l'économie. Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance détermine ses règles de fonctionnement et traite plus particulièrement de la participation au Conseil, des critères d'indépendance, de la tenue des réunions, des communications au Conseil, des autorisations préalables du Conseil pour certaines opérations, de la création de comités au sein du Conseil, de la rémunération de ses membres et de la déontologie. Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance est reproduit intégralement en section 3.1.5 du Document de référence (p. 80 à 82).

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

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

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

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

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

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

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt d'Eurazeo l'exige et au moins une fois par trimestre.

La composition du Conseil de Surveillance est détaillée dans le tableau de la section « 3.1.3 - Conseil de Surveillance » du Document de référence (p. 65) qui fait partie intégrante du présent rapport.

Au 31 décembre 2013, le Conseil de Surveillance d'Eurazeo est composé de onze membres, dont trois femmes, soit 27 % de l'effectif du Conseil de Surveillance. Depuis l'Assemblée Générale du 7 mai 2013, le Conseil de Surveillance d'Eurazeo a atteint une proportion de femmes d'au moins 20 %, conformément à la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance.

Le Comité des Rémunérations et de Sélection du 6 mars 2014 a débattu de la qualification d'administrateur indépendant de chaque membre du Conseil, cette qualification (telle qu'elle figure dans le tableau de la section « 3.1.3 - Conseil de Surveillance » du Document de référence, p. 65) a été examinée par le Conseil lors de sa séance du 18 mars 2014.

ACTIVITÉ DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN 2013

En 2013, le Conseil de Surveillance s'est réuni 7 fois (6 fois en 2012). Le taux de présence moyen a été de 91 % (93 % en 2012), traduisant une nouvelle fois l'engagement fort des membres du Conseil de Surveillance.

En cours de séance, une présentation synthétique des points à l'ordre du jour est réalisée. Les présentations font l'objet de questions et sont suivies de débats avant mise au vote des résolutions. Un compte rendu écrit détaillé est ensuite remis aux membres du Conseil de Surveillance pour commentaires avant approbation du Conseil de Surveillance lors de la réunion suivante.

Le Conseil de Surveillance consacre une part importante de son activité à l'élaboration des orientations stratégiques de la Société et notamment à l'examen des projets d'investissement et de désinvestissement. À chaque séance, le Conseil de Surveillance passe en revue l'activité et, le cas échéant, les résultats des sociétés en portefeuille, l'évolution boursière de la Société ainsi que la situation de trésorerie et d'endettement de la Société et des sociétés en portefeuille. Il examine les comptes individuels trimestriels et les comptes individuels et consolidés semestriels et annuels et revoit les communiqués de presse y relatifs. Il autorise la conclusion des conventions réglementées, les cautions, avals et garanties données par la Société et la mise en œuvre du programme de rachat d'actions conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

L'examen des règles de gouvernance a fait l'objet d'une revue approfondie en 2013 suite à l'évolution des règles de gouvernement d'entreprise et des bonnes pratiques recommandées par le Code AFEP/MEDEF dans sa version révisée de juin 2013. L'instauration du « Say on Pay » a notamment été examinée de manière spécifique ; conformément à l'article 24-3 du Code AFEP/MEDEF, les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à chaque dirigeant mandataire social seront soumis à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 7 mai 2014 (ces éléments figurent en détail dans les tableaux présentés en pages 306 à 316 du Document de référence).

L'ensemble des sujets traités en 2013 ont nécessité une forte mobilisation en amont des comités spécialisés du Conseil de Surveillance. Les principaux dossiers examinés par les comités

spécialisés puis par le Conseil de Surveillance au cours de l'année 2013 sont détaillés dans le Document de référence à la section « 3.1.4 – Comités spécialisés » (p. 79).

3.5.1.2 Les comités spécialisés

Trois comités ont été créés au sein du Conseil de Surveillance : le Comité Financier, le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et de Sélection. Ces trois comités spécialisés sont permanents. La durée du mandat d'un membre de comité est égale à la durée de son mandat de membre du Conseil de Surveillance, étant entendu que le Conseil de Surveillance peut à tout moment modifier la composition des comités et par conséquent mettre fin à un mandat d'un membre d'un comité. Les missions et règles de fonctionnement des trois comités sont définies par des chartes qui font partie intégrante du règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

Un exposé de l'activité, de la composition et du nombre de réunions de ces comités au cours de l'année 2013, ainsi que des principes de détermination des rémunérations des mandataires individuels est détaillé dans le Document de référence aux sections « 3.1.4 - Comités spécialisés » (p. 79) et « 3.2.1 - Principes de rémunération des mandataires sociaux » (p. 85), qui sont considérées comme faisant partie intégrante du présent rapport.

La charte du Comité d'Audit a été actualisée en 2009 pour intégrer plus précisément les missions conduites par les membres de ce comité, notamment celles attribuées aux comités spécialisés par l'ordonnance n°2008-1278 du 8 décembre 2008. L'AMF a publié en juillet 2010 un rapport sur le Comité d'Audit ⁽¹⁾. Ce rapport apporte notamment des éléments d'analyse sur les missions fixées par l'ordonnance du 8 décembre 2008 et des recommandations sur sa mise en œuvre. Dans le cadre de la mise en œuvre de ladite ordonnance, Eurazeo applique les principes formulés par le groupe de travail de l'AMF, notamment au niveau de l'analyse, du champ d'application et de la mise en œuvre des missions, et au niveau de la composition du Comité d'Audit.

3.5.1.3 Gouvernance

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

ÉVALUATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

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

des mandats a été réduite à quatre ans et il a été mis en place un renouvellement échelonné de ces mandats.

