

**RAPPORT INTÉGRÉ
2022**

S'ADAPTER, NOTRE FORCE

ARDIAN

Sommaire

Rapport Intégré 2022

CONTEXTE GLOBAL ET PERSPECTIVES

Entretien croisé entre **Dominique Senequier**, Présidente d'Ardian, et **Thierry de Montbrial**, Fondateur et Président de l'IFRI **p.04**

CONSEIL DE SURVEILLANCE

Comment nous avons aidé Ardian à s'adapter à un monde bien plus incertain **p.08**

COMITÉ EXÉCUTIF

Préparer les grandes étapes de la croissance d'Ardian **p.10**

ARDIAN DANS LE MONDE **p.12**

CHIFFRES CLÉS **p.18**

365 JOURS AVEC ARDIAN

Une année de progrès vers nos objectifs à long terme **p.20**

SUSTAINABILITY

Comment nous contribuons à bâtir un avenir positif

pp.24-33

Interview de **Candice Brenet** / Nous sommes prêts à relever le défi de la transformation **p.26**

Stratégie / Les trois piliers de notre stratégie de développement durable **p.28**

Études de cas / Staci, Opteven, Nevel **p.30**

Fondation Ardian / Soutenir la petite enfance **p.33**

ANALYSE

Comment nous préparons la croissance des dix prochaines années

pp.34-47

Notre modèle d'affaires / Chez Ardian, nous nous investissons pleinement pour bâtir des entreprises pérennes **p.36**

Notre vision de l'investissement / Une stratégie d'investissement fondée sur la responsabilité **p.38**

Partage de la valeur / Renforcer notre engagement en faveur du partage de la valeur **p.40**

Focus / Comment Ardian a introduit le partage de la valeur chez Trustteam **p.42**

Croissance et diversification / Notre réseau multilocal au plus près d'une clientèle mondiale **p.44**

Interview avec François-Aïssa Touazi / Abou Dabi : une passerelle entre nos activités aux États-Unis et en Europe **p.46**



PORTFEUILLE

Nos activités et solutions d'investissement

pp.49-81

Ardian Customized Solutions **p.50**

Private Wealth Solutions **p.52**

Private Equity **p.54**

Real Assets **p.68**

Credit **p.76**

AU SEIN D'ARDIAN

Comment nous encourageons le développement de nos collaborateurs

pp.82-93

Portraits / Ardian, une société construite sur ses talents **p.84**

Interview avec Jérémie Delecourt / Un environnement de travail épanouissant, pour tous **p.88**

Ressources Humaines / Un lieu de travail où nos talents se développent **p.90**

Millennial Executive Committee / L'expression de la diversité **p.92**

TECHNOLOGIE

Les données, la prochaine dimension de la création de valeur

pp.94-97

Entretien entre **Vincent Joly** et **Pauline Thomson** / La science des données, source d'opportunités **p.96**

NOS PUBLICATIONS **p.98**

DÉCLARATION RELATIVE À L'APPÉTENCE AU RISQUE D'ARDIAN **p.100**

Ce rapport est publié par le département de la Communication d'Ardian, Juin 2023
20, Place Vendôme
75001 Paris, France

Rédaction : The Investors Media Company Ltd.

Conception & réalisation : Pelham Media

Pour la première fois, nous publions notre **Rapport Intégré qui regroupe**, en un document unique, les Rapports d'Activité et Sustainability que nous publions jusqu'à présent. À travers ce nouveau format, nous souhaitons présenter, de façon exhaustive et cohérente, la manière dont Ardian crée de la valeur pour toutes ses parties prenantes : nos investisseurs, nos sociétés en portefeuille, nos partenaires, nos salariés et la société dans son ensemble. Notre engagement en faveur du développement durable fait partie intégrante de notre stratégie de création de valeur. Il constitue ainsi un élément essentiel de ce reporting annuel.

En adoptant le cadre international reconnu pour les rapports intégrés, nous voulons démontrer comment la stratégie, la gouvernance, la culture et le fonctionnement d'Ardian s'articulent pour créer les bénéfices financiers recherchés par nos investisseurs et partenaires, avec un impact social et environnemental conforme à nos engagements et à nos valeurs.

ENTRETIEN CROISÉ

Comprendre les tendances qui façonnent le monde est essentiel, et pour Ardian, société d'investissement privé, c'est un facteur décisif. Les chocs géopolitiques et économiques, et notamment la guerre en Ukraine, ont mis à l'épreuve la résilience de nos économies et sociétés. Pourtant, malgré les risques, ces bouleversements créent des opportunités. **Dominique Senequier**, Présidente d'Ardian, analyse cette situation avec **Thierry de Montbrial**, Fondateur et Président de l'Institut Français des Relations Internationales (IFRI), think tank international de premier plan.



DOMINIQUE SENEQUIER
Présidente d'Ardian



THIERRY DE MONTBRIAL
Fondateur et Président de
l'Institut Français des Relations Internationales

Que signifie l'invasion de l'Ukraine par la Russie pour le paysage politique européen, et pour le reste du monde ?

Thierry de Montbrial — Tout dépendra de l'issue de la guerre, bien entendu, mais je crains que le monde évolue vers trois « blocs » distincts. Le leadership des États-Unis sur l'Occident se renforcera avec l'élargissement de l'Otan, et l'Union européenne pourrait aussi s'étendre, ce qui, dans un sens, diluera son pouvoir politique. Ce « bloc » inclurait également le Japon, qui affiche plus d'ambition stratégique, et l'Australie. Le deuxième « bloc » comprendrait la Chine, la Russie et d'autres pays tels que l'Iran. La Chine apparaîtrait comme un leader logique, même si la Russie risquerait d'avoir du mal à l'accepter. Enfin, le troisième « bloc » comprendrait les autres pays, notamment l'Inde et le Brésil, mais aussi de nombreux pays africains, qui n'ont aucune envie de choisir entre la Chine et l'Occident. Ils choisiraient probablement ce que l'Inde appelle le « multi-alignement ».

Dominique Senequier — Nous n'avions pas vu une telle violence en Europe depuis des décennies. Les relations qui existaient autrefois entre la Russie et l'Europe sont rompues et c'est un choc, notamment pour l'Allemagne. Je m'inquiète également de voir que les institutions créées après la Seconde Guerre mondiale, comme le Conseil de sécurité des Nations unies et la Cour internationale de Justice, semblent impuissantes face aux conflits en cours. Cela soulève probablement des interrogations sur leur valeur, notamment chez les jeunes générations.

La guerre va-t-elle accélérer la démondialisation ?

T.M. — La démondialisation a commencé avec la Covid-19 et les perturbations des chaînes d'approvisionnement. À mon sens, la véritable question est de savoir si la mondialisation qui existait avant la pandémie était une anomalie. Selon moi, la période depuis la chute de l'Union

soviétique était exceptionnelle, car l'idéologie de l'ère post-soviétique était néolibérale. L'accession de la Chine à l'Organisation mondiale du commerce en 2001 en est un fait marquant. Cela a été un tournant. Aujourd'hui, la situation a changé et la démondialisation se poursuivra sans doute, avec des États qui joueront un rôle bien plus important dans l'économie. Je pense que nous devons nous préparer à faire preuve de souplesse et d'adaptation. Pour cela, il est nécessaire de se pencher sur les grandes questions stratégiques.

D.S. — Même avec une démondialisation partielle, la tendance inflationniste se renforcera. L'un des principaux moteurs de la démondialisation est né de la recherche de coûts de production les plus bas possibles. Mais si nos nouvelles priorités sont la sécurisation des approvisionnements et de notre socle industriel, cela se traduira par une hausse des prix. Pour nos équipes d'investissement direct, cette tendance signifie que les coûts de production de nos sociétés en portefeuille ont beaucoup augmenté. C'est pourquoi nous les suivons de très près, pour évaluer si elles parviennent à répercuter cette hausse des coûts sur leurs clients. Nous nous efforçons d'investir dans des sociétés de qualité qui ont des marges élevées, ce qui leur donne le pouvoir d'ajuster leurs prix tout en restant profitables.

La hausse récente des taux d'intérêt marque-t-elle le début d'une nouvelle ère économique ?

D.S. — Début 2022, le rendement des obligations du Trésor américain à cinq ans était de 1,66 %. Il se situe aujourd'hui autour de 3,7 %, tandis que les bons à un mois dépassent les 4,5 %. C'est exceptionnel. La courbe des taux est clairement inversée, avec des taux à court terme bien supérieurs aux taux à long terme, et même si l'inflation retombe cette année à 3 ou 3,5 %, je ne vois pas comment les taux à long terme pourraient rester aussi bas. Selon moi, les taux à court terme devraient se stabiliser, —>

« L'économie américaine pourrait ralentir, mais je pense qu'elle rebondira très fortement. Pour Ardian, c'est une excellente opportunité de développer ses activités d'investissement direct en Amérique du Nord. »

DOMINIQUE SENEQUIER
Présidente d'Ardian

« Nous devons nous préparer à faire preuve de souplesse et d'adaptation. Pour cela, nous devons nous pencher sur les grandes questions stratégiques. »

THIERRY DE MONTBRIAL
Fondateur et Président de l'Institut Français des Relations Internationales

voire baisser légèrement, et les taux à long terme devraient augmenter. Cela entraînera une hausse des coûts du logement, ce qui est une mauvaise nouvelle pour l'économie. J'ai entendu dire que la valeur de certains fonds logistiques avait chuté de 20 % au cours du premier trimestre de cette année, ce qui est considérable. Chez Ardian, nous investissons exclusivement dans l'immobilier commercial de centre-ville, mais en France, nous avons déjà vu des propriétaires d'immeubles situés dans des zones périphériques remettre leurs clés aux banques. On le voit, les gens prennent progressivement conscience du fait de la remontée des taux à long terme. Pour les sociétés de capital-investissement, cela modifie le marché de la dette, et ne fait qu'élargir le fossé entre les entreprises qui peuvent générer une croissance très élevée et celles qui n'ont qu'une croissance modérée. Les entreprises qui affichent les meilleures performances et les meilleures marges continuent d'attirer de bons multiples, même si les acheteurs devront probablement investir davantage de fonds propres dans les transactions qu'ils ne l'auraient fait il y a un an.

T.M. — Je suis entièrement d'accord avec l'analyse de Dominique sur les taux d'intérêt, et j'ajouterais que si l'on regarde la situation avec une perspective historique, les quinze dernières années ont été une anomalie et nous sommes simplement en train de revenir à la normale. Étonnamment, la plupart des jeunes économistes s'intéressent assez peu à l'histoire de l'inflation. Des taux d'intérêt négatifs étaient tout simplement inimaginables jusqu'à récemment.

L'accélération du changement climatique influence-t-elle votre vision des relations internationales et des affaires ?

T.M. — Le changement climatique nécessitera des investissements massifs, c'est certain. Mais il existe aussi une dimension idéologique, car dans de nombreux pays, la question de l'adaptation au changement climatique est devenue idéologique. Nous devons rester attentifs à ce point, car la compétitivité européenne pourrait souffrir si nous formulons

des exigences trop idéologiques ou si nous faisons les mauvais investissements pour ces raisons d'idéologie.

D.S. — Ce qui a changé, c'est la rapidité à laquelle les températures augmentent. Il nous reste très peu de temps pour nous adapter. La plupart des philanthropes engagés dans l'écologie, comme Mike Bloomberg, disent ainsi « pour l'instant, essayons de remplacer les énergies fossiles par des énergies renouvelables à raison d'une pour une, et d'ici 2030, essayons d'arriver à quatre énergies renouvelables pour une énergie fossile ». Si nous y parvenons, ce sera déjà remarquable. Nous ne pourrions pas nous défaire des combustibles fossiles du jour au lendemain. C'est impossible. Mais nous devons aller plus vite. Pour cela, il faut des investissements publics considérables, raison pour laquelle les États-Unis ont adopté l'Inflation Reduction Act (loi sur la réduction de l'inflation). Nous savons tous que les projets européens en matière d'hydrogène ont besoin d'un soutien important de la part des États. Or, pour avoir suffisamment d'investissements privés à côté des subventions publiques, il nous faut une réglementation intelligente, qui nous permette d'avancer plus rapidement.

Au regard de la situation actuelle et de ses défis, qu'est-ce qui vous permet de rester optimistes quant à l'environnement dans lequel Ardian va opérer ?

T.M. — Si l'on veut être optimiste, il faut commencer par être pessimiste. Ce n'est pas un paradoxe : cela signifie simplement qu'il faut être lucide et regarder la réalité en face. C'est le seul moyen de surmonter les difficultés. Dans les prochaines décennies, beaucoup de choses dépendront des deux principaux acteurs, les États-Unis et la Chine. Ils se disputent la première place, mais ce qui compte vraiment, c'est de savoir si cette course sera accompagnée de la prise de conscience qu'il nous faut une gouvernance mondiale dans de nombreux domaines, et notamment le changement climatique. S'agissant de la guerre en Ukraine, malgré



l'agitation générale, les États-Unis et la Chine sont restés très prudents. Mon optimisme repose sur le fait que, jusqu'à présent, les grandes puissances n'ont pas commis d'erreurs majeures et irréversibles. Mais être optimiste ne signifie pas être naïf. Les défis qui nous attendent sont considérables.

D.S. — Tout comme Thierry, je suis de nature optimiste. Avec la guerre en Ukraine, l'Allemagne a compris que son rêve de modernisation de son économie, grâce à un gaz peu cher importé de ses voisins proches, s'est envolé. Elle doit maintenant repenser cette stratégie, mais les risques créent toujours des opportunités. Des faiblesses, dont nous n'avions pas forcément conscience, peuvent devenir des atouts. Certes, la situation actuelle est complexe, mais je vois tout de même de grandes opportunités pour Ardian. Le marché de la collecte de fonds a changé parce que de nombreux fonds de pension doivent rééquilibrer leurs portefeuilles, et les prix élevés de l'énergie ont apporté beaucoup de liquidités aux fonds souverains. Nous entretenons des relations étroites avec les fonds souverains du Moyen-Orient et notre nouveau bureau à Abou Dabi devrait jouer un rôle majeur dans les années à venir. L'économie américaine pourrait ralentir, mais je pense aussi qu'elle rebondira très fortement. Pour Ardian, c'est une excellente opportunité de développer ses activités d'investissement direct en Amérique du Nord, grâce à notre solide implantation locale. En regardant autour de nous, nous voyons que l'humanité a fait des progrès majeurs sur le plan technologique. Je souhaite sincèrement que l'on agisse de même pour mettre fin à la violence et à la guerre.



Thierry de Montbrial a créé l'Institut Français des Relations Internationales en 1979. Basé à Paris, l'IFRI a été classé en 2021 cinquième think tank le plus influent au monde par le Global Think Tank Report de l'Université de Pennsylvanie. Ardian s'est associé à l'IFRI pour lancer un programme de formation à la géopolitique auprès des employés d'Ardian, intitulé « Ardian Global Conversations on Geopolitics & Economics ».



Regardez un extrait de l'interview sur le site de notre Rapport Intégré

COMITÉ DE SURVEILLANCE

Comment nous avons aidé Ardian à s'adapter à un monde bien plus incertain



PATRICK THOMAS
Président du Comité de Surveillance

Quels facteurs vous ont le plus influencé au cours de l'année passée ?

Patrick Thomas — L'année 2022 a été très complexe, principalement en raison d'un environnement géopolitique particulièrement perturbé. L'invasion de l'Ukraine par la Russie et de nombreuses tensions à l'échelle internationale ont eu un impact majeur sur l'économie mondiale. Dans ce contexte, les coûts de l'énergie et des matières premières

ont augmenté, la croissance économique a ralenti significativement dans la majorité des pays et, par conséquent, l'inflation a fait sa réapparition. Si elle a un peu ralenti, les taux d'intérêt restent beaucoup plus élevés aujourd'hui qu'il y a un an, et nous pensons que l'inflation pourrait rester forte encore quelque temps. Les changements importants que nous avons connus ont été très soudains, et nous ont contraints à revoir nos prévisions. Nous sommes prudents quant aux perspec-

tives pour 2023, en raison de signes persistants d'inflation et d'une demande mondiale, même tirée par la Chine, probablement plus faible cette année.

Dans ce contexte, que pensez-vous de la performance d'Ardian ?

P. T. — La société a connu une croissance exceptionnelle en 2022 et le Comité de Surveillance tient à exprimer sa reconnaissance envers tous les employés d'Ardian pour leur

La situation géopolitique et ses incidences économiques en 2022 ont exigé une grande vigilance. Pour qu'Ardian puisse poursuivre sa croissance dans un environnement devenu incertain, le Comité de Surveillance a revu ses processus de gouvernance et de gestion des risques.

implication remarquable. Les équipes d'investissement ont levé 27,5 milliards de dollars en 2022, ce qui démontre la confiance intacte des investisseurs, et la capacité de la société à en attirer de nouveaux. Les solutions d'investissement sur-mesure déployées par Ardian ont joué un rôle important dans cette réussite. En effet, la part de son activité liée à ces solutions a rapidement augmenté, et représente désormais un facteur conséquent de sa performance.

