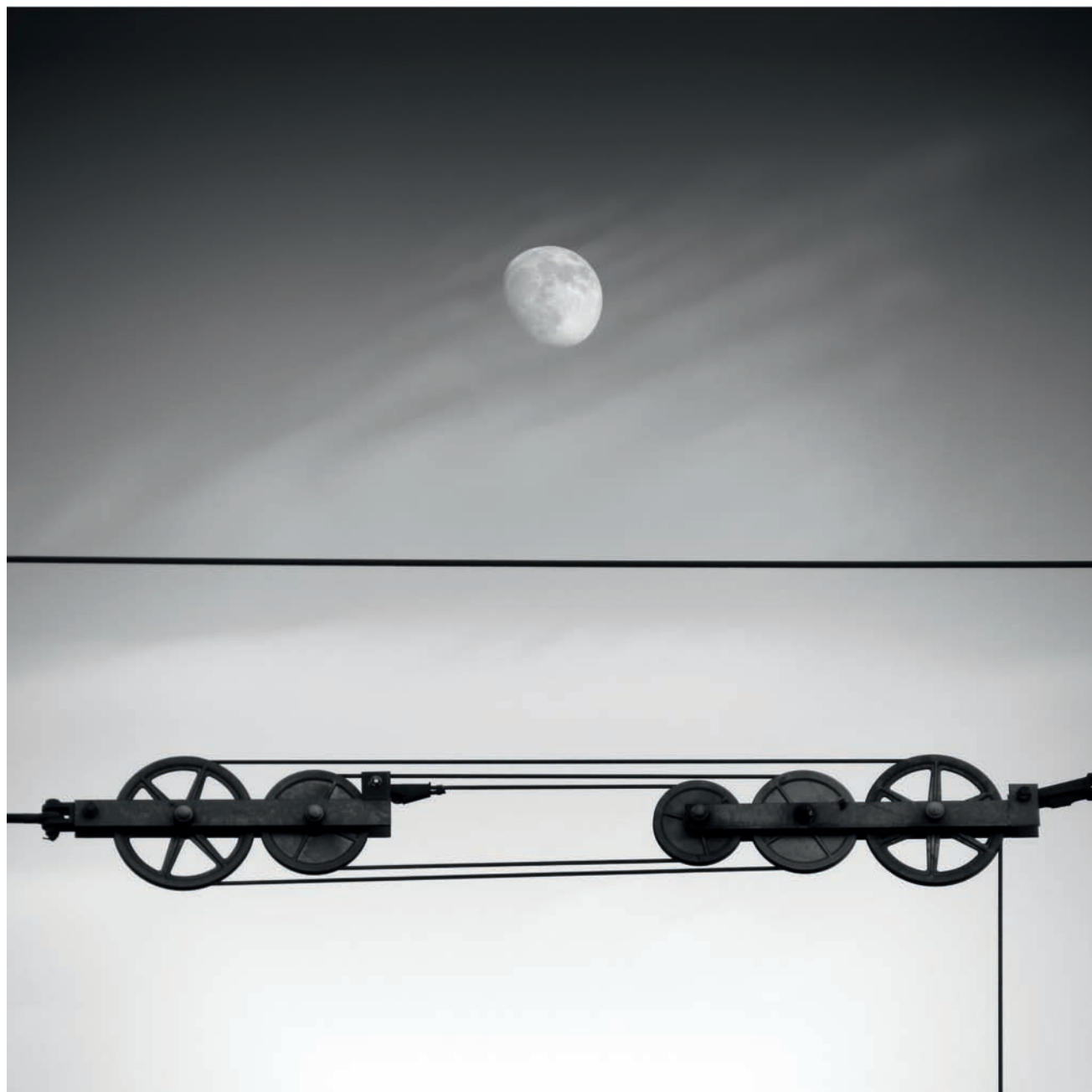


RAPPORT D'ACTIVITÉ

2011



Eurazeo est engagée depuis plus de dix ans dans une politique de soutien de la photographie. Celle-ci se manifeste à travers l'acquisition d'œuvres originales et l'organisation du concours annuel « Un photographe pour Eurazeo ».



Alexandre Parrot,
lauréat du « Grand Prix 2011 :
un photographe pour Eurazeo ».
Ses photos illustrent
le rapport d'activité 2011.

Thème du Grand Prix 2011 : l'équilibre

La recherche de l'équilibre est perçue comme une nécessité constante de notre existence. Dans notre vie personnelle aussi bien que dans notre histoire collective, atteindre l'équilibre est généralement perçu de manière très positive : on considère ainsi que l'équilibre favorise l'accomplissement d'une action, l'épanouissement physique et spirituel, le développement de la société, l'avancée dans l'Histoire.

«Autodidacte, considérant que toute forme d'art est une expérience personnelle, je me tiens loin des écoles, préférant évoluer seul et sans contraintes.

J'étais à l'origine davantage tourné vers la peinture et le dessin, un grave accident rendant la station assise pénible m'a fait changer de voie, je me suis intéressé à la photographie et ce média a grandement participé à mon processus de rééducation, ce «passe-temps» est aujourd'hui devenu mon activité principale.

L'équilibre est un thème récurrent et omniprésent dans mon travail, dans mes clichés, dans mes compositions... peut-être justement parce qu'il me fait défaut physiquement.

Cette série s'intitule « Les petites choses », il s'agit d'un journal photographique, d'images saisies au jour le jour, des instants fragiles, des alignements, des équilibres précaires, fugaces mais néanmoins évidents. Ces instants sont capturés avec tout le matériel photographique disponible sur le moment, du compact au reflex en passant parfois par le moyen format.

Je m'applique à garder une unité de regard, à garder un angle qui traduit ma manière de voir le monde et de le photographier. M'attardant souvent sur les petites choses, j'observe un univers dans une goutte d'eau ou des histoires se construire avec quelques éléments anecdotiques. Toute ma technique, ma patience et mon matériel servent à saisir cela, à simplifier au maximum mes compositions, qu'il ne reste plus que l'essentiel, que chaque image soit légère comme une évidence.

On dit que la poésie est l'art de dire le maximum de choses en un minimum de mots, c'est ainsi que je construis mes clichés.»

Thème du Grand Prix 2012: Lumières et Perspectives

Lumières et Perspectives sculptent, illuminent et amplifient le monde qui nous entoure. Eurazeo invite les photographes à exprimer leur regard et leur sensibilité sur ce thème. *Précisions disponibles sur le site www.eurazeo.com*

Sommaire

NOTRE GOUVERNANCE

- 06 Message de Michel David-Weill
- 08 Entretien avec Patrick Sayer
- 11 Le Directoire
- 12 Le Conseil de Surveillance
- 14 Relations avec les actionnaires

L'ESSENTIEL

- 18 Eurazeo accélérateur de transformation
- 20 Détecter
- 22 Accélérer
- 24 Valoriser

NOS ENGAGEMENTS

- 28 Démarche de Responsabilité sociétale
- 30 Charte de Responsabilité sociétale
- 33 Associations



NOS SOCIÉTÉS

- 36 Accor / 39 ANF Immobilier / 42 APCOA / 45 Edenred
- 48 Elis / 51 Europcar / 54 Foncia / 57 Moncler / 60 Rexel
- 63 Fraikin / 64 Gruppo Banca Leonardo / 65 Intercos
- 67 Foncroche / 68 3S Photonics / 69 Eurazeo PME

NOS CHIFFRES CLÉS

- 76 Indicateurs financiers et boursiers
- 80 Reporting extra-financier

Les sociétés d'Eurazeo

		% d'intérêt
	Premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe P. 36	8,9 %
	Foncière disposant d'un patrimoine de centres-villes historiques en plein développement P. 39	51,6 %
	Leader européen de la gestion de parkings payants P. 42	81,4 %
	Leader mondial des services prépayés aux entreprises P. 45	8,9 %
	Leader européen de la location-entretien de linge et d'habillement professionnel P. 48	82,5 %
	Leader européen des services de location de véhicules P. 51	85,2 %
	Leader européen des services à l'habitat P. 54	33,8 %
	Marque de vêtements et accessoires de luxe en forte croissance P. 57	32,3 %
	Leader mondial de la distribution de matériel électrique P. 60	18,1 %
	Leader européen de la location de véhicules industriels et commerciaux P. 63	13,2 %
	Banque d'affaires spécialisée dans les services bancaires à l'investissement et la gestion de patrimoine P. 64	19,3 %
	Leader mondial du développement et de la sous-traitance de produits de maquillage P. 65	33,6 %
	Développeur d'énergies renouvelables P. 67	28,4 %
	Leader dans la conception et la fabrication de composants optiques et opto-électroniques P. 68	86,0 %
	Société d'investissement accompagnant des PME performantes et ambitieuses (8 participations) P. 69	100 %

Eurazeo accélère les transformations des entreprises

Eurazeo est l'une des premières sociétés d'investissement cotées en Europe, avec près de 4 milliards d'euros d'actifs diversifiés. Elle est présente sur l'essentiel de la chaîne du capital investissement : les investissements de moyenne et grande taille, les PME avec Eurazeo PME et les sociétés à très forte croissance avec Eurazeo Croissance.

Eurazeo est notamment l'actionnaire majoritaire ou de référence de Accor, ANF Immobilier, APCOA, Edenred, Elis, Europcar, Foncia, Fonroche Énergie, Moncler, Rexel, 3S Photonics, Léon de Bruxelles et Dessange International.

Eurazeo dispose de ressources importantes, d'un actionariat solide à base familiale et institutionnelle, d'une absence d'endettement et d'un horizon d'investissement de long terme qui lui permet d'accompagner les entreprises sur la durée de leurs projets.

Sa raison d'être est de détecter, accélérer et valoriser le potentiel de transformation des entreprises dans lesquelles elle investit.

L'intervention d'Eurazeo est active et fondée sur une vision de l'avenir des entreprises partagée avec leur management. L'engagement, le respect et le pragmatisme sont sa marque de fabrique, à l'origine de ses nombreuses réussites.

Un portefeuille de
22 sociétés
dont **8 détenues**
par Eurazeo PME

Près de
4 Md€
d'actifs gérés

51,3 € d'ANR
par action ⁽¹⁾

130 ans
d'histoire

(1) Au 31 décembre 2011

Eurazeo en actions

En 2011, Eurazeo a réalisé 4 acquisitions (Foncia, Moncler, 3S Photonics et Eurazeo PME) et 2 cessions (sa participation dans Ipsos détenue via LT Participations et DNCA Finance par Gruppo Banca Leonardo).



Acquisition d'OFI Private Equity (rebaptisé Eurazeo PME)

/ JUIN /

> Eurazeo acquiert dans un premier temps 75 % d'OFI Private Equity, société spécialisée dans l'investissement majoritaire dans les PME françaises (Dessange International, Léon de Bruxelles, FDS Group, etc.), auprès de la MACIF et des autres principaux actionnaires. Puis elle lance une offre publique d'échange sur la totalité des titres restants et procède au retrait de la cote de la société. Avec cette acquisition, Eurazeo couvre désormais presque tous les segments du capital investissement.

Cession de DNCA Finance par Gruppo Banca Leonardo

/ JUILLET /

> Gruppo Banca Leonardo cède son activité gestion d'actifs, DNCA, à TA Associates. Cette cession génère une distribution de trésorerie de 41 millions d'euros pour Eurazeo.



Acquisition de Foncia

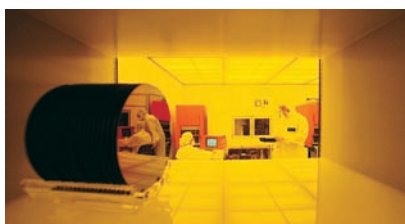
/ JUILLET /

> Eurazeo acquiert Foncia auprès de BPCE, à parité avec Bridgepoint. Eurazeo va accompagner la modernisation du métier de Foncia pour permettre de renforcer sa position de leader en France et en Europe, tant par la taille que par la qualité de ses services.

Cession de LT Participations (IPSON)

/ AOÛT /

> Eurazeo cède l'intégralité des actions détenues dans LT Participations (holding de contrôle détenant 26,97 % du capital d'Ipsos) à Sofina, soit 24,98 % du capital et des droits de vote. Eurazeo réalise ainsi un taux de rendement interne d'environ 10 % par an et un multiple de près de 3 fois son investissement initial.



Acquisition de 3S Photonics

/ OCTOBRE /

> Eurazeo acquiert 3S Photonics, leader français dans les lasers et les composants opto-électroniques, avec pour ambition de consolider la position de la société sur ses marchés télécoms historiques et développer plus largement sa présence sur le marché du laser industriel.



Acquisition de Moncler

/ OCTOBRE /

> Eurazeo acquiert 45 % du capital de Moncler. Son investissement en fonds propres, après syndication à des investisseurs privés et institutionnels, s'élève à 301 millions d'euros. L'ambition d'Eurazeo est d'installer Moncler comme le leader de son segment dans l'habillement de luxe. Elle va ainsi accompagner l'entreprise pour renforcer ses équipes et saisir le plein potentiel des opportunités de croissance internationale.

Eurazeo partenaire du Women's Forum

/ OCTOBRE /

> Eurazeo est partenaire du Women's Forum depuis 2008 et soutient, dans ce cadre, le programme Rising Talents, dont le but est d'identifier les femmes, de pays et de formations divers, qui ont le potentiel pour devenir des personnalités importantes du monde de demain.

Eurazeo partenaire officiel du G20 YES 2011

/ NOVEMBRE /

> Eurazeo s'est associée au G20 YES (Young Entrepreneur Summit), sommet international organisé en parallèle du G20, qui, comme elle, promeut l'entrepreneuriat et s'inscrit dans la durée avec comme ambition la croissance, la compétitivité économique et la création de valeur globale. Eurazeo participe en effet au développement des PME françaises à travers Eurazeo Croissance et Eurazeo PME.

Signature des PRI

/ DÉCEMBRE /

> Eurazeo signe les PRI, «Principes pour l'Investissement Responsable» de l'ONU. L'adoption de ces PRI confirme l'engagement d'Eurazeo à intégrer des critères extra-financiers dans sa gestion et sa stratégie d'investissement ainsi que dans le développement des entreprises de son portefeuille.

/ Eurazeo accompagne le développement de ses participations /

21 acquisitions réalisées par les participations d'Eurazeo

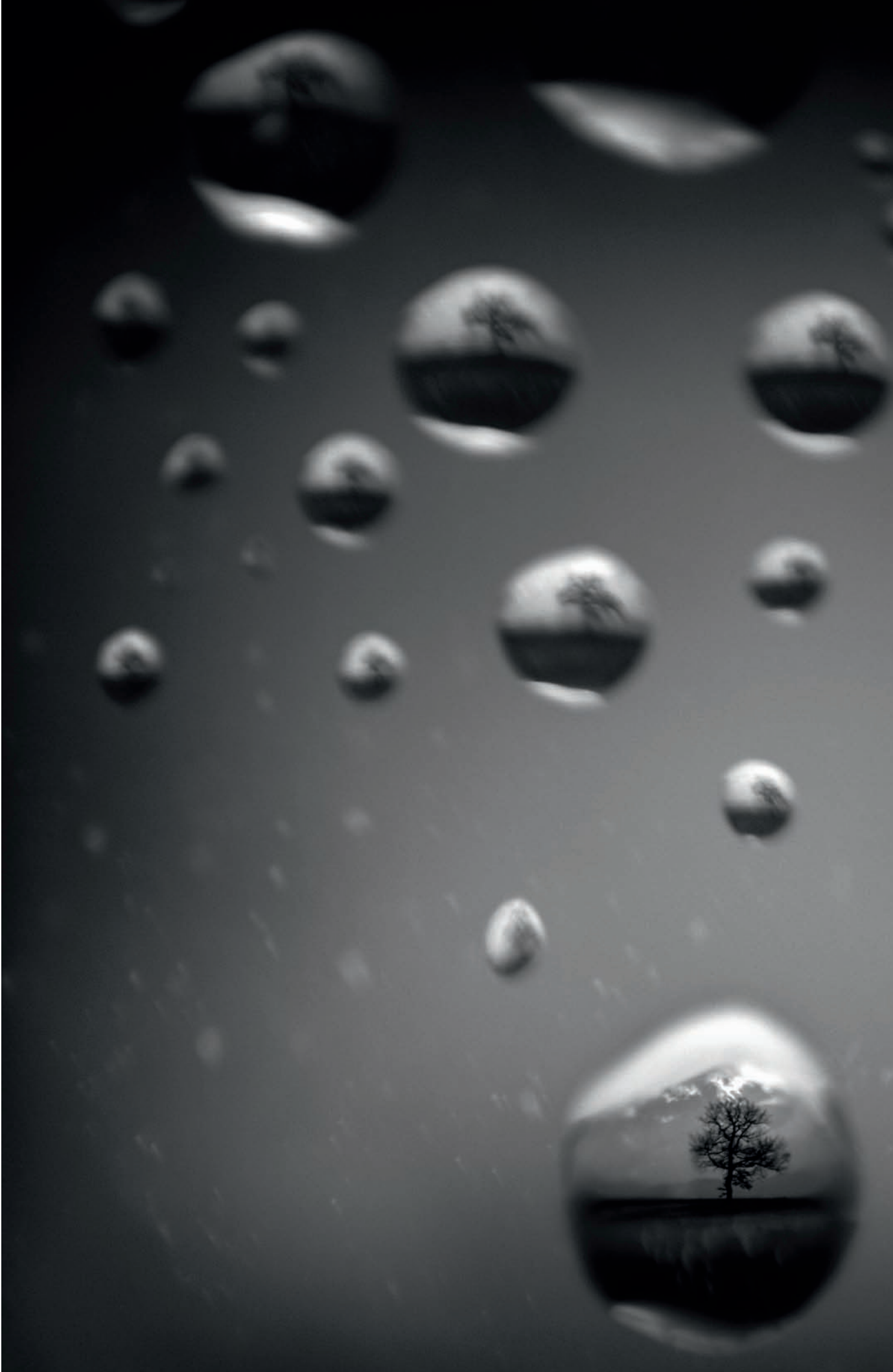
> Eurazeo projette le développement de ses participations sur le long terme et a donc à cœur de leur apporter les moyens financiers et stratégiques de leurs transformations. Les sociétés du Groupe ont ainsi réalisé 21 acquisitions en 2011. Ces acquisitions constituent un élément important de la création de valeur.

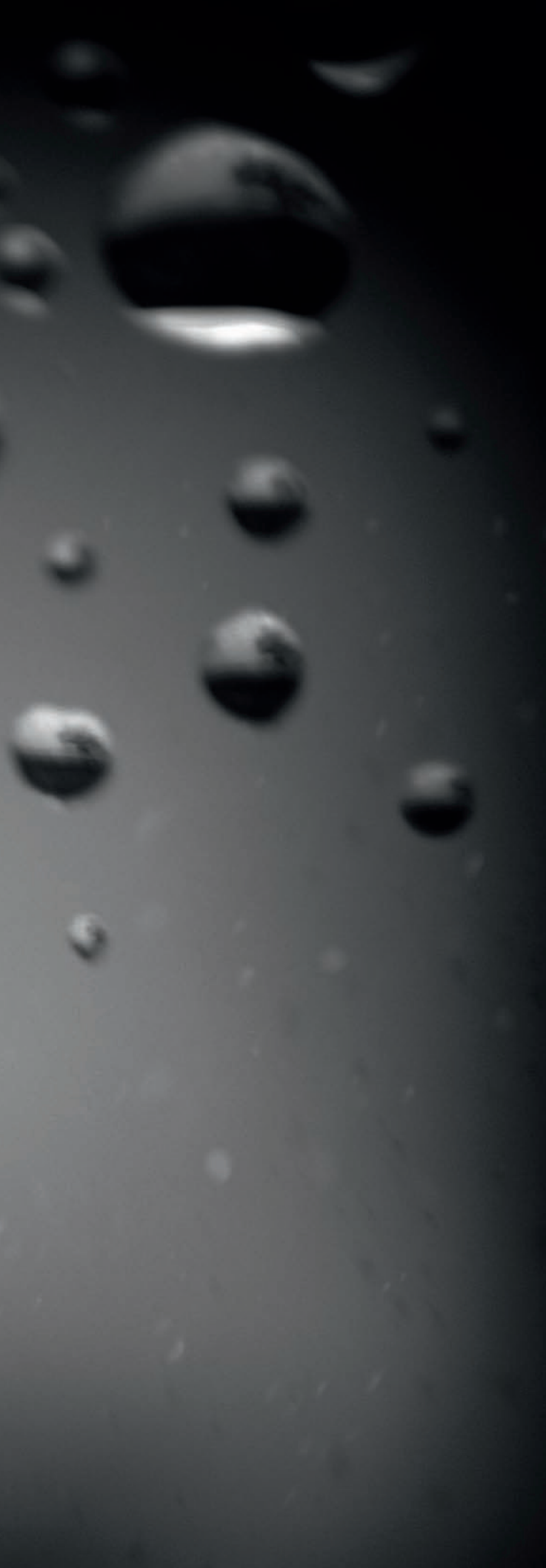
Des recrutements marquants au sein des participations

> Eurazeo accompagne ses participations dans des recrutements de cadres dirigeants. Elle a ainsi participé au recrutement de Rudy Provoost chez Rexel, Président du Directoire en remplacement de Jean-Charles Pauze depuis février 2012, de Denis Hennequin chez Accor ou de Ralf Bender chez APCOA.

Le soutien de projets structurants pour les sociétés du Groupe

> Eurazeo a apporté son aide à la structuration des conseils et des Comités d'Audit chez Fonroche ou 3S Photonics dans l'intention de créer les conditions d'une bonne gouvernance à long terme. Eurazeo met également à la disposition de ces deux sociétés les ressources techniques nécessaires.





NOTRE GOVERNANCE

- 06 Message de Michel David-Weill
- 08 Entretien avec Patrick Sayer
- 11 Le Directoire
- 12 Le Conseil de Surveillance
- 14 Relations avec les actionnaires



Message de Michel David-Weill

Président du Conseil de Surveillance

Madame, Monsieur, Cher Actionnaire,

La crise survenue en 2008, limitée au monde occidental, a été d'une grande violence.

La situation est aujourd'hui très différente. Deux obstacles majeurs ont été surmontés : la faillite des banques américaines, consécutive aux problèmes liés à l'immobilier, a été évitée ; le risque de faillite de l'euro, dû aux dettes exagérées d'un certain nombre de pays, est également aujourd'hui un scénario peu probable.

Avoir passé ces deux obstacles est un grand succès.

Néanmoins, l'ajustement vis-à-vis du reste du monde sera pénible pour les pays occidentaux et l'abondance de liquidités, créées pour éviter les deux écueils ci-dessus aux États-Unis et en Europe, peut poser des problèmes à l'avenir.