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

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

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

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

FORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Des réunions de présentation de la Société et de l'ensemble de ses participations sont organisées systématiquement avec le ou les membres du Directoire concernés pour chaque nouveau membre du Conseil de Surveillance ; ces réunions de travail sont l'occasion, pour les membres ayant rejoint récemment le Conseil de Surveillance, d'améliorer leur connaissance du Groupe, de son fonctionnement et de ses enjeux ; par ailleurs les nouveaux membres du Comité d'Audit bénéficient également d'entretiens avec le Directeur Administratif et Financier, les équipes financières et l'Audit interne de la Société au cours desquels les spécificités comptables et/ou financières de la Société sont notamment abordées.

DÉONTOLOGIE

Lors de la nomination d'un membre du Conseil de Surveillance, le Secrétaire du Conseil lui remet un dossier comportant notamment les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance et la charte de déontologie boursière. Tout membre du Conseil de Surveillance s'assure qu'il a connaissance et respecte les obligations mises à sa charge par les dispositions légales, réglementaires, statutaires, le règlement intérieur et la charte de déontologie boursière.

Au-delà de leurs obligations statutaires de détenir un minimum de 250 actions pendant toute la durée de leur mandat (article 11.2 des statuts), il est demandé aux administrateurs de mettre au nominatif l'ensemble des titres qu'ils détiennent ou qu'ils viendraient à acquérir ultérieurement.

Les membres du Conseil de Surveillance sont tenus à une obligation générale de confidentialité en ce qui concerne les délibérations du Conseil et des comités ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel dont ils auraient eu connaissance dans le cadre de leurs fonctions. La charte de déontologie boursière rappelle les obligations en matière d'information privilégiée et les sanctions applicables ainsi que les obligations de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société qui incombent aux membres du Conseil de Surveillance. Cette charte interdit également la réalisation de certaines transactions, notamment la vente à découvert d'actions et les opérations d'achat/revente à court terme de titres.

Par ailleurs, un courrier est envoyé aux membres du Conseil de Surveillance en fin d'année afin de leur rappeler plus spécifiquement les obligations légales et réglementaires auxquelles ils sont tenus ; ce courrier les informe également des périodes d'abstention pour l'année à venir pendant lesquelles ils ne devront pas procéder à des opérations sur les titres de la Société.

INFORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance définit les modalités d'information des membres du Conseil de Surveillance. À toute époque de l'année, le Conseil de Surveillance peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Le Président se fait notamment communiquer mensuellement par le Directoire un état des participations, de la trésorerie et de l'endettement éventuel de la Société, et des opérations réalisées. Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente au Conseil de Surveillance un rapport reprenant ces mêmes éléments, et décrivant les activités et la stratégie de la Société. Le Directoire présente en outre au Conseil, une fois par semestre, ses budgets et plans d'investissement.

Toutes les réunions du Conseil de Surveillance sont précédées de l'envoi d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour.

En vue d'un meilleur fonctionnement du Conseil de Surveillance et suite aux propositions contenues dans le rapport relatif à l'évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance réalisé fin 2012, la Société a mis en place un système d'information digital spécifique destiné aux membres du Conseil de Surveillance qui rassemble l'ensemble de l'information qui leur est nécessaire, mise à jour en temps réel. Ce système leur permet d'accéder à tout moment de manière sécurisée à l'historique des informations clés diffusées en prévision des séances du Conseil.

MISE EN ŒUVRE DE LA RÈGLE « APPLIQUER OU EXPLIQUER »

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP/MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. Toutefois, certaines dispositions ont été écartées pour les raisons expliquées dans le tableau ci-après :

Dispositions du Code AFEP/MEDEF écartées	Explications
<p>10.4 Évaluation du Conseil</p> <p>« Il est recommandé que les administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes. Le règlement intérieur du Conseil d'Administration devrait prévoir une réunion par an de cette nature, au cours de laquelle serait réalisée l'évaluation des performances du Président, du Directeur Général, du ou des Directeurs Généraux Délégués et qui serait l'occasion périodique de réfléchir à l'avenir du management. »</p>	<p>Les questions relatives à la performance des membres du Directoire sont traitées par le Comité des Rémunérations et de Sélection à l'occasion de la revue annuelle de leur rémunération et du renouvellement de leur mandat. Pour ces raisons, il n'est pas prévu, dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance, de réunion formelle du Conseil de Surveillance hors la présence des membres du Directoire. Cependant, le Conseil de Surveillance peut se réunir hors la présence des membres du Directoire, ce qui a été le cas en 2013.</p>
<p>22 Cessation du contrat de travail en cas de mandat social</p> <p>Lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social, le Code AFEP/MEDEF recommande de « mettre un terme au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission »</p>	<p>M. Patrick Sayer disposait d'un contrat de travail de « conseiller du Président » conclu le 1^{er} janvier 1995 avec Gaz et Eaux et qui s'est poursuivi par transferts successifs au sein d'Eurazeo jusqu'à la veille de sa désignation comme membre du Directoire et Président le 15 mai 2002. Depuis cette date ce contrat est suspendu.</p> <p>Compte tenu du rôle historique de M. Patrick Sayer dans la Société, la solution consistant à mettre un terme au contrat de travail par rupture conventionnelle ou par démission n'a pas été retenue. Il a semblé inéquitable au Comité des Rémunérations et de Sélection de remettre en cause le régime de protection sociale (retraite) dont bénéficie M. Patrick Sayer, âgé au 31 décembre 2013 de 56 ans. En conséquence, le Comité des Rémunérations et de Sélection du 27 novembre 2013 a confirmé à M. Patrick Sayer le bénéfice de son contrat de travail de « Conseiller du Président » dans l'hypothèse unique du non-renouvellement de son mandat social à l'issue de sa durée, soit le 19 mars 2018 et ce, afin d'assurer la meilleure transition possible pour la Société dans le cadre d'un changement de Direction.</p>
<p>23.2.4 Politique des rémunérations des dirigeants mandataires individuels et des attributions d'options d'actions et d'actions de performance</p> <p>Afin d'« éviter une trop forte concentration de l'attribution des options d'actions et actions de performance », le Code AFEP/MEDEF recommande de faire figurer dans la résolution d'autorisation du plan d'attribution soumise au vote de l'Assemblée Générale « un pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires individuels ».</p>	<p>Compte tenu du faible nombre de bénéficiaires des plans d'attribution d'options d'achat d'actions, il n'a pas semblé pertinent de définir un pourcentage maximum d'options pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires individuels. Cette situation sera revue lors du renouvellement de l'autorisation accordée au Directoire par l'Assemblée Générale du 7 mai 2012 de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et mandataires individuels de la Société, soit lors de l'Assemblée Générale statuant en 2015 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.</p>