Notre expansion internationale renforce également notre position. L'ouverture de notre bureau à Abou Dabi témoigne de notre volonté de développer notre activité au Moyen-Orient, une région devenue moteur de croissance. Parallèlement, je dois souligner que le développement exceptionnel d'Ardian s'accompagne de défis spécifiques auxquels le Comité de Surveillance accorde la plus grande attention. D'abord, parce que la réputation d'Ardian dépend de sa grande sélectivité. Cette ligne de conduite lui permet de garantir des rendements réguliers à ses clients qui lui confient des montants significatifs. Mais aussi parce que cette performance va de pair avec une plus grande responsabilité envers la protection des données confidentielles de nos clients.

Quelles mesures ont été prises l'an dernier pour renforcer la gouvernance d'Ardian ?

P. T. — Nous avons renforcé la collaboration entre le Comité de Surveillance et le Comité Exécutif pour soutenir la stratégie à moyen terme d'Ardian et superviser son exécution. Au sein du Comité de Surveillance, nous avons amélioré la parité femmes-hommes et la diversité en y intégrant quatre femmes de pays différents, dont une deuxième représentante des salariés. Une autre mesure importante a été d'élargir le rôle du Comité des nominations, des rémunérations et de

« *Ardian entend accélérer son expansion mondiale, en particulier dans la région du Moyen-Orient. Cependant, dans un monde beaucoup plus incertain, nous devons constamment renforcer nos procédures de gouvernance et de contrôle.* »

PATRICK THOMAS
Président du Comité de Surveillance

la gouvernance, afin qu'il couvre un éventail plus vaste de responsabilités. Ce comité formulera des recommandations sur les nominations concernant la direction d'Ardian, sur la préparation de la succession et sur le cadre général des rémunérations applicable à l'ensemble de l'entreprise, y compris la gestion de l'actionariat salarié. Bien entendu, les décisions finales reviennent à la Présidence et au Comité Exécutif, mais nous disposons d'un processus formel pour présenter des recommandations au nom du Comité de Surveillance.

Comment évolue la gestion des risques dans cet environnement en constante évolution ?

P. T. — Ardian a considérablement renforcé ses équipes en charge de la gestion des risques, de la conformité, de l'audit et de

la sécurité. Sur les 1 000 collaborateurs de l'entreprise, 50 sont mobilisés dans ces domaines. Cette évolution reflète l'internationalisation des activités d'Ardian, chaque pays ayant des réglementations et des lois spécifiques. Par ailleurs, l'entreprise a étoffé les équipes chargées de superviser ses fonds car notre offre Ardian Customized Solutions est en pleine croissance, ce qui multiplie d'autant le nombre actuel et futur de fonds créés et gérés pour nos clients. Ardian investit massivement dans la cybersécurité, que nous jugeons essentielle pour préserver notre réputation. Enfin, des sujets liés à la réglementation émergent, tels que les exigences de conformité en matière de durabilité, pour lesquels nous avons commencé à constituer une équipe d'experts.

Êtes-vous préoccupé par les risques liés à l'ESG pour Ardian ?

P. T. — Nous sommes très conscients des risques liés au greenwashing et c'est pourquoi nous voulons que la société continue à réaliser des progrès, concrets et mesurables dans ce domaine. La décarbonation est un élément essentiel de sa mission. Par ailleurs, Ardian a largement communiqué sur sa volonté de développer l'actionariat salarié dans ses sociétés en portefeuille, en devenant le premier membre européen d'Ownership Works, ce dont je suis très fier. Cela témoigne de notre conviction selon laquelle il est essentiel d'aligner aussi étroitement que possible les intérêts de toutes les parties prenantes.

Les membres du Comité de Surveillance : Patrick Thomas - Président du Comité de Surveillance, Didier Deconinck - Vice-Président du Comité de Surveillance, Rawdha Al Rumaithi, Sabine Chalmers, Jennifer Ferrand, Nicolas Govillot, Hassina Harkati, Jean-Michel Verhaegen.



De gauche à droite :

Jan Philipp Schmitz

Responsable d'Ardian
Allemagne, de la région
Asie, Responsable des
Relations Investisseurs

Mathias Burghardt

Responsable Infrastructure

Vladimir Colas

Co-Responsable
d'Ardian US

Jérémie Delecourt

Chief Operating Officer

Dominique Senequier

Présidente d'Ardian

Mark Benedetti

Co-Responsable
d'Ardian US

Philippe Poletti

Président du comité
d'investissement des fonds
Buyout

Nicolò Saidelli

Responsable d'Ardian
Italie et Co-Responsable
Buyout

COMITÉ EXÉCUTIF

Préparer les grandes étapes de la croissance d'Ardian

L'année écoulée a été marquée par des changements majeurs. Après des décennies d'inflation faible et de taux d'intérêt bas, nous sommes entrés dans une nouvelle ère.

L'impact économique du retour de la guerre sur le sol européen a été majeur. Les tensions géopolitiques se sont intensifiées et la hausse rapide des taux d'intérêt soulève des questions quant à la stabilité du système bancaire.

Toutes choses égales par ailleurs, nous devrions connaître une baisse de la valorisation des entreprises. C'est déjà le cas sur les marchés publics, même si ce repli reste bien inférieur à celui de la crise financière de 2008-2009. Nos modélisations prévoient une diminution des dividendes des sociétés privées, nous n'avons toutefois pas encore constaté ce phénomène dans notre portefeuille secondaire. Les entreprises saines, dont la croissance et les marges sont en augmentation, continuent d'afficher des performances solides.

Cependant, le paysage des levées de fonds a évolué. L'affectation des actifs a été fortement perturbée par la baisse simultanée du prix des actions et des obligations sur les marchés, ce qui a entraîné une surpondération des actifs privés par les investisseurs. Les cours élevés de l'énergie ont considérablement renforcé la capacité d'investissement de nombreux fonds souverains. Grâce à notre large gamme de catégorie d'actifs et au calendrier de levées de fonds de nos activités, les effets sur Ardian ont été positifs l'année dernière. Notre dernier fonds secondaire, ASF VIII Infrastructure, a rencontré un franc succès auprès des investisseurs et a bénéficié d'un volume de transactions sans précédent. Deux de nos fonds importants, Americas Infrastructure et Private Credit, ont suscité une demande exceptionnelle de nos investisseurs à la recherche d'une protection contre l'inflation et de meilleurs rendements. Enfin, nos portefeuilles directs, orientés sur des sociétés de croissance de haute qualité et à forte marge, ont enregistré de solides performances et d'excellentes opérations.

Nous pensons que ce nouvel environnement offre des opportunités stratégiques. Pour renforcer les réseaux que nous avons mis deux décennies à construire au Moyen-Orient, nous avons ouvert un bureau à Abou Dabi. Nos activités dans cette région seront amenées à se développer rapidement. Nous sommes également bien placés pour accélérer notre croissance en Amérique du Nord où nous allons intensifier nos activités Buyout et Infrastructure. Nous étudions actuellement les possibilités de développer, dans un avenir proche, nos activités Real Estate et Private Credit sur les marchés américains.

Dix ans après le début de notre aventure sous le nom d'Ardian, les perspectives sont extrêmement incertaines mais tout au long de notre histoire, nous avons démontré notre capacité à nous adapter et à identifier des opportunités dans des situations complexes. Nous sommes convaincus qu'en restant à l'écoute de nos clients, nous pourrions offrir à Ardian une deuxième décennie encore plus fructueuse que la première.



PARIS
LONDRES
FRANCFORT
MILAN
ZURICH
JERSEY
LUXEMBOURG
MADRID
NEW YORK
SAN FRANCISCO
SANTIAGO
PEKIN
SINGAPOUR
TOKYO
SEOUL
ABOU DABI

ARDIAN

Nous comptons plus de 1 000 collaborateurs dans nos 16 bureaux implantés en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, en Asie et désormais au Moyen-Orient. Notre présence internationale s'est considérablement étendue depuis l'ouverture en 1999 de nos bureaux à Londres et à New York.

ARDIAN

dans le monde

Dès nos débuts, nous avons adopté une stratégie multi-locale qui nous permet d'être au plus près de nos clients et de nos partenaires, et de connecter nos équipes locales de spécialistes à un puissant réseau mondial, en pleine expansion.



1. SAN FRANCISCO, ÉTATS-UNIS



3. SANTIAGO, CHILI



2. NEW YORK, ÉTATS-UNIS

Amériques

DÉVELOPPER NOS ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT DIRECT

Nous avons ouvert notre premier bureau américain à New York en 1999, pour soutenir la croissance de notre activité Secondaries & Primaries lancée la même année. Au cours des deux décennies qui ont suivi, en développant nos relations avec de grands sponsors américains, Ardian s'est imposé comme le premier investisseur mondial dans les transactions de fonds secondaires, spécialiste des plus larges portefeuilles d'investissement. En 2015, l'ouverture de notre bureau à San Francisco nous a rapprochés des grands investisseurs de la côte ouest. Trois ans plus tard, nous nous installions au Chili. Ces dernières années, nous avons progressivement étendu nos activités d'investissement direct aux Amériques et disposons désormais d'équipes Infrastructure, Buyout et Co-Investissement solides à New York, aux côtés de North America Fund.



1. PARIS, FRANCE



2. LUXEMBOURG



4. MILAN, ITALIE



5. MADRID, ESPAGNE



3. FRANCFORT, ALLEMAGNE

Europe UNE SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT MONDIALE AUX RACINES EUROPÉENNES

Ardian a été fondé par Dominique Senequier à Paris en 1996 dans le cadre de la création d'un pôle de capital-investissement au sein d'AXA. Aujourd'hui, l'entreprise est devenue la première société d'investissement privé sur les principales places de la zone euro. Notre réseau de bureaux couvre l'Europe occidentale où se développent nos trois catégories d'actifs : Private Equity, Real Assets et Credit. Nous avons ouvert notre bureau de Londres en 1999, et lancé notre stratégie d'investissement multi-locale en 2001 avec l'ouverture d'un bureau à Francfort. Puis, nous avons ouvert un bureau à Milan et nous sommes désormais à la tête des plus grands marchés privés de l'Italie. Notre réseau s'est étendu en 2015 vers l'Espagne avec l'installation de l'équipe de Madrid. Notre présence s'étend à Jersey, au Luxembourg, ainsi qu'à Zurich où est basée notre équipe Ardian Customized Solutions.



6. ZÜRICH, SUISSE

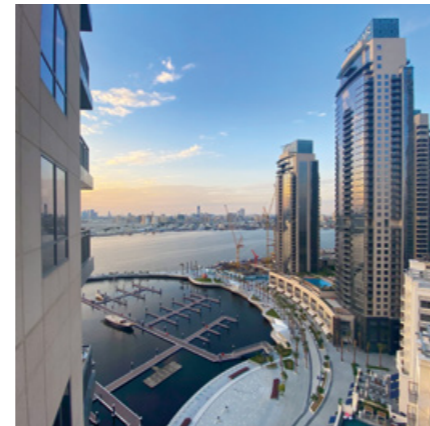


7. LONDRES, ROYAUME-UNI

Moyen-Orient

NOTRE BUREAU D'ABOU DABI, UN HUB RÉGIONAL

Ardian est présent au Moyen-Orient depuis une vingtaine d'années, période durant laquelle nous avons développé des relations étroites avec certains grands fonds souverains de la région, ainsi qu'avec des institutions privées et des family offices. L'ouverture de notre seizième bureau en 2023, à Abu Dhabi Global Market sur l'île d'Al Maryah, consolide nos relations avec nos clients de toute cette région. Nous souhaitons mettre en place une grande équipe, comprenant des professionnels des relations investisseurs pour servir nos clients du Moyen-Orient, et des experts de l'investissement, pour accompagner nos sociétés en portefeuille dans la création de liens avec des partenaires locaux et l'identification d'opportunités d'investissement sur ces marchés très dynamiques. Nous étudions également plusieurs projets liés à l'hydrogène vert au Moyen-Orient.



2. ABOU DABI, ÉMIRATS ARABES UNIS



3. ABOU DABI, ÉMIRATS ARABES UNIS



4. INAUGURATION DU BUREAU D'ABOU DABI - 30 JANVIER 2023
Dominique Senequier

1. INAUGURATION DU BUREAU D'ABOU DABI - 30 JANVIER 2023

De gauche à droite : Jérémie Delecourt (Chief Operating Officer, Ardian), François-Aïssa Touazi (Senior Managing Director et Chairman Ardian Limited Abu Dhabi), Hamad Al Dhaheri (Head of Private Equity Abu Dhabi Investment Authority), Bruno Le Maire (Ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique), Dominique Senequier (Présidente d'Ardian), Khaldoon Khalifa Al Mubarak (MD et Group CEO de Mubadala Investment Company)



1. TOKYO, JAPON



2. PÉKIN, CHINE



3. SÉOUL, CORÉE DU SUD



4. SINGAPOUR

Asie

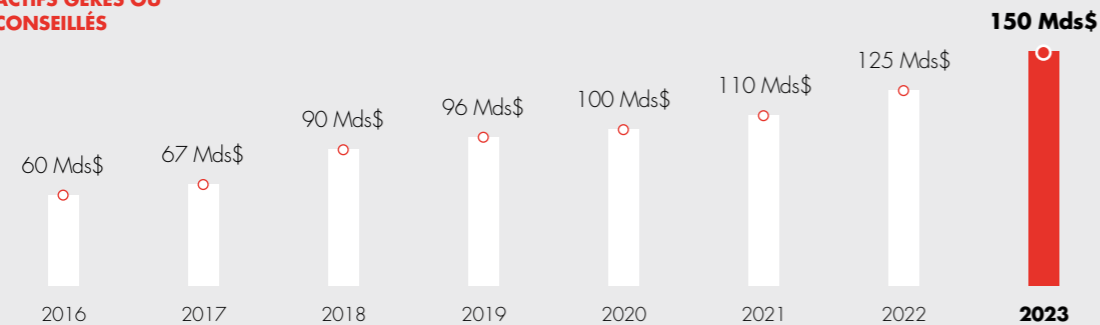
UNE PRÉSENCE SUR LES PRINCIPAUX MARCHÉS FINANCIERS DE LA RÉGION

Nous couvrons la région depuis quatre bureaux situés dans les principaux centres financiers et politiques. Nos premiers pas en Asie nous ont menés à Singapour où nous avons ouvert un bureau en 2005, auquel est venu s'ajouter un deuxième à Pékin en 2012. Les fonds souverains et institutions privées asiatiques manifestent un intérêt croissant pour les actifs des marchés privés et la région s'est imposée comme un carrefour majeur pour nos activités de levées de fonds. Les investisseurs en Asie s'orientent également de plus en plus vers des transactions de fonds primaires et secondaires. En 2018, notre réseau s'est enrichi d'un bureau à Séoul puis d'un autre à Tokyo. Si nos participations directes en Asie restent mesurées, cette région présente un intérêt croissant pour Ardian.

Chiffres clés

au 31 décembre 2022

ACTIFS GÉRÉS OU CONSEILLÉS



Ardian est l'un des leaders mondiaux de l'investissement privé, avec 150 milliards de dollars d'actifs gérés ou conseillés, pour le compte de plus de 1 440 clients, parmi lesquels des organismes publics, des caisses de retraite, des compagnies d'assurance, des fonds de dotation et des clients privés. Société indépendante détenue en partie par ses salariés, aux racines européennes mais dotée d'un réseau mondial couvrant les Amériques du Nord et du Sud, le Moyen-Orient et l'Asie, Ardian reste guidé par ses valeurs fondatrices que sont l'excellence, la loyauté et l'esprit d'entreprise. La société investit dans trois grandes catégories d'actifs : Private Equity, Real Assets et Credit.

+ de 1 440
investisseurs

6,6 Mds\$
distribués à nos investisseurs
en 2022

27,5 Mds\$
levés en 2022

ACTIFS GÉRÉS OU CONSEILLÉS

Private Equity

Secondaries & Primaries - Co-Investissement - Buyout - Expansion - Growth - North America Fund

114 Mds\$

96 transactions et
108 build-ups en 2022

Real Assets

Infrastructure - Real Estate - Real Assets Debt

26 Mds\$

10 transactions et
1 build-up en 2022

Credit

Private Credit - NAV Financing

10 Mds\$

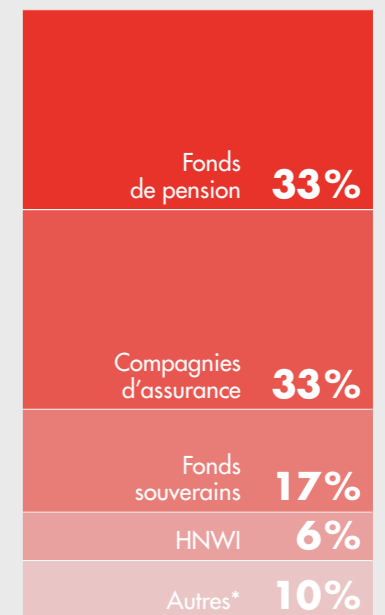
21 transactions et
12 build-ups en 2022

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES INVESTISSEURS

19% Amériques 53% Europe 13% Moyen-Orient 15% Asie Océanie



TYPLOGIE DES INVESTISSEURS



*Fonds de fonds, fonds de dotation et fondations, organismes gouvernementaux, banques, autres gestionnaires d'actifs et sociétés d'investissement. Le total peut ne pas représenter 100% en raison des arrondis.