Nous surmonterons cette crise commencée il y a quatre ans, comme nous en avons surmonté d'autres, mais je pense qu'elle pourrait encore peser sur l'économie pendant une période équivalente.

Bien que je pense qu'il est aujourd'hui probablement moins dangereux de posséder des actions que des obligations, le poids des actionnaires institutionnels au capital des

entreprises a sensiblement diminué sous l'effet des réglementations sur les fonds propres. Or ces investisseurs représentaient un socle solide pour les sociétés, face à la volatilité des marchés.

Cette situation renforce le rôle des actionnaires professionnels de long terme tels qu'Eurazeo.

Dans le contexte incertain que je viens de rappeler, Eurazeo peut s'appuyer sur un portefeuille de sociétés qui, certes, peuvent connaître des difficultés, mais qui, toutes, présentent des résultats d'une qualité et d'une orientation satisfaisantes.

La croissance de la quasi-totalité des sociétés du Groupe en 2011 a en effet été très supérieure à celle de la zone Euro, hormis pour Europcar qui a connu une stagnation de son chiffre d'affaires. Outre la contribution d'Eurazeo à la transformation des sociétés, cette performance s'explique par le positionnement particulièrement équilibré de son portefeuille. Celui-ci est en effet constitué de sociétés qui, comme Moncler, Edenred ou 3S Photonics, bénéficient d'une activité dans des marchés à forte croissance ou sont tirés par des secteurs particulièrement dynamiques, et de sociétés majoritairement actives dans des secteurs résilients ou des activités non délocalisables, à l'instar d'Elis. Résultat de cette progression de leur chiffre

« La situation actuelle renforce le rôle des actionnaires professionnels de long terme tels qu'Eurazeo. »

d'affaires et du travail réalisé dans chaque société, la contribution financière des sociétés du Groupe à notre résultat a été multipliée par quatre en 2011 et est devenue très significative, ce qui devrait contribuer à terme à réduire la volatilité de nos résultats, puisqu'ils comprendront une part récurrente plus importante.

Après les acquisitions réalisées en 2011, sans remettre en cause nos grands principes d'équilibre financier, Eurazeo est bien investie, sans être sur-investie. Les nouvelles acquisitions ont d'ores et déjà présenté des résultats d'une grande qualité et Eurazeo dispose désormais d'un portefeuille peu cyclique et largement diversifié de sociétés qui sont presque toutes des leaders dans leur secteur d'activité.

L'allègement de notre investissement dans Rexel montre par ailleurs que des cessions dans de bonnes conditions sont possibles.

Nous sortons donc d'une période qui a été difficile pour tous, et j'ai confiance dans la qualité des investissements réalisés par notre société. Je suis convaincu que sa valorisation devrait par conséquent s'améliorer.

Cette confiance s'exprime de façon marquée par la politique de dividende de la société. Il est en effet proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires de distribuer un dividende

de 1,20€ par action, complété comme l'an dernier par l'attribution gratuite d'une action Eurazeo pour 20 détenues. Si cette résolution est approuvée, la distribution aura progressé de 9% par an en moyenne au cours des huit dernières années, hors dividendes exceptionnels, et sans jamais baisser, y compris pendant la crise de 2008.

Je souhaite enfin rendre ici hommage à Monsieur Antoine Bernheim, qui quittera cette année notre Conseil, pour le rôle central qu'il a joué dans la constitution et la croissance de notre Société.

Voilà dix ans qu'Eurazeo fonctionne bien avec la structure duale à Conseil de Surveillance et Directoire adoptée en 2002. Le Conseil de Surveillance et moi-même, son Président, travaillons en grande confiance avec le Directoire.



Entretien avec Patrick Sayer

Président du Directoire

Stéphane Soumier: Comment analysez-vous le résultat d'Eurazeo en 2011, notamment le contraste entre la bonne performance de vos sociétés et la perte de l'exercice ?

Patrick Sayer: Eurazeo est une société d'investissement et son résultat ne peut pas être lu comme celui d'entreprises classiques. En 2011, nous avons dû passer des écritures comptables que nous imposent les normes IFRS, même si elles ne recouvrent pas de véritable réalité économique. Notre boussole, c'est le résultat opérationnel que dégagent les sociétés de notre portefeuille. Si on en retranche les coûts de financement qui sont à notre charge, on voit que leur contribution aux résultats d'Eurazeo a été multipliée par quatre: un peu plus de 20 millions d'euros en 2010, près de 90 millions d'euros en 2011 et, je l'espère, la même tendance pour 2012 alors que nous étions à moins 60 en 2009! C'est ce qu'il faut retenir. En dix ans, Eurazeo s'est profondément transformée, passant du statut d'actionnaire de sociétés dont elle n'avait pas le contrôle à celui de société d'investissement qui a une influence décisive sur leur destin et qui s'attache à accélérer leur transformation. Nous avons atteint un stade de maturité et dans ce stade, nos sociétés devraient dégager des profits récurrents plus élevés. Cela nous permettra de présenter des résultats tendanciellement meilleurs.

S.S.: Vous avez beaucoup acheté en 2011, la période était-elle à ce point favorable ?

P.S.: Je rappelle que nous avons clairement

indiqué l'année dernière que des acquisitions étaient à l'étude. On a pu nous faire le reproche d'avoir acheté avant la crise de l'été, et bien c'est un contresens sur notre métier. Je veux être très clair: notre métier, c'est d'accompagner des sociétés et leurs dirigeants sur le long terme, pas de faire des coups en bourse! Nous investissons pour des durées de 5 à 7 ans, et on ne s'engage pas sur des durées aussi longues avec un coup de téléphone le matin pour réaliser une opération l'après-midi. C'est une relation qui se construit sur plusieurs mois, voire sur plusieurs années, et qui nous permet parfois de profiter des circonstances. Prenez la société Moncler. Pourquoi avons-nous pu faire cette opération magnifique? Parce que l'entreprise réfléchissait à son introduction en bourse au moment où la dégradation de la situation financière internationale en rendait la perspective très risquée. En dehors de la bourse, nous étions les seuls à discuter avec elle, depuis plusieurs années. Nous avons donc pu profiter d'une opportunité unique, avec même une acquisition à un prix sans doute inférieur de 20% à ce qu'aurait été la valorisation boursière d'une société du luxe appuyée sur les multiples du secteur.

S.S.: Mais Moncler est-elle bien une société de luxe ?

P.S.: Cela a été le sujet essentiel de notre étude, avant même la valorisation, car c'est bien une société du luxe que nous recherchions tant j'ai la conviction que ce secteur va continuer à croître, tiré par la mondialisation.

« Eurazeo est aujourd'hui une société d'investissement qui a une influence décisive sur le destin de ses participations. »

Or le mot d'ordre de Remo Ruffini, le manager et co-actionnaire de Moncler, est de créer des vêtements et des accessoires qui s'affranchissent de la mode. Quelle est la différence entre la mode et le luxe ? C'est essentiellement l'histoire et la force intemporelle de la marque. Moncler, parce qu'elle a accompagné les plus grands alpinistes à la conquête de l'Himalaya, a été adoptée dans le monde entier. Elle représente dans l'imaginaire collectif, aussi bien en Europe qu'en Chine, une très grande qualité et un style incomparable. Cela lui donne une puissance qui dépasse celle de ses concurrents.

S.S. : Les Chinois le savent, cela ?

P.S. : Ils le savent : Moncler a ouvert 22 magasins en 2011 dont la moitié en Asie, et les chiffres d'affaires y sont spectaculaires. Elle compte actuellement 60 magasins dans le monde. C'est une marque qui rayonne et qui va de l'avant.

S.S. : Vous mettez régulièrement en avant, parmi vos critères d'acquisition, l'importance des barrières à l'entrée sur une activité. Quelles sont les barrières qui protègent un groupe comme Foncia ?

P.S. : On ne le sait pas assez, Foncia est le leader français dans le métier de syndic et la gestion locative. Foncia a su construire un réseau d'une densité telle que nous pouvons enclencher une dynamique de marque et de communication très forte et réaliser des économies d'échelle. Nous avons mis à sa tête François Davy qui est un grand

professionnel des réseaux, et avec son équipe, il va transformer en profondeur le métier de Foncia : apporter de nouveaux services, moderniser le métier de syndic et restaurer la confiance avec les propriétaires par des processus de transparence et d'efficacité. Foncia est un leader et dès qu'elle aura effectué ce travail qui commence déjà à porter ses fruits, par exemple sur la relation client, cette position de leader lui donnera un effet de levier considérable.

S.S. : Qu'en est-il des cessions ? Beaucoup d'achats, très peu de cessions en 2011, pourquoi ?

P.S. : Parce que nous ne sommes pas contraints par le temps. Nous sommes une société d'investissement, pas un fonds. Regardez Rexel. Nous avons acheté en 2005 une société cyclique, distributeur de matériel électrique, liée à l'immobilier, essentiellement implantée en France. Quelques années après, nous venons de céder, dans de très bonnes conditions, 15% de notre participation dans un leader mondial, appuyé sur la croissance asiatique et la croissance américaine et qui a su se développer dans les services autour du matériel électrique. Rexel est un symbole de ce que sait faire Eurazeo. Comme APCOA, que l'on disait en perte de vitesse, et qui revit sous la houlette de Ralf Bender, le manager de qualité que nous avons placé à sa tête, qui a su passer au crible l'ensemble des contrats de long terme déficitaires qui l'empêchaient de croître. C'est ce que nous faisons aussi avec Europcar.

« Nous appliquons notre plan de marche pour atteindre notre objectif de création de valeur. »

S.S.: Justement, n'est-ce pas le principal problème de votre portefeuille ?

P.S.: J'aimerais bien que tous les problèmes soient aussi dramatiques que celui d'Europcar ! En 2011, Europcar, c'est simplement un recul du chiffre d'affaires de 0,3 % et une stabilité du résultat opérationnel si l'on excepte les coûts additionnels de marketing, notamment liés au Tour de France, une opération qui a eu un effet considérable sur la notoriété de la marque ! C'est le paradoxe de cette société : elle est leader européen, mais n'est pas encore reconnue comme telle. C'est pourquoi nous voulons accélérer sa transformation et nous pensons que la solution est d'abord managériale. Nous avons donc placé à sa tête Roland Keppler, qui a multiplié par près de 6 le résultat de l'Allemagne en 2 ans, et un Président du Conseil non exécutif, Jean-Charles Pauze, celui-là même qui a permis la formidable transformation de Rexel. Comme pour Foncia, nous avons un leader à révéler et un métier à transformer, cela ne nous fait pas peur, bien au contraire, c'est ce que nous faisons le mieux.

S.S.: Et les autres participations cotées, le rallye du début d'année n'offrirait-il pas une opportunité ?

P.S.: Edenred est en pleine transformation numérique, Accor transforme son portefeuille de marques et développe son modèle à l'international. Elles sont loin d'avoir terminé de raconter leur histoire. Je vous l'ai dit, nous ne sommes pas là pour faire des coups en bourse.

S.S.: Un mot de la structure actionnariale d'Eurazeo, où en êtes-vous aujourd'hui ?

P.S.: Bien plus qu'un mot, parce que la structure actionnariale est quelque chose de très important pour Eurazeo. Pourquoi ? Parce

que, comme je vous l'ai dit, nous restons longtemps au capital des sociétés dans lesquelles nous investissons et que nous offrons une relation pérenne à nos partenaires. Notre stabilité actionnariale est donc un sujet important. Nous sommes, depuis dix ans, dans une situation idéale avec deux actionnaires de long terme : la famille David-Weill avec laquelle j'ai une relation de très forte confiance, notamment avec son Président, que j'ai accompagné pendant toute ma carrière professionnelle, et le Crédit Agricole avec lequel la relation institutionnelle est excellente, à telle enseigne qu'ils ont souhaité être complètement présents au Conseil d'Administration en proposant la nomination de Michel Mathieu pour remplacer Bertrand Badré.

S.S.: Quelles perspectives 2012 enfin, pour une année qui semble compliquée ?

P.S.: Vous savez, en 2011 la quasi-totalité de nos sociétés a connu une croissance nettement supérieure à celle de l'Eurozone. Il y a un certain nombre d'interrogations, politiques, économiques sur la croissance en Europe, mais on peut penser que le reste du monde va contribuer à tirer la croissance européenne et nos entreprises sont solides. Pour l'essentiel, nos entreprises non cotées se portent très bien et les entreprises cotées, dont nous sommes les actionnaires de référence ont exprimé leur confiance, en délivrant notamment un message positif sur leur dividende. C'est cette même confiance qui nous amène à maintenir notre politique de distribution. Et nous appliquons notre plan de marche pour atteindre notre objectif de création de valeur, celui d'un ANR de 100 euros à horizon 2015.

Le Directoire

Les membres du Directoire assurent collégalement la direction d'Eurazeo. Ils sont particulièrement impliqués dans la relation de partenariat qui lie la Société à ses participations et dialoguent régulièrement avec leurs dirigeants.



Fabrice de Gaudemar

Directeur des Investissements, 38 ans
Fabrice de Gaudemar est responsable des investissements dans Europcar, Eurazeo PME, Fonroche Énergie et 3S Photonics. Il est également en charge de la démarche RSE d'Eurazeo.

Luis Marini-Portugal

Directeur des Investissements, 42 ans
Luis Marini-Portugal est responsable des investissements dans Elis, Foncia et Rexel. Il est également en charge des ressources humaines et de l'établissement de l'ANR.

Virginie Morgon

Directeur des Investissements, 42 ans
Virginie Morgon est responsable des investissements dans Accor, APCOA, Edenred, Eurazeo PME, Intercos et Moncler. Elle a également la responsabilité du deal flow et partage la responsabilité de la Communication Corporate avec Philippe Audouin.

Patrick Sayer

Président du Directoire, 54 ans
Patrick Sayer est Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier et de Rexel et membre des Conseils d'Administration de APCOA, Accor, Edenred, Elis, Europcar Groupe, Gruppo Banca Leonardo et Moncler.

Bruno Keller

Directeur Général, 57 ans
Bruno Keller est Président du Directoire d'ANF Immobilier et responsable de l'investissement dans Fraikin. En tant que Directeur Général d'Eurazeo, il supervise notamment le Département juridique et les ressources humaines.

Philippe Audouin

Directeur Administratif et Financier, 55 ans
Philippe Audouin est également membre des Conseils d'Administration ou de Surveillance d'ANF Immobilier, APCOA, Elis et Europcar et en préside les Comités d'Audit. Il supervise également le fonds Eurazeo Partners.

Le Conseil de Surveillance



Michel David-Weill
Président du Conseil de Surveillance
Président du Comité Financier
Échéance du mandat: 2014



Jean Laurent*
Vice-Président du Conseil de Surveillance
Président du Comité d'Audit
Échéance du mandat: 2013



Jean Gandois*
Président du Comité des Rémunérations et de Sélection
Échéance du mandat: 2013
Membre du Conseil d'Administration de l'Institut Curie et Vigeo



Anne Lalou
Échéance du mandat: 2014
Senior Advisor chez Kea & Partners

Nouveaux membres



Olivier Merveilleux du Vignaux
Échéance du mandat: 2014
Gérant de MVM Search Belgium



Jacques Veyrat*
Échéance du mandat: 2013
Président d'IMPALA



Victoire de Margerie*(1)
Échéance du mandat: 2016
Directeur Général de Rondol Technology



Michel Mathieu(2)
Échéance du mandat: 2014
Directeur Général Délégué de Crédit Agricole

LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Comité d'Audit

Président: M. Jean Laurent
Membres: M. Jean Gandois, M. Richard Goblet d'Alviella, M. Marcel Roulet, M. Jean-Pierre Richardson, M. Michel Mathieu(2)

Le Conseil de Surveillance d'Eurazeo se compose de 12 membres, dont 7 membres indépendants, et de 3 censeurs.



Georges Pauget*

Échéance du mandat: 2012
Président de la SAS Économie
Finance et Stratégie



Kristen van Riel

Échéance du mandat: 2013
Président de International Real
Returns France SAS et de Edouard
Family Trust Company, Inc.



**Roland du Luart
de Montsaunin***

Échéance du mandat: 2012
Sénateur



**Richard Goblet
d'Alviella***

Échéance du mandat: 2012
Président Exécutif de Sofina SA

Membres sortants

Censeurs

Président d'honneur



Antoine Bernheim

Administrateur
de sociétés

Bertrand Badré⁽³⁾

Directeur Financier du groupe
Société Générale



Bruno Roger

Échéance du mandat: 2014
Président de Lazard Frères (SAS)
et de Compagnie Financière
Lazard Frères (SAS) et Président-
Directeur Général de Lazard
Frères Banque

Jean-Pierre Richardson

Échéance du mandat: 2014
Président-Directeur Général
de Joliette Matériel

Marcel Roulet

Échéance du mandat: 2014
Administrateur de sociétés

Comité des Rémunérations et de Sélection

Président: M. Jean Gandois

Membres: M. Olivier Merveilleux du Vignaux,
M. Richard Goblet d'Alviella, M. Georges Pauget

Comité Financier

Président: M. Michel David-Weill

Membres: Mme Anne Lalou, M. Jean Gandois,
M. Jean Laurent, M. Jacques Veyrat, M. Michel Mathieu⁽²⁾,
M. Kristen van Riel, M. Marcel Roulet, M. Bruno Roger

* Membre indépendant

** La composition des comités est donnée à la date de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

(1) Membre du Conseil de Surveillance dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

(2) Sous réserve de la ratification de sa nomination en qualité de membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.

(3) Membre démissionnaire au 15 mars 2012.

N.B.: Les curriculum vitæ et les mandats détaillés des membres du Conseil de Surveillance et des censeurs ainsi que les critères d'indépendance retenus sont disponibles dans le Document de référence 2011.

Relations avec les actionnaires

Mettre en œuvre les bonnes pratiques

Eurazeo s'appuie pour toute communication sur les principes généraux et les bonnes pratiques définis dans le guide « Cadre et Pratiques de Communication Financière », réalisé par l'Observatoire de la Communication Financière sous l'égide de l'AMF.

Le Directoire définit la stratégie de communication financière, sur proposition de l'équipe dédiée. 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 Comité d'Audit, au Conseil de Surveillance et aux commissaires aux comptes. Sur certains sujets ad hoc, les Comités du Conseil de Surveillance peuvent être consultés pour avis, avant diffusion de l'information.

Conformément aux recommandations, Eurazeo s'abstient de communiquer avec les analystes, les journalistes et les investisseurs pendant deux semaines avant l'annonce des résultats semestriels et annuels et des informations financières trimestrielles.

NUMÉRO VERT ET CONTACTS ACTIONNAIRES

Eurazeo tient à la disposition de ses actionnaires un numéro de téléphone gratuit. Il leur permet, de 9h00 à 18h00, de poser directement des questions aux personnes en charge de l'information des actionnaires.

 **N° Vert 0 800 801 161**

APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE

Les actionnaires peuvent également adresser leurs demandes :

• **par courrier à l'adresse suivante :**

Eurazeo – Service Actionnaires
32 rue de Monceau – 75008 Paris

• **par mail à l'adresse suivante :**

Eurazeo_investor_relations@eurazeo.com

Rendre l'information accessible


Eurazeo met à la disposition des actionnaires et de la communauté financière de nombreux outils d'information et de communication : rapport d'activité, Document de référence, site Internet, avis et communiqués financiers, etc.

En 2011, la Société a entièrement refondu son site Internet, dans un souci d'image et d'accessibilité de l'information. Ce nouveau site incarne le positionnement d'accélérateur de la transformation des entreprises d'Eurazeo, et reflète les valeurs fortes de transparence, de pédagogie et d'accès à l'information qui guident la politique de communication de la Société.

Rencontrer la communauté financière

Pour partager sa stratégie et mieux connaître ses publics, Eurazeo multiplie les rencontres avec la communauté financière, notamment lors de déjeuners, présentations avec les analystes, gérants ou journalistes. Des conférences téléphoniques sont organisées lors de chaque publication (chiffre d'affaires, opération, etc.). Ces événements réguliers permettent de rester en contact avec les interlocuteurs et participent à la construction d'une relation de confiance. Ils contribuent également à faire en sorte que l'action Eurazeo soit désormais suivie par dix bureaux d'analyse financière : CA Cheuvreux, Deutsche Bank, Exane BNP Paribas, Goldman Sachs, HSBC, JP Morgan Cazenove, Kepler, Oddo, Société Générale et UBS.




 Dans l'objectif de diversifier plus largement notre actionariat, nous avons étendu notre programme de roadshows à deux nouvelles zones géographiques, le Moyen-Orient et l'Asie. Le rythme de roadshows est ainsi resté soutenu en 2011 : nous avons consacré 27 jours aux rencontres avec des investisseurs (contre 25 en 2010 et 17 en 2009), dont 22 à des roadshows et 5 à des conférences réunissant des investisseurs. Sur ces 27 journées, 22 se sont tenues à l'étranger. Nous avons ainsi eu 248 contacts investisseurs. En 2012, nous souhaitons développer notre proximité avec les actionnaires individuels, en allant à leur rencontre en province. Deux réunions d'actionnaires sont prévues sur le second semestre 2012, à Lyon et à Marseille."

Philippe Audouin,
 Directeur Administratif et Financier
 et membre du Directoire d'Eurazeo

Agenda prévisionnel 2012

10 mai

Publication du chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2012.

11 mai à 10 h 00

Assemblée Générale Mixte d'Eurazeo au Pavillon Gabriel.

21 mai

Paiement du dividende (soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale).

29 août

Publication du chiffre d'affaires et des résultats du 1^{er} semestre 2012.

11 octobre

Réunion d'actionnaires à Lyon.