3.5.2 LES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

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

- ▲ qui s'inscrivent dans une démarche de progrès continu ; et
- ▲ qui s'intègrent aux processus métiers et au modèle économique propres à l'organisation.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la Société :

- ▲ le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de la Société. Les risques identifiés et dépassant les limites acceptables fixées par la Société, sont traités et le cas échéant, font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles, un transfert des conséquences financières (mécanisme d'assurance ou équivalent) ou une adaptation de l'organisation. Les contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne. Ainsi, ce dernier concourt au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de la Société ;

- ▲ de son côté, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- ▲ en outre, le dispositif de gestion des risques doit lui-même intégrer des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne, destiné à sécuriser son bon fonctionnement.

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

3.5.2.1 Définition, objectifs, périmètre et limites

DÉFINITION ET OBJECTIFS

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

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

- ▲ la conformité aux lois et règlements ;
- ▲ l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire ;
- ▲ le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- ▲ la fiabilité des informations financières.

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

PÉRIMÈTRE

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

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

LIMITES

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

- ▲ les dispositifs s'appuient sur des hommes et l'exercice de leur faculté de jugement ;
- ▲ la conception du dispositif de contrôle interne et le choix de traitement d'un risque tiennent compte du rapport coût/bénéfice

qui permet de déterminer le juste équilibre entre le coût des contrôles et des traitements mis en place et un niveau de risque résiduel acceptable ;

- ▲ la faible prédictibilité d'un certain nombre d'événements extérieurs qui peuvent menacer l'atteinte des objectifs de l'organisation.

3.5.2.2 L'articulation des dispositifs

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

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

A. UN ENVIRONNEMENT ET UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE APPROPRIÉS

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

Règles de conduite et intégrité

Règlement intérieur

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

Charte déontologique

Eurazeo dispose d'une charte de déontologie boursière dont l'objet est de définir les règles relatives à l'intervention des membres du Directoire, membres du Conseil de Surveillance et censeurs sur les titres Eurazeo. Elle a été complétée en 2012 par une charte de déontologie boursière applicable aux membres du Directoire et à l'ensemble des collaborateurs de la Société, qui rappelle leurs obligations en matière de détention d'informations privilégiées, les sanctions applicables ainsi que les restrictions relatives à l'exercice d'options de souscription ou de rachat d'actions et à la cession des actions attribuées gratuitement. Cette dernière charte encadre les opérations sur les titres d'Eurazeo en interdisant notamment toute transaction pendant les périodes d'abstention définies conformément à la recommandation AMF n°2010-07 du 3/11/10, mais également les opérations sur les titres des filiales ou participations privilégiées, dont les titres sont admis sur un marché réglementé.

Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme

Eurazeo, dans le cadre de ses activités d'acquisition et de cession, met en œuvre des diligences en matière de KYC (i.e. Know Your Client) sous la supervision de la Direction Juridique ; celles-ci s'appuient sur les pratiques de place. Dans le périmètre des filiales luxembourgeoises (notamment des véhicules de co-investissement), un dispositif de procédures formalisées et détaillées de prévention du blanchiment d'argent et de lutte contre le financement du terrorisme est en place, et est rigoureusement suivi. En application

de la législation luxembourgeoise, un réviseur d'entreprise revoit annuellement le respect de ces procédures au regard des exigences fixées par le régulateur, la Commission de Surveillance du Secteur Financier.

Prévention de la fraude et de la corruption

Eurazeo a mis en place depuis 2012 un Guide de bonnes pratiques anti-fraude et anti-corruption à l'attention de ses collaborateurs et de ses participations (voir section 3.5.2.2 E (p. 119)). Le management des participations est invité à tenir compte des recommandations qui y figurent. Les principes de comportement et d'action couvrent notamment les thèmes de la protection des actifs, le rôle du contrôle interne, les systèmes de délégation, la fiabilité de la production des comptes et des états de reporting, les relations avec les agents publics, les cadeaux offerts et reçus, les voyages d'affaires, les conflits d'intérêts, les relations avec les fournisseurs, ou encore la prévention du blanchiment d'argent.

Les acteurs et les responsabilités fonctionnelles

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

Le Conseil de Surveillance

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

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

- ▲ la cession totale ou partielle de participations ;
- ▲ la désignation du ou des représentants d'Eurazeo au sein de tous Conseils de toutes sociétés françaises ou étrangères, dans laquelle Eurazeo détient une participation d'une valeur au moins égale à 175 millions d'euros ;
- ▲ toute prise ou augmentation de participation dans tout organisme ou société, toute acquisition, tout échange, toute cession de titres, biens, créances ou valeurs, pour un montant d'investissement par Eurazeo supérieur à 175 millions d'euros ;
- ▲ tout accord d'endettement, financement ou partenariat, dès que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse 175 millions d'euros.