21,9 Mds\$
investis en 2022

dont 9,3 Mds\$ de transactions secondaires,
2,7 Mds\$ d'engagements primaires en 2022
et le montant déployé pour Private Credit

+ de 31 000
collaborateurs

de 43 sociétés en portefeuille ont bénéficié de l'intéressement
aux plus-values de cession à la sortie d'Ardian depuis 2008,
percevant l'équivalent de 1 à 6 mois de salaire

Une année de progrès vers nos objectifs à long terme



MARS 2022

Corporate

ARDIAN LANCE SON ACTIVITÉ REAL ASSETS DEBT

La stratégie mise en œuvre par Real Assets Debt, dans le cadre du lancement de son activité Real Estate Debt marque le début d'une expansion en plusieurs phases de nos activités d'investissement. L'approche de l'équipe Real Estate Debt est pleinement alignée avec la stratégie de l'activité Real Estate, qui privilégie les projets Build-to-Green et Manage-to-Green dans de grandes villes européennes impliquées en matière de développement durable et de transition climatique. Cette stratégie répond aux dispositions de l'Article 8 du Règlement européen Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) et a permis la conclusion de la première transaction en juillet 2022, dans le cadre d'un consortium d'investisseurs finançant un projet à Porta Nuova, à Milan. Cette nouvelle activité est le premier volet de notre programme de développement de Real Assets Debt, que viendra compléter à terme le volet Infrastructure Debt.

LEVÉES DE FONDS

JANVIER 2022

1,2 Md€

Ardian Real Estate lève 1,2 milliard d'euros pour son deuxième fonds, destiné à investir dans des projets «Green+» en immobilier de bureaux.

AVRIL 2022

5,25 Mds\$

Ardian signe le closing d'ASF VIII Infrastructure à 5,25 milliards de dollars, un record mondial pour un fonds secondaire d'infrastructure.

SEPTEMBRE 2022

2,1 Mds\$

Le deuxième millésime du fonds Americas Infrastructure lève 2,1 milliards de dollars, témoignant de notre solidité dans les mid-market assets.

NOVEMBRE 2022

5 Mds€

L'équipe Private Credit clôt sa plateforme de cinquième génération à 5 milliards d'euros, bien au-delà de son objectif initial de 4 milliards d'euros.

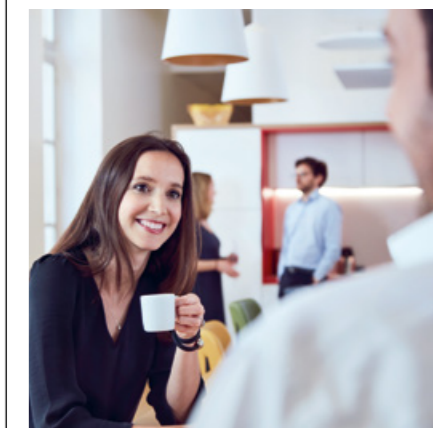


AVRIL 2022

Climat

1 MILLIARD D'EUROS POUR NOTRE NOUVEAU FONDS DÉDIÉ AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES

Le premier fonds ouvert d'Ardian Infrastructure est dédié aux investissements consacrés au secteur de l'énergie renouvelable, dont l'éolien, le photovoltaïque et l'hydroélectrique, ainsi qu'aux technologies émergentes comme le biogaz, la biomasse et les technologies de stockage et d'efficacité énergétique. Le fonds déploiera un outil d'analyse de données propriétaire d'Ardian, Opta, pour optimiser la performance des projets du secteur, maîtriser le risque lié au prix et améliorer la création de valeur. Le Groupe AXA est son principal investisseur. À date, plus de la moitié de la levée de fonds, représentant un milliard d'euros, a déjà été investie dans un portefeuille de 12 projets liés à l'éolien et au solaire, en Europe et aux Amériques, d'une capacité totale de 1 GW. Le fonds investira jusqu'à 150 millions d'euros par transaction.



JUIN 2022

Égalité des genres

CAMPAGNE EN FAVEUR DE LA PARITÉ

Ardian a reçu la certification EDGE Move (Economic Dividends for Gender Equality) récompensant ses progrès en matière de parité. EDGE Move est le deuxième échelon d'une certification qui en compte trois. Ce niveau correspond aux organisations qui s'engagent à mettre en œuvre « un plan d'action détaillant concrètement les modalités mises en œuvre pour accélérer l'atteinte des objectifs fixés ». D'autres actions sont d'ores et déjà prévues afin de nous hisser au troisième niveau de la certification.



OCTOBRE 2022
Transition énergétique
L'HYDROGÈNE VERT AU CENTRE
DU SOMMET ONE PLANET SOVEREIGN
WEALTH FUNDS CEO SUMMIT

Membre fondateur de l'initiative One Planet Private Equity Fund, Ardian a participé à la cinquième édition du Sommet One Planet Sovereign Wealth Funds (OPSWF) CEO Summit qui s'est tenue les 5 et 6 octobre 2022 à Abou Dabi. Jérémie Delecourt, Chief Operating Officer d'Ardian, François-Aïssa Touazi, Senior Managing Director et Chairman Ardian Limited Abu Dhabi, et Candice Brenet, Responsable Sustainability, y représentaient Ardian. Co-organisé par les fonds souverains émiriens ADIA et Mubadala, le sommet a été l'occasion pour les membres de l'OPSWF de rencontrer John Kerry, envoyé spécial pour le climat du Président des États-Unis, et Mary Schapiro, Responsable du secrétariat de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) du Conseil de stabilité financière (FSB). Les objectifs de l'événement étaient de réfléchir au moyen d'impliquer davantage la communauté financière dans la réalisation des objectifs de l'Accord de Paris, mais aussi de renforcer la coopération entre organisations membres, à la lumière de l'urgence climatique et des difficultés actuelles en matière d'approvisionnement en énergie. Le Président français Emmanuel Macron s'est également exprimé à distance, depuis le palais de l'Élysée. Ardian, déjà pionnier de l'investissement destiné à la transition climatique sur les marchés privés, a pour ambition d'être l'un des acteurs d'un changement positif. À ce titre, l'entreprise a codirigé avec le Fonds d'investissement public (PIF) d'Arabie saoudite et Mubadala Capital une initiative sur l'hydrogène vert, ce secteur étant désormais largement reconnu comme élément clé de la transition énergétique. À l'issue de cet événement, l'OPSWF a publié un document sur les grandes lignes à suivre pour encourager les investissements massifs dans l'hydrogène vert au niveau mondial. Ce travail a bénéficié du soutien des Fonds souverains d'Égypte et de Grèce. Ardian s'engage à renforcer sa collaboration avec les membres de l'OPSWF afin de mettre en place des solutions d'investissement concrètes dans l'hydrogène propre à grande échelle.

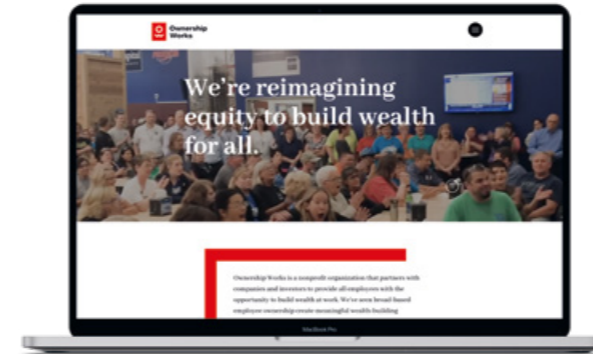


NOVEMBRE 2022
Transition Net-Zero
VERS UNE STRATÉGIE
MONDIALE POUR LA
DÉCARBONATION DE
L'AVIATION

The Fight for a Net-Zero Aviation est la troisième étude publiée par l'équipe Infrastructure d'Ardian, dans le cadre de sa série sur l'Infrastructure Augmentée. Dans cette édition, nous avons posé les jalons d'une transition vers une aviation décarbonée, associant transformation des habitudes de voyage et adoption du kérosène vert, amélioration des technologies aéronautiques et innovations liées à l'intelligence opérationnelle des aéroports. Propriétaire de six aéroports italiens, nous avons conscience que, même s'ils représentent une part mineure des émissions de CO₂ du secteur aérien, les aéroports ont un rôle essentiel à jouer pour contribuer à la transition vers un modèle aérien durable.

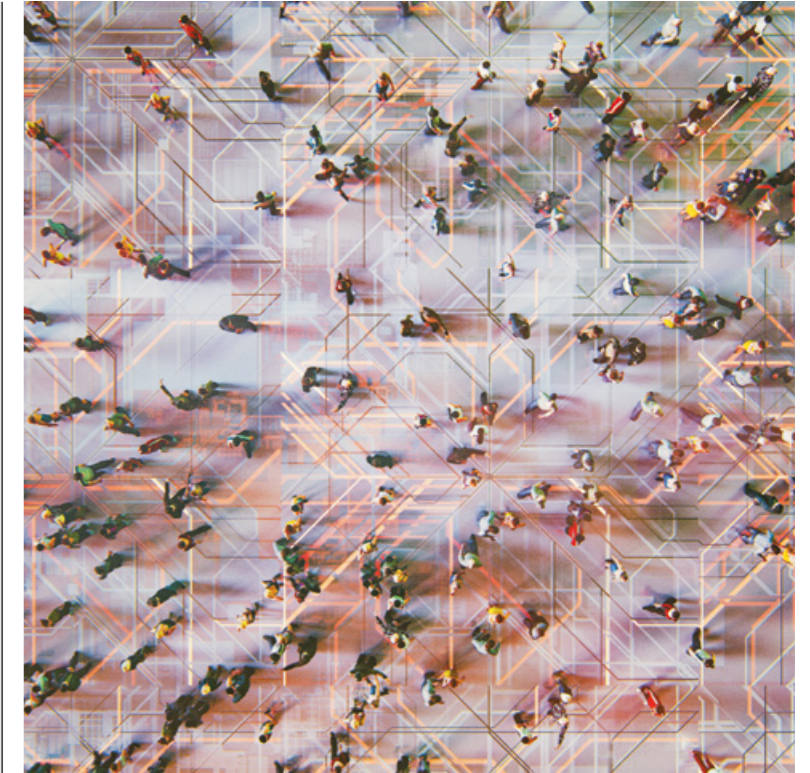


CONSULTEZ L'ÉTUDE



DÉCEMBRE 2022
Partage de la valeur
ARDIAN, PREMIER
PARTENAIRE EUROPÉEN
D'OWNERSHIP WORKS

Nous avons confirmé notre engagement pris de longue date en faveur du partage de la valeur, en devenant le premier acteur européen à adhérer à Ownership Works, association américaine récente qui promeut l'actionnariat pour tous les salariés. Ardian, qui a adopté sa charte de partage de la valeur en 2008, a alloué, depuis lors, une partie des plus-values de cession à plus de 31 000 salariés de 43 sociétés en portefeuille. Nous encourageons le partage de la valeur et les dispositifs d'actionnariat dans toutes les sociétés dans lesquelles nous investissons, convaincus que, si la mobilisation active de l'ensemble des collaborateurs est un levier essentiel de transformation de la performance d'une entreprise, ils doivent en retour être intéressés à la valeur qu'ils ont contribué à créer.



DÉCEMBRE 2022
Corporate
UN DATA SCIENTIST
DANS CHAQUE ÉQUIPE
D'INVESTISSEMENT

Notre équipe Data Science était traditionnellement rattachée à l'équipe Ardian Infrastructure, dans un souci de cohérence entre l'analyse de données et notre gestion des infrastructures. Nous avons décidé d'étoffer notre équipe Data Science et de faire de la science des données une fonction transversale, avec au moins un représentant dans chaque équipe d'investissement d'Ardian. De quoi permettre à chacune d'elles d'être en prise directe sur la performance quotidienne de nos sociétés en portefeuille, en s'appuyant sur la data pour identifier les opportunités d'accroissement de la valeur. La nouvelle équipe sera dirigée par Pauline Thomson, Director au sein de l'équipe Infrastructure, et travaillera en étroite collaboration avec notre département Information Technology, en charge de la création d'une plateforme de données commune à toute la société.



Nous sommes depuis toujours convaincus que la finance peut exercer une influence puissante et positive au service de la société. Nous n'avons de cesse d'améliorer notre expertise et nos outils, pour garantir que chacun de nos investissements joue son rôle et soit un vecteur du changement que nous ambitionnons.

SUSTAINABILITY

Comment nous contribuons à bâtir un avenir positif

Dans un monde en perpétuelle évolution, l'alignement de notre portefeuille d'investissement sur les objectifs ESG d'Ardian nous impose d'opérer la transition à une cadence inédite. Nous investissons sans relâche dans les compétences, les savoirs et les outils pour nous donner les moyens de nos ambitions.

Nous sommes prêts à relever le défi de la transformation

« L'époque où nous devions convaincre de la nécessité d'agir est révolue. Aujourd'hui, notre rôle est d'accompagner nos salariés et nos sociétés en portefeuille dans la réalisation de mesures concrètes. »

CANDICE BRENET
Responsible Sustainability

Comment vous assurez-vous que la vision de l'investissement responsable d'Ardian soit suivie par toutes vos activités ?

Candice Brenet — Nous avons beaucoup étoffé nos compétences internes en intégrant des expertises spécifiques à notre équipe Sustainability en 2022 : un expert du climat, un agronome, un spécialiste de la biodiversité et un expert de la data. Nous donnons aussi une place plus importante à l'accompagnement ESG pour répondre aux besoins de nos clients, d'où la présence de deux experts dédiés à la mise en œuvre des réglementations ESG et la création d'un poste à New York. Nous avons internationalisé et doublé la taille de notre équipe, ce qui donne la mesure des défis à relever pour transformer le profil de nos investissements. Nous sommes convaincus que chaque collaborateur d'Ardian doit apporter sa pierre à l'édifice. Nous avons intégré des critères ESG au dispositif d'évaluation du personnel, en cohérence avec nos priorités de développement durable : la transition

climatique, une société plus juste et la mesure de notre impact. Nous avons également entrepris de former nos équipes aux causes et conséquences du changement climatique ainsi qu'à son incidence sur les activités d'Ardian. Notre objectif est d'avoir formé la majorité de nos collaborateurs d'ici fin 2023.

Comment s'articulent vos travaux sur le partage de la valeur pour une société plus juste ?

C.B. — Ardian comptant de nombreux actionnaires salariés, nous plaçons depuis 15 ans pour le partage de la valeur dans le milieu du capital-investissement et il est très satisfaisant de voir aujourd'hui cette idée faire école. Nous sommes récemment devenus le premier partenaire européen d'Ownership Works, une association américaine fondée en mars 2022, qui plaide pour des dispositifs d'actionariat salarié ouverts à l'ensemble du personnel et contribue à former les salariés à l'investissement. Environ 30 % de nos sociétés en portefeuille ont déjà des dispositifs ouverts à certaines catégories de leur personnel et nous agissons pour étendre les possibilités d'actionariat salarié au plus grand nombre. Nous pensons qu'il s'agit d'un outil puissant pour faire converger les intérêts des collaborateurs, des entreprises et des actionnaires.

Vous vous donnez les moyens de vos ambitions en matière d'ESG, mais que faites-vous pour communiquer cette dynamique aux sociétés en portefeuille et aux General Partners (GPs) ?

C.B. — Nous sommes actifs depuis de nombreuses années sur la question de l'ESG

auprès de nos sociétés en portefeuille. Nous convenons avec chacune d'entre elles d'une feuille de route qui lui est bien sûr spécifique. Depuis un an, nous amplifions la dynamique à travers Ardian Circle. Il s'agit d'un programme d'ateliers qui réunit les dirigeants de nos sociétés, en quête d'informations et de solutions concrètes pour faire face aux défis sociaux et environnementaux. Ces échanges privilégiés au sein de notre réseau les encouragent à échanger savoirs et expériences. C'est un canal très efficace qui assure une diffusion rapide des idées et des bonnes pratiques entre sociétés de notre portefeuille. Ardian Circle est devenu un maillon important de l'accompagnement des équipes de direction. C'est à travers ces initiatives que s'opèrent les changements. En outre, nous menons depuis plus de dix ans un programme de suivi de la performance ESG auprès des GPs de nos portefeuilles secondaires et primaires, qui se conclut par un bilan sur le processus d'investissement lui-même et sur l'organisation corporate de chacun. Nous assistons à une hausse spectaculaire du nombre de nos partenaires intégrant l'ESG dans leur processus

d'investissement. Entre 2016 et 2022, la part de GPs ayant décidé d'améliorer leurs performances ESG durant la période de détention, est passée de 66 % en 2016 à 90 % l'an dernier.

La mesure de l'impact est l'un des piliers de votre politique ESG. Quels outils avez-vous adoptés pour mesurer cet impact ?