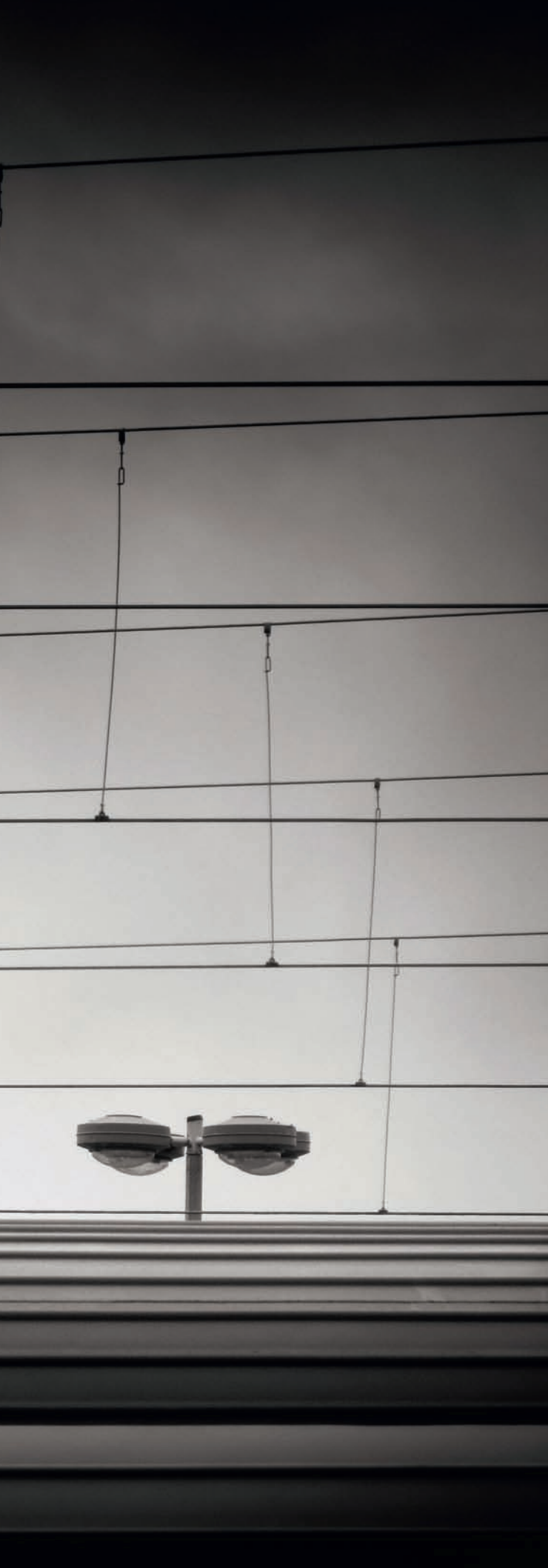
9 novembre

Publication du chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2012.

13 décembre

Réunion d'actionnaires à Marseille.





L'ESSENTIEL

- 18 Eurazeo accélérateur de transformation
- 20 Détecter le potentiel de transformation
- 22 Accélérer la transformation des entreprises
- 24 Valoriser les transformations

Détecter, accélérer, valoriser le potentiel des entreprises, c'est le cœur de métier d'Eurazeo, une marque de fabrique fondée sur ses convictions d'investisseur professionnel et sur sa capacité à investir à moyen ou long terme.

Eurazeo accélérateur de transformation

« L'engagement des équipes est clé dans le processus de transformation. »

Patrick Sayer,
Président du Directoire d'Eurazeo

Le point de départ de la transformation pour Eurazeo, c'est de détecter des entreprises qui accompagnées d'un investisseur professionnel pourront donner toute sa réalité à leur potentiel de création de valeur. En la matière, le réseau et le mode opératoire d'Eurazeo lui confèrent un caractère réellement unique.

Accélérer la transformation, c'est surtout opérer, avec leur management, des choix stratégiques majeurs pour les entreprises et mettre en œuvre une conjonction de moyens adaptés qui leur feront franchir des étapes structurantes, y compris dans des périodes agitées comme celle traversée au second semestre 2011. Ces ancrages de stratégie se traduisent par la qualité de plus en plus solide des résultats de ces entreprises et par l'amélioration de leurs positions concurrentielles.

Quand l'objectif de transformation initialement visé pour l'entreprise est atteint, il se traduit aussi par une performance de l'investissement en termes financiers. Eurazeo peut alors valoriser le travail réalisé par l'équipe en cédant sa participation à de nouveaux actionnaires qui accompagneront l'entreprise dans une autre étape de son évolution. Et les ressources ainsi dégagées permettront de nouveaux investissements.

Eurazeo s'appuie sur une équipe d'une vingtaine d'experts pour détecter les entreprises au potentiel de transformation le plus prometteur, déployer les moyens humains, financiers et techniques nécessaires pour accélérer la croissance et les transformations des sociétés et les amener à réaliser leur potentiel. Membres du Directoire, Directeurs d'investissement, chargés d'affaires, tous appliquent à la fois la discipline d'investissement propre à Eurazeo et leur connaissance spécifique de certains marchés et secteurs. Ils s'appuient lorsque cela est nécessaire sur les conseils de personnalités externes et bénéficient de l'expertise des membres de l'équipe Corporate.



De gauche à droite : Wilfried Piskula, Vivianne Akriche, Philippe Audouin, Yann-Hervé du Rusquec, Eric Schaefer, Marc Frappier, Bruno Keller, Patrick Sayer, Virginie Morgon, Frans Tieleman, Amandine Ayrem, Fabrice de Gaudemar, Luis Marini-Portugal, Francesco Orsi, Maxime de Bentzmann, Yannick Marion, Thibaut Murret-Labarthe

« La réflexion stratégique est notre axe primordial de création de valeur. »

Virginie Morgon,
Membre du Directoire d'Eurazeo

Détecter le potentiel de transformation

PRINCIPES D'ACTION

Eurazeo est présente sur l'essentiel de la chaîne du capital investissement

- Les investissements de moyenne et grande taille
- Les PME avec Eurazeo PME
- Les sociétés à très forte croissance avec Eurazeo Croissance

Eurazeo a organisé un processus d'investissement original et exigeant, dans l'optique d'un horizon de moyen à long terme

- Des critères d'investissements rigoureux : existence de fortes barrières à l'entrée, rentabilité, récurrence des cash flows, potentiel de croissance, thèse d'investissement partagée avec le management
- Un nouvel investissement ne représente jamais plus de 10 à 15 % de l'ANR, afin de diversifier les risques
- Le choix de ne pas avoir structurellement recours à la dette au niveau d'Eurazeo
- Un Comité de Direction de 10 membres, l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance pour tout investissement supérieur à 175 M€
- Un responsable d'investissement dédié à chaque participation
- Une procédure d'acquisition fondée sur un travail en profondeur
 - plusieurs mois d'étude approfondie de la cible et du secteur avant investissement
 - l'accompagnement ponctuel dans le processus d'investissement par des seniors advisors qui apportent leur expérience sectorielle et leur réseau
 - un processus rigoureux de due diligences qui intègre également des critères extra-financiers
 - un objectif clair de transformation et la construction d'un plan de développement comportant des points de repère précis (budget, chantiers à mener, etc.)
 - des financements adaptés en fonction de l'objectif à atteindre



4 ACQUISITIONS EN 2011 QUI RENFORCENT L'ÉQUILIBRE DU PORTEFEUILLE

JUIN 2011

EURAZEO PME /PAGE 69

Acteur dynamique de l'investissement dans les PME

Détention: 100 %

Acquisition payée en titres

Objectif: élargir l'activité d'investissement au segment des PME.

JUILLET 2011

FONCIA /PAGE 54

Leader européen des services immobiliers résidentiels

Détention: 34 %⁽¹⁾ (investissement à parité avec Bridgepoint)

Montant investi⁽¹⁾: 199 M€

Objectif: faire du leader de la gestion locative et des syndicats l'acteur de référence et de préférence en matière de services à l'habitat.

OCTOBRE 2011

MONCLER /PAGE 57

Groupe de luxe – vêtements et accessoires haut de gamme

Détention: 32 %⁽¹⁾⁽²⁾

Montant investi⁽¹⁾: 305 M€

Objectif: transformer une marque de niche en marque mondiale du luxe.

OCTOBRE 2011

3S PHOTONICS /PAGE 68

Leader français dans les lasers et les composants opto-électroniques

Détention: 86 %

Montant investi: 36 M€

Objectif: soutenir une PME en fort développement, y compris par croissance externe.

(1) En direct et via Eurazeo Partners

(2) Pourcentage de contrôle: 45 %

REPÈRES 2012

- Une trésorerie de 218 M€ au 8 mars 2012 et une ligne de crédit syndiqué de 1 Md€ disponible pour de futures acquisitions
 - Étude sélective des opportunités d'investissement
-

« Pour que la transformation réussisse, il faut aussi qu'il y ait le bon rythme d'exécution. »

Luis Marini-Portugal,
Membre du Directoire d'Eurazeo

Accélérer la transformation des entreprises

PRINCIPES D'ACTION

Eurazeo projette le développement de ses participations sur le long terme et a à cœur de leur apporter les moyens financiers, humains et stratégiques de leurs transformations.

Chaque participation est suivie par un responsable et une équipe d'investissement dédiés qui peuvent s'appuyer, lorsque cela est nécessaire, sur l'expertise et les compétences de conseillers extérieurs (« senior advisors »).

L'équipe d'Eurazeo apporte, avec la collaboration des dirigeants, tous les outils et compétences utiles à la réalisation des transformations qu'il s'agisse de :

- Définir la stratégie
- Structurer un financement
- Mener une opération de croissance externe
- Accélérer le développement commercial
- Optimiser les structures et les process de fonctionnement
- Faire évoluer les équipes managériales

Cette proximité régulière, garante de succès, s'exprime aussi dans la durée. Eurazeo encourage ainsi un nombre croissant d'initiatives de développement durable, dont le retour sur investissement se situe bien au-delà de son propre horizon d'actionnaire.



D'EXCELLENTE PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES DANS LA QUASI- TOTALITÉ DES SOCIÉTÉS EN 2011

- La quasi-totalité des sociétés enregistrent une progression de leur chiffre d'affaires supérieure à 3 fois la croissance économique de la zone Euro*
- 4 sociétés enregistrent une croissance à deux chiffres de leur résultat opérationnel

ACCOR /PAGE 36

- Recentrage stratégique sur l'hôtellerie économique
- Expansion record : ouverture de 39 000 chambres en 2011
- Création d'ibis mega brand
- Accélération de la transformation de Motel 6 aux États-Unis

APCOA /PAGE 42

- Retour à la croissance et amélioration de la rentabilité
- Succès de la renégociation des principaux contrats déficitaires au Royaume-Uni

- Poursuite des efforts commerciaux et approche plus sélective sur les nouveaux contrats

ELIS /PAGE 48

- Poursuite du développement à l'international avec 5 acquisitions dont 4 à l'international
- Meilleure croissance organique et publiée enregistrée depuis l'acquisition (+ 3,2 %)
- Lancement d'un programme de modernisation de l'ensemble du système d'information

REXEL /PAGE 60

- Enrichissement de l'offre de services à forte valeur ajoutée et développement dans l'efficacité énergétique
- Renforcement de la présence dans les pays émergents : 8 acquisitions en 2011 (sur un total de 10)

* + 1,6% en 2011, hors inflation. Source BCE.

REPÈRES 2012-2015

- Changement de la gouvernance d'Europcar (Roland Kepler et Jean-Charles Pauze) et de Foncia (François Davy et Jacques Lenormand)
 - Elis : poursuite du renforcement sur les 3 marchés historiques avec notamment la réalisation de la 40^e acquisition début mars : conquête de nouveaux marchés
 - Moncler : un réseau de plus de 100 magasins avec une présence accrue en Chine
 - Rexel : doublement des ventes dans les pays émergents
-

« Nous soutenons des décisions qui pourront contribuer à créer de la valeur au-delà de notre propre horizon d'actionnaire. »

Fabrice de Gaudemar,
Membre du Directoire d'Eurazeo

Valoriser les transformations

PRINCIPES D'ACTION

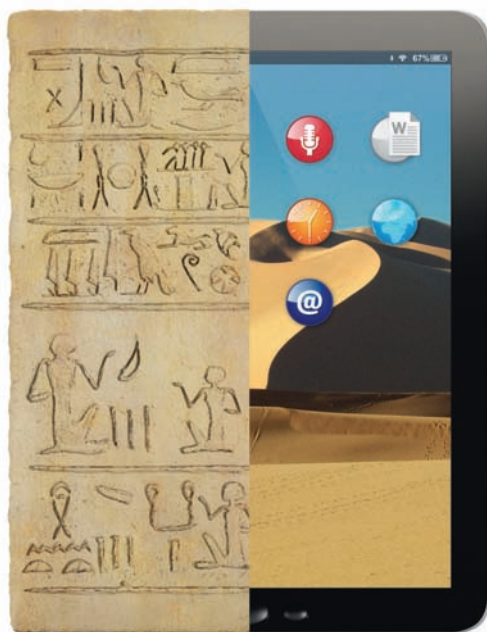
L'objectif d'Eurazeo est de révéler le potentiel de ses participations, puis de le valoriser.

Eurazeo peut détenir ses participations sur le moyen ou le long terme grâce à une structure juridique et capitalistique qui lui permet de se concentrer sur l'essentiel, sans avoir à céder ses sociétés à contretemps.

La décision de céder une entreprise se pose dès lors qu'Eurazeo pense avoir créé suffisamment de valeur et que l'objectif de transformation initialement visé pour l'entreprise est atteint.

Eurazeo a réalisé sur ses principales cessions entre 2005 et 2010 un multiple moyen de 2,3x et un TRI de 56 %

- Fraikin (fév. 2003 – fév. 2007) : multiple de 3,4x et TRI de 38 %
- Eutelsat (avr. 2003 – fév. 2007) : multiple de 2,4x et TRI de 59 %
- Terreal (oct. 2003 – fév. 2005) : multiple de 3,5x et TRI de 105 %
- B&B Hotels (sept. 2005 – sept. 2010) : multiple de 2,1x et TRI de 22 %



DES OPÉRATIONS RÉALISÉES AU MOMENT OPPORTUN

Deux cessions en 2011 générant une trésorerie totale de 96 M€ pour Eurazeo.

AOÛT 2011 **IPSOS**

- Cession des titres détenus dans LT Participations, holding détenant 26,97 % du capital d'Ipsos
- Valorisation à 32,5 € par titre Ipsos, soit un montant de 55 M€ (multiple de 3x et TRI de 10 % par an)

MARS 2012 **REXEL**

- Cession partielle des titres Rexel par Ray Investment à 15,75 € par titre le 1^{er} mars 2012, soit plus de 140 M€ pour Eurazeo (multiple de 2x)

JUIN 2011 **DNCA FINANCE**

- Cession par Banca Leonardo conduisant à la distribution d'un dividende exceptionnel de 41 M€ pour Eurazeo

REPÈRES 2012-2015

- Un objectif d'ANR par action de 100 € à l'horizon 2015 (avant attribution gratuite d'actions)





NOS ENGAGEMENTS

- 28 Démarche RSE
- 30 Charte RSE
- 33 Associations

Eurazeo accompagne ses sociétés dans la mise en œuvre des meilleures pratiques dans le domaine de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, tout en définissant pour elle-même une politique structurée et cohérente.

Démarche de Responsabilité Sociétale

Diffuser la culture RSE dans les participations

Afin de réfléchir, bâtir et piloter sa politique de RSE, Eurazeo dispose d'une équipe dédiée à ce sujet. Elle comprend pour Eurazeo, une responsable RSE, rattachée à un membre du Directoire et pour Eurazeo PME, une autre responsable RSE, rattachée au Président du Directoire d'Eurazeo PME. Un comité RSE, qui réunit tous les trois mois les représentants des différentes fonctions d'Eurazeo, a par ailleurs été créé en 2011. Celui-ci a notamment pour mission de diffuser et de faire partager les enjeux RSE en interne. L'objectif 2012 est d'inciter les participations à opérer le travail de structuration que le Groupe a réalisé pour lui-même.

Un engagement sur le long terme au côté des participations

Pour Eurazeo, être responsable signifie d'abord d'être un actionnaire à long terme dans ses participations. La prise en compte de la durée est l'une des caractéristiques fortes de son ADN et de la façon dont Eurazeo entend exercer son métier d'actionnaire. Par conséquent, ses décisions sont prises en tenant compte de leur impact à long terme. Ses pratiques et ses comportements illustrent clairement ce principe depuis de nombreuses années. En 2011, Eurazeo a souhaité le démontrer et le mesurer. Elle a donc formalisé sa politique RSE et construit un cadre général pour son action.

Un engagement en matière de responsabilité sociale d'entreprise

Eurazeo a initié une étude sur des enjeux sectoriels et un état des lieux des démarches de développement durable de ses participations en 2008. Puis dès 2010, des réflexions ont été lancées en interne sur les axes stratégiques et les enjeux de RSE. Elles ont permis de travailler sur les problématiques sociales et environnementales, la gouvernance étant le sujet sur lequel Eurazeo était déjà bien avancée.

En 2011, ces réflexions se sont poursuivies ; il a été décidé d'élaborer un système global cohérent comportant une démarche, une gouvernance, un reporting et des plans d'action. Cette construction a reposé sur une forte participation des équipes internes, associées à deux séminaires : l'un sur l'identification des enjeux spécifiques de la RSE, l'autre sur le partage de la création de valeur.

Ce travail, allié à une série de sondages menés auprès des membres du Conseil de Surveillance d'Eurazeo, d'analystes extra-financiers et d'un conseil extérieur, a permis de faire émerger la vision de l'entreprise et d'aboutir à la formalisation de ses engagements dans une charte (*voir page 30*). Ce texte formalise précisément les enjeux auxquels Eurazeo est attachée et constitue un socle de référence et un cadre d'inspiration laissant à chaque participation la responsabilité de définir ses propres objectifs et priorités en fonction de son activité et de ses contraintes.

En complément de ces avancées, Eurazeo a adhéré aux PRI (Principes pour l'Investissement Responsable) des Nations unies, étape supplémentaire dans la mise en place d'une démarche de progrès, créatrice de valeur durable dans les participations.



3 questions à **FABRICE DE GAUDEMAR,**

Membre du Directoire d'Eurazeo,
en charge de la RSE

En quoi 2011 a marqué une étape significative pour la RSE au sein d'Eurazeo ?

Cette année, nous avons rendu notre démarche plus concrète en donnant naissance à une charte, en matérialisant nos engagements et en mettant en place un reporting RSE dans quatre sociétés qui représentent plus de 80 % de notre chiffre d'affaires consolidé, en plus du reporting déjà existant chez Eurazeo PME. La RSE était dans nos gènes, elle est désormais au cœur de nos pratiques. Cela devient un élément structurel de notre analyse et de notre stratégie, au moment de l'acquisition d'une participation, pendant la période de détention et jusqu'à la sortie. Elle permet de pérenniser davantage nos investissements, de les développer à long terme et de créer un supplément de valeur durable.

En quoi cet engagement RSE contribue-t-il à la création de valeur dans les participations ?

Aujourd'hui, nous avons franchi une première étape en construisant une structure qui repose sur un couple gouvernance/reporting. Ce premier pas va nous permettre de mettre en place des plans d'actions, de définir des objectifs quantitatifs et de suivre les engagements. C'est de cette façon, année après année, que nous consoliderons les performances et contribuerons à créer plus de valeur.

Est-il facile, pour vos participations, d'adopter une telle organisation ?

Le système que nous avons imaginé et mis en œuvre est par nature adaptable à la réalité et aux contextes de chacune des entreprises où nous sommes présents. Conscients des efforts que nous demandons, nous avons le souci de laisser aux participations l'opportunité et la liberté de s'approprier les enjeux définis par notre charte et de les traiter en fonction de leur métier et de leur culture d'entreprise. Cette dernière considération est essentielle pour le long terme et pour la création d'une valeur durable au-delà de notre engagement d'actionnaire responsable.

Signatory of:



Eurazeo a signé les PRI, «Principes pour l'Investissement Responsable» de l'ONU en décembre 2011. Leur adoption confirme l'engagement d'Eurazeo à intégrer des critères extra-financiers dans sa gestion et sa stratégie d'investissement ainsi que dans le développement des entreprises de son portefeuille.

Un engagement mesurable dans le temps

L'ensemble de ce travail trouve son prolongement naturel dans la mesure du progrès, *via* la mise en place d'un reporting fiable et précis. Un préalable indispensable à la mise en place de plans d'actions à trois ans et à la définition d'objectifs quantifiés souhaités, à terme, par Eurazeo. Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs doivent en effet permettre de mesurer, sur chaque point de la charte, les résultats obtenus, les zones de risques et les marges de progrès de chaque participation.

Eurazeo a réalisé en 2011 son premier reporting RSE sur son périmètre et celui de ses filiales consolidées en intégration globale (Europcar, APCOA, Elis, ANF Immobilier et Eurazeo PME). Les indicateurs les plus significatifs sont présentés en page 80.

Eurazeo, actionnaire de long terme, a inscrit dans la durée sa vision et chacun de ses engagements tant vis-à-vis de ses actionnaires que des entreprises de son portefeuille.

Charte de Responsabilité Sociétale

EURAZEO ACTIONNAIRE RESPONSABLE

Notre vision d'actionnaire responsable est de contribuer à révéler pour chaque participation tout son potentiel de création de valeur, en lui apportant le temps et les moyens nécessaires à sa transformation, et en associant développement économique, progrès social et réduction d'impact environnemental.

Par la présente charte, Eurazeo veut affirmer sa conviction que performances financière et extra-financière vont de pair pour créer durablement de la valeur, qui s'étend au-delà de son propre horizon d'investissement. Eurazeo entend aussi affirmer que son rôle d'actionnaire actif dans un monde en profonde mutation la rend responsable de ses décisions et de ses actes, vis-à-vis non seulement de ses participations, mais aussi de la société et de l'environnement.

Eurazeo a défini six enjeux stratégiques dans sa charte RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise), enjeux issus de réflexions partagées avec ses parties prenantes – représentants des actionnaires, collaborateurs, agences de notation, experts et entreprises du portefeuille.

Cette charte RSE, portée par le Directoire et partagée avec l'ensemble des collaborateurs d'Eurazeo, constitue un cadre de référence commun pour les participations, qui définiront leurs priorités en fonction de leur activité.

Dans une démarche d'amélioration permanente, Eurazeo encourage ses participations à progresser et communiquera de façon transparente sur les avancées réalisées au sein d'Eurazeo et de ses participations sur les six enjeux RSE suivants.



1. Garantir une gouvernance forte et exemplaire

La conviction d'Eurazeo

Eurazeo est convaincue que la qualité de la gouvernance est un facteur-clé de succès, de crédibilité et de pérennité des entreprises.

L'engagement d'Eurazeo

Eurazeo s'engage à adopter et appliquer les meilleures pratiques de gouvernance en matière de transparence, d'indépendance, de mise en place d'organes de contrôle, d'éthique dans la conduite des affaires, et d'évaluation et d'anticipation des risques vis-à-vis des parties prenantes.

En qualité d'actionnaire responsable, Eurazeo intègre d'ores et déjà des critères RSE dans l'analyse et le choix de ses investissements futurs. Elle s'engage à accompagner les équipes dirigeantes dans le développement stratégique de leur entreprise, en prenant en compte leur performance extra-financière au même titre que leur performance financière.



2. Pratiquer une gestion responsable des ressources humaines

La conviction d'Eurazeo

Eurazeo est convaincue que la compétitivité et la pérennité des entreprises dans lesquelles elle investit reposent notamment sur la performance individuelle et collective des collaborateurs, et que ceci implique une capacité d'évolution et d'adaptation constante des modes de fonctionnement et d'organisation.