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

Conformément aux dispositions légales, les statuts prévoient que la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties doivent faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de Surveillance. Le Conseil de Surveillance du 11 décembre 2012 a autorisé, pour une durée d'un an, le Directoire à consentir des cautions, avals et garanties, pour un montant maximum de 175 millions d'euros et à constituer des sûretés pour un montant maximum de 175 millions d'euros et pour un montant maximum de 100 millions d'euros par opération. Ces autorisations ont été renouvelées pour une durée d'un

an par le Conseil de Surveillance du 5 décembre 2013. L'utilisation de ces autorisations fait l'objet d'un suivi par le service juridique.

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

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

Le Directoire et le Comité Exécutif

Le Directoire est composé de 5 membres. Il se réunit en général 2 fois par mois et aussi souvent que l'intérêt d'Eurazeo l'exige. Le Directeur Juridique assiste à chacune des réunions. Les décisions du Directoire, notamment en matière d'investissement, sont prises de manière collégiale.

Depuis la mise en place de la nouvelle organisation d'Eurazeo (fin 2012), comprenant des pôles d'investissement avec des équipes dédiées, le Comité de Direction a été remplacé par un Comité Exécutif. Ce Comité Exécutif se réunit 2 fois par mois pour traiter distinctement des activités des pôles « Capital », « Croissance » et « PME ». Il est composé des membres du Directoire, du Directeur Juridique et de trois Directeurs d'Investissement (en charge respectivement du *Deal flow*, du pôle Capital et du pôle Croissance). Pour les réunions consacrées aux activités d'« Eurazeo PME », le Comité Exécutif réunit également les membres du Directoire d'Eurazeo PME. Pour chacun des pôles, le Comité Exécutif revoit les investissements réalisés ou en projet.

La Direction Administrative et Financière

Le Directeur Administratif et Financier, membre du Directoire, est notamment responsable de la préparation de l'information financière produite à usages interne et externe. Il coordonne l'action de plusieurs départements qui sont au cœur du dispositif de contrôle interne comptable et financier : la Direction Comptable et Fiscale, le service Consolidation, le service Trésorerie, et les départements Communication Financière et Relations Investisseurs. En tant que membre du Directoire, il représente le trait d'union entre, d'une part, les acteurs de l'élaboration et du contrôle de l'information financière et, d'autre part, le Directoire. La description du contrôle interne de l'information comptable et financière est développée dans la section 3.5.2.3 (p. 119).

Les Équipes d'investissement des différents pôles

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

L'Équipe d'origination des deals

Un Directeur d'investissement est en charge de la génération et de la coordination du « *deal flow* » (voir sections 3.4.1.2 à 3.4.1.3 en p. 101 et 102).

La Direction Juridique

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

D'une manière générale, elle pilote l'application des législations et règlements dans les pays où Eurazeo et ses « holdings » sont implantées (France, Italie et Luxembourg), effectue le suivi de la vie juridique d'Eurazeo et des sociétés du périmètre des « holdings », et coordonne la veille juridique. Chaque participation a son propre service juridique.

L'Audit interne

La fonction Audit Interne a pour mission d'évaluer les processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise d'Eurazeo et de faire des propositions pour en renforcer l'efficacité. La fonction est rattachée hiérarchiquement au Président du Directoire, et fonctionnellement au Directeur Financier.

Le plan d'audit annuel est approuvé par le Directoire et revu par le Comité d'Audit, auprès desquels l'audit interne rend compte des résultats de ses travaux. Il entretient un lien fonctionnel avec les responsables des fonctions d'Audit Interne et des Directions Financières des participations consolidées, notamment dans le cadre du processus d'autoévaluation du contrôle interne par les participations, de l'élaboration de leur plan d'audit interne et du suivi des missions, et de la préparation de la cartographie des risques et du suivi des plans d'actions.

Les participations consolidées

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

La transversalité de l'organisation au travers des comités

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

Les réunions collégiales des équipes d'investissement

Dans chaque pôle d'investissement, les équipes se réunissent deux fois par semaine de façon collégiale pour traiter des opportunités d'investissement et des participations en portefeuille. L'équipe transverse dédiée au *sourcing* est associée aux réunions consacrées au *deal flow*.

Le Comité de Gestion

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

Le Comité de Trésorerie

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

Systèmes d'information

Aussi bien au niveau d'Eurazeo que de ses participations opérationnelles, l'organisation repose sur des systèmes d'information adaptés aux objectifs et conçus de façon à pouvoir supporter ses objectifs futurs. Les systèmes en place visent à répondre à différents objectifs de contrôle interne (conformité, fiabilité des informations financières, maîtrise des risques inhérents aux différentes activités des participations, et utilisation efficiente des ressources).

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

Des standards et des procédures formalisées

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

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

B. LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Définition et objectifs

Un recensement anticipé et une gestion adéquate des risques identifiables sont primordiaux pour le succès des activités d'Eurazeo. La gestion des risques concerne les différentes typologies de risques (stratégiques, opérationnels, financiers, réglementaires), qu'ils soient quantifiables ou non.

Eurazeo définit le risque comme un événement futur et incertain dans sa réalisation, pouvant impacter négativement la création de valeur de la Société (ce qui inclut les pertes d'opportunités).

La gestion des risques est un dispositif qui contribue à :

- ▲ créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- ▲ sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- ▲ favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- ▲ mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

Organisation

L'identification, l'analyse et le traitement des principaux risques susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'Eurazeo sont placés sous la responsabilité du Directoire. Les risques majeurs identifiés auxquels Eurazeo est exposée font l'objet de modalités de gestion, qui sont adaptées en fonction de l'évolution du niveau de risque.

Les risques stratégiques d'Eurazeo et de son portefeuille font l'objet d'un suivi lors des réunions du Directoire. La synthèse des principaux risques d'Eurazeo et des participations fait l'objet d'une présentation détaillée du Directoire au Conseil de Surveillance.