C.B. — Il y a désormais une très forte appétence pour les données liées à l'ESG. Nous avons intégré un expert en data pour en assurer l'analyse et, parallèlement, nous sommes en train de repenser nos systèmes de gestion de ces données ESG. En 2022, nous avons étendu le suivi de ces données

ESG à 84 nouvelles sociétés, couvrant 98 % des actifs sous gestion d'Ardian dans le monde. Nous nous sommes également dotés d'un outil d'analyse de notre portefeuille Real Estate, ce qui est essentiel pour planifier la trajectoire de décarbonation de chaque actif au regard de l'objectif de neutralité. L'ensemble de notre travail de collecte, d'organisation et d'analyse des données est un pan essentiel de notre stratégie pour le climat dont nous avons commencé à fixer les contours en 2022. Une fois arrêtée dans sa forme définitive, cette stratégie couvrira aussi bien Ardian que l'ensemble de nos actifs en portefeuille, ainsi que nos programmes de formation et Ardian Circle, qui alimentent et soutiennent cette démarche.



À PROPOS D'ARDIAN CIRCLE

En 2022, six ateliers Ardian Circle se sont tenus sur les thématiques suivantes : l'inclusion et la diversité, la mesure de l'empreinte carbone, les réglementations ESG et l'achat d'énergie. Ces temps d'échange ont regroupé 244 participants de 64 sociétés en portefeuille.

ARDIAN.CIRCLE
THE FUTURE THINKING COMMUNITY

La stratégie de développement durable d'Ardian est parfaitement alignée avec notre raison d'être, qui est de nous « investir pleinement pour bâtir des entreprises pérennes ». Nous voulons générer des retours sur investissement, tant financiers qu'extra-financiers, qui s'inscrivent dans le long terme.

Les trois piliers de notre stratégie de développement durable

« Nous sommes convaincus qu'en donnant la priorité aux femmes et aux hommes pour créer une société plus juste, et qu'en contribuant à la transition climatique, nous offrons aux entreprises que nous accompagnons les moyens de réussir aujourd'hui et demain. »

CANDICE BRENET
Responsible Sustainability

Diversité et égalité des chances

Nous menons des initiatives touchant de multiples aspects de la diversité, tant au sein d'Ardian et de nos sociétés en portefeuille qu'auprès des GPs de nos portefeuilles secondaires et primaires. L'Ardian Women's Club, qui offre un réseau de mentorat et d'entraide aux collaboratrices, a désormais des antennes dans neuf de nos bureaux et, en 2022, Ardian a obtenu la certification EDGE de niveau 2. Nous avons porté la part des femmes dans les équipes d'investissement à 24 %, chiffre qui se situe dans la moyenne observée dans notre enquête 2022 auprès des GPs de nos portefeuilles secondaires, et nous comptons l'élever à 40 % d'ici 2030. Nous prenons le pouls de la diversité et du sentiment d'inclusion dans l'ensemble de nos sociétés en portefeuille, au moyen d'indicateurs que nous avons mis au point avec le cabinet de conseil spécialisé Diversio, et avons pour objectif d'augmenter de 20 % la part des femmes et des minorités aux postes d'encadrement durant notre période d'investissement.

UNE SOCIÉTÉ PLUS JUSTE RECONNAÎT LA CONTRIBUTION DE CHACUN

Nos efforts pour promouvoir des résultats sociétaux plus justes s'expriment tant dans notre conviction que la valeur doit être partagée avec tous ceux qui y concourent, que dans notre engagement à faire d'Ardian et des entreprises dans lesquelles nous investissons, des lieux plus inclusifs, divers et équitables. Le partage des plus-values réalisées à la sortie de nos participations a été un élément central de notre politique de développement durable dès 2008. Nous avons renforcé notre engagement l'an dernier et nous sommes le premier gestionnaire d'actifs européen à intégrer l'association américaine Ownership Works, qui promeut les dispositifs d'actionnariat salarié accessibles à tout le personnel. Dans le cadre de cette adhésion, nous entendons ouvrir d'ici fin 2024 trois plans d'actionnariat salarié dans trois sociétés en portefeuille.

98%

des actifs gérés couverts par notre campagne de collecte de données ESG 2023

244

participants de 64 de nos sociétés en portefeuille ont assisté à des ateliers Ardian Circle depuis sa création

La transition climatique : une approche en deux volets

Notre stratégie globale en faveur du climat s'articule autour de deux grands axes. Le premier : la décarbonation de nos propres activités et de celles de nos sociétés en portefeuille. Nous visons à protéger la valeur à long terme en aidant ces dernières à gérer les risques liés au climat, à déployer des solutions d'efficacité énergétique et à mettre en œuvre des plans de transition. Pour mieux comprendre nos impacts et notre champ d'action, nous apportons un soutien technique à nos sociétés en portefeuille afin qu'elles puissent mesurer leur empreinte carbone : 95 % l'ont fait en 2022. Nous aidons également les GPs des fonds dans lesquels nous investissons à gérer le risque climatique. Au sein même d'Ardian, nous nous sommes renforcés en recrutant un expert en climat, en étoffant notre programme de formation dédié et en collectant des données pour mesurer nos progrès. Et ainsi, décider des mesures les plus efficaces pour réduire encore nos émissions de gaz à effet de serre.

INVESTIR DANS LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Le deuxième volet de notre action consiste à accélérer la transition énergétique à travers une double logique, financière et industrielle. Nous avons quadruplé la taille de notre plateforme d'énergie renouvelable depuis 2016 et lancé deux fonds dédiés : notre joint-venture hydrogène, Hy24, et notre premier véhicule à durée indéterminée destiné à soutenir la transition énergétique. Nous profitons également d'opportunités qu'offrent la transition, par exemple la rénovation d'immeubles de bureaux dans le cadre de notre dernier fonds immobilier et en investissant dans des entreprises qui mettent en place des programmes d'efficacité énergétique tels que GreenYellow, qui a rejoint notre portefeuille Infrastructure en 2022. De plus, nous animons un groupe de travail d'investisseurs et de gestionnaires d'actifs consacré aux initiatives d'hydrogène vert pour le forum One Planet Sovereign Wealth Funds (OPSWF).

L'impact mesurable au service d'une valeur durable

Apporter des améliorations concrètes et quantifiables à la performance ESG de nos sociétés en portefeuille est un important levier de création de valeur. Cela oblige à recueillir et à analyser un grand volume de données ESG, ce à quoi nous sert notre système de gestion de données qui couvre 98 % de nos actifs gérés. Nous évaluons ces entreprises à l'aune d'un référentiel aligné sur les ODD (objectifs de développement durable) de l'ONU. L'intégralité de la chaîne de valeur, depuis les fournisseurs en amont et les ressources de production jusqu'aux produits, services et clients finaux, est ainsi passée en revue et des objectifs sont assignés à chaque entreprise ou fonds. Au sein d'Ardian Circle, nous amenons les dirigeants de nos sociétés à créer un réseau et à collaborer afin de trouver des solutions concrètes aux problématiques, notamment en matière d'ESG, qu'ils rencontrent dans leurs activités. Nous adaptons notre grille d'évaluation en fonction des classes d'actifs et du degré de contrôle et d'influence exercés, lesquels vont du contrôle direct via des participations majoritaires à une influence indirecte, via les intérêts détenus dans nos portefeuilles secondaires.

PROGRAMME DE SUIVI ANNUEL DES GPs

Depuis 2011, nous mesurons les performances en matière de développement durable des GPs de notre portefeuille Secondaries & Primaries. Nous leur fournissons un feedback individuel qui leur permet d'évaluer leurs progrès, qui se sont accélérés ces dernières années. Depuis 2022, 90 % des GPs suivent les données ESG pendant la période de détention (contre 66 % en 2016), et 98 % ont mis en place une politique formelle d'investissement responsable (contre 61 % en 2015). En outre, si nous voulons ensemble avoir plus d'impact, nous devons proposer des formations et des incitations adéquates. C'est pourquoi des objectifs ESG sont désormais intégrés aux évaluations annuelles des performances des collaborateurs d'Ardian. Parallèlement, nous avons mis en place un programme visant à former l'ensemble de nos effectifs aux questions climatiques d'ici la fin de l'année 2023.

Notre équipe Buyout est devenue en 2019 actionnaire majoritaire de Staci, spécialiste de la logistique. Depuis, nous avons travaillé avec le Conseil d'administration à la mise en place d'un Comité d'impact, à l'élaboration d'une stratégie ESG assortie d'objectifs à 2025 et à l'intégration d'indicateurs ESG dans la rémunération variable du dirigeant.



ÉTUDE DE CAS #1

Définir ensemble une stratégie ESG ambitieuse



Q quatre problématiques clés guident la feuille de route ESG de Staci : la décarbonation, la gestion des déchets, la santé & la sécurité et la diversité. Sachant que la logistique et le transport représentent environ 10 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, Staci, dont c'est le métier, a initié sa démarche en évaluant son empreinte carbone sur les scopes 1, 2 et 3. Il s'agissait de créer le référentiel à partir duquel l'entreprise peut mesurer les actions à venir, comme la définition d'un indicateur de ses émissions carbone. Grâce à des solutions innovantes sur sa chaîne logistique, Staci a déjà réduit de 23 % ses émissions. D'ici 2025, l'objectif de Staci est de baisser de 20 % l'empreinte carbone de ses livraisons par rapport aux indicateurs de référence, objectif qui sera soumis à la validation de la Science-Based Targets initiative (SBTi) en 2023.

Autre sujet pour les entreprises de logistique : les volumes importants de déchets. En 2021, l'entreprise a réussi à recycler 85 % des déchets produits et à mettre en place une politique de réutilisation des emballages. Pour aller plus loin, Staci va s'approvisionner auprès de fournisseurs certifiés pour leur engagement environnemental d'ici 2025. Le bilan de l'entreprise en matière de sécurité s'est lui aussi amélioré, prévenir les risques d'accident du personnel des entrepôts étant prioritaire. Nous nous sommes fixés comme objectif d'atteindre le zéro accident dans l'ensemble des sites. Entre 2019 et 2021, grâce à une nouvelle politique sécurité et la formation du personnel, le taux d'accidents dans les entrepôts a reculé de 34 %, plaçant l'entreprise parmi les meilleures du secteur.

La diversité est elle aussi une priorité de la stratégie RH d'Arrian comme de l'ensemble de ses sociétés en portefeuille. Nous sommes convaincus que c'est un moteur majeur d'innovation et de performance d'une entreprise. En 2021, l'effectif de Staci comptait 46 % de femmes et son indice de parité a progressé de 87/100 en 2019 à 93/100 aujourd'hui.

85%

des déchets produits en 2021 ont été recyclés

50%

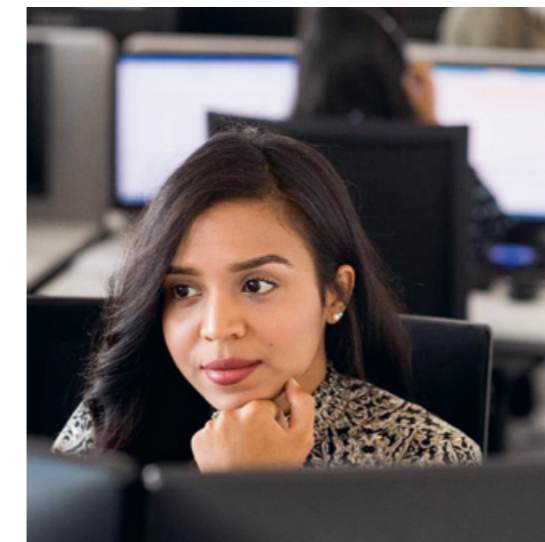
de femmes dans l'équipe dirigeante

Opteven est une entreprise d'assistance routière et d'assurance qui opère en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni. L'équipe Expansion, son actionnaire majoritaire depuis 2018, a identifié les talents et le bien-être des collaborateurs comme un axe majeur de durabilité pour l'entreprise.



ÉTUDE DE CAS #2

Des politiques RH facteurs de réussite



Le métier d'Opteven est d'assurer un service d'assistance dans des situations complexes. La qualité, le bonheur et le bien-être des agents intervenant sur le terrain sont des facteurs de réussite essentiels. L'entreprise, de plus de 850 collaborateurs, avait besoin d'une politique RH capable d'attirer et de fidéliser de hauts potentiels. Nous l'avons accompagnée dans la mise en place de campagnes de recrutement et d'intégration de profils prometteurs, soutenues par une marque employeur repensée, à même de porter cette dynamique. Opteven a également développé les volets formation et développement personnel pour fidéliser ses collaborateurs, et s'est donné des objectifs pour favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion. De 2018 à 2021, période de notre prise de participation majoritaire, Opteven a régulièrement consulté ses équipes, vérifié leur satisfaction par des enquêtes et les a sollicités lors de choix clés pour l'entreprise, comme la définition de la stratégie commerciale Highway 25 ou le lieu de son nouveau siège social.

Ces initiatives ont porté leurs fruits. Au moment de notre sortie du capital en 2021, le roulement des effectifs était à 10 % contre 13 % à notre arrivée. Nous avons aidé à dynamiser le dispositif de partage de la valeur de l'entreprise et 670 personnes en bénéficiaient en 2021 contre 524 en 2019 (+28 %). L'indice de parité au sein d'Opteven (Gender-Equality Index) s'est maintenu au niveau élevé de 93/100 avec l'objectif de 95/100 en 2022. En 2021, l'entreprise a reçu la certification Best Workplaces décernée par l'organisme Great Place to Work, la référence internationale en matière de qualité de vie au travail.



« Nous encourageons nos sociétés en portefeuille à ouvrir leur capital aux salariés, pour renforcer leur engagement, facteur d'attractivité pour les talents, de fidélisation et, au final, de croissance durable. »

APRIL TISSIER
Sustainability Senior Manager, Arrian

nevel

ÉTUDE DE CAS #3

Produire une électricité Net Zéro d'ici 2030

Depuis l'acquisition, en janvier 2021, de Nevel, l'équipe Infrastructure d'Ardian a accompagné le leader dans le domaine du chauffage urbain et des solutions énergétiques industrielles dans la réduction significative des émissions de CO₂ de son parc de plus de 130 sites de production d'énergie et de ses quelque 40 réseaux de chauffage exploités en Finlande, en Suède et en Estonie.

56%

de réduction des émissions directes de CO₂ de Nevel (scope 1) de 2020 à 2022

55%

de croissance de l'EBITDA de Nevel depuis janvier 2021

Lors de l'acquisition de Nevel, environ 45% de son énergie était issue de tourbe et de pétrole. Notre plan de création de valeur a organisé la sortie progressive des combustibles fossiles, a investi le renouvelable, optimisé l'utilisation du combustible et augmenté l'efficacité des centrales de Nevel. Depuis, l'entreprise remplace la tourbe par des biocombustibles et valorise la biomasse produite par les usines avoisinantes, supportant ainsi l'économie circulaire locale.

Ces mesures ont permis une réduction de 56% des émissions directes de Nevel (scope 1) entre 2020 et 2022, calculées sur la base de ses actifs actuels et, fin 2022, 80% de la production énergétique de l'entreprise provenait de sources renouvelables. Nevel est résolu à atteindre la neutralité carbone de sa propre production énergétique d'ici 2030. À ce stade, recueillant les fruits des mesures prises par Nevel avec le soutien d'Ardian, la trajectoire de ses émissions devrait converger d'ici 2030 avec l'objectif de 1,5°C fixé par l'Accord de Paris. Parallèlement, l'EBITDA de Nevel a progressé de 55% depuis janvier 2021.



CAROLE BARNAY
Présidente de la Fondation Ardian

« Environ 200 salariés donnent déjà de leur temps et nous lançons un programme qui permettra d'amplifier cette dynamique en facilitant l'engagement des collaborateurs. »

ARDIAN
FOUNDATION

Soutenir la petite enfance

La Fondation Ardian accorde une grande importance à la mesure de l'impact de sa démarche de venture philanthropy. Avec un budget en croissance, elle agit dans un souci d'efficacité des financements accordés. Et sa priorité est d'encourager le mécénat de compétences d'un plus grand nombre de collaborateurs auprès de ses partenaires.

Depuis 2021, la Fondation se consacre aux jeunes enfants et à leurs familles, et valorise sa stratégie de venture philanthropy. Les associations œuvrant pour la petite enfance sont insuffisantes et disposent de peu de moyens dans les pays que nous avons étudiés. Dès lors, notre enjeu est d'identifier les plus efficaces, pour les soutenir fi-

nançièrement et matériellement afin de renforcer leurs organisations et leurs actions.

La mesure de notre impact est essentielle, et des spécialistes nous aident à évaluer l'efficacité de notre mécénat sous deux aspects : le service rendu aux bénéficiaires des associations partenaires et notre apport à l'amélioration de leur organisation. Ces évaluations permettent d'identifier les aides qui sont à privilégier, les programmes les plus utiles et les modalités à retenir pour en mesurer les résultats.