L'engagement d'Eurazeo

Eurazeo s'engage à encourager la mise en œuvre, dans chacune de ses participations, d'une gestion responsable des ressources humaines, notamment sur les sujets suivants :

- le développement de l'employabilité par la gestion des compétences et la formation ;
- l'existence d'un dialogue social constructif au sein de l'entreprise ;
- l'existence de couvertures de santé, retraite et prévoyance ;
- des mesures de prévention des risques liés aux conditions de travail (santé, sécurité) ;
- des mesures d'accompagnement en cas de contexte économique difficile impliquant une réduction d'effectif ;
- la lutte contre les discriminations.



3. Partager un projet d'entreprise avec les collaborateurs

La conviction d'Eurazeo

Eurazeo est convaincue que l'adhésion de l'équipe dirigeante et des collaborateurs au projet global de l'entreprise est un facteur clé de succès d'une opération d'investissement et d'un projet d'entreprise à plus long terme.

L'engagement d'Eurazeo

Eurazeo s'engage à inciter l'équipe dirigeante à communiquer le projet de transformation auprès des collaborateurs de l'entreprise, afin qu'ils puissent y adhérer et y participer. Ce projet comprendra une vision stratégique de l'entreprise, des objectifs clairs à atteindre, tant financiers qu'extra-financiers, et une politique de partage de la création de valeur.



4. Favoriser l'égalité professionnelle hommes-femmes

La conviction d'Eurazeo

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

L'engagement d'Eurazeo

Eurazeo s'engage à favoriser l'égalité hommes-femmes dans le traitement professionnel à tous les niveaux de l'entreprise, et à faire en sorte qu'elle s'inscrive progressivement dans la culture de ses participations, dans le respect de chaque métier et de chaque secteur d'activité.



5. Optimiser la consommation d'énergie et préserver l'eau et la biodiversité

La conviction d'Eurazeo

Eurazeo est convaincue qu'une entreprise peut créer de la valeur durablement en minimisant ses impacts environnementaux. Eurazeo est convaincue que la planète fait face à trois grands enjeux environnementaux sur lesquels elle et ses participations peuvent avoir un impact : l'énergie, l'eau et la biodiversité. Enfin, Eurazeo est convaincue qu'inventer des solutions qui préservent ces ressources permet également de développer l'activité des entreprises.

L'engagement d'Eurazeo

Eurazeo s'engage et encourage ses participations à s'engager sur ces trois enjeux environnementaux :

- optimiser la gestion des ressources énergétiques en veillant à maîtriser les consommations, à limiter leurs impacts sur l'environnement et à accroître le poids des énergies renouvelables dans leur mix énergétique ;
- promouvoir une gestion responsable des ressources en eau par la maîtrise des consommations et l'attention particulière portée à l'amélioration de la qualité de l'eau, notamment en produisant des rejets moins polluants ;
- promouvoir des pratiques responsables pour limiter l'impact des entreprises sur la biodiversité, l'équilibre des écosystèmes et le respect du vivant. Rechercher des partenariats pertinents en la matière.

Eurazeo encourage aussi ses participations à prendre en compte ces impacts dans leur processus d'innovation.



6. Promouvoir un engagement sociétal en lien avec l'activité de l'entreprise

La conviction d'Eurazeo

Eurazeo est convaincue que la structuration d'un projet sociétal en lien avec l'activité de l'entreprise peut constituer un élément fédérateur pour les équipes, en permettant à chaque individu de renforcer le sens de son implication professionnelle et son attachement à l'entreprise. Eurazeo est également convaincue que de tels projets peuvent constituer un levier d'innovation pour l'entreprise.

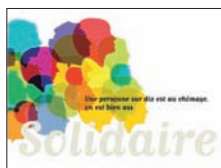
L'engagement d'Eurazeo

Eurazeo s'engage à favoriser le développement de projets sociétaux en lien avec son activité de société d'investissement, et promouvoir cette forme d'engagement sociétal au sein de chacune de ses participations.

Eurazeo s'inscrit dans une démarche solidaire au bénéfice de plusieurs associations, impliquées dans les domaines de la lutte contre l'exclusion et de la santé. Son action prend la forme d'aides financières généralement renouvelées sur plusieurs années.

Une action solidaire auprès d'associations

www.snc.asso.fr



Solidarités Nouvelles face au Chômage:
créateur de lien social et entrepreneur
de la solidarité

Depuis 1985, 1200 bénévoles accompagnent chaque année 2 100 personnes en recherche d'emploi. De plus, l'association crée et finance des emplois temporaires dans des associations partenaires.

www.lacademie.org



L'Académie Christophe Tiozzo:
favoriser l'insertion sociale et professionnelle
à travers la pratique de la boxe

L'association promeut la pratique de la boxe, discipline extrêmement exigeante, dont les valeurs permettent de s'insérer professionnellement.

www.primolevi.org



Association Primo Levi:
soigner et soutenir les personnes victimes
de la torture et de la violence politique

L'association apporte des soins médicaux et psychologiques ainsi qu'un accompagnement social et juridique aux victimes de la torture.

www.igr.fr



Fondation Gustave Roussy:
encourager la recherche sur les traitements
personnalisés du cancer

Premier centre de lutte contre le cancer en Europe, l'institut Gustave Roussy permet aux patients de bénéficier de traitements personnalisés.

www.sportdanslaville.com



Sport dans la Ville:
favoriser la création d'entreprises et l'insertion
professionnelle par le sport

Sport dans la Ville propose aux enfants un parcours pédagogique et éducatif permettant de réussir leur orientation et leur insertion dans le monde de l'entreprise.

www.adnfrance.org



L'Agence du Don en Nature:
collecter les invendus et les redistribuer

ADN a mis en place une plateforme entre les industriels et les associations caritatives pour collecter des produits neufs non alimentaires et les redistribuer au profit d'associations qui luttent contre l'exclusion.



NOS SOCIÉTÉS

- | | | | |
|----|----------------|----|-----------------------|
| 36 | Accor | 60 | Rexel |
| 39 | ANF Immobilier | 63 | Fraikin |
| 42 | APCOA | 64 | Gruppo Banca Leonardo |
| 45 | Edenred | 65 | Intercos |
| 48 | Elis | 66 | Eurazeo Croissance |
| 51 | Europcar | 67 | Fonroche |
| 54 | Foncia | 68 | 3S Photonics |
| 57 | Moncler | 69 | Eurazeo PME |

« Avec notre impulsion, Accor transforme son portefeuille de marques et développe son modèle *asset light*. »

Virginie Morgon,
Membre du Directoire d'Eurazeo



La parole à Denis Hennequin

Président-Directeur Général de Accor



Quelles ont été vos plus belles réalisations en 2011 ?

2011 a été excellente pour Accor et constitue la première année pour laquelle la transformation du Groupe se reflète non seulement dans l'allègement de la dette mais aussi et surtout dans la performance des résultats. Nous avons engagé en 2011 des projets structurants pour Accor, je pense notamment au lancement de notre méga-marque ibis pour revitaliser le segment économique. Nous avons également pris des décisions stratégiques fortes sur le recentrage de Accor, avec les cessions des Groupes Lucien Barrière et Lenôtre, mais aussi sur la transformation du modèle économique de Motel 6.

Enfin, 2011 restera une année record sur le plan du développement avec l'ouverture de près de 39 000 chambres, dépassant largement le rythme historique et les objectifs de Accor. Réalisées à 47 % en Europe et 33 % en Asie-Pacifique, ces ouvertures permettent à Accor de consolider ses positions de leader dans ces zones géographiques. Essentiellement axé sur la franchise et le management, le développement contribue, avec notre politique active d'asset management, à transformer le Groupe vers un modèle en « asset light ».

Quelles sont vos priorités pour 2012 ?

Nos grands objectifs pour 2012 vont porter sur trois axes.

En termes de stratégie de marques, nous allons largement déployer l'identité de ibis, ibis Styles et ibis budget, sur 70 % de notre réseau d'ici la fin de l'année, mais aussi lancer des initiatives dans le segment haut de gamme.

Nous nous concentrerons également en 2012 sur le développement, pour franchir le cap des 40 000 ouvertures de chambres, essentiellement en contrats de franchise et de management avec notamment une ambition forte pour l'Asie-Pacifique. L'acquisition de la société Mirvac est à ce titre particulièrement emblématique de notre stratégie de croissance externe, elle viendra enrichir en 2012 notre parc de 48 établissements, soit 6 100 chambres en Australie et Nouvelle-Zélande. Le lancement en février 2012 de la marque Grand Mercure adaptée au marché chinois constitue également pour le Groupe un nouveau tremplin qui favorisera la croissance organique de son réseau haut de gamme en Chine.

Enfin, nous poursuivrons activement notre stratégie de gestion et de restructuration d'actifs, à l'exemple de Motel 6 qui intensifiera sa transformation.

FAITS MARQUANTS 2011

- Un développement record avec l'ouverture de 38 700 chambres, à 95 % en « asset light »
- La revitalisation des marques économiques avec le lancement du projet ibis mega brand
- La poursuite active du plan d'asset management avec 129 hôtels cédés pour un impact de 533 millions d'euros sur la dette nette retraitée



www.accor.com

Une nouvelle dynamique de croissance en 2011

Accor, premier opérateur hôtelier mondial et leader en Europe, est présent dans 90 pays avec plus de 4 400 hôtels et 530 000 chambres. Fort d'un large portefeuille de marques, avec Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, ibis, all seasons/ibis Styles, Etap Hotel/Formule 1/ibis budget, hotelF1 et Motel 6, Accor propose une offre étendue, allant du luxe à l'économique.

Activité

Le chiffre d'affaires réalisé par Accor s'établit à 6,1 milliards d'euros en 2011, en hausse de 5,2 % à données comparables. La poursuite d'une croissance soutenue sur tous les segments, grâce à une hausse combinée de la demande et des prix, a marqué l'exercice. La demande a continué d'être solide sur les principaux marchés contributeurs européens et reste forte dans les pays émergents ainsi qu'aux États-Unis.

La performance opérationnelle du Groupe, en nette amélioration, reflète à la fois la très bonne dynamique de l'activité notamment sur le segment économique, les efforts continus de maîtrise des coûts et la transformation du modèle économique de Accor en « asset light ». Le résultat d'exploitation progresse de 32,6 % en données comparables pour atteindre 530 millions d'euros.

Une situation financière solide et renforcée

Par ailleurs, Accor a réduit significativement sa dette nette qui s'établit à 226 millions d'euros fin 2011 contre 730 millions d'euros fin 2010. Cette baisse est liée notamment au recentrage du Groupe sur l'hôtellerie, à la mise en œuvre du plan de cessions d'actifs immobiliers et à une forte génération de cash-flow opérationnel. Le Groupe dispose en outre de 1,8 milliard d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

Développement record

L'année 2011 a marqué un tournant dans le rythme de développement du Groupe qui a ouvert 38 700 chambres, dépassant largement les objectifs fixés. Cette performance record est le fruit d'une stratégie de croissance organique et externe dynamique, axée sur la franchise et le management (89 % des ouvertures de chambres).

Poursuite active du plan d'asset management

Dans le cadre de sa stratégie de gestion d'actifs immobiliers, Accor a refinancé 129 hôtels (15 000 chambres) en 2011, avec une réduction de la dette nette retraitée de 533 millions d'euros et un impact cash de 394 millions d'euros.

Chiffre d'affaires

6 100 M€
+ 5,2 %⁽¹⁾

Résultat d'exploitation

530 M€
+ 32,6 %⁽¹⁾

Dividende

1,15 € par action, dont
0,65 € de dividende
ordinaire⁽²⁾

Détention

385 M€⁽³⁾
8,9 %⁽⁴⁾

(1) À données comparables

(2) Proposé à l'Assemblée Générale du 10 mai 2012

(3) Valorisation brute dans l'ANR au 31 décembre 2011

(4) Détention par Eurazeo en direct et via Eurazeo Partners

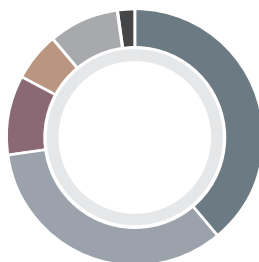


RÉPARTITION
DU PARC EXISTANT
PAR MODE DE DÉTENTION



■ Contrat de franchise	26%
■ Contrats de gestion	24%
■ Location variable	18%
■ Location fixe	17%
■ Propriété	15%

RÉPARTITION DU CHIFFRE
D'AFFAIRES PAR ZONE
GÉOGRAPHIQUE



■ Europe hors France	39%
■ France	34%
■ Amérique du Nord	10%
■ Amérique latine & Caraïbes	6%
■ Asie Pacifique	9%
■ Afrique Moyen-Orient	2%

Perspectives

Malgré un contexte macroéconomique incertain, l'activité de Accor reste solide en ce début d'année 2012, dans la lignée de la reprise observée depuis 2010. Le Groupe aborde 2012 avec confiance. Aidé par des événements porteurs en Europe, comme les Jeux olympiques de Londres, le calendrier favorable des foires en Allemagne, l'Euro 2012 de football en Ukraine et Pologne, le Groupe bénéficiera également de la forte demande en Amérique latine et Asie-Pacifique.

→ Responsabilité sociétale de l'entreprise

Accor franchit une nouvelle étape
d'ambition et de conquête

Réinventer l'hôtellerie durablement : c'est l'ambition affichée par Accor avec son nouveau programme PLANET 21, lancé en avril 2012. Alors que le Groupe entre dans une phase d'expansion soutenue, PLANET 21 intensifie son engagement dans le développement durable, pour en faire un avantage compétitif décisif pour Accor, ses marques et ses partenaires.

À la clé, 21 engagements assortis d'objectifs chiffrés à horizon 2015. Avec PLANET 21, Accor met l'hospitalité durable au centre de sa stratégie, de son développement et de l'innovation du Groupe.

INDICATEURS RSE

68%

des hôtels proposent des produits écolabellisés

49%

des hôtels s'engagent pour la protection de l'enfance

25%

des hôtels sont certifiés ISO 14001 ou EarthCheck

Entre 2006 et 2010, Accor a réduit ses consommations d'énergie de **6%**, et d'eau de **12%**.

ANF Immobilier est la société la moins endettée de son secteur et aussi celle qui affiche la plus forte croissance organique."

Patrick Sayer,
Président du Directoire d'Eurazeo



La parole à **Bruno Keller**

Président du Directoire d'ANF Immobilier



Quel regard portez-vous sur 2011 ?

Avec des loyers en hausse de 21 %, un cash flow en hausse de 33 % et une valeur d'actif net réévalué en hausse de près de 5 %, les résultats 2011 d'ANF Immobilier démontrent la solidité financière de la société et la pertinence de sa stratégie. Ces résultats ont par ailleurs été obtenus en maintenant un niveau d'endettement inférieur à 29 % de la valeur des actifs, ce qui fait d'ANF Immobilier une des sociétés foncières françaises les moins endettées. Ces bons résultats, associés à cette solidité financière, permettent d'offrir à nos actionnaires un dividende en hausse de 10 %, ce qui représente un rendement de près de 6 % par rapport au cours de bourse.

Quelles sont vos priorités pour 2012 ?

Les perspectives pour 2012 permettent d'envisager une progression des loyers de 6 % à périmètre constant. Cette forte croissance repose sur la poursuite de la réduction de la vacance à Marseille, le potentiel de renégociation des loyers et la livraison de nouveaux projets de développement. De plus, ANF Immobilier entend poursuivre son programme de rotation des actifs, permettant un meilleur redéploiement des ressources sur des actifs à plus fort rendement. C'est ainsi que, pour l'année 2012, il est envisagé un programme de cession d'actifs de plus de 30 millions d'euros. À l'horizon 2016, les loyers récurrents devraient représenter plus de 120 millions d'euros.

FAITS MARQUANTS 2011

- Résultat opérationnel en forte augmentation
- Nouvelles acquisitions à Lyon et Bordeaux et poursuite des cessions
- Loyers en hausse de 21 %



www.anf-immobilier.com

Chiffre d'affaires

84 M€

+ 11,9%⁽¹⁾

EBITDA récurrent

62 M€

+ 9,1%

Actif Net Réévalué

42,2 € par action

Détention

395 M€⁽²⁾

51,6%

Nouvelles acquisitions à Lyon et Bordeaux

ANF Immobilier est propriétaire et gère un patrimoine immobilier de 1,7 milliard d'euros, dans les centres-villes de Lyon et Marseille ainsi qu'un portefeuille de 168 hôtels en France, tous exploités par la chaîne B&B Hotels. Elle s'est également récemment implantée à Bordeaux et entend s'y développer. Cotée sur l'Eurolist B d'Euronext Paris, ANF Immobilier a opté pour le statut SIIC.

Activité

En 2011, ANF Immobilier a bénéficié des effets de la revalorisation locative sur ses baux tertiaires à Lyon et à Marseille et les loyers de commerces ont progressé de 27,9% à périmètre constant (40,4% à Lyon et 13,9% à Marseille). À Lyon, les loyers prime de marché restent orientés à la hausse à 2 500 €/m² HT en commerces et 260 €/m² HT en bureaux. En matière commerciale, le bail du Printemps à Lyon a été renouvelé à un loyer de 2,4 millions d'euros annuels (0,4 million d'euros précédemment, soit une multiplication par 6 du loyer). À Marseille, les loyers de marché atteignent respectivement 600 €/m² HT et 220 €/m² HT en commerces et en bureaux. La livraison fin 2010 du projet de bureaux Fauchier dans le quartier de la place de la Joliette a produit son plein impact dans les loyers de 2011. Ainsi, les loyers de bureaux de patrimoine de centre-ville progressent de 29% à périmètre constant.

Les loyers payés par B&B pour la location des murs d'hôtels représentent 44% des loyers récurrents et présentent la caractéristique d'être de long terme (2019), fixes, indexés et sécurisés par un locataire de premier plan de l'hôtellerie économique. Les loyers sont indexés à la date du 1^{er} novembre sur l'Indice des Loyers Commerciaux (ILC) du 2^e trimestre. La dernière variation de cet indice était de 2,25% ; cette augmentation s'appliquera donc sur les loyers des dix premiers mois de l'année 2012, jusqu'à la nouvelle parution de l'indice.

Durant l'année 2011, ANF Immobilier a réalisé deux nouvelles opérations permettant de rééquilibrer le portefeuille vers des actifs tertiaires : le MilkyWay à Lyon et le Nautilus à Bordeaux. Ces acquisitions s'inscrivent dans la stratégie de développement dans des métropoles régionales très dynamiques disposant d'infrastructures de grande qualité. ANF Immobilier choisit d'investir dans des nouveaux quartiers dotés d'un fort potentiel de valorisation. Ces investissements ont représenté 13,4 millions d'euros en 2011 sur un engagement total de 44,2 millions d'euros, et porte sur 17 000 m² de bureaux.

(1) À périmètre constant

(2) Valorisation dans l'ANR au 31 décembre 2011

Perspectives

En 2012, ANF Immobilier envisage de faire progresser son chiffre d'affaires à plus de 78 millions d'euros, soit une progression de 6 % à périmètre constant, dont 8 % à périmètre constant sur le patrimoine de centre-ville. À moyen terme, la société a revu ses perspectives de loyers à la hausse et prévoit désormais de porter ses loyers récurrents à plus de 120 millions d'euros à l'horizon 2016. Cette forte croissance repose sur les leviers de croissance déjà identifiés que sont la réduction de la vacance en habitation à Marseille, la réversion locative et la livraison de projets. S'ajoutent à ces éléments le programme d'arbitrage d'actifs, permettant un meilleur redéploiement des ressources sur des actifs à plus fort rendement, ainsi que la prise en compte d'une indexation comprise entre 2,0 % et 2,5 %.

→ Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

En 2011, lors d'un séminaire développement durable réunissant l'ensemble des salariés, 8 actions ont été proposées et seront mises en place au sein de l'entreprise avec l'accord de la direction :

- Réduire les consommations d'eau sur le parc immobilier
- Élaborer et appliquer la charte de chantier à faible impact environnemental
- Étudier l'aménagement des bureaux à Marseille
- Diminuer la consommation de papier
- Proposer le tri des cartons chez les commerçants à Marseille
- Concevoir un livret de l'éco-locataire
- Améliorer l'intégration des nouveaux salariés
- Organiser le séminaire développement durable 2012

INDICATEURS RSE

Projets en développement

La démarche haute qualité environnementale (HQE) est généralisée, les projets Ilot 34 et Rabatau sont certifiés (Programme et Conception), et Quai Rive Neuve en phase Programme.

Politique d'investissement

À Lyon, ANF Immobilier a acquis le Milkyway, immeuble de bureaux qui sera labellisé PEQA-BBC (performance énergétique et qualité associée – bâtiment basse consommation).

LOYERS RÉCURRENTS, HORS EFFET PRINTEMPS



Hôtels	44%
Commerce	27%
Habitations	13%
Bureaux	13%
Autres	3%

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2011



Eurazeo	52%
Generali	5%
CEPAC + BPCE	5%
CNP	4%
Flottant	34%

“ Le retournement d'APCOA est largement avancé et nous en récoltons les fruits.”

Virginie Morgon,

Membre du Directoire d'Eurazeo



La parole à Ralf Bender

Directeur Général d'APCOA



Quelles ont été vos principales réalisations en 2011 ?

APCOA a réalisé en 2011 une très bonne performance, en s'attelant à résoudre un certain nombre de problèmes historiques. Ainsi, APCOA Royaume-Uni est en pleine reprise à l'issue d'une phase de renégociation des principaux contrats déficitaires. En Europe du Nord, APCOA a fortement développé son activité, consolidant ainsi ses positions. Au Benelux, les résultats sont tout aussi solides, notamment aux Pays-Bas.

Malgré un environnement économique difficile, l'Italie maintient le cap d'une croissance soutenue. En Allemagne, nos efforts commerciaux nous ont valu la conclusion du contrat du nouvel aéroport de Berlin Brandebourg. Donc oui, nous avons fait une très bonne année, comme les chiffres en témoignent. APCOA a dépassé le seuil des 700 millions d'euros de chiffre d'affaires pour la première fois et a retrouvé un niveau d'EBITDA comparable à celui de l'avant-crise.

Quelles sont vos priorités pour 2012 ?

Nous allons à nouveau mettre l'accent sur une croissance durable et une augmentation de notre rentabilité. Nous allons notamment poursuivre le travail de rationalisation du portefeuille de contrats du groupe à l'image de ce que nous avons réalisé au Royaume-Uni. Nous allons également renforcer l'effort commercial, en particulier en Allemagne, pour accélérer la croissance. Nous allons enfin faire un pas de plus dans l'objectif stratégique de faire évoluer APCOA du métier de technicien à celui de fournisseur global de solutions de gestion de parkings.