La méthodologie de cartographie des risques opérationnels s'appuie sur un univers de facteurs de risques propre au modèle économique d'Eurazeo qui constitue pour les différents contributeurs le point de départ pour l'identification des risques. Pour assurer la cohérence de l'examen des différents risques, des matrices d'analyse de la probabilité d'occurrence et des conséquences potentielles ont été développées. La probabilité que chaque risque survienne est analysée dans un horizon de temps défini à partir des causes à l'origine du risque. Les impacts potentiels des risques sont considérés d'un point

de vue financier, mais également au regard des conséquences qu'ils pourraient avoir notamment vis-à-vis de l'image, du capital humain et de l'environnement de la Société. Dans le cadre de l'analyse, les risques sont cartographiés en fonction de leur typologie (catégorie de risques, niveau de priorité...), et des plans d'action sont mis en œuvre le cas échéant.

Des informations complémentaires sont détaillées dans la section « 3.4 - Facteurs de risques et assurances » du Document de référence (p. 100). Elles présentent notamment les typologies de risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'activité, la situation financière ou les perspectives de la Société. En lien avec le modèle économique d'Eurazeo, y sont successivement exposés les facteurs de risques spécifiques : au secteur d'activité d'Eurazeo (l'investissement en capital) (section 3.4.1), au portefeuille d'Eurazeo (section 3.4.2), à son mode de fonctionnement (section 3.4.3), et aux principales participations contrôlées (section 3.4.4).

La surveillance des dispositifs de gestion des risques des participations majoritaires

L'ensemble des principales participations contrôlées a mis en place depuis 2009 un processus formalisé d'identification, d'analyse et de traitements des risques. Ces processus sont et doivent rester spécifiques à chaque participation ; toutefois dans un souci d'amélioration de ces processus, des travaux d'harmonisation des approches d'identification et de formalisation ont été entrepris. Ces travaux sont suivis par l'Audit interne d'Eurazeo dans le cadre de la revue des dispositifs de gestion des risques des participations.

En séance de leur Comité d'Audit, les Directions Financières présentent une mise à jour de leur cartographie des risques « majeurs », et des modes de traitement sélectionnés pour réduire ces risques à un niveau acceptable. Ce processus s'inscrit dans le principe de bonne gouvernance d'Eurazeo, et dans la mécanique permettant aux membres du Comité d'Audit d'Eurazeo de disposer des éléments nécessaires pour remplir leurs missions, notamment au regard de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne.

C. LA DIFFUSION EN INTERNE D'INFORMATIONS PERTINENTES ET FIABLES

Les différents acteurs de la Société disposent de moyens leur permettant d'obtenir en temps opportun les informations pertinentes et fiables nécessaires à l'exercice de leur responsabilité. Ces moyens sont constitués notamment :

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

D. DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE PROPORTIONNÉES AUX ENJEUX PROPRES À CHAQUE PROCESSUS

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

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

Dans le cadre de la conduite de son métier d'investisseur en capital, Eurazeo a mis en place une organisation et des procédures afin notamment :

- ▲ d'optimiser la détection d'investissements porteurs de croissance ;
- ▲ de s'assurer que la décision d'investissement est prise en toute connaissance des risques identifiables susceptibles d'altérer sa valeur ;
- ▲ de concrétiser la transformation attendue de chaque investissement ;
- ▲ d'optimiser le calendrier de cession de ses participations.

Dans chaque pôle d'investissement, les équipes d'investissement dédiées se réunissent sur une base collégiale au moins 2 fois par semaine pour traiter distinctement du *deal flow*, du suivi des participations et de la préparation de la sortie des participations en portefeuille.

L'équipe dédiée au *sourcing* participe à chaque réunion consacrée au *deal flow*. L'intérêt porté à chaque opportunité d'investissement est documenté dans le cadre d'un suivi formalisé, au gré de l'avancement de l'analyse de chaque dossier. Chaque nouvelle opportunité d'investissement est instruite par un ou plusieurs membres des équipes d'investissement selon des procédures définies sous la responsabilité d'un membre du Directoire et/ou d'un Directeur d'investissement. Aux premiers stades de l'étude, leurs analyses et conclusions sont présentées à l'occasion des réunions hebdomadaires, qui constituent un forum d'échange sur les opportunités de poursuivre ou non l'analyse du dossier. Les risques relatifs à chaque opportunité d'investissement sont revus et réévalués chaque semaine, ils sont documentés dans une scorecard (voir section « 3.4.1.2. Risques liés à l'instruction des projets d'investissement » – p. 101). À un stade plus avancé, les opportunités sont ensuite discutées en Comité Exécutif. En ce qui concerne la décision d'investissement ou de désinvestissement, elle est soumise à l'approbation du Directoire, avant autorisation du Conseil de Surveillance (en fonction des montants concernés) pour les pôles Capital, Croissance et Patrimoine. Les décisions d'investissement ou de désinvestissement du pôle PME sont prises par le Directoire d'Eurazeo PME, qui sollicite en amont l'avis d'un Comité d'Investissement consultatif dédié.

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

Le suivi des participations du portefeuille (notamment les chantiers de création de valeur, la performance, les risques...) est documenté, et assuré de façon hebdomadaire et détaillée au travers des réunions collégiales des équipes, et de façon mensuelle au travers des réunions du Comité Exécutif.

Par ailleurs, en phase de développement et de transformation d'un investissement, le management de chaque participation produit à l'attention des équipes en charge du suivi de l'investissement un reporting mensuel (performance, perspectives, risques...) qui est présenté de façon synthétique en Comité Exécutif. En complément, chaque trimestre, les équipes Corporate (qui interviennent en support des participations) sont associées à une revue de la performance de chaque participation.