La venture philanthropy ne se résume pas au seul soutien financier mais se traduit par une assistance réelle dans les domaines d'expertise d'Ardian : juridique, marketing, communication, ressources humaines et informatique. Et nous prévoyons de lancer une campagne interne pour inciter encore plus de salariés d'Ardian à mettre leurs compétences professionnelles au service de cette démarche.

En 2022, nous avons versé 3,2 millions d'euros à 49 associations qui soutiennent l'insertion sociale d'enfants et de jeunes, dont 14 se consacrent à la petite enfance. L'augmentation du montant de notre aide en 2023, 3,7 millions d'euros, renforcera encore notre soutien à la petite enfance.

26

projets portés par les salariés soutenus en 2022



Nous sommes convaincus que l'intérêt des investisseurs pour les actifs du marché privé restera fort. Nous voulons être à leurs côtés, nous efforcer de comprendre leurs besoins tout en restant fidèles à notre approche d'investissement prudente qui privilégie la qualité et la résilience à long terme.

ANALYSE

Comment nous préparons la croissance des dix prochaines années

« Chez Ardian, nous nous investissons pleinement pour bâtir des entreprises pérennes. »

Nos ressources



FINANCIÈRES / Nous gérons ou conseillons environ **150 milliards de dollars d'actifs, investis sur les marchés privés pour le compte de nos clients**, au rang desquels figurent des organismes publics, des caisses de retraite, des compagnies d'assurance, des fonds de dotation et des clients privés.



HUMAINES / Nous comptons plus de **1 000 collaborateurs dans 16 bureaux dans le monde** et nous sommes convaincus que la diversité sociale et académique renforce notre intelligence collective. Nous encourageons nos talents à faire carrière chez nous.



ENVIRONNEMENT / Nos activités et celles de nos sociétés en portefeuille **dépendent de la disponibilité de l'énergie, des ressources naturelles et de la santé de la planète à long terme**. Nous travaillons à identifier et à atténuer l'incidence négative d'Ardian et de ses sociétés en portefeuille sur l'environnement.



TECHNOLOGIES PROPRIÉTAIRES / Nous avons mis au point des **bases de données et des outils d'analyse** qui consolident notre offre d'investissement. Ardian Air Carbon, par exemple, permet de modéliser les émissions de nos aéroports et Opta optimise l'efficacité de nos éoliennes.



INFORMATIQUE / Nos **systèmes informatiques, nos mesures de cybersécurité et nos plans de continuité de l'activité certifiés ISO** sont des volets essentiels de notre organisation globale. Nous gérons et diffusons des fonds et des informations sensibles en grande quantité; la confidentialité et la sécurité sont donc pour nous une priorité.



RÉSEAU / Les nombreuses relations que nous entretenons avec des **GPs, cabinets de conseil, chefs d'entreprise, gestionnaires talentueux et experts sectoriels** représentent une source essentielle de transactions autant qu'un vecteur de savoirs et d'expertises indispensables pour mettre en œuvre des stratégies de transformation au service de la croissance.

Notre écosystème

Les **principales parties prenantes de notre écosystème** sont nos clients, les entreprises dans lesquelles nous investissons, les partenaires avec lesquels nous travaillons et les autorités de régulation.

Nous aidons chaque client à trouver la **meilleure voie pour atteindre** ses objectifs d'investissement sur le marché privé. Nous y parvenons en mobilisant notre large gamme de fonds et notre accès privilégié aux fonds gérés par d'autres sponsors de premier plan.

À travers nos propres fonds, nous **coopérons avec des entrepreneurs remarquables** et des équipes de gestion pour aider les entreprises à grandir et à pérenniser leur réussite. Nous faisons également l'acquisition d'actifs immobiliers qui présentent des opportunités de création de valeur exceptionnelles. Nous encourageons le partage de connaissances et façonnons des entreprises résilientes bénéficiant d'avantages concurrentiels durables.

Nous travaillons **étroitement avec de nombreux partenaires** à plusieurs titres, en étant tour à tour : investisseur primaire, détenteur d'intérêts secondaires dans leurs fonds, prêteur, co-sponsor et co-investisseur dans leurs transactions. Nous surveillons chaque année la performance des sponsors de notre portefeuille secondaire en matière de développement durable et partageons des feedback individuels et des bonnes pratiques.

Nous sommes une société d'investissement privé spécialisée dans trois grandes classes d'actifs : Private Equity, Real Assets et Credit.

ARDIAN

Nous proposons une large gamme d'opportunités d'investissement ainsi que des solutions sur-mesure, qui permettent à nos clients d'associer dans leur portefeuille des fonds Ardian et des fonds tiers, dans les proportions les plus adaptées à leurs besoins.

Notre création de valeur

SOCIÉTÉS EN PORTEFEUILLE / Nos équipes d'investissement locales concluent des partenariats de long terme avec les chefs d'entreprise, les gestionnaires et des conseillers. Nous accompagnons nos quelque **250 sociétés en portefeuille** pour accélérer leur croissance et leur présence internationale à travers des investissements ciblés et des stratégies d'acquisition.

CLIENTS / Nous proposons une vaste offre d'investissements pour **répondre aux besoins de notre clientèle de plus de 1 440 investisseurs**, à laquelle s'ajoute un service sur-mesure né des relations personnelles solides nouées avec nos clients.

COLLABORATEURS / Le cadre de travail que nous offrons permet à tous les talents de prendre très tôt des responsabilités, développer leurs compétences et faire évoluer leur carrière. **Plus de 85% de nos collaborateurs apprécient leur qualité de vie au travail.***

SOCIÉTÉ / À travers nos sociétés en portefeuille, nous promovons le partage de la valeur et l'actionariat salarié et avons **créé 14 000 emplois depuis 2014**. Depuis 2010, la Fondation Ardian encourage la mobilité sociale par l'éducation, dès la petite enfance.

PLANÈTE / Nous **réduisons les émissions de gaz à effet de serre d'Ardian et développons des feuilles de route en faveur de la transition climatique** de nos investissements directs, alignés sur les objectifs de l'Accord de Paris. Nous contribuons directement à la transition énergétique via les actifs que nous détenons dans les énergies éolienne ou solaire et dans Hy24, notre joint-venture d'infrastructures hydrogène.

*Enquête interne sur le bien-être au sein d'Ardian, juin 2022.

Investisseur prudent et de long terme, Ardian investit dans des entreprises et acquiert des actifs réels puis se mobilise pour contribuer à l'amélioration de leur performance opérationnelle et renforcer leur résilience. Pour cela, nous identifions les mesures concrètes qui seront le gage d'une rentabilité plus durable.



Une stratégie d'investissement fondée sur la responsabilité



« Notre approche est tournée vers la réussite à long terme : celle de nos entreprises, de nos investisseurs, de nos parties prenantes et celle d'Ardian. Ces objectifs sont totalement interdépendants. »

JÉRÉMIE DELECOURT
Chief Operating Officer et Membre du Comité Exécutif

Notre démarche d'investisseur est ancrée dans la raison d'être d'Ardian : « nous investir pleinement pour bâtir des entreprises pérennes ». Ce rôle d'investisseur responsable est identique quelle que soit notre intervention auprès de nos clients : garantir des modèles d'affaires résilients, à l'épreuve des aléas, gage de leur réussite à long terme et de leur capacité à surmonter les évolutions environnementales et sociales.

Nos investissements sont guidés par la prudence et nous nous attachons à anticiper les risques de toutes sortes. L'effet de levier occupe une place mesurée dans notre politique de création de valeur. Au contraire, nous optimisons la valeur de l'entreprise en renforçant ses équipes de direction, en améliorant sa performance et en faisant converger l'intérêt de ses détenteurs, de ses dirigeants et de ses collaborateurs, via des mécanismes de partage de la valeur. Dans nos investissements directs, notre stratégie consiste à accompagner l'expansion à l'international de nos entreprises, à la fois par des fusions-acquisitions et par une croissance organique, pour les aider à se développer, à diversifier leurs risques et à bénéficier des tendances de long terme.

Le développement durable est central dans notre approche de l'investissement, comme outil de gestion du risque et comme levier de création de valeur. Les entreprises dotées d'indicateurs de développement durable robustes sont plus résilientes, affichent de meilleurs ratios financiers et in fine connaissent de meilleures valorisations.

Nous convenons de cartographies individuelles avec nos équipes de direction, ciblant les enjeux majeurs de développement durable liés à leur

activité et mesurons les progrès réalisés. Le changement climatique et la biodiversité sont systématiquement observés dans nos investissements, et nos feuilles de route intègrent l'évaluation de l'empreinte carbone de chaque activité assurant leur pérennité. Notre politique Climat poursuit trois objectifs : investir dans la transition énergétique, renforcer la résilience de nos sociétés en portefeuille et accroître l'efficacité de toute la chaîne de valeur. Le recueil et l'analyse de données sont au centre de cette démarche et nous investissons massivement dans des outils d'analyse de données et le recrutement de Data Scientists. Nous appliquons cette même démarche à toute la chaîne de valeur des sociétés dans lesquelles nous sommes majoritaires, pour gérer les risques et identifier les opportunités de création de valeur, depuis l'approvisionnement en matières premières, jusqu'aux consommateurs finaux.

Nous sommes le plus important acquéreur mondial de portefeuilles de participations sur le marché secondaire grâce à notre activité Secondaries & Primaries. Nous sommes un des leaders en engagements primaires dans des fonds de private equity et d'infrastructures, à travers Ardian Customized Solutions. Grâce à ces positions, nous entretenons des liens étroits avec de nombreux sponsors de premier plan au monde. Ce qui rejaillit sur les autres activités d'Ardian : nos équipes Co-Investissement et Private Credit bénéficient ainsi d'un volume de transactions de grande qualité, grâce à notre réseau de gestionnaires.

Enfin, nous soutenons les GPs dans leur politique de développement durable, en identifiant chaque année les leviers d'amélioration des performances de leur société et de leur portefeuille, à partir des meilleures pratiques observées lors de nos enquêtes annuelles.

+de 156

feuilles de route individuelles élaborées pour nos sociétés en portefeuille depuis 2009 (fonds directs)

+de 290

GPs étudiés depuis 2011 (Secondaries & Primaries)

env. 70 %

de la valeur nette de nos actifs relèvent des GPs avec les meilleures performances ESG en 2022 (Secondaries & Primaries)

En tant que société détenue en partie par ses salariés, nous sommes convaincus que le partage de la valeur est un puissant levier de motivation et de mobilisation autour d'objectifs communs. Un principe qui vaut tout autant pour nos sociétés en portefeuille.

FOCUS

Renforcer notre engagement en faveur du partage de la valeur



Partager la valeur créée est devenu, dès 2008, un volet à part entière de notre politique d'investissement, concrétisé il y a 15 ans à la sortie du capital de Photonis avec la redistribution d'une partie de nos bénéfices à tous les collaborateurs du fabricant d'optronique. Depuis, ce sont plus de 31 000 collaborateurs de 43 sociétés de nos portefeuilles Buyout, Expansion et Infrastructure qui ont bénéficié de cette redistribution. Ces versements, liés à la réalisation des objectifs de performance des fonds, représentent de un à six mois de salaire.

Ces dix dernières années, notre engagement en faveur du partage de la valeur a pris une nouvelle envergure : nous avons développé l'actionnariat salarié, lequel représente désormais environ 50 % du capital d'Ardian, et nous avons introduit un dispositif de partage de la valeur ouvert à l'ensemble des collaborateurs. Ayant pris la mesure de l'efficacité et de la popularité de ces mesures, notre objectif est de donner les mêmes opportunités aux collaborateurs de nos sociétés en portefeuille.

Ce partage de la valeur recouvre les mécanismes d'intéressement, les dispositifs d'actionnariat salarié et la distribution de plus-values de cession aux salariés, lors de la revente d'une entreprise. Notre objectif est que le plus grand nombre de nos sociétés en portefeuille partagent la valeur créée avec leurs salariés, en mobilisant

toute la palette des dispositifs que nous encourageons. D'ores et déjà, nos équipes Buyout et Expansion se sont engagées à étendre le partage de la valeur à toutes leurs sociétés en portefeuille. Le partage de la valeur a à nos yeux deux grandes raisons d'être : d'abord, c'est un levier puissant d'alignement des intérêts des collaborateurs, entreprises et investisseurs externes, sur un objectif de réussite à long terme de l'entreprise. Ensuite, c'est un facteur important pour une société plus juste, dans laquelle les contributions de tous à un résultat positif sont reconnues et récompensées.

Fin 2022, 50 des 72 sociétés de nos portefeuilles Buyout, Expansion et Infrastructure disposaient d'un de ces mécanismes vertueux en direction de 22 % de leurs collaborateurs en moyenne. De plus, 22 de ces entreprises s'étaient ouvertes à l'actionnariat salarié, qui couvrait dans un premier temps 5 % de leur personnel.

Notre objectif est d'accompagner nos sociétés en portefeuille et de garantir dans la mesure du possible à chacun la possibilité d'y prendre part. Notre volonté de généraliser le partage de la valeur au sein de nos sociétés en portefeuille nous a dicté notre décision d'adhérer à Ownership Works, association américaine qui plaide pour l'actionnariat des salariés. Nous sommes la première entreprise européenne membre de cette association.



Ardian soutient l'association qui défend l'actionnariat salarié

Nous sommes fiers qu'Ardian soit la toute première société européenne à adhérer à Ownership Works, association américaine qui accompagne entreprises et investisseurs dans leur démarche de promouvoir la possibilité pour tous les salariés de constituer un patrimoine durant leur vie professionnelle. Cette association compte plus de 60 organisations partenaires (sociétés de capital-investissement, fonds de pension, syndicats et fondations). Sa mission fait écho à notre ambition de démocratiser les mécanismes de partage de la valeur au sein de nos sociétés en portefeuille.

Lors de notre adhésion, peu après le lancement d'Ownership Works en mars 2022, nous nous sommes fixés pour objectif initial de mettre en place des dispositifs d'actionnariat ouverts à tous les salariés dans trois de nos sociétés en portefeuille, d'ici la fin 2024. Cet engagement couvre nos sociétés en portefeuille Buyout, Expansion, Growth et Co-Investissement.

Ownership Works encourage les chefs d'entreprise à consacrer une part importante de leur capital à l'actionnariat salarié. Cette initiative conforte notre volonté de généraliser l'actionnariat salarié au sein de nos sociétés en portefeuille, que ce soit par le conseil sur les modes de mise en place de ces dispositifs, sur la sensibilisation des salariés et des supports pédagogiques, pour aider à la compréhension des principes d'investissement et d'actionnariat.

La mission d'Ownership Works est de créer « au moins 20 milliards de dollars de patrimoine à destination de salariés issus de la diversité et d'origine modeste dans les dix prochaines années ».



FOCUS SUR TRUSTTEAM

Comment Ardian a introduit le partage de la valeur chez Trustteam

Le prestataire belge de services informatiques a triplé de taille durant la prise de participation d'Ardian dans son capital, grâce à une stratégie réussie de fusions-acquisitions. Devant des objectifs du business plan largement dépassés, nous avons veillé à ce que les salariés soient intéressés à ces très bons résultats.

L'équipe Expansion d'Ardian est devenue majoritaire dans le capital de Trustteam en 2018. L'objectif, aider son fondateur, Stijn Vandeputte, à s'implanter en France par le biais d'acquisitions. Pour des prestataires de services informatiques comme Trustteam, spécialisés dans le service aux petites entreprises, les fusions-acquisitions sont un levier de croissance majeur, sur un marché encore fragmenté, offrant des perspectives de consolidation attractives.

Trustteam avait déjà acquis plusieurs petites structures en Belgique et, avec notre soutien, était prêt à réaliser des opérations de plus grande envergure hors de ses frontières, afin d'accélérer sa croissance. Un accord a été passé entre l'équipe d'investissement d'Ardian et Stijn Vandeputte dans le cadre de cette stratégie, pour que l'entreprise trouve un moyen de pleinement aligner l'intérêt des directions des entreprises ciblées avec son plan de croissance. C'est ainsi qu'a été élaboré un dispositif de participation au capital, permettant aux cadres rejoignant

Trustteam d'acquérir des actions de l'entreprise, pour se sentir impliqués par son succès à long terme.

Entre 2018 et 2022, année de notre sortie du capital de Trustteam, l'entreprise a conclu cinq rachats, deux dans l'Est de la France et trois en Belgique, transformant son périmètre et son offre de produits. Au moment où Ardian cédait ses parts, Trustteam avait triplé de taille et son chiffre d'affaires en France était égal à son chiffre d'affaires total au moment de la prise de participation. En vertu du nouveau dispositif d'actionnariat adopté à l'initiative d'Ardian, 14 cadres sont devenus actionnaires de Trustteam durant cette période.

L'entreprise a enregistré des performances très solides durant la période de détention d'Ardian et a largement excédé les objectifs initiaux de son business plan. Pour saluer les efforts consentis, Ardian a redistribué une partie de la plus-value réalisée, à travers le versement d'une prime exceptionnelle à chacun des 254 salariés.