Nous avons pour cela procédé aux améliorations structurelles nécessaires pour renforcer les activités transverses d'APCOA. Cette restructuration comprend l'intégration de l'unité opérationnelle allemande au sein de la holding, l'élaboration d'un ensemble de règles encadrant les processus de prise de décisions et la coopération entre le siège et les unités opérationnelles locales. En renforçant les compétences managériales d'APCOA, j'espère une meilleure coopération, une compétitivité accrue et une mise en œuvre des bonnes pratiques et des échanges de connaissances dans tous les secteurs et tous les pays.

FAITS MARQUANTS 2011

- Ralf Bender devient Directeur Général du Groupe
- Gain du contrat d'exploitation des parkings du nouvel aéroport de Berlin Brandebourg (15 000 emplacements)
- Succès de la renégociation des principaux contrats déficitaires au Royaume-Uni
- Fusion du siège à Stuttgart avec la filiale allemande pour une efficacité accrue et une meilleure intégration

Retour de la croissance et amélioration de la rentabilité

APCOA est le leader européen de la gestion de parkings, avec plus de 6 700 sites gérés et plus de 1,3 million de places de parking, représentant plus de 100 millions de tickets vendus par an.

Activité

2011 aura été une année de retournement pour APCOA. Malgré des conditions de marché toujours difficiles, le chiffre d'affaires a repris un rythme de progression soutenu, pour atteindre 731 millions d'euros (+ 4,5%). L'EBITDA atteint 60,7 millions d'euros, soit 19% d'augmentation par rapport à l'année précédente, grâce en particulier aux initiatives visant à optimiser le portefeuille de contrats historiques et à une approche plus sélective sur les nouveaux contrats.

Ces résultats sont relativement homogènes dans toute l'Europe avec de très bonnes performances dans les principaux pays du groupe.

En Allemagne, APCOA a remporté le contrat de gestion de parkings du nouvel aéroport de Berlin Brandebourg, d'une capacité de 27 millions de passagers. Avec ce contrat qui commencera mi-2012, APCOA gèrera 15 000 places de parking de plus à Berlin, confortant sa position de leader européen de la gestion de parkings d'aéroports (30 aéroports en Europe). Au Royaume-Uni, APCOA a renforcé ses positions grâce au succès de la renégociation des principaux contrats historiques déficitaires. En Europe du Nord, APCOA a fortement développé son activité, consolidant sa place de leader. Au Benelux, les résultats sont tout aussi solides, notamment aux Pays-Bas. Malgré un environnement économique difficile, l'Italie maintient le cap d'une croissance soutenue.

2011 aura aussi été marquée par des étapes majeures dans l'amélioration structurelle du groupe. Nécessitée par le repositionnement stratégique d'APCOA, l'organisation décentralisée avec des unités locales opérationnelles et une holding financière a été remplacée par une nouvelle organisation. Cette réorganisation s'est notamment traduite par la fusion de la filiale allemande avec la holding, la création de fonctions transversales au niveau du groupe, et une vraie autorité donnée à la holding pour déterminer des lignes directrices à destination des pays. Ces mesures entreront pleinement en vigueur en 2012.



www.apcoa-europe.com

Chiffre d'affaires

731 M€
+ 4,5%

EBITDA

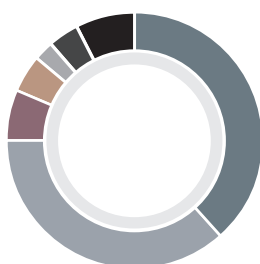
61 M€
+ 19,0%

Détention

369 M€⁽¹⁾
81,4%

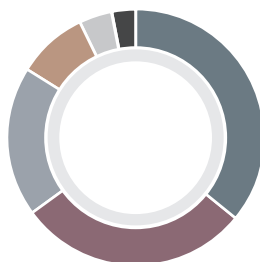
(1) Montant investi en direct et via Eurazeo Partners

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT



■ Centre-ville et centres commerciaux	39%
■ Aéroports	37%
■ Parkings sur voirie	7%
■ Hôpitaux	4%
■ Hôtels	2%
■ Expositions et événements	4%
■ Autres	7%

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES



■ Région Nord	36%
■ Région Centre	29%
■ Région Ouest	19%
■ Région Sud	9%
■ Région Est	4%
■ Région Benelux	3%

Perspectives

APCOA peut compter sur l'expertise managériale de son équipe renforcée pour mener à bien sa transformation d'un simple opérateur à un leader européen en matière de solutions de gestion de parkings.

En 2012, APCOA mettra l'accent sur une croissance durable et profitable. Visant le leadership sur tous les marchés dans lesquels elle opère, APCOA veut gagner en qualité à tous les niveaux, gagner des parts de marché supplémentaires et s'appuyer sur une communication efficace pour dynamiser sa marque.

→ Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Réduire les émissions de CO₂ des taxis

En Suède, APCOA, en charge de la gestion des taxis à l'aéroport d'Arlanda, collabore avec l'aéroport sur un projet de réduction des émissions de CO₂ des taxis. Depuis juillet 2011, les « éco-taxi » sont prioritaires pour remonter les files à la sortie des terminaux. Ainsi, moins un taxi émet de CO₂, plus il se retrouve rapidement en tête de file pour réceptionner des clients.

Ce changement a permis de réduire les émissions de CO₂ de plus de 11 000 tonnes en 2011.

INDICATEURS RSE

70%

de réduction de la consommation énergétique des parkings grâce à l'éclairage LED et aux capteurs spéciaux fixés sur les distributeurs de tickets.

1 300

parkings sont répertoriés dans les systèmes de navigation. Cela permet aux conducteurs de gagner du temps pour trouver une place de parking et ainsi de réduire leur consommation d'essence.

Il y a aujourd'hui chez Edenred un véritable esprit entrepreneurial et une stratégie particulièrement dynamique avec le lancement de nouveaux produits et le passage au numérique."

Virginie Morgon,
Membre du Directoire d'Eurazeo



La parole à Jacques Stern

Président-Directeur Général d'Edenred



Quelles ont été vos plus belles réalisations en 2011 ?

Après une année 2010 consacrée à la mise en place des conditions de son autonomie, 2011, première année «pleine» pour notre nouvelle société Edenred, a d'abord été une année de très bons résultats, en ligne avec les objectifs fixés. Cette performance reflète le dynamisme des équipes et confirme la pertinence de notre modèle économique.

2011 a également été une année de consolidation durant laquelle nous avons préparé l'avenir, en posant les bases nécessaires pour assurer au Groupe une croissance soutenue et durable, notamment en favorisant l'innovation et l'expansion géographique.

En tenant avec succès ces deux engagements, nous confortons notre crédibilité auprès de ceux qui nous font confiance et qui nous observent.

Quelles sont vos priorités pour 2012 ?

Nous nous attacherons d'abord à poursuivre notre stratégie de croissance organique du volume d'émission dans notre cœur de métier, via quatre leviers : l'augmentation des taux de pénétration dans nos marchés existants, par la mise en place d'offres commerciales différenciantes et par une qualité de service unique ; l'innovation, avec le lancement de 26 nouvelles solutions entre juillet 2011 et fin 2012 ; l'expansion géographique, avec l'ouverture de 6 à 8 nouveaux pays d'ici 2016, dont 1 à 2 dès 2012 ; et l'augmentation de la valeur faciale, en partie liée à l'inflation.

Parallèlement, nous poursuivons notre stratégie de passage au numérique et confirmons nos objectifs de 50 % du volume d'émission dématérialisé fin 2012 et de plus de 70 % dès 2016. Le numérique nous permettra d'élargir nos offres clients et d'apporter de nouveaux services à valeur ajoutée aux affiliés et aux bénéficiaires.

FAITS MARQUANTS 2011

- L'innovation au cœur de la croissance : lancement de 26 nouvelles solutions en 18 mois
- Bonne avancée du passage au numérique : 41 % de volume dématérialisé à fin 2011
- Performance financière solide, conforme à la stratégie de croissance soutenue et durable
- Succès commerciaux : conquête de 1,7 million de nouveaux bénéficiaires
- Lancement de Ticket Frete® au Brésil



www.edenred.com

Volume d'émission⁽¹⁾

15 188 M€

+ 9,7%⁽²⁾

FFO⁽³⁾

257 M€

+ 20,8%⁽²⁾

Dividende par action

0,70 €

+ 40%

Détention

376 M€⁽⁴⁾

8,9%⁽⁵⁾

(1) Montant total des valeurs faciales des services prépayés

(2) À données comparables

(3) Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents

(4) Valorisation brute dans l'ANR au 31 décembre 2011

(5) Détention par Eurazeo en direct et via Eurazeo Partners

Fondations renforcées pour une croissance soutenue et durable

Edenred, inventeur de Ticket Restaurant® et leader mondial des services prépayés aux entreprises, imagine et développe des solutions facilitant la vie des salariés et améliorant l'efficacité des organisations dans 38 pays auprès de 580 000 clients, 1,3 million d'affiliés et 36,2 millions de bénéficiaires.

Activité

Le volume d'émission réalisé en 2011 s'établit à 15,2 milliards d'euros, en croissance organique de 9,7 %, en ligne avec l'objectif normatif annuel fixé, compris entre +6 % et +14 %.

Cette forte croissance est portée par le dynamisme des pays émergents (+17,8 % à données comparables), représentant 58 % du volume d'émission. La croissance des pays développés, plus modérée (+2,7 %), reflète une bonne performance commerciale dans un environnement économique difficile.

L'activité a bénéficié cette année du succès combiné des équipes de vente avec la conquête de 1,7 million de nouveaux bénéficiaires, des efforts d'innovation avec le lancement de nouvelles solutions comme Ticket Restaurant® au Mexique, et de la hausse de la valeur faciale des titres, en partie liée à l'inflation en Amérique latine.

Le chiffre d'affaires à 1 milliard d'euros, progresse de 9,7 % en croissance organique, en ligne avec la croissance du volume d'émission.

Le résultat d'exploitation courant atteint 355 millions d'euros, dans la fourchette haute de l'objectif fixé entre 340 et 360 millions d'euros, en hausse de 11,2 % à données comparables.

À fin 2011, le Groupe bénéficie d'une position nette de trésorerie de 74 millions d'euros.

Le modèle économique d'Edenred fortement générateur de trésorerie permet d'atteindre une marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) de 257 millions d'euros, en progression de 20,8 % à données comparables, très supérieure à l'objectif de croissance normative fixé par le Groupe (plus de 10 % par an).

Compte tenu d'un résultat courant après impôts en hausse de 23,1 % et d'un taux de distribution atteignant près de 80 % contre 68 % en 2010, le dividende proposé au titre de l'exercice 2011 s'élève à 0,70 euro par action, en hausse de 40 % par rapport à 2010.

Perspectives

Edenred aborde 2012 avec confiance et optimisme et confirme ses objectifs de croissance organique normative du volume d'émission (entre +6% et +14%) et de la marge brute d'autofinancement (plus de 10%). L'activité devrait bénéficier de la dynamique soutenue des pays d'Amérique latine. La croissance en Europe devrait refléter un environnement économique plus difficile. L'année 2012 sera révélatrice de la montée en puissance progressive des nouvelles solutions lancées et de l'expansion géographique avec l'ouverture prévue de 1 à 2 nouveaux pays. Enfin, dans le cadre de sa stratégie de transition numérique, le Groupe confirme son objectif de 50% de volume dématérialisé à fin 2012.

→ Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Inventeur de Ticket Restaurant®, Edenred a fait de la promotion d'une alimentation saine son principal chantier en matière de responsabilité sociétale. Depuis 2005, Edenred sensibilise les restaurateurs et les salariés aux principes de l'alimentation équilibrée. Edenred coordonne notamment 25 partenaires européens autour du projet FOOD (*Fighting Obesity through Offer and Demand*) qui a pour but de promouvoir l'équilibre alimentaire en utilisant Ticket Restaurant® comme vecteur de communication privilégié dans 8 pays. Une conférence s'est tenue en 2011 au Parlement européen pour présenter les principaux résultats du projet.

INDICATEURS RSE

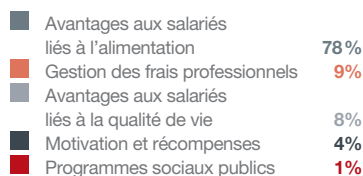
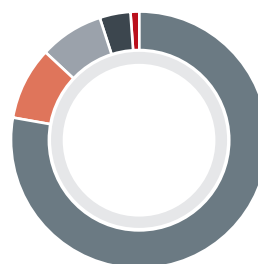
4,2

millions d'employés,
185 000 entreprises et
352 000 restaurants sensibilisés
aux principes FOOD.

689

jours consacrés par les collaborateurs
à des actions de mécénat.
Intégration dans le classement
de l'indice FTSE4Good.

RÉPARTITION DU VOLUME D'ÉMISSION TOTAL PAR TYPE DE SOLUTION



RÉPARTITION DU VOLUME D'ÉMISSION TOTAL PAR GÉOGRAPHIE



📍 **Elis a connu la meilleure croissance organique et publiée jamais enregistrée depuis l'acquisition."**

Luis Marini-Portugal,
Membre du Directoire d'Eurazeo



La parole à

Xavier Martiré

Directeur Général d'Elis



Quelles ont été vos plus belles réalisations en 2011 ?

L'année 2011 fut une année de forte croissance pour Elis. Nous avons poursuivi notre développement à l'international avec de nombreuses acquisitions, notamment en Suisse.

Nous avons également eu une activité commerciale soutenue, avec par exemple la signature d'un important contrat avec le CHU de Caen, premier CHU français à externaliser sa blanchisserie. Cette opération reflète le potentiel du marché de la location-entretien en France.

Enfin, nous avons engagé un programme de modernisation de l'ensemble du système d'information (ODYSSEY). Ceci permettra à nos clients de bénéficier des nouvelles technologies de communication et à notre personnel d'utiliser plus efficacement les outils de mobilité aujourd'hui disponibles, renforçant ainsi l'efficacité de la prospection commerciale.

Quelles sont vos priorités pour 2012 ?

Nos filiales à l'étranger recèlent un potentiel important d'amélioration de la rentabilité. Nous avons donc mis en place un plan d'action pour réaliser cet objectif dans chacun de nos pays et en attendons les premiers résultats dès 2012.

Nous souhaitons également cette année garder notre souplesse afin de continuer à nous adapter aux évolutions des besoins de nos clients. Cela passe notamment par la poursuite d'une dynamique positive de la marque à travers le lancement de nouveaux produits, dont une nouvelle gamme d'appareils sanitaires. Son apparence sera plus moderne. 2012 verra se concrétiser ODYSSEY et sera marquée par l'ouverture de deux nouvelles usines qui permettront d'absorber la croissance de nos volumes dans deux régions à fort potentiel: la région parisienne et la région PACA.

FAITS MARQUANTS 2011

- Gain du contrat du CHU de Caen: poursuite de l'ouverture du marché de la location-entretien
- 5 acquisitions dont 4 à l'international (Suisse, Portugal, Espagne)
- Une gestion optimisée des achats de textile pour s'adapter aux variations du cours du coton
- Un meilleur suivi de la satisfaction des clients via un call center Elis



Une année de forte croissance

Elis est un groupe multiservices, leader en Europe de la location-entretien de linge et d'habillement professionnel, proposant également des services complémentaires dans les domaines de l'hygiène des sols et des sanitaires. Présent dans 10 pays européens, Elis dispose de 91 centres industriels et 156 centres de service.

Activité

L'année 2011 a été marquée par deux phénomènes. D'une part, un rebond de l'activité dans l'ensemble des segments, en particulier en Hôtellerie et Restauration et, d'autre part, par une forte hausse des prix du coton et du polyester entraînant un renchérissement des achats de textile.

La croissance organique a été de 3,2 % tandis que le chiffre publié a crû de 7,6 %, porté par les acquisitions réalisées fin 2010, principalement en Espagne et en Suisse. L'Hôtellerie-Restauration a été dynamisée par les hausses des taux d'occupation et par la répercussion des hausses des prix du textile. Le bilan de l'activité santé a été également très positif avec une croissance soutenue en France, portée par la signature de grands contrats, qui démontrent la capacité de la société à continuer à ouvrir son marché. En Industrie, Commerce et Services, l'activité vêtement de travail, soutenue par une activité commerciale intense dans l'ensemble des pays, a été très satisfaisante, tandis que l'activité Hygiène et Bien-être a montré deux faces, d'une part une forte croissance en tapis et boissons et d'autre part une évolution stable en sanitaire.

La société est parvenue à maintenir une rentabilité élevée dans un contexte de hausse des coûts grâce à des actions de productivité sur l'ensemble de la chaîne de valeur et en dépit d'un mix défavorable (fort développement de l'activité linge plat, traditionnellement moins profitable que les activités vêtements et Hygiène Bien-être et développement plus fort hors de France où les marges sont inférieures à celles de la France).



www.elis.com

Chiffre d'affaires

1 149 M€
+ 7,6%

EBITDA

371 M€
+ 7,1%

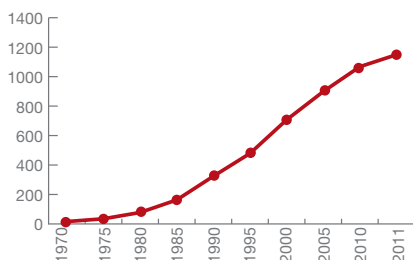
Détention

400 M€⁽¹⁾
82,5%

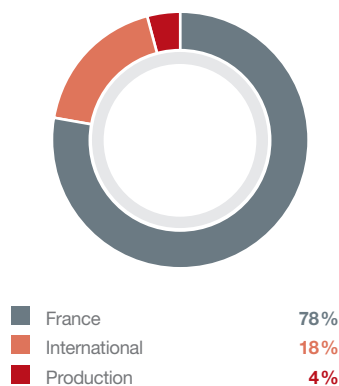
(1) Montant investi en direct et via Eurazeo Partners



ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR LES 42 DERNIÈRES ANNÉES EN MILLIONS D'EUROS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



Perspectives

L'année qui s'annonce est complexe à prévoir compte tenu du contexte économique en Europe, en particulier en Espagne et au Portugal. Dans cet environnement, la société anticipe une croissance faible de ses marchés et ce seront donc les efforts commerciaux qui seront la clé des résultats de 2012. Des renouvellements de gamme, des lancements de nouveaux produits animeront l'année. Dans le même temps, l'ensemble des coûts sera contenu rigoureusement. L'intégration des sociétés acquises en fin d'exercice et les éventuelles acquisitions réalisées sur 2012 permettront également de soutenir la croissance du groupe.

→ Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Depuis trois ans, Elis fixe chaque année un objectif de réduction de 5 à 10% de ses consommations d'eau, d'énergie et de lessive, suivant une politique d'investissement volontariste. Ainsi, en 2011, plus de 3 millions d'euros ont été alloués au renforcement des performances environnementales.

Les sites de production sont équipés des technologies les plus performantes pour le secteur. L'usage des tunnels de lavage a été généralisé : équipés de compartiments distincts, ils permettent au linge de suivre les différentes étapes du traitement en transitant d'un compartiment à l'autre.

INDICATEURS RSE

-5,6%

de baisse de la consommation d'énergie entre 2010 et 2011. Le tunnel est alimenté en linge en continu, permettant d'optimiser la consommation d'énergie en augmentant la quantité de linge traité.

-5,8%

de baisse de la consommation d'eau entre 2010 et 2011. Des échangeurs air/air et eau/eau sont mis en place pour économiser l'énergie et des systèmes de recyclage sont automatisés afin de récupérer l'eau d'une étape à l'autre, lorsque cela est possible.

62500

heures de formations dispensées en 2011 (+13% par rapport à 2010). Elis dispose d'un centre de formation interne qui propose des formations spécialement adaptées et permet une spécialisation des collaborateurs et/ou une évolution en interne dans les différentes filières.

📍 **Nous avons choisi une nouvelle équipe autour de Roland Keppler pour insuffler une nouvelle énergie et accélérer la transformation."**

Fabrice de Gaudemar,
Membre du Directoire d'Eurazeo



**La parole à
Roland Keppler**

Directeur Général d'Europcar Groupe



Quelles ont été, selon vous, les plus belles réalisations en 2011 ?

En 2011, un certain nombre de nos initiatives afférentes à la transformation du Groupe ont vu leurs premières réalisations.

Ainsi, l'initiative «promoter score» a atteint son objectif en 2011, avec une entreprise recentrée sur ses clients, et des usagers qui recommandent activement la marque autour d'eux à hauteur de 60 %.

En matière de mobilité urbaine, car2go, offre de voitures en libre service la plus flexible du marché, a été lancé l'an dernier à Hambourg, Amsterdam, Vienne, en ce début d'année à Lyon, et bientôt à Berlin. Nous avons également intégré dans notre flotte les premiers véhicules électriques disponibles, qu'il s'agisse de la Citroën C-zéro en Allemagne, de la Peugeot i-On en France, au Portugal et au Royaume-Uni, et nous avons annoncé notre coopération avec Opel sur le déploiement de l'Opel Ampera, véhicule électrique à réserve essence.

En ce qui concerne la visibilité de la marque, à travers notre sponsoring de l'équipe cycliste de Jean-René Bernaudeau, le Team Europcar, Europcar a bénéficié notamment au cours du Tour de France d'une augmentation substantielle de sa notoriété spontanée et d'une émotion contribuant à générer de la préférence pour la marque.

Quelles sont vos priorités pour 2012 ?

En 2012, nous allons accélérer encore la transformation de l'entreprise, développer l'excellence opérationnelle, et permettre de retrouver la croissance. Le plan que nous développons actuellement a pour vocation de poser les fondations d'un changement en profondeur de l'entreprise: initier une réflexion stratégique sur le modèle économique, donner de la perspective à nos équipes, mettre l'entreprise sous tension en protégeant nos marges, mettre en œuvre un plan d'actions d'optimisation, et nous concentrer à développer une croissance profitable.

FAITS MARQUANTS 2011

- Lancement du promoter score, indicateur du taux de recommandation clients
- Lancement du service de mobilité urbaine car2go en Europe, à Hambourg, Amsterdam et Vienne
- Obtention des prix de World's Leading car rental company et World's leading green transport solution company
- Obtention du Trophée Sporsora du «Sponsor de l'Année» après un Tour de France unique pour le Team Europcar

Europcar



www.europcar.com

Chiffre d'affaires

1 969 M€
- 0,3 %⁽¹⁾

EBIT ajusté

235 M€
- 3,3 %

Détention

663 M€⁽²⁾
85,2 %

Une année de transition

Europcar est le leader européen des services de location de véhicules. Grâce à ses franchisés et à ses partenaires, l'entreprise est présente dans près de 140 pays. Europcar est également une société soucieuse de sa responsabilité sociétale et a encore cette année remporté le World Travel Award, récompensant l'entreprise la plus verte du secteur des transports.