L'évaluation périodique des investissements non cotés et la détermination de l'Actif Net Réévalué

Pour les besoins de la production de l'Actif Net Réévalué (ANR) et du reporting à l'attention des co-investisseurs, un processus a été mis en

place pour mettre à jour, de façon semestrielle les valorisations des participations non cotées (voir par ailleurs section 3.4.2.1. Risques liés à la valorisation des actifs non cotés – p. 102). Pour assurer la coordination du processus, un collaborateur centralise les travaux documentés par les différents intervenants. Une note est constituée en préparation d'une réunion collégiale de revue des valorisations. Cette réunion constitue une étape de revue préalable à l'arrêté des valorisations et de l'ANR par le Directoire. En parallèle, les travaux de valorisation sont transmis à un évaluateur indépendant qui s'assure, sur la base d'une approche multicritères, que les valeurs retenues sont raisonnables. (voir section 4.5.3 p. 140).

La gestion de la trésorerie

Le contrôle quotidien des opérations de trésorerie est placé sous la responsabilité du Directeur du Service Trésorerie. Les activités de contrôle s'inscrivent dans le respect de la politique et des règles prudentielles définies par le Comité de Trésorerie (voir par ailleurs les sections 3.4.2.4 Risque de liquidité et 3.4.3.3 Risque de contrepartie). Elles couvrent notamment l'application rigoureuse des délégations de signatures, le suivi de la performance des placements, le suivi des risques de contrepartie, la rationalisation des variations de trésorerie sur la période, l'établissement de prévisions de trésorerie, et la formulation d'alertes et recommandations à l'attention du Comité de Trésorerie.

Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (voir section 3.5.2.3, p. 119)

Des dispositifs de contrôle propres aux activités des participations

Dans les participations, des dispositifs de contrôle ont été conçus et sont mis en œuvre par les dirigeants. Ils sont adaptés aux particularités des métiers et du modèle économique de chaque société. Ces spécificités peuvent concerner par exemple aussi bien la capture du chiffre d'affaires, que le pilotage de la qualité des prestations, la gestion des systèmes d'information métiers ou encore le suivi des investissements et des dépenses.

E. LA SURVEILLANCE DU DISPOSITIF

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

La surveillance permanente

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

La surveillance périodique par l'Audit interne

La fonction Audit interne d'Eurazeo assure la surveillance périodique du dispositif au travers de son plan d'audit annuel, des missions ponctuelles réalisées à la demande du Directoire et de sa revue des activités des fonctions d'audit interne des participations.

Au travers de sa représentation dans les Comités d'Audit, Eurazeo contribue au suivi des dispositifs de contrôle interne de ses participations. Ce suivi est notamment nourri par les travaux de la

fonction Audit Interne lorsqu'il en existe une, comme c'est le cas dans des groupes où la taille peut le justifier, à l'instar d'Europcar, d'Elis, d'APCOA, ou de Foncia :

Europcar

Une équipe d'Audit Interne intervient dans l'ensemble du groupe Europcar dans le cadre d'un plan annuel. Elle couvre à la fois des thèmes opérationnels et financiers. Elle est par ailleurs en charge du pilotage du projet d'autoévaluation du contrôle interne mis en œuvre depuis 2008. Une partie des missions du plan d'audit interne est consacrée à la revue des autoévaluations produites par les filiales. En matière de fréquence des missions périodiques, le programme d'audit Corporate prévoit de couvrir les processus comptables et financiers clés sur l'ensemble des pays Corporate sur 2 ans, et le programme d'audit opérationnel des stations a pour objectif de couvrir l'ensemble du réseau de stations (Corporate, Agents, Franchisés) sur 4 ans.

Elis

Une équipe d'Audit Interne est en place pour vérifier l'application, dans les centres, des procédures opérationnelles clés définies par Elis. Ses travaux s'organisent autour d'un plan d'audit pluriannuel qui permet de couvrir l'ensemble des centres sur la base d'une approche par les risques. En terme de périodicité des audits pour la France (qui représente plus de 80 % du chiffre d'affaires), l'ensemble des centres de production sont audités au moins une fois sur une période de 18 mois, et la totalité des centres de service font l'objet d'un audit tous les 12 mois.

APCOA

Une fonction d'Audit interne est en place depuis 2010. Le responsable de l'Audit interne d'APCOA a développé un plan d'Audit interne sur la base d'une approche par les risques. Ce plan est approuvé par le Comité d'Audit ; certaines missions du plan sont réalisées en collaboration avec un cabinet externe. L'ensemble des processus comptables et financiers clés font l'objet d'un audit dans tous les pays sur une période de 24 mois.

Foncia

Une équipe d'audit interne intervient sur l'ensemble du réseau Foncia, en France et à l'étranger. L'approche stratégique de l'audit des principaux processus opérationnels et comptables des cabinets a été revue en 2011, en vue d'optimiser la couverture des sujets à traiter et d'augmenter la périodicité des audits en cabinet. Ainsi, en 2012, l'intégralité du réseau des cabinets français (soit plus de 150 cabinets) a été auditée sur la base d'un programme d'audit ciblé (dit audit « flash »). Le plan d'audit et la périodicité des interventions à partir de 2013 sont définis sur la base des résultats des audits « flash » et des cartographies des risques réalisées pour chacun des métiers du Groupe, avec pour objectif de couvrir l'intégralité du réseau sur 2 à 3 ans.

D'une manière générale, les plans d'audit interne des participations sont élaborés en prenant en compte : les risques issus de la cartographie des risques, la couverture dans le temps des processus significatifs et le périmètre géographique de chaque organisation, les incidents et défaillances identifiés par les opérationnels ou l'Audit interne, et les demandes spécifiques du management. Le cas échéant, les missions sont réalisées conjointement avec des ressources de cabinets externes. L'approche d'élaboration des plans d'audit interne et les observations issues des missions sont revues par l'Audit interne d'Eurazeo.