Trustteam 

« Avant de collaborer avec Ardian, nous n'avions pas de dispositif permettant à d'autres personnes de prendre une participation dans le groupe. C'est un changement important. »

STIJN VANDEPUTTE
Fondateur et CEO, Trustteam

Notre réseau multilocal au plus près d'une clientèle mondiale

Si Ardian est ancré dans les principales économies de la zone euro, son horizon est résolument mondial. Les actifs du marché privé ont un rôle important à jouer pour les investisseurs du monde entier. Notre stratégie consiste donc à nous rapprocher d'eux, pour comprendre leurs besoins, où qu'ils se trouvent.

Dans les dix ans suivants son indépendance, Ardian n'a eu de cesse de consolider ses positions et sa réputation en Europe, pour devenir une société mondiale de capital-investissement. Cette approche a eu l'intérêt d'offrir toute une gamme d'opportunités à nos clients et de diversifier efficacement nos risques. Aujourd'hui, nous sommes présents sur quatre continents à travers nos 16 bureaux. La dimension mondiale de nos activités a nécessité de diversifier également notre offre d'investissement pour répondre aux besoins des investisseurs où qu'ils soient, des plus grandes institutions aux grandes fortunes privées.

En 2013, devenus Ardian, nous avions 36 milliards de dollars de fonds gérés ou conseillés, dont deux tiers provenaient de clients en Europe. Aujourd'hui, la valeur de nos actifs a quadruplé, à 150 milliards de dollars, et la part de nos clients européens a été ramenée à un peu plus de la moitié. Un équilibre s'est établi entre le continent américain (un cinquième), l'Asie et le Moyen-Orient (environ 14 % chacun). Notre croissance a été remarquable au Moyen-Orient, passant de trois milliards de dollars sous gestion en 2017 à 18 milliards de dollars à la fin de 2022. Aux côtés de nos clients européens historiques, nous comptons désormais un vivier d'investisseurs équilibré et d'envergure mondiale. Nos activités en Amérique, en Asie et au Moyen-Orient devraient continuer de progresser, les investisseurs de ces régions occupant une part grandissante dans les levées de fonds actuellement réalisées. Si notre ancrage en Europe plaît à bon nombre de nos investisseurs, ils ne nous considèrent plus comme un acteur purement européen.

La diversification réussie de notre clientèle vient de notre forte culture du service, adossée à une excellente maîtrise technologique, à des produits d'investissement hors pair et à une structure décentralisée, multilocale. Être présent localement par le biais de nos bureaux est fondamental dans notre stratégie et reste la meilleure façon de conquérir et de fidéliser des investisseurs sur le temps long grâce aux équipes qui parlent la même langue et partagent la même culture. L'ouverture de notre bureau d'Abou Dabi s'inscrit dans cette logique et nous laisse croire à de nombreuses relations et belles opportunités d'investissement au Moyen-Orient.

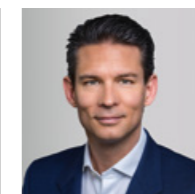
Nous continuerons d'étendre notre réseau au plus près de nos clients, où qu'ils se trouvent. En parallèle, nous améliorons nos offres afin de proposer à chaque investisseur la meilleure combinaison d'actifs sur les marchés privés selon ses objectifs. Pour cela, notre offre de solutions est essentielle et notre équipe Customized Solutions s'étoffe afin de mieux nous adresser à nos clients, par exemple, en enrichissant notre position de leader en Infrastructure de nouvelles opportunités sur le marché Infrastructure secondaire, opportunités de placement de plus en plus recherchées par les investisseurs. Nous imaginons des moyens innovants d'ouvrir de nouvelles possibilités d'investissement aux clients privés. Et nous avons des projets ambitieux pour passer à l'échelle supérieure et diversifier nos stratégies en Amérique du Nord, où le capital-investissement a trouvé le marché le plus important et le plus actif.

Aujourd'hui plus que jamais, nous concevons Ardian comme une société de capital-investissement mondiale, née en Europe.



« Nous avons levé près de 28 milliards de dollars en 2022, un très beau résultat. Je pense que nous allons doubler voire tripler ce montant dans les dix prochaines années. »

JAN PHILIPP SCHMITZ
Responsable des Relations Investisseurs
et Membre du Comité Exécutif



« Nous avons élargi la gamme de solutions d'investissement que nous pouvons offrir. Nous avons désormais une réponse à toute demande de nos clients. »

FLORIAN KLUGE
Co-Responsable des Relations Investisseurs
Europe et Managing Director

François-Aïssa Touazi, Président d'Ardian Limited Abu Dhabi, partage les réalisations d'Ardian dans la zone du Moyen-Orient : de notre capacité à nouer des partenariats de haut niveau avec des acteurs stratégiques majeurs à nos ambitions à long terme pour l'entreprise dans cette région.

Abou Dabi : une passerelle entre nos activités aux États-Unis et en Europe



« L'ouverture de notre bureau à Abou Dabi est une étape importante dans le développement d'Ardian. Cette région a de fortes ambitions économiques. »

FRANÇOIS-AÏSSA TOUAZI
Senior Managing Director et Président
d'Ardian Limited Abu Dhabi

Depuis quand préparez-vous la présence d'Ardian au Moyen-Orient ?

François-Aïssa Touazi — J'ai rejoint Ardian en 2008 et à l'époque, nous gérons environ 200 millions de dollars pour le compte de clients du Moyen-Orient. Aujourd'hui, ce chiffre avoisine 20 milliards de dollars d'actifs, détenus par quelque 65 clients dans la région et nous avons noué des liens solides avec les fonds souverains les plus importants et sophistiqués, les organismes gouvernementaux et les institutions. Notre action dans la région n'est pas celle d'un acteur seul. Notre avantage concurrentiel réside dans notre capacité à agir comme le plus grand apporteur de liquidités mondial par l'acquisition de portefeuilles sur le marché secondaire, souvent auprès des mêmes clients que ceux qui investissent dans notre plateforme. Sur le plan industriel, notre programme de co-investissement offre à nos principaux partenaires une exposition directe aux entreprises européennes et américaines. Un grand nombre de nos sociétés

en portefeuille chercheront aussi à étendre leurs activités et à bénéficier des opportunités offertes dans la région par les programmes de diversification. Nous sommes très fiers d'avoir des relations aussi solides.

Pourquoi avoir choisi Abou Dabi pour ouvrir le premier bureau au Moyen-Orient ?

FT. — Nos premiers clients du Golfe étaient à Abou Dabi. Et il existe une concentration d'institutions financières de grande qualité dans les Émirats arabes unis, en particulier à Abou Dabi. Le partenariat que nous avons noué avec Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) fait désormais référence dans notre secteur. Ardian entretient des relations de longue date avec des institutions aux objectifs variés comme avec l'Emirates Investment Authority (EIA), qui recherche le meilleur retour sur investissement, ou d'autres qui, à l'instar de Mubadala Capital, souhaitent jouer un rôle actif dans la transformation, notamment industrielle, de leur pays. En investissant à l'extérieur et en étant alignées

sur la vision des dirigeants des Émirats arabes unis, ces institutions remodelent l'économie et la préparent à une nouvelle ère. Les dirigeants d'Ardian étaient convaincus du bien-fondé d'une plus grande proximité avec elles. Notre bureau dans le centre financier Abu Dhabi Global Market, sur l'île d'Al Maryah, illustre ces décennies de confiance partagée entre Ardian et ses partenaires locaux.

Faut-il comprendre qu'Ardian compte investir au Moyen-Orient en même temps qu'y lever des fonds ?

FT. — Absolument. La COP 28 aura lieu à Dubaï tandis que tous les yeux sont braqués sur la transition énergétique du Moyen-Orient. Nous voulons jouer un rôle majeur à cet égard et à travers Hy24, nous sommes prêts à gérer le plus grand fonds d'infrastructure hydrogène au monde. Grâce à lui, nous sommes le partenaire tout désigné des institutions du Moyen-Orient désireuses d'investir dans l'hydrogène vert. Nous savons que l'Arabie saoudite et les Émirats arabes unis veulent être moteur sur la question et nous nous attelons déjà à plusieurs projets. Nous constatons que beaucoup de nos sociétés en portefeuille en Europe sont très intéressées à l'idée d'investir dans des pays de la zone Afrique du Nord - Moyen-Orient, là où les pouvoirs publics veulent transformer leur économie. Les opportunités se multiplient dans la santé, la technologie, les loisirs, le tourisme ou encore la logistique. Notre bureau servira de passerelle entre les États-Unis, l'Europe et les Émirats arabes unis, pour aider nos sociétés en portefeuille à s'installer sur ces marchés porteurs.



Abu Dhabi Global Market square - Abou Dabi, Émirats arabes unis

Quelle équipe prévoyez-vous dans ce bureau d'Abou Dabi ?

FT. — Nous avons constitué une équipe de dix personnes. Afin de développer des liens plus étroits avec davantage de clients du Moyen-Orient et d'offrir un niveau de service plus élevé, cette équipe sera composée de professionnels de notre équipe Secondaries & Primaries et de membres de notre équipe Relations Investisseurs. En outre, nous prévoyons d'avoir des spécialistes de l'investissement basés à Abou Dabi, notamment de l'équipe du fonds pour l'hydrogène vert. Au cours des deux prochaines années, nous visons un effectif de 25 personnes, ce qui ferait d'Abou Dabi l'un des bureaux les plus conséquents de notre réseau international à court terme. Il est essentiel pour nous d'accroître notre présence locale.

Quelles sont les attentes de vos clients au Moyen-Orient ?

FT. — Ce sont des investisseurs sophistiqués qui recherchent la performance, bien sûr, mais qui aspirent également à nouer des partenariats de long terme et sont très attachés à l'interaction personnelle. Nous avons la chance d'avoir dès à présent des relations de travail solides entre les équipes d'Ardian et celles des fonds souverains, des institutions financières et les family offices. Le développement d'une présence locale importante permettra à ces partenariats de se renforcer et d'être plus productifs tout en nous faisant connaître davantage auprès d'autres acteurs institutionnels comme les banques privées. Ces investisseurs incitent à de nouveaux types d'investissement et nous pensons qu'Ardian détient les solutions et l'expertise pour répondre à leurs besoins.

**we
grow
with
you**

ARDIAN



Join a world-leading private investment house
that will release your potential.

Private Equity
Real Assets
Credit

OFFICES:
Europe
Middle East
Americas
Asia

ardian.com/talent
in @Ardian

Ardian souhaite aider chaque client à trouver la meilleure façon d'atteindre ses objectifs d'investissement à travers les actifs du marché privé. L'étendue de notre offre est un élément essentiel de nos solutions, couvrant nos propres fonds et l'accès privilégié d'Ardian aux levées de fonds primaires d'autres grands sponsors internationaux. Mais, notre flexibilité pour trouver les solutions les plus adaptées aux clients est tout aussi primordiale. Quelle que soit la voie choisie par les investisseurs, notre approche reste la même : sur chaque marché, nos équipes locales établissent des partenariats à long terme avec des dirigeants d'entreprise et travaillent avec eux pour créer des entreprises résilientes et de grande qualité, prêtes à aborder l'avenir.

Nos activités et solutions d'investissement

ACTIFS GÉRÉS OU CONSEILLÉS

Chiffres au 31 décembre 2022

114 Mds\$ Private Equity

SECONDARIES & PRIMARIES - CO-INVESTISSEMENT -
BUYOUT - EXPANSION - GROWTH - NORTH AMERICA FUND
pp.54-67

26 Mds\$ Real Assets

INFRASTRUCTURE - REAL ESTATE - REAL ASSETS DEBT
pp.68-75

10 Mds\$ Credit

PRIVATE CREDIT - NAV FINANCING
pp.76-81

ARDIAN CUSTOMIZED SOLUTIONS

Une année de levée de fonds record

Ardian Customized Solutions a réalisé sa meilleure année de levée de fonds à ce jour et s'est développé sur de nouveaux marchés en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient, lui ouvrant de très belles perspectives.

6 Mds\$

d'engagements confirmés en 2022

+de 40 %

de la collecte de fonds proviennent de l'Amérique latine et du Moyen-Orient en 2022

80 %

environ de la collecte de fonds réalisés auprès de nouveaux clients en 2022

L'équipe d'Ardian Customized Solutions a enregistré sa plus belle année à ce jour, en ayant levé le montant record de 6 milliards de dollars d'engagements en 2022. Ces performances élèvent à plus de 50 le nombre de solutions sur-mesure que nous gérons désormais. Une part significative relève de clients existants – à la fois des clients d'ACS, qui complètent leurs solutions, et des investisseurs de nos fonds communs de placement qui se dotent également de portefeuilles sur-mesure – ce qui confirme la confiance de nos investisseurs dans nos services. Dans le même temps, nous avons conquis de nouveaux clients, ce qui prouve la force de notre marque sur le marché.

Les solutions sur-mesure sont en train de s'imposer aux yeux des clients comme une voie d'accès privilégiée aux marchés privés. Pour les institutions qui débutent dans le

capital-investissement mais ne disposent pas d'expertise en interne dans cette classe d'actifs, une solution personnalisée leur apporte une exposition sur-mesure, et le niveau de conseil qu'elles souhaitent.

Mais ces solutions attirent aussi des institutions expérimentées qui souhaitent plus de souplesse dans la répartition de leurs investissements entre les différents marchés et sous-classes d'actifs, y compris ceux auxquels elles ne pourraient accéder seules.

La croissance enregistrée en 2022 résulte de notre force indiscutable sur nos marchés historiques en Europe à laquelle s'ajoutent les fruits de notre investissement à long terme dans l'expansion de notre couverture géographique. Nous avons en effet remporté d'importants contrats, en particulier en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient.

Ces succès nous ouvrent un nouveau champ de croissance et témoignent de la capacité d'Ardian Customized Solutions à exporter son expertise sur d'autres marchés. Nous poursuivons la recherche d'opportunités dans les pays du Golfe par exemple, ainsi que sur le très important marché nord-américain. Nous sommes convaincus que l'expansion de notre



« La levée de plus de 6 milliards de dollars d'engagements l'an dernier constitue une réussite majeure et témoigne de l'importance que les solutions sur-mesure sont en train de prendre dans la stratégie de croissance d'Ardian. »

JAN PHILIPP SCHMITZ
Responsable d'Ardian Customized Solutions et
Membre du Comité Exécutif

réseau sera bénéfique à nos activités dans l'année à venir.

La définition précise du profil d'allocation que recherchent les clients, en termes de classe d'actifs, de stratégie sous-jacente, d'exposition géographique et de rythme d'investissement, est un volet essentiel de notre activité. Nos solutions personnalisées s'appuient sur toute l'offre d'investissement d'Ardian, y compris sur nos propres activités d'investissement direct et secondaire ainsi que sur un vaste ensemble de fonds de tiers et de co-investissements par le biais de notre plateforme Secondaries & Primaries, et de notre activité Co-Investissement.

Nous avons également beaucoup investi ces dernières années pour renforcer les fonctions supports nécessaires à la croissance de notre activité, notamment nos équipes spécialisées dans la mise en place et le financement de fonds, afin de pouvoir offrir la flexibilité et l'efficacité recherchées par nos clients. La demande exceptionnelle d'infrastructures enregistrée en 2021 a solidement installé cette classe d'actifs en tête de notre offre personnalisée, aux côtés du capital-investissement en 2022. D'autres classes d'actifs d'Ardian suivent, comme en témoignent les récentes solutions de crédit privé et les premières demandes en portefeuilles immobiliers personnalisés.

Dans toutes les classes d'actifs, sans exception, le développement durable revêt de plus en plus d'importance pour les investisseurs qui s'engagent dans nos solutions. Grâce à son expertise reconnue en matière de développement durable, Ardian peut offrir aux investisseurs une approche ESG solide, construire des portefeuilles conformes et apporter des services aux investisseurs qui répondent à des normes rigoureuses.

FOCUS

Comment Ardian est devenu un acteur de premier plan des solutions sur-mesure

L'objectif d'Ardian Customized Solutions est d'offrir à chaque client les solutions d'investissement les plus adaptées à ses besoins, que ce soit en matière de structuration qu'en gamme de services. Cette offre est de plus en plus recherchée à la fois par les clients qui veulent une exposition définie dans des classes d'actifs particulières et par des investisseurs qui veulent se positionner sur les marchés privés sans avoir en interne les spécialistes pour en assurer la gestion. Depuis plus de 25 ans, nous proposons des portefeuilles sur-mesure, ce qui nous donne aujourd'hui l'expérience et les compétences nécessaires pour offrir le meilleur service.

1997

Lancement de l'activité d'ACS avec plusieurs sociétés du Groupe AXA. Au cours des années suivantes, Ardian prend en charge plusieurs grands portefeuilles du marché privé et commence à développer son offre ACS.

2005

ACS s'ouvre à quelques clients stratégiques en dehors d'AXA, y compris auprès d'un grand family office européen disposant d'un portefeuille mondial de capital-investissement. Ce portefeuille, toujours géré par Ardian, a pris des engagements de plus d'un milliard de dollars.