Activité

En 2011, le chiffre d'affaires consolidé est resté stable par rapport à 2010. Europcar a réussi à maintenir son chiffre d'affaires moyen par jour de location, en dépit d'une concurrence accrue de la part des autres acteurs de la location de véhicules en Europe, notamment sur le segment « Loisirs » et dans les pays du Sud de l'Europe. Par ailleurs, le taux d'utilisation de la flotte s'est amélioré, passant de 73,6 % à 74 %.

Durant l'année 2011, Europcar a été reconduit par l'intégralité de ses grands comptes « corporate » dont les contrats étaient en cours de renégociation, et a en outre gagné de nouveaux comptes, tels que Vodafone, Lafarge, Faurecia, Rio Tinto, ou encore Heineken.

De nouveaux produits et services ont été lancés, tels que Privilège, un programme de fidélisation des clients, ou encore « e-ready », permettant aux clients d'accéder au comptoir sans attente.

En matière d'image de la marque, une importante campagne de communication a été lancée pour Autoliberté, une formule d'abonnement mensuelle. La campagne de publicité lancée au Royaume-Uni pour Freedeliver, un service de livraison à domicile, a également eu un impact notable. Enfin, le Tour de France a permis une forte exposition de la marque Europcar à l'échelle mondiale, grâce aux résultats sportifs du Team Europcar.

(1) À données comparables

(2) Montant investi en direct et via Eurazeo Partners

Perspectives

De nombreuses initiatives sont actuellement lancées, tant à court terme pour optimiser la marge opérationnelle et la génération de trésorerie, qu'à long terme pour permettre le développement du chiffre d'affaires. En tenant compte de l'environnement macro-économique actuel, ces initiatives ont pour objectif d'assurer à terme une croissance du chiffre d'affaires supérieure à 3 % par an en moyenne, tout en conservant un niveau de dette nette stable.

→ Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Europcar a engagé une démarche pro-active de Responsabilité Sociale et Environnementale depuis 2007. Le Groupe a mis en place une Charte environnementale, certifiée par Bureau Veritas dès 2009. Europcar a par la suite poursuivi cette démarche de certifications, et dispose de la certification ISO 14001 dans tous les pays où il opère en direct.

Europcar s'attache à disposer d'une flotte toujours plus verte, mais développe aussi des mesures internes et, notamment, une politique de récupération du matériel informatique. En partenariat avec Inmark, Europcar a ainsi contribué en 2011 à recycler près de 36 tonnes de déchets d'Équipements Électriques et Électroniques dans tous les pays européens où il opère en direct.

INDICATEURS RSE

Une flotte verte

95%

des véhicules particuliers de la flotte d'Europcar à fin 2011 respectent la norme européenne EURO 5.

~5 mois

Âge moyen de la flotte.

133 g/km

Moyenne d'émission de CO₂.

294

véhicules hybrides et **70** véhicules électriques ajoutés à la flotte en 2011.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PAYS



Allemagne	29%
France	18%
Royaume-Uni	17%
Italie	13%
Espagne	10%
Australie - Nouvelle-Zélande	6%
Belgique	4%
Portugal	3%

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT



Loisirs	50%
Business	50%



La parole à

François Davy

Président de Foncia Groupe



Quelles ont été, selon vous, les plus belles réalisations en 2011 ?

Dans un contexte économique difficile, Foncia a su faire de 2011 une année de croissance de son activité grâce à sa structure entrepreneuriale de proximité. Ainsi, la croissance en volume des lots en copropriété et en gestion locative a nourri un chiffre d'affaires et un résultat 2011 très satisfaisants.

L'année a également été marquée par l'acquisition réussie par Eurazeo et Bridgepoint de la majorité des parts du groupe Foncia. Elle a débouché sur le lancement d'un programme ambitieux de modernisation et de développement, qui doit permettre à l'entreprise d'améliorer encore sa qualité de service et sa compétitivité.

Quelles sont vos priorités pour 2012 ?

Pour 2012, qui marquera le 40^e anniversaire de Foncia, mes priorités sont centrées autour de quatre axes.

Tout d'abord, nous allons renouveler le leadership de Foncia sur ses métiers par la qualité de service, l'innovation (qu'il s'agisse de nos offres ou de l'utilisation des nouvelles technologies) et la réponse aux besoins des clients.

Par ailleurs, en établissant les conditions de satisfaction et de rétention des équipes, nous disposerons des éléments indispensables à la satisfaction de nos clients. Le processus de transformation de Foncia sera mis en œuvre : il s'appuiera sur sa culture, ses équipes et ses savoir-faire.

Ajouté à d'importants efforts marketing, nous souhaitons ainsi créer une dynamique de croissance organique forte et durable, qui consolidera la place de Foncia comme n° 1 des services à l'immobilier résidentiel.

FAITS MARQUANTS 2011

- Recentrage clients et qualité de service : référentiel qualité, enquêtes « au fil de l'eau »
- Poursuite des actions de gestion des ressources humaines : mobilité, formations techniques et relationnelles, SIRH
- Déploiement progressif des gains de temps et d'efficacité dans les cabinets

Une année de transition pour le groupe Foncia

Leader européen des services immobiliers résidentiels, Foncia dispose d'un réseau de plus de 600 agences immobilières animé par près de 7 000 collaborateurs.

Présent en France, Suisse, Allemagne et Belgique, le Groupe apporte à ses clients une offre globale de services sur le marché de l'immobilier résidentiel: gestion de copropriété, gestion locative, location, vente, recherche de financement, assurance, diagnostics techniques...

Activité

Le chiffre d'affaires 2011 de Foncia s'est établi à 595,1 millions d'euros, en hausse de 2,5% à données publiées et quasiment stable à données comparables (-0,7%) par rapport à 2010. L'administration de biens en France, qui regroupe les activités de gestion locative, location et copropriété, avec un chiffre d'affaires de 399,1 millions d'euros a connu une croissance de 2,6%. Les autres activités ont généré un chiffre d'affaires de 196 millions d'euros, en hausse de 2,5% par rapport à 2010, grâce à la croissance de l'international et des produits mandants qui viennent compenser la baisse, attendue, des transactions.

La croissance du chiffre d'affaires conjuguée à une maîtrise des coûts rigoureuse a permis une amélioration de la rentabilité avec un EBITDA en croissance de 8,7% à 87,1 millions d'euros (+5,6% à données comparables).

La dette nette ressort à 377,8 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit un levier modéré de 4,3x l'EBITDA (en baisse de 0,4x depuis la réalisation de l'opération).

Le plan à 100 jours initié en septembre 2011 et axé sur 10 chantiers principaux (ressources humaines, informatique, achats, fidélisation clients, etc.), a permis d'identifier 26 mesures pratiques qui seront progressivement mises en œuvre en 2012 avec l'ambition d'affirmer Foncia comme le leader en qualité de service sous la direction de François Davy, nouveau Directeur Général, et Jacques Lenormand, Président du Conseil de Surveillance.



www.foncia.fr

Chiffre d'affaires

595 M€
+ 2,5%

EBITDA

87 M€
+ 8,7%

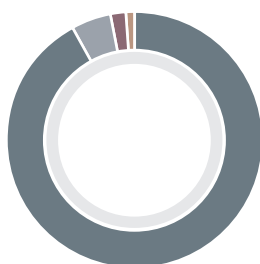
Détention

199 M€⁽¹⁾
33,8%

(1) Montant investi en direct et via Eurazeo Partners

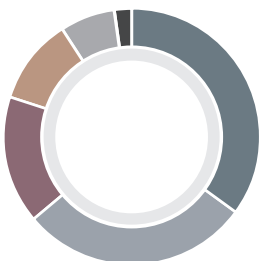


RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PAYS



■ France	92%
■ Suisse	5%
■ Belgique	2%
■ Allemagne	1%

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



■ Copropriété	35%
■ Gestion locative	29%
■ Transaction	16%
■ Location	11%
■ Pôle services	7%
■ Autres	2%

Perspectives

2011 a été marquée par un contexte économique difficile, qui a pesé directement sur les activités commerciales Location et Transaction. L'environnement social et économique international ajouté à la période électorale 2012 devrait renforcer l'attentisme des Français en termes de concrétisation de projets immobiliers. L'environnement de marché des activités Transaction et Location devrait donc rester difficile. En revanche, la gestion locative et la gestion de copropriété étant des activités résilientes, l'objectif de Foncia sera d'assurer une croissance organique sur ces métiers.

→ Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Engagements pour la maîtrise des consommations des immeubles

Dès 2009, Foncia et l'ONG Prioriterre se sont engagées dans un partenariat pluriannuel qui a pour objectif de réduire les consommations d'énergie et d'eau dans les immeubles. En 2011, un modèle de bilan énergétique « FONCIA'Nergy » répondant aux orientations du Grenelle II a été mis au point pour auditer les immeubles de plus de 50 lots, avec chaufferie collective. De plus, un guide a été rédigé à destination des collaborateurs afin de les conseiller pour la prise en gestion des immeubles neufs, désormais certifiés « BBC » (bâtiment basse consommation).

INDICATEURS RSE

Près de 1 000 collaborateurs de la gestion de la Copropriété formés au « bilan énergétique simplifié » Foncia, sur une méthode interne validée par l'ADEME Ile-de-France.

Objectif de réduire tous les ans la part des 9 000 chaufferies collectives encore alimentées au fuel, afin de limiter les rejets de CO₂.

Moncler a tous les attributs d'une grande marque de luxe."

Virginie Morgon,
Membre du Directoire d'Eurazeo



La parole à **Remo Ruffini**

Président de Moncler



Quelles ont été vos plus belles réalisations en 2011 ?

Moncler a connu une excellente année, à différents points de vue. Tout d'abord, une performance financière remarquable, la croissance du chiffre d'affaires atteignant 20 % et celle de la marque Moncler 28 %. Cela situe Moncler dans les meilleures performances de l'industrie du luxe en 2011.

Par ailleurs, nous avons mis l'accent sur le développement géographique, qui s'est fait en parallèle, et de manière équilibrée, sur les trois continents. Grâce à une progression spectaculaire en Asie, la Chine et le Japon représentent désormais 25 % du chiffre d'affaires de la marque Moncler, et le poids relatif de l'Italie a ainsi été sensiblement réduit.

Notre marque connaît d'ailleurs une croissance extrêmement rapide: Moncler dispose déjà de 60 magasins dans le monde dans les meilleurs emplacements, les plus belles villes, les plus beaux sites. Nous en avons ouvert 22 rien que l'an dernier, un véritable record, avec un grand succès en Chine et au Japon. Ces succès nous permettent d'asseoir notre position dans le secteur du luxe.

Quelles sont vos priorités pour 2012 ?

Notre objectif principal pour 2012 est de continuer ce parcours vertueux de croissance, tout en confirmant nos axes stratégiques: le développement géographique et l'ouverture de nouvelles boutiques dans le monde. Pour cela, nous avons récemment renforcé notre structure régionale en Asie et au Japon.

Nous allons aussi déployer le e-commerce, d'abord en Europe, puis en Chine, où une boutique virtuelle va être lancée d'ici quelques mois.

À moyen terme, nous visons un réseau de plus de 100 boutiques dans le monde, un équilibre entre le chiffre d'affaires réalisé dans nos propres boutiques et celui réalisé dans les magasins multimarques et une croissance à l'étranger telle que l'Italie représentera moins d'un tiers de nos ventes. Nous comptons également développer une gamme d'accessoires cohérente, plus large que celle que nous avons aujourd'hui.

Moncler possède donc tout le potentiel nécessaire pour être une grande marque, porteuse de croissance sur le très long terme.

FAITS MARQUANTS 2011

- 22 ouvertures de magasins en propre dans le monde
- Croissance de 28 % pour la marque Moncler
- Progression spectaculaire en Asie



www.moncler.com

Chiffre d'affaires Groupe

516 M€
+ 19,5%

Chiffre d'affaires marque Moncler

364 M€
+ 28%

EBITDA Groupe

123 M€
+ 20,1%

Détention

305 M€⁽¹⁾
32,3%

(1) Montant investi en direct et via Eurazeo Partners

Forte croissance tirée par la marque Moncler

Moncler crée, commercialise et distribue des vêtements et des accessoires haut de gamme pour hommes, femmes et enfants, se développe progressivement à l'international et améliore continuellement son réseau de distribution.

Activité

Le chiffre d'affaires consolidé 2011 du groupe Moncler s'est établi à 516 millions d'euros, en hausse de 19,5 % par rapport à 2010. Le Groupe repose principalement sur la marque historique Moncler, qui représente le cœur de son activité et plus de 70 % de son chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires de la marque Moncler ressort à 364 millions d'euros, en progression de 28 %, principalement tiré par le développement soutenu de notre réseau de magasins (+ 82 % en 2011) et par une très bonne dynamique en Asie.

Moncler a ouvert 22 magasins en propre en 2011, dont six boutiques en Chine et quatre au Japon. À fin décembre 2011, Moncler compte 60 magasins en propre, dont 22 en Chine et au Japon, et les ventes retail dans cette région représentent 41 % des ventes retail de la marque dans le monde.

Par l'effet combiné du développement international et d'une stratégie de distribution plus sélective, le poids de l'Italie s'est considérablement réduit et son chiffre d'affaires n'a représenté en 2011 que 34 % du chiffre d'affaires total (contre 43 % en 2010).

La division *Sportswear*, incluant les marques Henry Cotton's, Marina Yachting, Coast Weber & Ahaus et la licence 18CRR81 Cerruti, davantage exposée à l'Italie, a souffert du contexte macroéconomique défavorable en Europe. En 2011, cette division a réalisé un chiffre d'affaires en croissance de 2 %.

Dans un environnement difficile, la stratégie adoptée vise à maintenir les parts de marché et à améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.

L'EBITDA consolidé s'élève à 123 millions d'euros contre 102 millions d'euros en 2010, soit une hausse de 20,1 %. La marge progresse légèrement à 23,8 %. Le bénéfice pour l'année 2011 ressort à 57,5 millions d'euros (52,2 millions d'euros en 2010).

Au 31 décembre 2011, la dette du Groupe atteint 272 millions d'euros et le ratio dette nette sur EBITDA ressort à 2,2x.

Perspectives

En capitalisant notamment sur l'identité de la marque et sa forte réputation, Moncler souhaite accroître davantage son prestige et s'installer fermement sur le segment de l'habillement de luxe.

Pour mieux bénéficier du fort potentiel de développement existant en Chine et de la réputation de la marque Moncler au Japon, la structure managériale de la division retail en Asie a été récemment renforcée.

Grâce aux moyens disponibles, à la notoriété de marque et aux actions mises en place pour faire face aux difficultés du contexte macroéconomique, le Groupe est bien positionné pour développer ses marques et remporter de nouveaux succès.

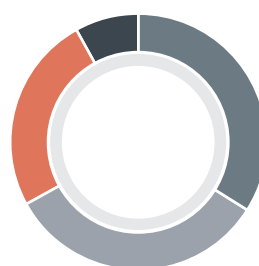
→ Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Le groupe Moncler est particulièrement attentif aux processus de fabrication de ses vêtements. Les partenaires sélectionnés doivent partager ses engagements, notamment ceux relatifs aux droits de l'homme.

En 2011, le Groupe a défini un code d'éthique pour les usines confectionnant ses produits, basé sur les conditions suivantes :

- exclusion de tout travail forcé ou du travail des enfants, du harcèlement ou des abus, ainsi que de la discrimination ;
- l'environnement de travail doit être sain et sûr ;
- la liberté d'association et la négociation collective doivent être reconnues ;
- les salaires, avantages, heures de travail ou rémunération des heures supplémentaires doivent s'appliquer selon les lois en vigueur ;
- les normes en matière d'environnement, la documentation et les inspections doivent se conformer aux lois locales et internationales.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES* PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Italie	34%
Reste de l'Europe	33%
Asie/Japon	25%
Amérique et reste du monde	8%

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES* PAR CANAL DE DISTRIBUTION



Magasins multimarques	62%
Magasins en propre	38%

* Marque Moncler.

“ L’engagement et la réactivité des équipes de Rexel permettent au Groupe d’être aujourd’hui mieux positionné pour continuer à être un leader dans son industrie.”

Luis Marini-Portugal,
Membre du Directoire d’Eurazeo



La parole à Rudy Provoost

Président du Directoire de Rexel*



Quelles ont été vos plus belles réalisations en 2011 ?

Rexel a affiché d’excellentes performances en 2011 en dépit d’un environnement économique difficile. Je retiendrai trois faits majeurs pour résumer cette année: tout d’abord, avec une croissance organique de 6,2% sur l’année, nous avons démontré notre capacité structurelle à réaliser une croissance supérieure à celle du PNB des pays où nous opérons, en saisissant les opportunités dans les segments porteurs, notamment l’efficacité énergétique.

Par ailleurs, nous avons dépassé nos objectifs et affichons un taux de rentabilité à un niveau historiquement élevé à 5,7% du chiffre d’affaires. Et enfin, nous sommes renforcés à la fois dans les marchés matures et les marchés à forte croissance en réalisant 10 acquisitions et en nous implantant dans de nouveaux pays, notamment le Brésil, l’Inde et le Pérou.

Quelles sont vos priorités pour 2012 ?

En 2012, Rexel entend poursuivre sur le chemin de la croissance rentable et conforter ses positions de leader mondial. Notre priorité est de continuer de croître en combinant une croissance organique supérieure à la croissance économique des pays où nous opérons et des acquisitions. Nous allons également continuer à développer les domaines porteurs que nous avons identifiés et que nous avons baptisés *Structural Organic Growth drivers*⁽¹⁾: l’efficacité énergétique, les énergies renouvelables et les grands projets internationaux. Et enfin, nous comptons maintenir un niveau élevé de rentabilité et de cash-flow, même dans un contexte économique qui demeure incertain.

(1) Vecteurs structurels de croissance organique.

FAITS MARQUANTS 2011

- Croissance organique forte de 6,2%
- Rentabilité historiquement élevée, supérieure aux objectifs: marge d’EBITA à 5,7% du chiffre d’affaires
- Renforcement de la structure financière et poursuite du désendettement
- Politique soutenue d’acquisitions, notamment dans les marchés émergents

* Rudy Provoost a succédé le 13 février 2012 à Jean-Charles Pauze au poste de Président du Directoire.

Une année de croissance solide

Leader mondial de la distribution de matériel électrique, Rexel est présent dans 37 pays, à travers un réseau d'environ 2 100 agences, et emploie 28 000 collaborateurs. Le groupe propose aux professionnels de l'industrie, du résidentiel et du tertiaire des équipements électriques et des services innovants pour optimiser le confort, la performance et les économies d'énergie.

Activité

Rexel a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 12,7 milliards d'euros, en hausse de 6,2 % à données comparables et à nombre de jours constants. Le Groupe a enregistré une progression de ses ventes dans toutes les zones géographiques, tirée notamment par le secteur industriel, tandis que les marchés finaux résidentiels et commerciaux ont montré des signes de reprise tout en restant à des niveaux encore faibles.

La croissance de Rexel a été portée à la fois par une croissance organique supérieure à la croissance économique des pays dans lesquels opère le Groupe, et par les acquisitions. En 2011, Rexel a réalisé dix acquisitions, dont huit sur des marchés à forte croissance qui ont permis au groupe de renforcer ses positions en Chine et d'entrer dans trois nouveaux marchés : le Brésil, l'Inde et le Pérou.

Une rentabilité supérieure aux objectifs

La croissance des ventes s'est accompagnée d'une amélioration de la rentabilité. À données comparables et ajustées du prix du cuivre, le Groupe affiche un EBITA de 720 millions d'euros, à un niveau historiquement élevé de 5,7 % du chiffre d'affaires, supérieur à l'objectif annoncé. Le résultat net est en hausse de 39,2 % à 319 millions d'euros.

Poursuite du désendettement

En parallèle, Rexel a amélioré sa structure financière grâce à une génération de cash-flow de 601 millions d'euros avant intérêts et impôts, supérieure à l'objectif affiché. Rexel a poursuivi son désendettement, réduisant sa dette nette à moins de 2,1 milliards d'euros, soit une baisse de 195 millions d'euros sur l'année. Le ratio dette nette/EBITDA du Groupe est ainsi passé de 3,19x à fin 2010 à 2,40x à fin 2011.

La bonne performance de Rexel en 2012 permet au Groupe de proposer à ses actionnaires un dividende de 0,65 euro par action.

Rexel

ELECTRICAL SUPPLIES



www.rexel.com

Chiffre d'affaires

12,7 Md€

+ 6,2 %⁽¹⁾

Marge d'EBITA

5,7 %

+ 70 points de base⁽²⁾

Dividende

0,65 € par action⁽³⁾

Détention

729 M€⁽⁴⁾

18,1 %⁽⁵⁾

(1) À données comparables et à nombre de jours constant.

(2) À données comparables et ajustées

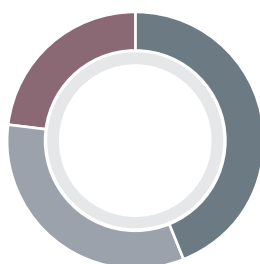
(3) Proposé à l'Assemblée Générale du 16 mai 2012.

(4) Valorisation dans l'ANR au 31 décembre 2011.

(5) Post-cession des titres Rexel par Ray Investment Sarl le 1^{er} mars 2012.

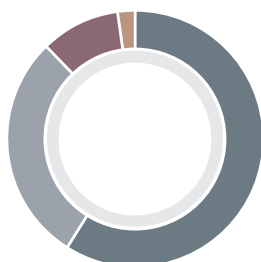


RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ



■ Tertiaire	44%
■ Industriel	33%
■ Résidentiel	23%

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



■ Europe	59%
■ Amérique du Nord	29%
■ Asie-Pacifique	10%
■ Amérique latine et autres activités	2%

Perspectives

En 2012, Rexel entend poursuivre sa croissance rentable et conforter ses positions de leader mondial. Rexel poursuivra sa stratégie combinant croissance organique et acquisitions, notamment dans les pays à forte croissance, tout en intensifiant ses efforts dans ses domaines prioritaires : efficacité énergétique, énergies renouvelables et grands projets internationaux. Rexel est confiant dans sa capacité à afficher une croissance organique supérieure à la croissance pondérée du PNB des pays où il opère, et s'attend à afficher une marge d'EBITA ajusté au moins égale aux 5,7 % réalisés en 2011 et dégager un cash-flow libre avant intérêts et impôts d'environ 600 millions d'euros. Rexel est en bonne voie pour atteindre ses objectifs 2013 : une marge d'EBITA ajusté proche de 6,5 % et un retour sur capitaux employés proche de 14 %.

→ Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Rexel soutient l'entrepreneuriat social

Rexel se mobilise aux côtés d'Ashoka⁽¹⁾ pour soutenir l'entrepreneuriat social. À travers ce partenariat, le Groupe s'engage à soutenir financièrement les actions développées par Ashoka et à accompagner en 2012 deux entrepreneurs sociaux porteurs d'un projet innovant dans le domaine de l'efficacité énergétique. La promotion de l'efficacité énergétique est en effet un axe de développement et un engagement clés pour Rexel, qui encourage activement la mise en œuvre de solutions éco-performantes et l'adoption de solutions de production d'énergie propre.

(1) Organisation sans but lucratif créée en 1980, Ashoka est le plus grand réseau d'entrepreneurs sociaux existant.

INDICATEURS RSE

75%
des collaborateurs estiment être bien informés des engagements éthiques de Rexel (enquête d'opinion interne Groupe 2011).

20%
des entités du Groupe sont certifiées ISO 14 001 et 30 % ont mis en place un système de management de l'environnement.

65%
des déchets sont valorisés par le Groupe (soit une augmentation de 6 % par rapport à 2010).

Progression de la location courte durée

Fraikin propose principalement une offre de location longue durée (2 à 7 ans) de véhicules industriels et commerciaux, ainsi que des solutions de location courte durée (1 jour à 12 mois), de gestion de flotte et de travaux en régie sur les véhicules.

Le Groupe est présent en France, au Royaume-Uni, en Belgique, au Luxembourg, en Espagne, Pologne, Slovaquie, République tchèque et Suisse.

Fraikin



www.fraikin.com

Activité

La reprise de l'activité, nettement perceptible au cours du premier semestre 2011, a été contrariée par la crise financière à partir de la fin de l'été. Faute de visibilité, de nombreux clients et prospects, peu enclins à s'engager sur plusieurs années, ont préféré privilégier le recours à la location courte durée.

Dans ce contexte assez peu favorable, l'activité du groupe Fraikin a légèrement diminué (-1,4%). La location courte durée (14% du CA) est en progression de 11%, la location longue durée (74% du CA) est en diminution de 3,7% et les autres facturations (régie, gestion de flotte...) sont stables (+0,3%).

Les ventes de véhicules d'occasion ont dégagé des plus-values de cession à un niveau nettement supérieur à celui de 2010 et le marché reste bien orienté. Les efforts de diversification des canaux de distribution de ces véhicules d'occasion ont été poursuivis avec succès.

La rentabilité opérationnelle hors plus-values de cession a continué à progresser tant rapportée au chiffre d'affaires qu'à la valeur nette moyenne de la flotte. Après une réduction sensible en 2009 et 2010, les investissements ont nettement augmenté (335 millions d'euros contre 174 millions d'euros en 2010) et sont revenus au niveau pré-crise constaté avant 2009.

Perspectives

Les principales tendances observées sur le début de l'exercice 2012 sont les suivantes:

- en location longue durée, le portefeuille d'affaires à l'étude est encourageant et le niveau des investissements reste élevé
- l'activité de courte durée reste soutenue, notamment en France
- les ventes de véhicules d'occasion permettent toujours de réaliser des plus-values

L'objectif du Groupe est de maintenir ses marges à un niveau élevé et d'être en mesure de s'adapter rapidement aux évolutions de l'activité économique. Le refinancement de la dette de flotte pour la France, le Royaume-Uni et l'Espagne est prévu au cours du premier semestre 2012.

Chiffre d'affaires

684 M€
- 1,4%

EBITA

116 M€
+ 3,4%

Détention

52 M€⁽¹⁾
13,2%

51 400

véhicules industriels et commerciaux en propriété

(1) Montant investi en direct et via Eurazeo Partners

FAITS MARQUANTS 2011

- Niveau élevé de l'activité de location courte durée
- Progression de la rentabilité des actifs
- Forte augmentation des investissements en fin d'année



www.bancaleonardo.com

Produit net bancaire

157 M€
+ 22,2%

Résultat net

73 M€
x4

Détention

110 M€⁽¹⁾
19,3%

(1) Montant investi en direct

FAITS MARQUANTS 2011

- Croissance de l'activité
- Cession de la participation dans DNCA Finance
- Annonce d'une distribution aux actionnaires de 275 M€, dont 124 M€ sous forme de dividende

Fort rebond et cession de DNCA Finance

Gruppo Banca Leonardo est une banque d'affaires privée indépendante, acquise et recapitalisée en avril 2006 par un groupe d'investisseurs européens mené par Gerardo Braggiotti. La banque se concentre sur deux activités principales: les services bancaires à l'investissement (fusion-acquisition et corporate finance) et la gestion de patrimoine.

Activité

Dans un contexte économique qui reste incertain dans le domaine du conseil bancaire à l'investissement et des marchés boursiers, le Groupe a accéléré sa croissance opérationnelle en réalisant un chiffre d'affaires de 156,7 millions d'euros (+ 22 % à périmètre comparable).

En 2011, le Groupe a procédé à la cession de DNCA Finance, société française dédiée à l'activité de gestion de patrimoine, représentant 5,8 milliards d'euros d'actifs sous gestion.

Malgré la persistante crise du marché des fusions-acquisitions et l'absence de reprise économique, particulièrement en Italie, l'activité Conseil a réalisé une forte croissance et doublé ses résultats. De son côté, la gestion d'actifs a souffert du retournement des marchés au second semestre, ce qui s'est traduit par un ralentissement de la croissance des montants gérés. Les actifs sous gestion restent cependant stables à 4,8 milliards d'euros.

L'EBIT de Gruppo Banca Leonardo s'élève à 27 millions d'euros, pour un résultat net de 73 millions d'euros, bénéficiant entre autres de la plus-value de cession de DNCA Finance.

Tout en restant très attentive aux coûts, la banque continue à investir dans la croissance future et à recruter. En décembre 2011, la banque a acquis 60 % de Leonardo Midcap à Paris, dans laquelle elle détenait déjà une participation à hauteur de 40 %. En 2011, la banque a aussi cédé les activités non stratégiques de recherche et courtage.

Perspectives

Le contexte macroéconomique et de marché reste incertain mais Gruppo Banca Leonardo espère bénéficier en 2012 de l'effet de ses investissements opérationnels tant en gestion d'actifs qu'en conseil, ainsi que de la réduction des coûts déjà entamée et du recentrage sur les métiers stratégiques.

Activité dynamique et solides performances

Intercos est le leader mondial du développement et de la production de produits de maquillage et de soins pour les marques et les distributeurs de l'industrie cosmétique.

Activité

Intercos est avant tout présent sur le segment du maquillage: les rouges à lèvres, poudres et émulsions de couleur représentent 67 % du chiffre d'affaires total; les crayons 20 % et les soins pour la peau 13 %.

La société se distingue par sa politique d'innovation et sa capacité à anticiper les tendances des marchés de ses clients. 15 % de l'effectif travaille dans le domaine de la R&D et l'innovation, dans les 9 centres de production de la société (en Europe, en Amérique du Nord et en Asie). La coordination de cette activité se fait depuis le centre de Milan. 25 des 30 premières entreprises mondiales de cosmétique sont clientes d'Intercos, ce qui représente près de 77 % du marché mondial.

Intercos emploie environ 2 200 personnes.

En 2011, l'activité est restée très dynamique sur l'ensemble des segments et dans toutes les zones géographiques. La demande a continué d'être soutenue sur les principaux marchés contributeurs, notamment aux États-Unis, ce qui confirme la pertinence de stratégie de développement à l'international d'Intercos. En 2011, le marché européen a lui aussi affiché un retour à la croissance.

Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 272* millions d'euros contre 243 millions d'euros en 2010, soit une croissance de 12 %*. L'EBITDA est lui passé de 33,3 millions d'euros à 38,7* millions, en progression de 16 %*.

Perspectives

Après une bonne année 2011 et malgré le contexte actuel d'incertitude macroéconomique en Europe, Intercos bénéficie de bases solides pour poursuivre sa croissance sur le moyen terme, avec des opportunités notamment en Asie dans le soin et au Brésil dans le maquillage.



www.intercos.com

Chiffre d'affaires*

272 M€
+ 11,7 %

EBITDA

39 M€
+ 16,0 %

Détention

64 M€⁽¹⁾
33,6 %⁽²⁾

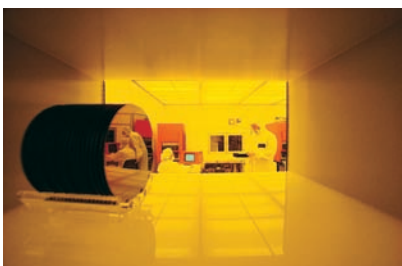
(1) Montant investi

(2) Indirectement via Euraleo Srl, Eurazeo Italia Srl et ECIP Italia Srl

*Chiffres préliminaires et non audités

FAITS MARQUANTS 2011

- Augmentation de la participation d'Eurazeo au capital d'Intercos grâce au rachat de la part de Gruppo Banca Leonardo dans Euraleo
- Croissance soutenue du chiffre d'affaires, de l'EBITDA et du carnet de commandes



Eurazeo Croissance, une belle année de concrétisation

En 2010, l'activité Eurazeo Croissance était lancée. Son ambition : participer au développement de PME françaises à fort potentiel et ayant un fort besoin de capitaux pour accélérer leur croissance. Après un premier investissement dans Fonroche, Eurazeo Croissance a confirmé sa démarche avec l'acquisition, en 2011, de 3S Photonics et un nouvel investissement dans Fonroche.

Activité

Fonroche et 3S Photonics sont la preuve qu'il existe bien un réel besoin pour financer des projets d'un caractère particulier, où le potentiel de changement de périmètre peut être très rapide et où la croissance s'appuie sur des besoins forts et répétitifs en capitaux. À cet égard, Eurazeo Croissance aura investi dans Fonroche à trois reprises en moins de deux ans, afin de répondre aux perspectives d'évolutions rapides de la société sur ses marchés. Début et fin 2011, deux nouveaux investissements de 10 et 15 millions d'euros ont en effet été réalisés pour favoriser l'acquisition de contrats internationaux. Concernant 3S Photonics, Eurazeo Croissance a racheté la société aux côtés des dirigeants en investissant une première tranche de 32 millions d'euros. Objectif affiché : construire un leader technologique mondial du secteur de l'opto-électronique en agrégeant un ensemble de compétences technologiques et de marchés.

Au-delà de sa capacité financière, Eurazeo Croissance apporte son savoir-faire et ses ressources pour accompagner les dirigeants dans le déploiement de leurs projets et accélérer la transformation de leur entreprise. Les axes d'intervention sont multiples : structuration des équipes, recrutements, modification en profondeur de l'organisation et des méthodes... Eurazeo détache aussi des équipes internes pour aider à construire et à développer des outils d'analyse de trésorerie, de reporting ou de contrôle des risques.

Perspectives

En 2012, Eurazeo Croissance continuera à examiner les projets ambitieux dans certains secteurs qui connaissent de fortes évolutions de leurs modèles économiques comme l'énergie, les nouveaux usages en télécommunications, la chimie « naturelle », etc.

Par ailleurs, pour Fonroche comme pour 3S Photonics, l'objectif est de passer rapidement du statut de PME françaises qui exportent à celui de leaders mondiaux implantés dans plusieurs pays. Dans ce cadre, Eurazeo Croissance soutiendra en particulier le projet d'implantations à l'international de Fonroche.

Un leader énergétique en forte croissance

Le Groupe Fonroche Énergie, leader sur le marché photovoltaïque en France, est à la pointe de l'innovation en matière d'énergies renouvelables. Il apporte des solutions performantes, économiques et éthiquement durables à tous les types de besoins professionnels.

Activité

En 2011, Fonroche Energie a démontré ses capacités de développeur de centrales photovoltaïques (essentiellement en toitures et serres agricoles photovoltaïques). La société a en effet construit des centrales photovoltaïques et livré des équipements pour 74 MW en France, et ce dans un contexte très favorable de prix sur les équipements photovoltaïques, lui permettant ainsi de dégager des marges substantielles. À fin 2011, Fonroche Énergie est ainsi propriétaire et opérateur de 45 MW. Le chiffre d'affaires sur les activités de développement a été ainsi multiplié par 2 à 250 millions d'euros et la marge d'EBITDA est passée de 20 à 23 % portant l'EBITDA à 57 millions d'euros. En consolidé (après retraitement des centrales développées pour compte propre), le chiffre d'affaires s'élève à 131 millions d'euros versus 49 millions d'euros en 2010, soit une multiplication par près de 3 fois.

Par ailleurs, Fonroche a su entamer la diversification géographique de ses activités. La société a signé à Porto Rico, avec l'autorité électrique locale, un contrat d'achat de l'électricité pour 64 MW et s'est vu attribuer 20 MW de contrat d'achat d'électricité en Inde dans le cadre des appels d'offre nationaux. Enfin, le Groupe a poursuivi en France son développement dans de nouveaux segments prometteurs des énergies renouvelables : le biogaz, la géothermie électrique et l'éclairage solaire autonome, sur la base d'un modèle d'acquisition de compétences aval et amont verticalement intégrées, lui permettant de répondre de manière structurée à ces segments de marché naissants en France.

Perspectives

Les deux enjeux dans les années à venir pour Fonroche sont la poursuite de l'internationalisation de ses activités de développement de centrales photovoltaïques et la concrétisation en France de sa diversification vers d'autres énergies renouvelables telles que le biogaz et la géothermie.



Chiffre d'affaires

131 M€

EBITDA

22 M€

Détention

50 M€⁽¹⁾
28,4 %

(1) Montant investi

FAITS MARQUANTS 2011

- Très forte croissance en France grâce aux tarifs sécurisés en 2010
- Premiers succès commerciaux à l'étranger sur le segment photovoltaïque
- Poursuite des développements en France sur le biogaz et la géothermie



www.3spgroup.com

Chiffre d'affaires⁽¹⁾

52 M€
+ 64 %

EBITDA⁽¹⁾

6,6 M€
x6

Résultat d'exploitation⁽¹⁾

3,8 M€

Détention

36 M€⁽²⁾
86,0 %

(1) Du 1^{er} juillet 2010 au 30 juin 2011

(2) Montant investi

FAITS MARQUANTS 2011

- Reprise de la société par Eurazeo Croissance aux côtés des cadres dirigeants
- Poursuite de la mise en place des synergies entre les sites de Paris et Montréal
- Acquisition de Manlight, société présente dans les amplificateurs optiques et les lasers à fibre

Croissance dynamique du chiffre d'affaires

3S Photonics, devenue 3SPGroup, est un des leaders mondiaux dans la conception et la fabrication de composants optiques et opto-électroniques destinés à des applications télécoms sous-marines et à des applications télécoms terrestres haut débit. Elle conçoit et assemble également des lasers à fibre (industrie, médical, défense). La société exploite trois centres de production quasiment uniques au monde – deux en France, spécialisés dans la fabrication de puces lasers et d'amplificateurs, et un au Canada, dédié à la gravure de fibres optiques.

Activité

La société a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 52 millions d'euros, en progression de 64 % par rapport à l'an dernier (+ 44 % à périmètre constant). Cette forte croissance s'explique principalement par le dynamisme du marché des liaisons sous-marines, secteur d'activité historique du groupe, ainsi que par des gains de parts de marché dans les liaisons terrestres (10 % de parts de marché mondial contre 7 % en 2010). Par ailleurs, le chiffre d'affaires est réalisé à 95 % hors de France.

L'EBITDA consolidé 2011 s'élève à 6,6 millions d'euros, et le résultat d'exploitation à 3,8 millions d'euros. En dépit d'une forte hausse du chiffre d'affaires, les dépenses de fonctionnement sont restées stables par rapport à 2010.

Avec le soutien d'Eurazeo Croissance, le groupe a poursuivi sa stratégie de croissance externe et a réalisé, en novembre 2011, l'acquisition de Manlight, société spécialisée dans la fabrication d'amplificateurs et de lasers à fibre, basée à Lannion.

2011 a donc été une belle année portée par les premiers effets de l'intégration opérationnelle des sites français et canadiens et par une forte dynamique commerciale. Le groupe a ainsi conforté sa position internationale et renforcé sa notoriété internationale.

Perspectives

En 2012, 3SPGroup continuera, d'une part, à mettre en œuvre sa politique d'acquisitions ciblées afin de diversifier son portefeuille produits et les marchés adressés et poursuivra, d'autre part, sa stratégie de croissance organique rentable.

📍 **Eurazeo PME dispose désormais de moyens accrus, humains et financiers, qui lui ouvrent un vaste champ des possibles dans un univers des PME riche de nombreuses opportunités."**

Virginie Morgon

Membre du Directoire d'Eurazeo



La parole à **Olivier Millet**

Président du Directoire d'Eurazeo PME



Quelles ont été vos plus belles réalisations en 2011 ?

Nous sommes heureux d'avoir rejoint le groupe Eurazeo, dont nous partageons la double vision de l'investissement sur le long terme et d'accompagnement responsable des participations. Cette opération, initiée en début d'année, marque une étape décisive dans l'évolution de notre société, en nous permettant notamment de disposer de moyens supplémentaires pour nous développer. S'agissant de notre portefeuille, nous avons réalisé cette année plusieurs acquisitions, notamment sur le marché nord-américain, qui représentent des étapes importantes dans notre volonté d'internationalisation: la société canadienne AGS, rachetée par FDS Group, et Fantastic Sams, réseau franchisé de plus de 1 200 salons de coiffure, qui permet à Dessange International d'accélérer son développement aux États-Unis. Nous avons par ailleurs cédé deux de nos participations minoritaires: Credirec et Axson.

Quelles sont vos perspectives pour 2012 ?

Si le contexte français demeure incertain, l'international présente des zones où l'environnement est plus favorable et nous souhaitons poursuivre notre développement dans ce sens. Nos entreprises, qui ont toutes des bases françaises et européennes solides, ont la capacité d'aller chercher la croissance à l'international et les moyens qu'Eurazeo met à notre disposition nous permettent d'être plus ambitieux et de mener de nouvelles opérations. Aujourd'hui déjà plus de 40% du chiffre d'affaires consolidé de nos sociétés sont réalisés hors de France et cette proportion va grandissant. Nous continuons à renforcer la gouvernance managériale et actionnariale de nos sociétés afin qu'elles réussissent à saisir ces opportunités de croissance complexes, et surtout à les intégrer. Nous vivons avec ces managers et ces entreprises des projets passionnants, ambitieux, mais raisonnables. Cette croissance d'activité est une réelle source de création de valeur sur le moyen et le long terme. Cette démarche donne tout son sens à notre volonté de construction d'ETI (entreprises de taille intermédiaire) pérennes.

FAITS MARQUANTS 2011

- Chiffre d'affaires consolidé en croissance de 13% et marge d'EBITDA consolidé de 17% à périmètre comparable
- 7 opérations de croissance externe sur l'année en France, aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni et en Chine
- Intégration réussie au sein du groupe Eurazeo et retrait de la cote en décembre



www.eurazeopme.com

Une nouvelle étape dans le développement d'Eurazeo PME

Eurazeo PME est une société d'investissement qui accompagne des PME performantes et ambitieuses. À travers sa position d'actionnaire généralement majoritaire, Eurazeo PME aide ces entreprises à franchir une étape, tout en respectant leur propre rythme de développement et en inscrivant au cœur de son action les critères de responsabilité sociale et environnementale. À fin 2011, son portefeuille est constitué de 8 participations, dont 6 majoritaires.

Activité

L'année 2011 a été marquée par le rapprochement d'OFI Private Equity (devenu Eurazeo PME) avec le groupe Eurazeo, rapprochement qui a conduit à un retrait définitif de la cote de NYSE-Euronext en décembre. Cette opération vient renforcer l'engagement d'Eurazeo auprès des PME. Cette année aura également été remarquable s'agissant du portefeuille. Pas moins de 7 opérations de croissance externe ont été réalisées, principalement hors de France, ce qui illustre la capacité d'accompagnement d'Eurazeo PME vis-à-vis de ses participations à l'export. Un renforcement au capital de FDS Group a également été opéré à l'automne, dans le cadre de la remise à plat de son financement et en accompagnement de ses ambitions mondiales. Parallèlement, Eurazeo PME a procédé à la cession de deux participations historiques minoritaires.

Concernant le développement durable, à l'initiative d'Eurazeo PME, les entreprises du portefeuille se sont engagées depuis 2008 dans une démarche RSE et en 2011, 4 d'entre elles ont publié leur Charte Développement durable. La direction RSE d'Eurazeo PME a partagé ses acquis avec Eurazeo, et a contribué à l'élaboration de la Charte RSE du groupe et du reporting extra-financier.

Perspectives

L'année 2012 sera consacrée à la poursuite de la stratégie d'acquisitions ciblées et transformantes à l'étranger, et à la structuration des équipes et des process dans le cadre de l'intégration des acquisitions de 2011. En fonction de l'environnement économique et des opportunités qui se présenteront, des mouvements pourraient avoir lieu dans le portefeuille, tant à l'achat qu'à la vente.



Créé en 1954, Dessange International est devenu la référence de la coiffure à travers le monde. Le volume d'activité cumulé des marques du groupe est d'environ 1 milliard d'euros.

Activité

Avec environ 400 salons en France et 330 salons dans plus de 40 pays étrangers, Dessange est un acteur mondial et une marque à forte notoriété de la coiffure, du luxe et du « way of life » à la française. L'activité du groupe comprend la gestion de salons de coiffure en franchise (sous les enseignes Dessange Paris et Camille Albane) et la vente de produits capillaires. Le développement international est un axe stratégique majeur. Dessange a fait l'acquisition début 2012 d'un des premiers réseaux américains de franchises Fantastic Sams, avec 1 200 salons, ce qui va lui permettre d'accélérer le développement de ses marques et de ses produits sur le premier marché mondial.

Responsabilité sociétale de l'entreprise

2011 a été l'année du lancement de trois produits Phytodess aux actifs naturels innovants (araucaria, huile de salva et ylang-ylang). Ces lancements sont le fruit d'une politique particulièrement active et ambitieuse en matière de respect de la biodiversité et des communautés locales, qui a consisté en particulier à mettre en place un programme de certification des filières d'approvisionnement des matières premières (en collaboration avec la Fondation Man & Nature).



En 1989, un siècle après sa création à Bruxelles, le premier restaurant « Léon » ouvre ses portes à Paris. Aujourd'hui, le groupe exploite directement un parc de 66 restaurants.

Activité

Léon de Bruxelles est l'une des enseignes de restauration à thème les plus dynamiques du marché français. Léon de Bruxelles accueille plus de 6 millions de clients par an et sert près de 4 millions de tonnes de moules de première qualité. Fort de 65 restaurants détenus en propre et de 1 restaurant franchisé en 2011, le groupe a pour objectif de poursuivre une croissance maîtrisée de 7 à 10 unités par an dans les 5 prochaines années. Les restaurants sont principalement des bâtiments solo au toit vert en périphérie des villes. Le spécialiste des moules frites a de belles perspectives à l'international : un premier restaurant a ouvert à Londres en janvier 2012 et d'autres devraient suivre dans les prochains mois.