Les fonctions Audit interne des participations sont responsables du suivi dans le temps de la réalisation des plans de traitement des risques, et de la résolution des points identifiés au cours des missions d'audit interne.

Le suivi des dispositifs de contrôle interne et de la gestion des risques des participations ⁽¹⁾

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

Les Comités d'Audit des participations

La constitution d'un Comité d'Audit dans chacune des participations (hors participations d'Eurazeo PME) constitue, depuis plusieurs années, une des fondations de l'organisation de cette gouvernance. Ces comités se réunissent une fois par trimestre en moyenne. Y sont systématiquement présents ou représentés le Directeur Financier d'Eurazeo, un membre des équipes d'investissement dédiées, le Responsable de la Consolidation, et le Directeur de l'Audit interne d'Eurazeo. Ils assurent un rôle important en matière de supervision de l'efficacité des dispositifs de contrôle des opérations, et de la gestion des risques.

Le référentiel Eurazeo de contrôle interne : outil d'autoévaluation

Afin notamment de répondre au mieux au besoin d'information de ces comités sur le niveau de contrôle interne des participations, Eurazeo a progressivement bâti un dispositif d'évaluation du contrôle interne. Depuis 2009, l'accent a été mis sur l'autoévaluation du contrôle interne par nos participations. La Société a développé un outil qui permet à nos participations de se positionner par rapport à un référentiel commun de principes et de bonnes pratiques. Ce référentiel s'appuie sur les principes généraux de contrôle interne développés dans des référentiels de place, principalement le Cadre de référence de l'AMF et le COSO. Cette approche favorise le partage de bonnes pratiques entre participations, valorise les efforts et progrès réalisés, et contribue à la production d'une information d'un niveau homogène et comparable entre participations. Elle a vocation à évoluer dans le temps afin de continuellement s'adapter aux besoins d'Eurazeo, d'une part, et de ses participations, d'autre part. Cette démarche tient également compte des remarques formulées par les Commissaires aux comptes, dans le cadre de leurs diligences relatives au contrôle interne de la Société. Ils constituent, en outre, un vecteur de remontée d'informations sur la qualité du contrôle interne des processus opérationnels et comptables des participations, précisément dans celles dépourvues de service d'audit interne. En parallèle, Eurazeo veille à renforcer l'efficacité du fonctionnement des activités d'Audit interne de ses participations majoritaires aussi bien en matière de pertinence des plans d'audit interne que de ressources pour réaliser les missions.

À fin 2013, l'exercice d'autoévaluation du contrôle interne sur la base du référentiel Eurazeo est complètement déployé dans les participations suivantes : Europcar, ANF Immobilier, APCOA, Elis, Foncia, Elis, Dessange, Léon de Bruxelles et Gault & Frémont. Les résultats des évaluations sont présentés en Comité d'Audit des différentes participations, avec le cas échéant les opportunités d'amélioration identifiées.

Le suivi des démarches de progrès et d'amélioration des procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Les résultats des missions d'audit interne et des évaluations du contrôle interne sur la base de référentiels (ex. autoévaluation) permettent de mettre en évidence des opportunités d'amélioration qui font systématiquement l'objet de plans d'actions correcteurs. Ces plans d'actions font l'objet d'un suivi systématique piloté par les services d'audit interne des participations. Parallèlement, sur la base d'échelles propres à chaque participation, les résultats des audits et

des évaluations permettent de produire des évaluations qualitatives qui servent à suivre la progression de la qualité du contrôle interne dans le temps (par pays, par entités, par sites, autres) et à réaliser, le cas échéant, des benchmarks.

Cette démarche de progrès fait l'objet d'un suivi à l'ordre du jour des Comités d'Audit des participations au moins 2 fois par an. À cette occasion, les principales recommandations de l'Audit interne et des Commissaires aux comptes sont présentées au Comité d'Audit.

La prévention de la fraude et de la corruption

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

Cette démarche vertueuse et itérative est constituée, d'une part, d'une approche Top-Down (à l'initiative d'Eurazeo) et, d'autre part, des initiatives engagées par chacune des participations (Bottom-Up). Le Guide de bonnes pratiques anti-fraude et anti-corruption développé par Eurazeo constitue un cadre de référence, et a vocation à servir de support aux participations dans le renforcement d'une culture de l'intégrité, dans la formation des collaborateurs aux comportements éthiques attendus, ou encore en tant qu'outil méthodologique dans la mise en œuvre de dispositifs anti-fraude.

Les participations ont développé des outils pour se prémunir contre les typologies de fraude auxquelles elles sont exposées. Certaines ont développé des cartographies des risques de fraude, ou encore des reportings sur les cas de fraude recensés et traités. Le sujet fraude est une priorité des plans d'audit interne des différentes participations.

Un point sur l'avancée des actions entreprises en matière de prévention de la fraude et de la corruption est présenté et discuté en Comité d'Audit des participations. Ce rendez-vous est l'occasion pour Eurazeo de suivre la feuille de route de chaque participation et les progrès dans le temps.

3.5.2.3 Le contrôle interne de l'information comptable et financière

A. VUE D'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION ET DU PILOTAGE DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les états financiers d'Eurazeo sont préparés en conformité avec les normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne à la date de clôture.

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

Le Directoire arrête les comptes individuels et consolidés d'Eurazeo (semestriels et annuels). À cet effet, il veille à ce que le processus d'élaboration de l'information comptable et financière produise une information fiable et donne en temps utile une image fidèle des

(1) Ce périmètre à fin 2013 n'intègre pas encore les sociétés du portefeuille acquises en 2013.

résultats et de la situation financière de la Société. Il se procure et revoit ainsi toutes les informations qu'il juge utiles, par exemple les options de clôture, les situations et jugements comptables déterminants, les changements de méthode comptable, les résultats des travaux des Commissaires aux comptes, ou encore l'explication de la formation du résultat et de la présentation du bilan, de la situation financière et de l'annexe.