2013

Ardian devient une société indépendante et identifie l'offre Customized Solutions comme un fort levier de croissance au sein de l'entreprise. Pour ce faire, Ardian investit dans la création d'une activité à part entière, avec ses outils et process propres pour soutenir un développement rapide de sa base de clientèle.

2014

ACS développe pour la première fois une solution pour un client non européen, solution visant à compléter le portefeuille de l'investisseur de petites et moyennes capitalisations nord-américaines.

2017

La première solution strictement infrastructure commence à investir. Axée à l'origine sur les investissements primaires et secondaires, Ardian a depuis ajouté à son portefeuille une offre dédiée aux énergies renouvelables et à la transition énergétique, ainsi que des co-investissements directs.

2022

Après une année de collecte de fonds record, le nombre de solutions personnalisées dépasse les 50 représentant plus de 40 milliards de dollars d'actifs sous gestion.



« Nous possédons une marque forte en Europe que nous étendons à d'autres marchés, en Amérique latine, par exemple, où nous avons gagné plusieurs clients en 2022. »

MARTIN KESSI
Responsable d'Ardian Suisse et Senior Managing Director

PRIVATE WEALTH SOLUTIONS

La demande sur les marchés privés augmente

Nous avons lancé notre solution dédiée aux investisseurs privés et travaillons sur d'autres innovations pour leur offrir un accès plus large au capital-investissement.

9,1 Mds\$

d'actifs gérés ou conseillés au 4^{ème} trimestre 2022

+21,2 %

d'actifs gérés ou conseillés par Ardian en 2022

env. 1,8 Md\$

levés en 2022

L'année 2022 a été celle d'une rapide montée en puissance pour l'équipe Private Wealth Solutions d'Ardian, qui a culminé avec le lancement de notre premier fonds perpétuel spécialement développé pour nos investisseurs privés français. Ardian Access Solution a été lancé en partenariat avec BNP Paribas Banque Privée et l'assureur français BNP Paribas Cardif et permet pour la première fois aux clients de BNP Paribas d'investir dans les fonds de Private Equity d'Ardian.

Ce fonds vise à offrir une exposition immédiate et très diversifiée à des sociétés de taille et de secteur variés dans le monde entier, en particulier en Europe et en Amérique du Nord. Conscients que les investisseurs privés souhaitent accéder à leurs actifs en cas de changement de situation, nous avons structuré une solution répondant aux critères de l'assurance vie française afin



« Le développement de solutions pour les investisseurs privés offre d'importantes opportunités pour Ardian. Notre large choix de stratégies nous place dans une position idéale pour répondre à leurs besoins. »

ERWAN PAUGAM
Responsable Private Wealth Solutions

que notre partenaire assureur puisse offrir une certaine liquidité.

Ardian Access Solution a été proposé d'abord exclusivement aux clients de la banque BNP Paribas, avant de l'ouvrir à d'autres distributeurs en 2023. L'intérêt des clients de BNP Paribas a été tel que nous avons vite dépassé notre objectif initial de levée de fonds. Signe de la forte appétence des grandes fortunes pour les investissements privés sur lesquels elles s'orientent de plus en plus dans une logique de diversification. Nous envisageons d'autres solutions de ce type avec des banques privées internationales pour donner accès aux investisseurs privés aux différentes expertises d'Ardian.

Par ailleurs, nous avons conclu un partenariat avec plusieurs plateformes digitales, pour permettre à des gestionnaires de patrimoine de proposer aisément nos solutions à leurs clients. Le recours à ces plateformes accueillant les investisseurs privés réduit les risques d'exécution inhérents à ce segment d'investisseurs, tout en simplifiant le processus pour les gestionnaires de fonds. Ces partenariats sont clés pour adresser une part significative des investisseurs privés ainsi que pour l'expansion de notre offre. À la fin du premier trimestre 2023, nous avons ainsi intégré 15 gestionnaires de patrimoine, et de nombreuses autres entrées en relation sont en cours.

Parallèlement au développement de fonds perpétuels dirigés vers les investisseurs privés, nous avons levé des sommes significatives via nos fonds nourriciers actuels, qui viennent alimenter nos activités sur le Secondaire et le Co-Investissement, en Europe et aux États-Unis. Des discussions sont très avancées pour étendre notre coopération avec des acteurs parmi les plus prestigieux gestionnaires de patrimoine mondiaux pour la neuvième génération de notre fonds secondaire ainsi que pour le sixième millésime de notre fond de co-investissement.

Par ailleurs, nos relations avec les investisseurs privés les plus fortunés ont continué de se développer. Nous avons accueilli au sein d'Ardian un nombre significatif de nouvelles familles appartenant aux plus grosses fortunes d'Europe, d'Asie et du Moyen-Orient. Ces clients bénéficient du même accès à nos expertises que nos investisseurs institutionnels, tant par le biais de nos fonds professionnels que grâce à notre équipe Ardian Customized Solutions.

L'intérêt dont font preuve les investisseurs privés pour les marchés financiers est un phénomène mondial qui redessine progressivement l'offre de gestion de patrimoine. Depuis ces trois dernières années, de nombreuses banques privées et gestionnaires de patrimoine jusqu'ici éloignés des stratégies de capital-investissement s'y intéressent et lancent de nouveaux produits. Nous avons renforcé notre équipe à l'international et recruté en 2022 des collaborateurs en Europe, en Asie et aux États-Unis, pour renforcer notre présence auprès des clients privés aux côtés des équipes Relations Investisseurs déjà en place.

La solidité d'Ardian sur l'ensemble de ses marchés cœurs en Europe et aux États-Unis, a créé une dynamique très forte pour notre activité. Nous comptons accroître notre marque, à l'aide de communications dédiées aux investisseurs privés, tout en poursuivant nos projets de développement ambitieux, en 2023 et au-delà.

ENTRETIEN

Comment Ardian et BNP Paribas ont élaboré une solution différenciée pour les clients privés



CLAIRE ROBOREL DE CLIMENS
Global Head of Private and Alternative Investments, BNP Paribas Wealth Management

En quoi est-ce une offre attractive pour vos clients ?

C.R.C. — Nos clients ont été séduits par le fonds parce qu'il s'appuie sur les stratégies Secondaires et Co-Investissement d'Ardian et donne une exposition internationale à des sociétés non cotées, ce qui est difficile à trouver pour un client privé. Ils ont apprécié le fait que ces stratégies leur offraient une opportunité de diversification géographique, sectorielle et dans la durée, ainsi qu'en termes de GPs. Ces facteurs nous ont permis de proposer une offre très différenciée, ce qui l'a rendue attrayante pour les clients français de BNP Paribas Wealth Management.

Le dynamisme de la demande vous a-t-il surpris ?

C.R.C. — Nous avons éprouvé le concept avec notre équipe commerciale, nous savions donc que ce produit rencontrerait sa clientèle et Ardian nous a apporté une aide précieuse lors de la campagne marketing auprès de nos clients. Ceci étant dit, la vitesse de levée des fonds nous a surpris, au regard de la conjoncture. Nous avons initialement prévu une période de trois à quatre mois de levée de fonds. Elle a finalement été 2,5 fois moindre soit de 6 semaines. C'était la bonne solution au bon moment.

2,5 x

La levée de fonds a été réalisée en 2,5 fois moins de temps que prévu

6 semaines

pour la levée de fonds prévue initialement entre 3 et 4 mois

* Les informations fournies ne constituent ni une offre ni une recommandation d'investissement. Investir dans Ardian Access Solution Fond Commun de Placement à Risques (FCPR) présente un risque de perte totale ou partielle du capital. Il est recommandé de se référer au document d'informations pour les investisseurs et au document du FCPR avant toute décision d'investissement.



Private Equity

Ardian investit sur l'ensemble du périmètre du Private Equity, depuis des fonds jusqu'à des participations dans des sociétés.

SECONDARIES & PRIMARIES
pp.56-57

CO-INVESTISSEMENT
pp.58-59

BUYOUT
pp.60-61

EXPANSION
pp.62-63

GROWTH
pp.64-65

NORTH AMERICA FUND
pp. 66-67

PRIVATE EQUITY

Les entreprises privées de qualité génèrent des plus-values régulières

Grâce à une large gamme de produits d'investissement, nous offrons une exposition diversifiée à des sociétés privées de qualité. C'est ainsi un moyen de proposer aux clients un choix de profils de risque/rendement adapté à leurs priorités.

Le Private Equity apporte aux investisseurs des gains en capital, réalisés au moment de la cession et pendant la durée de vie de l'investissement, grâce à des refinancements qui permettent des distributions anticipées de liquidités sous forme de dividendes. La performance est mesurée par le taux de rendement interne (TRI) et le multiple du capital investi (MOIC).

Nos activités de Private Equity ont prouvé leur capacité à offrir les opportunités d'investissement attendues et à créer de la valeur à long terme pour les investisseurs. Elles offrent différents moyens d'accéder aux rendements de sociétés privées de grande qualité. Les portefeuilles secondaires contiennent des centaines de sociétés privées, de secteurs, régions et sponsors très variés, sans que l'investisseur n'ait à sélectionner des fonds en particulier. Comme nous prenons des participations dans des fonds arrivés à maturité, les performances historiques des sociétés sous-jacentes sont

connues, tandis que notre capacité à acheter à des coûts intéressants par rapport à l'actif net réévalué (ANR) génère un retour sur investissement élevé au moment des cessions. Nos activités directes – Buyout, Expansion, Growth – s'orientent vers des portefeuilles plus concentrés de sociétés européennes mid, large cap et en croissance. Notre équipe Buyout investit désormais en Amérique du Nord. Ces activités offrent des portefeuilles plus concentrés, générant des performances constantes au fil des générations, au-delà des périodes de crise, pendant plus de vingt ans.

Enfin, notre équipe Co-Investissement permet aux clients d'investir aux côtés de sponsors tiers de premier plan et d'obtenir une exposition directe à un portefeuille de rachats lui aussi de tailles, secteurs, zones géographiques et sponsors variés avec un engagement unique dans un fonds.

Secondaries & Primaries

Au premier rang mondial des transactions de fonds secondaires

Le marché secondaire a renoué avec un volume d'opérations très important en 2022, représentant environ 111 milliards de dollars de transactions. Ce phénomène s'explique par le rééquilibrage des portefeuilles des grands investisseurs, après la forte baisse de la valeur de leurs participations en bourse. En réduisant leurs allocations sur le marché privé, ils nous ont ouvert une opportunité inespérée de sélectionner des portefeuilles de sociétés privées de haute qualité, avec des décotes à deux chiffres par rapport à l'actif net réévalué (ANR) et à de très bonnes conditions. Deux facteurs nous ont aidés : peu de concurrence sur l'acquisition des plus grands portefeuilles

(plusieurs milliards de dollars) et une couverture très élevée des fonds de private equity les plus performants, dont la plupart font partie du portefeuille secondaire d'Ardian. La dynamique de rééquilibrage qui a dominé le marché secondaire l'an dernier a entraîné une activité importante des investisseurs privés, après une période de forte hausse des transactions menées par les GPs.

En nous concentrant sur les portefeuilles de haute qualité, malgré les perturbations économiques, nous avons permis à ces entreprises de continuer à croître et à générer des flux de trésorerie importants. Nous avons réalisé, lors des cessions, de bonnes performances par rapport aux valeurs comptables. Fin 2022, le fonds secondaire Ardian VIII était engagé à 85 % et nous avons réalisé nos premières transactions dans notre dernier fonds. Nous avons aussi clôturé le fonds secondaire Ardian VIII Infrastructure en avril à 5,25 milliards de dollars, après seulement neuf mois de collecte. Il s'agit du plus grand fonds secondaire d'infrastructure au monde, plus de trois fois supérieur à celui de la génération précédente.



MARK BENEDETTI
Co-Responsable d'Ardian US
et Membre du Comité Exécutif



VLADIMIR COLAS
Co-Responsable d'Ardian US
et Membre du Comité Exécutif



MARIE-VICTOIRE ROZÉ
Senior Managing Director,
Secondaries & Primaries



JAN PHILIPP SCHMITZ
Responsable d'Ardian Allemagne et de
la région Asie, Responsable des Relations
Investisseurs, Responsable d'Ardian Customized
Solutions et Membre du Comité Exécutif

9,3 Mds\$ d'opérations secondaires avec 16 transactions en 2022

2,7 Mds\$ d'engagements primaires dans 58 fonds en 2022

2,2 Mds\$ Montant de la plus grande transaction secondaire de l'équipe en 2022

Fait marquant

PARTENAIRE : MUBADALA CAPITAL

DATE : DÉCEMBRE 2022



Nous avons approfondi notre relation de longue date avec Mubadala Capital, le fonds d'investissement de Mubadala Investment Company, basé à Abou Dabi, avec un partenariat de 2,1 milliards de dollars comprenant deux transactions. Dans la première, l'équipe Secondaries & Primaries d'Ardian a acquis auprès de Mubadala Capital un portefeuille comprenant dix investissements dans des fonds privés et six investissements directs. Les fonds privés sont détenus par des GP de premier plan, principalement situés en Amérique du Nord et en Europe, transférés au bilan de Mubadala Capital lors de sa scission de Mubadala Investment Company en 2021. Parallèlement à cette opération, nous nous engagerons principalement dans des fonds de private equity gérés par Mubadala Capital, en mettant l'accent sur les portefeuilles de la plus haute qualité gérés par des GPs réputés.

Transactions et engagements Secondaries & Primaries

Nous vous présentons ci-dessous une sélection de transactions et engagements pour notre activité Secondaries & Primaries.

Sélection de transactions secondaires

Fonds	Date d'inv. (MM/AA)	Montant
SECONDAIRES INFRASTRUCTURE		
Peace II	10/22	678 M\$
Rialto	08/22	370 M\$
Cleveland	01/22	27 M\$
EARLY SECONDAIRES		
Warriors	07/22	60 M\$
Dalloway	06/22	32 M\$
Glacier	03/22	22 M\$
SECONDAIRES		
Parsnip	12/22	2,2 Mds\$
Magnolia	09/22	2,1 Mds\$
Grain	10/22	826 M\$
Tower	09/22	808 M\$
Sandman	08/22	730 M\$
Camellia II	06/22	536 M\$
Pineberry	09/22	515 M\$
Pottinger	09/22	378 M\$

Sélection d'engagements primaires

Fonds	Date
FONDS GLOBAUX	
Mubadala Capital Partners IV	10/22
Apax XI_EUR	06/22
Advent GPE X	04/22
Warburg Pincus Global Growth XIV	01/22
FONDS NORD-AMÉRICAINS	
Harvest IX	09/22
Vista Flagship VIII	02/22
FONDS EUROPÉENS	
EQT X	05/22
Carlyle Europe Technology Partners V	03/22
Permira VIII	02/22
FONDS ASIATIQUES	
J-Star 5	02/22
Baring Asia VIII	01/22

« Nous sommes convaincus d'être au début de ce qui s'avérera être une opportunité d'achat historique pour les fonds secondaires. »

ASF MANAGEMENT COMMITTEE

L'équipe Secondaries & Primaries est dirigée par Dominique Senequier, Présidente d'Ardian, avec le support de l'ASF Management Committee. Ses membres sont les suivants : Mark Benedetti, Vladimir Colas, Marie-Victoire Rozé, Jan Philipp Schmitz.

Co-Investissement

La recherche de la qualité sans compromis

La période d'investissement du Fonds V de Co-Investissement d'Ardian s'est terminée au premier trimestre 2022, par la réalisation de deux transactions : l'acquisition de la division de pharma intelligence de Norstella, groupe spécialisé dans l'information pharmaceutique basé au Royaume-Uni, et la prise de participation dans Starmex, la toute première transaction de notre nouvelle équipe basée à Pékin.

Bien que l'Asie soit encore mineure dans l'activité Co-Investissement d'Ardian (environ 5 % du Fonds V), nos deux experts du bureau de Pékin prévoient de belles opportunités.

Les conditions du marché devenant de plus en plus incertaines, nous avons opté pour la prudence, évitant les sociétés cycliques et privilégiant les plus résistantes à l'inflation et d'une structure d'endettement saine. L'équipe a réalisé six autres transactions engageant 375 millions de dollars. Ce montant – représentant 50 % du total d'une année normale – comprend trois transactions en Europe et trois autres aux États-Unis. Dans chaque zone, une transaction s'est faite aux côtés d'un nouveau sponsor.

Récemment, nous avons observé plusieurs opportunités de co-investissement dans le secteur des infrastructures. Nous souscrivons des co-investissements dans ce secteur pour le compte d'Ardian Customized Solutions. Nous en avons ainsi réalisé deux au cours des douze derniers mois. Cette tendance est le signe de la maturité croissante des infrastructures en tant que classe d'actifs, tendance que nous souhaitons poursuivre activement.