Responsabilité sociétale de l'entreprise

La société a encore progressé cette année sur les ressources humaines, qui est une priorité constante de l'équipe dirigeante, dont l'ambition est d'« être le meilleur employeur pour le meilleur employé ». Celle-ci s'illustre en termes de diversité, de non-discrimination et d'égalité des chances : 70 nationalités sont représentées, le nombre de personnes en contrat d'apprentissage est passé de 40 à 52 en 2011, et celui d'employés à mobilité réduite de 30 à 52.



www.dessange-international.com/fr

Chiffre d'affaires

54 M€

Détention

68 %



www.leon-de-bruxelles.fr

Chiffre d'affaires

118 M€

Détention

59 %



www.fdsgroup.net

Chiffre d'affaires

94 M€

Détention

69%



FDS Group est l'un des leaders mondiaux de l'étanchéité industrielle à destination des grands donneurs d'ordre de l'énergie, de la chimie et de la pétrochimie.

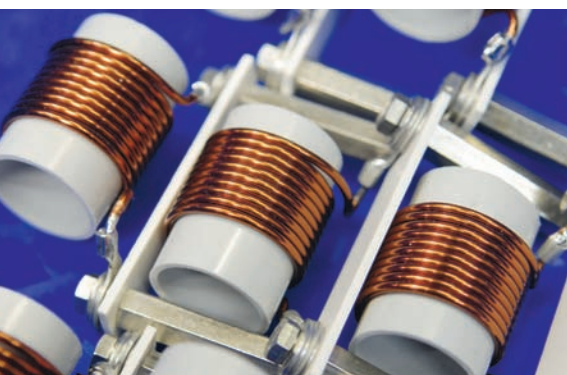
Activité

En renforçant sa position de 51 à 69 % au capital en novembre 2011, Eurazeo PME poursuit l'accompagnement du groupe initié en 2006. L'acquisition de la société canadienne AGS en janvier 2012 s'inscrit dans la stratégie de FDS Group de consolider sa position de concepteur de solutions d'étanchéité industrielle à haute valeur ajoutée auprès de ses clients, et d'accélérer la pénétration de ses produits sur l'ensemble des continents.

Avec cette opération, le groupe, qui réalise désormais un chiffre d'affaires de 145 millions d'euros (contre 16 M€ en 2006) et emploie plus de 900 personnes dans le monde, complète son offre existante de produits dédiés à la maintenance par une offre adaptée aux grands projets d'extraction.

Responsabilité sociétale de l'entreprise

Le groupe a mis en place en 2011 avec le cabinet PwC une mission visant à établir un véritable benchmark sur le sujet Environnement-Social-Gouvernance, s'agissant de ses clients et de ses concurrents. L'objectif est d'arriver à établir un référentiel développement durable correspondant aux spécificités du métier de l'étanchéité industrielle en environnement critique, et qui permette d'établir des actions concrètes et utiles dans la relation client.



www.morssmitt.com

Chiffre d'affaires

44 M€

Détention

50%



Né dans les années 1950, Mors Smitt est le leader mondial des pièces électriques critiques à destination du ferroviaire : les relais électromécaniques.

Activités et stratégie

Le groupe Mors Smitt conçoit, fabrique et commercialise des relais électromécaniques à destination des trains ou des voies ferrées, ou pour certaines applications industrielles. Le groupe bénéficie d'une présence mondiale avec des filiales en France, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Chine. Mors Smitt connaît une croissance organique de plus de 10 % par an depuis plus de 5 ans. Les perspectives de développement sont prometteuses, notamment grâce à une récente acquisition au Royaume-Uni. Le groupe a été en 2011 le premier acteur à commercialiser une borne de mesure d'énergie installée sur les trains, matériel obligatoire depuis peu sur les nouvelles constructions et rénovations de trains.

Responsabilité sociétale de l'entreprise

Mors Smitt a mis en place une politique environnementale sur l'ensemble de ses sites industriels (certification ISO 14001, sensibilisation de ses fournisseurs et de ses salariés) et a intégré cette dimension dans le développement de ses produits et dans sa politique de réduction de coûts. En 2011, MS Relais France a publié sa Charte sur sa politique environnementale et a débuté son bilan carbone.



Le groupe Gault & Frémont est le leader français de l'emballage et des produits de cuisson en papier-carton à destination des boulangers, pâtisseries et de l'industrie agroalimentaire.

Activité

Depuis sa création à Tours en 1850, le groupe Gault & Frémont, 200 salariés, est un partenaire privilégié de l'ensemble de la filière des métiers de bouche, représentés par les artisans boulangers et pâtisseries, les traiteurs, les enseignes de grandes surfaces alimentaires et de la restauration rapide, ainsi que les industriels de l'agroalimentaire et les meuniers. Partenaire réactif à niveau élevé de qualité, ses capacités industrielles (plus de 2 500 références produits) et logistiques (site industriel de 40 000 m²) et son positionnement d'innovateur (développement de la première gamme de moules de cuisson biodégradables), permettent au Groupe de proposer l'offre de produits et de services la plus large de son marché.

Responsabilité sociétale de l'entreprise

Le Groupe, qui transforme près de 12 000 tonnes de papier par an, a poursuivi sa politique d'innovation produits intégrant le développement durable. Le lancement d'une gamme certifiée PEFC (gestion durable des forêts) pour La Mie Câline et les moules cuisson en papier sont des innovations signées Gault & Frémont. Par ailleurs, les actions menées en 2011 sur la dématérialisation ont eu un impact significatif sur les consommations de papier et de cartouches d'encre.

Autres sociétés



Leader mondial en biotechnologies de la reproduction animale



Distribution en solutions d'analyseurs portables



Entreprise spécialisée dans la distribution de machines de conditionnement pour l'agroalimentaire



www.gaultetfremond.com

Chiffre d'affaires

39 M€

Détention

70%

Chiffre d'affaires

50 M€

Détention

11%

Chiffre d'affaires

13 M€

Détention

45%

Chiffre d'affaires

24 M€

Détention

28%





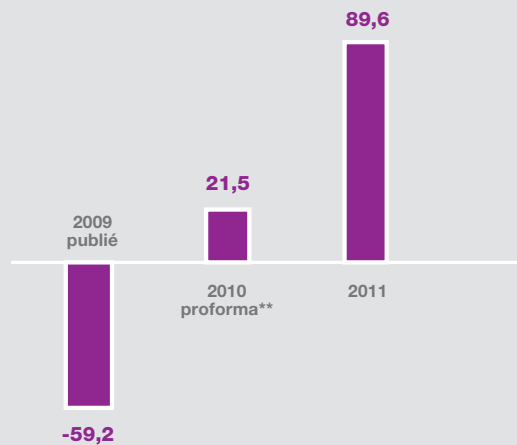
NOS CHIFFRES CLÉS

- 76 Indicateurs financiers et boursiers
- 80 Reporting extra-financier

Indicateurs financiers et boursiers

Contribution des sociétés nette du coût de l'endettement*

En millions d'euros



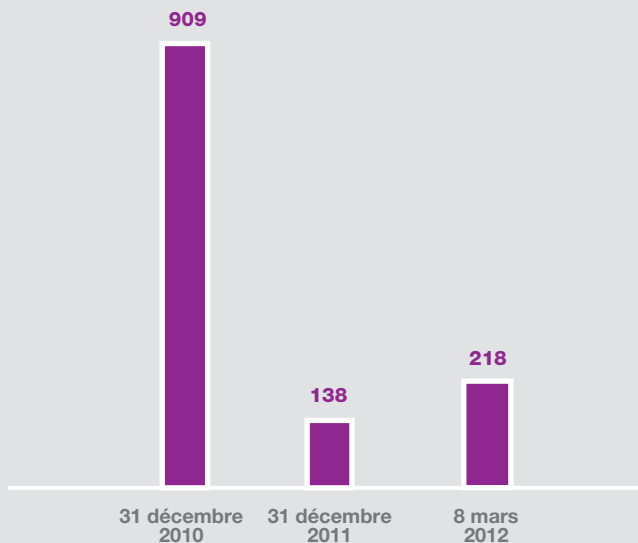
La contribution des sociétés nette du coût de l'endettement a continué à progresser de manière soutenue, passant de -59,2 millions d'euros en 2009 à 21,5 millions d'euros en 2010 (proforma) et 89,6 millions d'euros en 2011.

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

** Proforma 2010: déconsolidation de B&B Hotels au 1^{er} janvier 2010 et consolidation d'Eurazeo PME, Foncia et Moncler

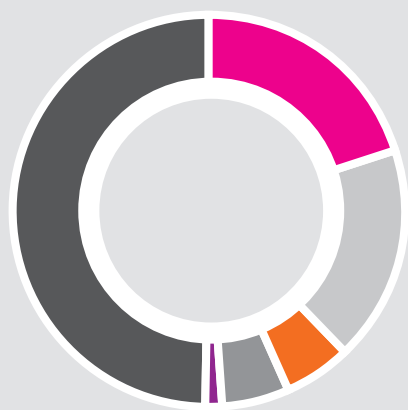
Évolution de la situation de trésorerie

Disponibilités en millions d'euros



La trésorerie d'Eurazeo SA reste largement positive au 31 décembre 2011 en dépit des investissements réalisés et s'est améliorée depuis le début de l'année 2012 grâce à la cession d'un bloc de titres Rexel *via* Ray Investment, annoncée le 1^{er} mars 2012. Elle s'élève à 218 millions d'euros au 8 mars 2012. Par ailleurs, Eurazeo dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant d'un milliard d'euros, à échéance juillet 2016. Cette ligne, non tirée à ce jour, reste intégralement disponible.

Actionnariat au 31 décembre 2011

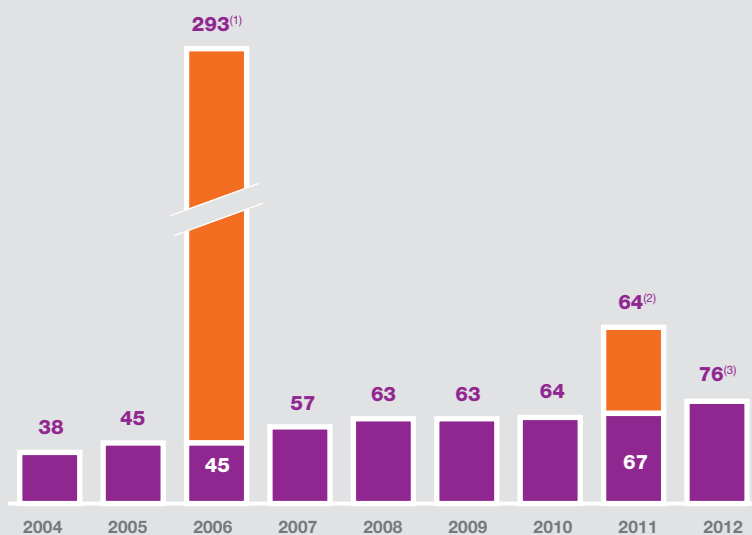


■ Familles fondatrices ⁽¹⁾	20,2 %
■ Crédit Agricole	17,9 %
■ Sofina	5,7 %
■ Vincent Meyer	5,6 %
■ Membres du Directoire	0,7 %
■ Flottant ⁽²⁾	49,9 %

(1) Membres du pacte d'actionnaires déclaré à l'AMF le 4 avril 2011 (211C0404)
 (2) Dont 3,6 % d'autocontrôle

Une distribution en constante progression

En millions d'euros

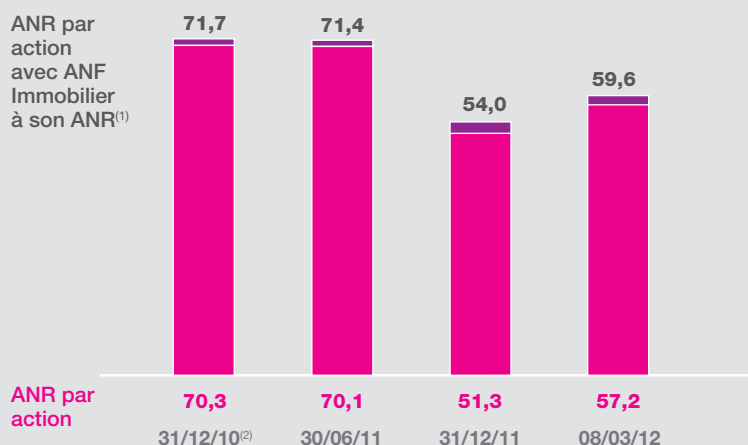


Le Conseil de Surveillance a approuvé la proposition d'un dividende de 1,20 euro par action et l'attribution gratuite d'une action Eurazeo pour 20 détenues. La distribution est en hausse annuelle moyenne de 9 % sur 8 ans.

(1) Distribution exceptionnelle
 (2) Distribution exceptionnelle de titres ANF Immobilier
 (3) Distribution théorique, soumise à l'appréciation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012

Évolution de l'Actif Net Réévalué (ANR)

En euros par action



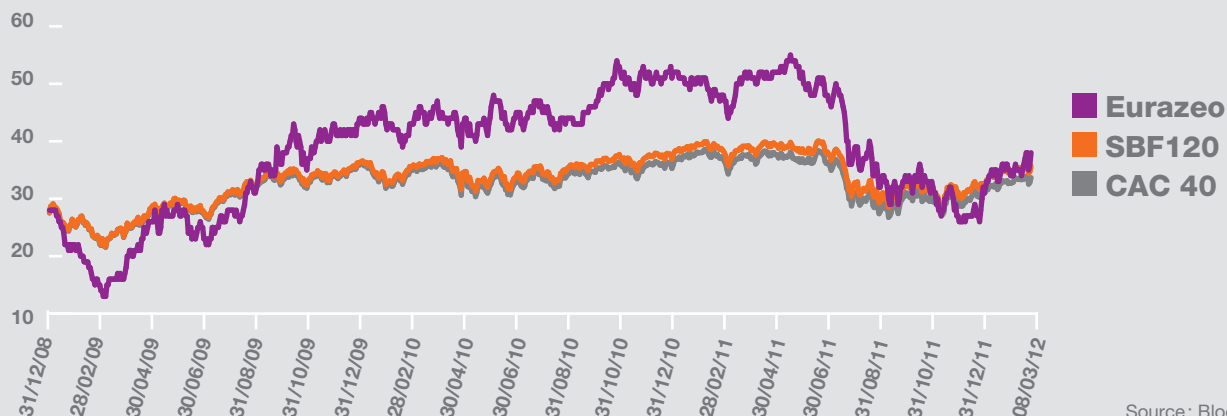
L'Actif Net Réévalué d'Eurazeo au 31 décembre 2011 ressort à 51,3 euros par action, contre 70,1 euros au 30 juin 2011. Cette variation s'explique pour moitié par le recul de la valorisation boursière des titres cotés et pour l'autre moitié par la baisse de la valorisation des actifs non cotés. La valorisation des actifs non cotés est affectée par la baisse des multiples et par la prise en compte de la sous-performance relative d'Europcar. En prenant ANF Immobilier à sa quote-part d'actif net réévalué et non à son cours de bourse, l'ANR au 31 décembre 2011 serait de 54,0 euros par action.

- ANR additionnel lié à la prise en compte d'ANF Immobilier à son ANR
- ANR par action

(1) Avec ANF Immobilier à son ANR, sur la base d'une évaluation indépendante de ses actifs (42,20€)
 (2) Retraité de la distribution 2011 (attribution gratuite d'actions Eurazeo et distribution exceptionnelle d'actions ANF Immobilier)

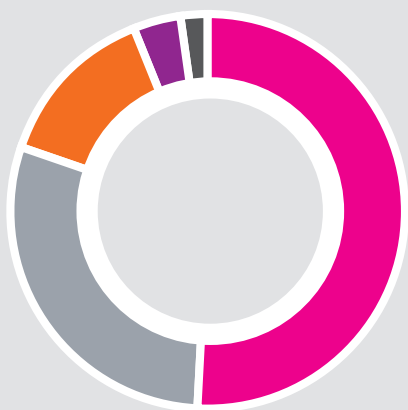
Évolution du cours de bourse au 8 mars 2012

Performance depuis le 1^{er} janvier 2009 (dividendes réinvestis)



Source: Bloomberg

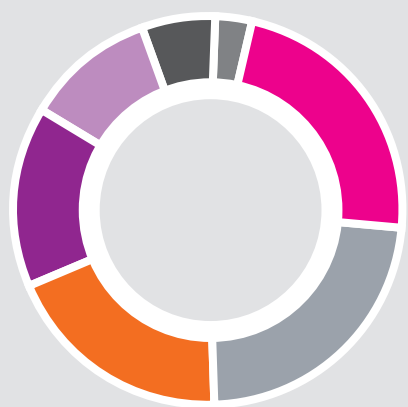
Répartition des actifs par nature⁽¹⁾



■ Investissements non cotés	52 %
■ Investissements cotés	30 %
■ Immobilier	14 %
■ Cash et autocontrôle	3 %
■ Autres actifs	1 %

(1) Sur la base de l'Actif Net Réévalué au 31 décembre 2011

Répartition des investissements par secteur d'activité⁽¹⁾



■ Services Edenred – Elis – Foncia	23 %
■ Distribution BtoB Rexel – Fondis	23 %
■ Mobilité et loisirs Accor – APCOA – Europcar – Fraikin – Léon de Bruxelles	19 %
■ Immobilier ANF Immobilier – Colyzeo	15 %
■ Luxe et Soins de la personne Moncler – Dessange – Intercos	11 %
■ Industrie Fonroche – 3S Photonics – FDS – Gault et Frémont – Mors Smitt – IMV	6 %
■ Autres Banca Leonardo – Eurazeo Partners	3 %

(1) Sur la base de l'Actif Net Réévalué au 31 décembre 2011

Reporting extra-financier consolidé

Indicateurs de gouvernance



Garantir une gouvernance forte et exemplaire

Parmi les entreprises du périmètre considéré :

- 100 % distinguent les fonctions d'exécution et de contrôle
- Le taux de présence au Conseil de Surveillance ou Conseil d'Administration est de 89 %
- La part des femmes au Conseil de Surveillance ou Conseil d'Administration représente 8 %
- Dans 88 % des entreprises, des administrateurs indépendants sont présents
- 86 % des entreprises ont un comité d'audit

Concernant la gouvernance RSE :

- 81 % ont inclus les risques RSE dans leur cartographie des risques
- 74 % possèdent un code éthique (code de valeurs ou code de conduite)
- 43 % disposent d'une Charte RSE
- 36 % des entreprises ont signé le Pacte Mondial des Nations unies

Indicateurs sociaux



Pratiquer une gestion responsable des ressources humaines

	Monde	France
Création nette d'emplois en 2011	709	283
soit par rapport à l'effectif au 31/12/11	3 %	2 %
Part des salariés ayant suivi au moins une formation au cours de l'année	47 %	38 %
Seniors (plus de 50 ans)	20 %	21 %
Part des salariés à temps partiel dans l'effectif au 31/12/11	11 %	7 %

N.B. : Périmètre: Eurazeo, Europcar, APCOA, Elis, ANF Immobilier et Eurazeo PME en tant qu'entité consolidante. Les processus d'établissement des informations RSE ont fait l'objet d'un examen par un cabinet indépendant. Le détail méthodologique est disponible dans le chapitre RSE du Document de référence 2011 d'Eurazeo.



Favoriser l'égalité hommes-femmes

Répartition des effectifs au 31 décembre 2011

	Monde	France
Effectif physique couvert par le reporting extra-financier	23 703	14 446
Part des femmes dans l'effectif au 31/12	49 %	51 %
Part des hommes dans l'effectif au 31/12	51 %	49 %
Part des CDI	91 %	93 %
Dont femmes	49 %	51 %
Dont hommes	51 %	49 %
Part des CDD	9 %	7 %
Dont femmes	49 %	51 %
Dont hommes	51 %	49 %
Part des cadres ou managers	15 %	14 %
Dont femmes	32 %	31 %
Dont hommes	68 %	69 %

Pour les pays autres que la France, les CDI comprennent les contrats de plus de 18 mois et les CDD correspondent aux contrats de moins de 18 mois.

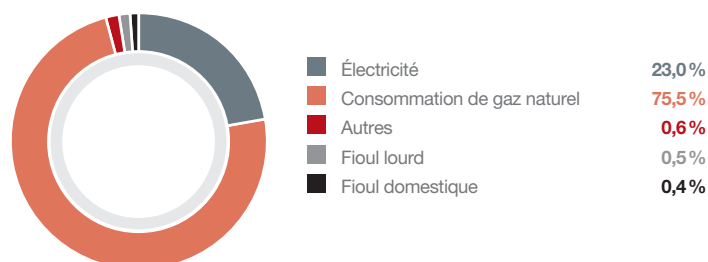


Indicateurs environnementaux

Optimiser la consommation d'énergie
et préserver l'eau et la biodiversité

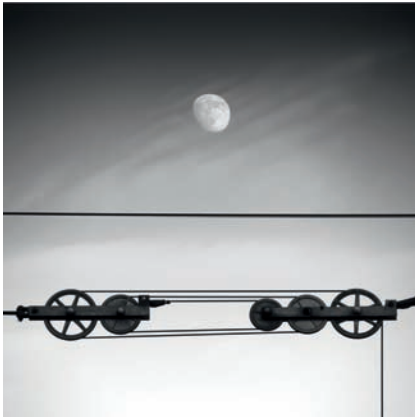
- Consommation d'énergie: 717 492 MWh

Répartition de la consommation d'énergie (hors carburants):

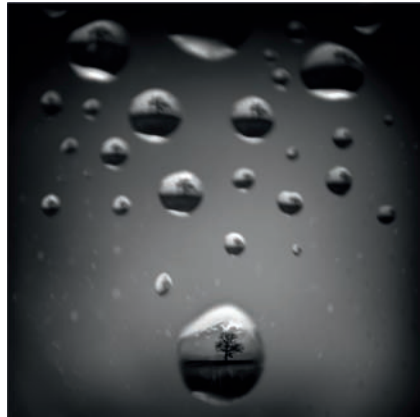


- Consommation de carburants: 57 298 milliers de litres
- Émissions de gaz à effet de serre: 26 360 milliers de T éq CO₂
- Intensité des émissions de gaz à effet de serre: 6 411 milliers de T éq CO₂ / Md€ du CA consolidé

N.B.: Les données d'ANF Immobilier ne sont pas disponibles cette année pour la partie environnementale



Mécanique céleste



L'arbre à l'envers



La cage



Les lignes de fuite




Instant T



La cicatrice

Crédits photos :
Alexandre Parrot, Mylonas, Fabrice Malzieu, Yves Forestier, X

Conception et réalisation :  VERBE