Les membres du Comité d'Audit réalisent un examen des comptes semestriels et annuels, et assurent le suivi du processus d'élaboration de l'information comptable et financière. Leurs conclusions se fondent notamment sur les informations produites par le Directeur Administratif et Financier et son équipe, les échanges avec ces derniers lors des réunions (au minimum trimestrielles) du Comité d'Audit, les observations de l'Audit Interne et les résultats des travaux d'autoévaluation du contrôle interne des participations. Le Président du Comité d'Audit rend compte des travaux du Comité au Conseil de Surveillance.

Par ailleurs, une fois par an, un point de l'ordre du jour du Comité d'Audit d'Eurazeo est consacré aux évolutions futures des normes IFRS, afin de donner une vision prospective des conséquences potentielles sur les états financiers.

B. LE PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

L'organisation du processus

Le processus d'élaboration et de traitement des comptes consolidés est animé et coordonné par le service Consolidation. Il établit les comptes consolidés sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier.

En matière de collecte et de traitement des données, la production des comptes consolidés s'appuie sur une application informatique de consolidation, accessible par les différents utilisateurs au travers d'un portail internet sécurisé. Cet outil dispose ainsi d'un plan de compte unique adapté à toutes les entités consolidées par intégration globale. La remontée des données retraitées dans l'outil est organisée sous forme de liasse.

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

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

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

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

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

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

Documentation et mise à jour du périmètre de consolidation

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

Les instructions de consolidation : un cadre de référence conceptuel et pratique

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

Contrôle de la qualité du reporting de consolidation des participations

Lors de chacun des arrêtés (annuels et semestriels), le reporting de consolidation de chacune des filiales fait l'objet d'une revue de la part du service Consolidation afin de s'assurer, notamment, que les principes et méthodes comptables sont correctement appliqués et de façon homogène. En complément, le paramétrage de l'outil permet d'automatiser un certain nombre de contrôles de cohérence sur les données des liasses. Les remarques et demandes de correction des Commissaires aux comptes peuvent être révélatrices d'opportunités d'amélioration du contrôle interne, celles-ci sont partagées avec Eurazeo qui décide de les mettre en œuvre le cas échéant.

Revue des écritures de consolidation

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

Un ensemble de contrôles de rapprochement clés

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

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

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

Les hypothèses retenues et les résultats obtenus dans le cadre des tests de perte de valeur réalisés par les participations consolidées

doivent être validés successivement par les membres de l'équipe d'investissement (en charge du suivi de la participation), revus par le service Consolidation, puis présentés au Directoire, avant d'en tenir compte pour justifier la valeur des actifs correspondants dans les comptes retraités.

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

Les opportunités d'améliorations identifiées par le service consolidation dans le cadre de sa revue des liasses font l'objet d'un suivi avec les participations.

Par ailleurs, dans le cadre de la campagne d'autoévaluation du contrôle interne comptable et financier, l'outil développé par Eurazeo aborde les contrôles clés attendus des participations contrôlées pour la clôture des comptes et de la préparation des liasses de consolidation.

C. LE PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE TRAITEMENT DES COMPTES INDIVIDUELS

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

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

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

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

Les opérations d'investissement et de trésorerie

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

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

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

Procédure d'inventaire et de suivi des engagements hors bilan

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

D. LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

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

Le Directoire définit la stratégie de communication financière et la présente chaque année au Comité d'Audit. Tout communiqué de presse est validé au préalable par les membres du Directoire. En complément, les communiqués relatifs à l'annonce des résultats semestriels et annuels sont soumis successivement au Comité d'Audit et au Conseil de Surveillance. Sur certains sujets ad hoc, les Comités du Conseil de Surveillance peuvent être consultés pour avis avant diffusion de l'information. Les communiqués de presse liés à l'information périodique font l'objet d'un processus de validation formalisé qui a été présenté aux membres du Comité d'Audit. Dans le cadre de ce processus, un projet de communiqué de presse relatif à l'information périodique (le plus abouti possible) est transmis pour avis aux membres du Comité d'Audit.

Eurazeo s'abstient de communiquer avec les analystes, les journalistes et les investisseurs pendant quatre semaines avant l'annonce des résultats semestriels et annuels et deux semaines avant celle des informations financières du 1^{er} et du 3^e trimestre.

En matière d'indicateurs « extra-comptables » (Actif Net Réévalué et agrégats analytiques du résultat), préalablement à la communication au marché, des présentations détaillées des éléments de calcul et de valorisation sont effectuées lors des réunions du Comité d'Audit d'Eurazeo.

3.5.2.4 Perspectives 2014

L'accent a été mis depuis trois ans sur le suivi du contrôle interne des participations au travers de la cartographie des risques, de campagnes d'autoévaluation du contrôle interne et d'une approche stratégique de la couverture des missions périodiques de l'Audit interne. Des plans de traitement des faiblesses et des dysfonctionnements identifiés ont été mis en place, ils font l'objet d'un suivi. En 2014, cette démarche de progrès se poursuit. En parallèle, l'ambition est, d'une part, d'intégrer au dispositif d'évaluation du contrôle interne l'ensemble des participations acquises en 2013, et de suivre les engagements pris en matière de prévention de la fraude dans l'ensemble des participations.

Ces efforts s'inscrivent également dans une approche qui vise à apporter aux membres du Comité d'Audit d'Eurazeo un niveau d'information optimal pour remplir leurs missions, notamment au regard des recommandations de place.