ALEXANDRE MOTTE
Responsable Co-Investissement

« Nous nous concentrons exclusivement sur les entreprises de haute qualité, leaders sur leur marché et capables de faire face aux périodes de turbulences économiques. »



PATRICK KOCSI
Responsable Co-Investissement aux États-Unis

500 M€
d'investissements annuels

30
professionnels de l'investissement

10 M€ à 200 M€
investis par transaction

Faits marquants

ENTREPRISE : **NORSTELLA** (EX-INFORMA PHARMA INTELLIGENCE) /

PAYS : **ÉTATS-UNIS** / SPONSOR : **WARBURG PINCUS** /

SECTEUR : **SERVICES DE SANTÉ** / DATE : **JUIN 2022**



L'équipe Co-Investissement a investi dans Norstella, un groupe de cinq fournisseurs de données pharmaceutiques (Citeline, MMIT, Evaluate, Panalgo et le groupe Dedham), tous leaders sur leur marché. Ils aident les acteurs du secteur des sciences de la vie à améliorer les performances de leurs programmes de développement de médicaments. L'entreprise connaît une forte croissance, grâce à une série d'initiatives favorisant la création de valeur.

ENTREPRISE : **WATERLOGIC** /

PAYS : **ROYAUME-UNI** / SPONSOR : **CASTIK CAPITAL** /

SECTEUR : **DISTRIBUTEURS D'EAU PURIFIÉE** / DATE : **MAI 2021**



Six mois après son rachat, Waterlogic a accepté de fusionner avec Culligan, son principal concurrent, pour former le leader incontesté de leur marché grâce à leur complémentarité en termes de produits, de zones géographiques et de clients. L'intégration post-fusion et les programmes de réduction des coûts progressent bien. L'entreprise ainsi constituée opère désormais sous le nom de Culligan.

Portefeuille Co-Investissement

Nous vous présentons ci-dessous une sélection de notre portefeuille Co-Investissement.

DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DE NOTRE PORTEFEUILLE SUR NOTRE SITE



Société	Date d'inv. (MM/AA)	Activité	Pays
SERVICES AUX ENTREPRISES			
Renta	NOUVEAU 02/22	Location de matériel de construction et de rénovation	Finlande
IQ-EQ	12/21	Fournisseur de services aux investisseurs	Luxembourg
DiOT-SIACI	11/21	Groupe de conseil et de courtage d'assurances	France
Evans	08/21 02/17	Services d'externalisation destinés au secteur américain du fret	États-Unis
Trinity Consultants	07/21	Société de conseil en EHS (environnement, santé et sécurité), en ingénierie et en sciences	États-Unis
Galway Insurance	12/20	Plateforme d'assurance multirisques et de courtage en avantages sociaux aux États-Unis	États-Unis
Insight Global	09/19	Fournisseur de solutions de recrutement et d'emploi	États-Unis
Cast & Crew	04/19	Solutions RH et de comptabilité pour l'industrie du divertissement	États-Unis
Lindfast Solutions Group	04/19	Principal distributeur d'attaches spéciales	États-Unis
Sedgwick	12/18	Fournisseur de services pour la gestion de sinistres et réclamations	États-Unis
ProService Hawaii	12/17	Professionnel des ressources humaines	États-Unis
BIENS ET SERVICES DE CONSOMMATION			
Solina	07/21	Ingrédients culinaires	France
Action	01/20	Chaîne de magasins de produits discount non alimentaires	Pays-Bas
TECHNOLOGIES MÉDICALES / SANTÉ			
Norstella	NOUVEAU 06/22	Intelligence économique pour l'industrie de la santé	Royaume-Uni États-Unis
Schwind	NOUVEAU 02/22	Fabricant de systèmes laser pour le traitement des anomalies de réfraction	Allemagne
Palex	12/21 01/20	Distributeur de dispositifs médicaux aux hôpitaux	Espagne
Elsan	12/20	Opérateur d'hôpitaux privés	France
Galderma	09/19	Solutions médicales en dermatologie	Suisse
TECHNOLOGIE			
Marlink	09/21	Fournisseur indépendant de services et solutions de communications en zones reculées	France Suède
Imagine Learning	02/21	Fournisseur de solutions numériques d'éducation pour les élèves de la maternelle à l'enseignement secondaire supérieur	États-Unis
Infoblox	11/20	Prestataire de services réseau critiques	États-Unis
Trade Me	04/19	Site d'annonces et d'enchères généralistes	Nouvelle-Zélande
Allegro	01/17	Plateforme e-commerce	Pologne
INDUSTRIE DE TRANSFORMATION			
Chamberlain	NOUVEAU 02/22	Fournisseur de solutions d'ouverture de portes de garage et de contrôle d'accès	États-Unis
Alvest	01/18	Fabricant d'équipements aéroportuaires d'assistance au sol	France

Buyout

Agilité et stratégie ciblée pour des rendements élevés

L'environnement du Buyout s'est fortement dégradé l'an passé. L'inflation et les perturbations de la supply chain ont comprimé les marges alors que la hausse des taux d'intérêt a réduit les capacités de financement par l'emprunt, devenu deux fois plus cher. Malgré ces difficultés, nous avons réalisé deux cessions, une en France et une en Italie, dans le cadre du Fonds VI, à des taux élevés (env. 2,8 x) générant un produit de 1,3 milliard d'euros.

Dans le private equity, la spécialisation sectorielle, doublée d'une forte présence locale, s'impose peu à peu comme un facteur clé de création de valeur. Et sur ce point, grâce à notre recentrage stratégique sur quatre secteurs phares – santé et bien-être, chaîne de valeur

alimentaire, technologie et services – nous sommes particulièrement bien placés, d'autant que nous renforçons actuellement l'expertise de notre équipe dans ces secteurs. Nous avons également recruté un spécialiste du marché de la dette pour nous accompagner dans les évolutions du marché financier.

Nous avons acquis quatre nouvelles plateformes dans le cadre du Fonds VII (Odealim, Biofarma, Aire Networks et le réinvestissement dans Neopharmed Gentili), essentiellement par le biais de transactions propriétaires, à des multiples d'entrée inférieurs à ceux de leurs pairs respectifs. Nous avons également réalisé 62 acquisitions build-ups pour nos sociétés en portefeuille. Nous restons prudents sur les perspectives 2023, mais le portefeuille continue d'afficher de solides performances, avec une croissance organique de 15 % des recettes par rapport à 2021, et de 24 % au total, un EBITDA moyen stable à 27 %. Cette résilience, dans un environnement exceptionnellement difficile, est le résultat de notre détermination à investir aux meilleurs prix possibles dans des sociétés de grande qualité et dans des secteurs ciblés.



THIBAULT BASQUIN
Co-Responsable Buyout et Executive Board
Member of Ardian US LLC

« L'Amérique du Nord sera un moteur majeur de la croissance mondiale au cours des prochaines années. Nous y avons bâti des bases qui s'avèrent très prometteuses. »



NICOLÒ SAIDELLI
Responsable d'Ardian Italie,
Co-Responsable Buyout et Membre
du Comité Exécutif

62

build-ups en 2022

1 Md€

investi dans 4 entreprises en 2022

1,3 Md€

désinvestis dans le cadre de 2 cessions en 2022

Fait marquant

ENTREPRISE : AD EDUCATION / SECTEUR : ÉDUCATION /

DATE D'INVESTISSEMENT : MARS 2021 / DATE DE BUILD-UP : 2022



Nous avons réalisé deux grandes acquisitions pour construire et diversifier AD Education, notre réseau de 17 écoles en Europe (principalement en France, Italie, Allemagne et Espagne) proposant des formations dans les secteurs de la création, notamment le design, la communication et l'audiovisuel. En rachetant les activités européennes du SAE Institute, nous avons ajouté six nouveaux pays à ce réseau et étoffé son offre audiovisuelle, tandis qu'Oktogone, un fournisseur en ligne, lui apporte de solides compétences dans le numérique. Pour renforcer la position d'AD Education comme principal acteur des arts créatifs en Europe, nous élargissons ses positions géographiques et diversifions son offre de programmes et de canaux de distribution.

Portefeuille Buyout

Nous vous présentons ci-dessous une sélection de notre portefeuille Buyout.

DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DE NOTRE PORTEFEUILLE SUR NOTRE SITE



Société	Date d'inv. (MM/AA)	Activité	Pays
SANTÉ & BIEN ÊTRE			
Neopharmed Gentili	NOUVEAU 11/22 11/18	Fabrication de produits pharmaceutiques	Italie
Biofarma Group	NOUVEAU 01/22	Développement, production et conditionnement de compléments alimentaires, de dispositifs médicaux et de produits cosmétiques	Italie
Inovie Group	03/21	Acteur privé sur le marché des tests de biologie médicale	France
Santé Cie	04/20	Prestataire de soins à domicile	France
Inula	12/18	Thérapies naturelles	Belgique
CHAÎNE DE VALEUR ALIMENTAIRE			
Florida Food Products	09/21	Fabricant d'ingrédients alimentaires clean label	États-Unis
Frulact	05/20	Producteur novateur d'ingrédients naturels à base de fruits et de plantes	Portugal
Cérélia	03/20	Fabricant de pâtes ménagères prêtes à cuire	France
Monbake	02/18	Producteur et distributeur de pain et de produits de boulangerie surgelés	Espagne
Prosol	04/17	Chaîne de magasins de produits frais	France
SERVICES			
Odealim	NOUVEAU 06/22	Courtage en assurances et financements de l'immobilier	France
GBA Group	04/21	Fournisseur indépendant de référence de services de laboratoire bio-analytique	Allemagne
AD Education	03/21	Plateforme européenne d'éducation supérieure privée dédiée au domaine des arts créatifs	France
Staci	10/19	Solutions logistiques B2B et B2C	France
Expleo	09/17	Services d'ingénierie	France
TECHNOLOGIE			
Aire Networks	NOUVEAU 06/22	Solutions de télécommunications pour opérateurs et entreprises	Espagne
Jakala	07/21	Leader dans le domaine de l'externalisation de services de marketing	Italie
Advancion (anciennement ANGUS Chemicals)	11/20	Producteur mondial d'ingrédients pour les sciences de la vie, les soins de santé des personnes et d'autres marchés essentiels	États-Unis
Audiotonix	03/20	Concepteur et fabricant de consoles de mixage audio professionnelles	Royaume-Uni
Dedalus	07/16	Logiciels médicaux	Italie

Expansion

Le pouvoir de fixer les prix : un atout décisif contre l'inflation

Malgré des coûts en hausse et une économie ralentie, les sociétés en portefeuille de l'équipe Expansion d'Arrian ont enregistré en 2022 de solides performances. L'EBITDA affiche une croissance organique moyenne de 9 %, et de 15 % après acquisitions. Cela a permis non seulement de maintenir les marges mais aussi de démontrer le bénéfice de pouvoir fixer les prix et l'effet de levier opérationnel que nous privilégions dans chaque transaction. Nous avons réalisé trois nouveaux investissements dans nos secteurs clés (santé, technologie et informatique, services aux entreprises et industrie de transformation) ainsi que 21 build-ups visant à étendre

la présence internationale de nos sociétés en portefeuille. Ces transactions ont soutenu notre rythme d'investissement du fonds Expansion V, engagé à hauteur de 75 % fin 2022.

Avec la réapparition de l'inflation, de la hausse des taux d'intérêt et des perturbations de la supply chain, nous sommes restés très attentifs à notre gestion des coûts aux côtés des équipes de direction. Ensemble, nous avons relevé différents défis opérationnels, comme les contrats d'approvisionnement en énergie, la politique salariale et d'intéressement. Alixio, la société de conseil en ressources humaines que nous avons intégrée à notre portefeuille en 2022, nous a soutenus dans ces travaux.

Nous avons également profité des prix attractifs des entreprises de grande qualité en cédant deux sociétés : Trustteam, société de conseil en techniques de l'information et de la communication auprès des PME, et Opteven, société d'assistance routière et d'assurance, acquises en 2018. Ces deux cessions ont généré des rendements exceptionnels pour les investisseurs du fonds Expansion IV.



FRANÇOIS JERPHAGNON
Responsable Expansion

« La capacité à repercuter les hausses de prix, qui a toujours été un critère d'investissement déterminant pour l'équipe, s'avère très utile dans le contexte inflationniste actuel. »

3

investissements en 2022

2

cessions en 2022

21

build-ups exécutés en 2022

Faits marquants

ENTREPRISE : **SERMA GROUP** / PAYS : **FRANCE**

SECTEUR : **INGÉNIERIE ÉLECTRONIQUE** / DATE D'INVESTISSEMENT : **JUILLET 2022**



Nous avons pris une participation majoritaire, aux côtés des dirigeants, au capital de SERMA Group, un fournisseur français de systèmes électroniques embarqués destinés aux environnements extrêmes. Cette entreprise, dont nous avons déjà été actionnaires de 2015 à 2018, compte des clients de tout premier plan. Nous l'accompagnons dans son projet de développement en France et dans d'autres pays européens.



ENTREPRISE : **TECHNOLOGY & STRATEGY** / PAYS : **FRANCE**

SECTEUR : **CONSEIL TECHNOLOGIQUE** / DATE D'INVESTISSEMENT : **JANVIER 2019**

En 2022, nous avons accéléré la stratégie buy-and-build de Technology & Strategy à travers trois acquisitions. En avril, nous avons acheté Intys, une société belge de conseil en gestion. En octobre, nous avons ajouté SEITech qui offre à T&S une plateforme de nearshoring en Égypte pour ses activités d'ingénierie. Et enfin, l'acquisition de Lisbon Nearshore qui offre au Groupe une expertise digitale supplémentaire.

Portefeuille Expansion

Nous vous présentons ci-dessous une sélection de notre portefeuille Expansion.

DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DE NOTRE PORTEFEUILLE SUR NOTRE SITE



Société	Date d'inv. (MM/AA)	Activité	Pays
IT & TECHNOLOGIES			
SERMA Group NOUVEAU	07/22	Conseil et services spécialisés dans les technologies électroniques, les systèmes embarqués et les systèmes d'information	France
Berlin Brands Group	10/21	Plateforme de sites marchands en ligne de biens de consommation	Allemagne
Artefact	09/21	Société internationale de services autour de la data	France
YT Industries	08/21	Marque mondiale de mountain bikes (« VTT ») hautes performances	Allemagne
Swissbit	06/20	Fabricant de solutions de stockage et d'IoT embarquées	Suisse
Saal Digital	11/19	Plateforme en ligne de produits photo haut de gamme	Allemagne
Technology & Strategy	01/19	Conseil en ingénierie et transformation digitale	France
SERVICES AUX ENTREPRISES			
Assist Digital NOUVEAU	01/23	Leader dans les services et technologies de CRM numérique	France
Alixio NOUVEAU	05/22	Conseil stratégique et services opérationnels en ressources humaines	France
Groupe RG	12/21	Distribution spécialisée d'équipements de protection individuelle	France
NetCo	07/21	Maintenance globale et entretien de systèmes de convoyeurs	France
Syclef	11/20	Installation et maintenance de systèmes de réfrigération industrielle	France
Finaxy	09/20	Courtage en assurances multi-spécialiste	France
F2A	02/16	Externalisation de services (RH et finance)	Italie
INDUSTRIES DE TRANSFORMATION			
Deli Home	07/21	Producteur et distributeur leader de produits sur-mesure, de bricolage et de matériaux de construction	Pays-Bas
Impact Group	03/20	Fabricant d'emballages pour l'industrie alimentaire	France
Corob	08/18	Fournisseur de machines à teinter	Italie
Algo Group	06/15	Fabricant de composants automobiles après-vente	Italie
SANTÉ			
Simago NOUVEAU	07/22	Centres de radiologie et d'imagerie médicale	France
Imes-Icore	09/17	Fabricant de machines et systèmes pour le secteur dentaire et l'industrie manufacturière	Allemagne
Synerlab	12/13	Sous-traitance pharmaceutique (CDMO)	France

Growth Digitalisation et automatisation : deux accélérateurs de croissance

L'équipe Growth d'Ardian a réalisé ses deux derniers investissements dans le cadre du Fonds II au premier semestre 2022. Elle a notamment pris une participation minoritaire dans Taxually, un éditeur de logiciels professionnel à forte croissance, créateur d'un outil entièrement automatisé de déclaration et de conformité fiscale. Elle a également réinvesti dans Uptoo, une société française de recrutement en ligne proposant des services de conseil et formation pour les forces de vente BtoB.

Le portefeuille Growth a enregistré une forte croissance en 2022, plusieurs entreprises affichant des performances très élevées. Par exemple, Argon & Co, un cabinet de conseil en management que nous avons soutenu en 2020, a atteint en deux ans les objectifs de son plan commercial sur quatre ans. Par ailleurs, les bénéfices de Translated, plateforme de traduction digitale, ont presque doublé depuis notre investissement mi-2021.

Au cours de l'année écoulée, nous avons recruté notre premier professionnel de l'investissement à New York. Son rôle : accompagner davantage nos sociétés en portefeuille (notamment européennes) dans leur expansion aux États-Unis, pour qu'elles puissent saisir les opportunités de croissance de ce marché. Nous avons ainsi aidé Ivalua et Planisware dans leur développement.



ALEXIS SAADA
Responsable Growth

« Dans le contexte actuel, apporter un soutien sans faille à nos entrepreneurs dans leur effort de développement peut faire toute la différence et contribuer à leur réussite, surtout quand il s'agit de croissance externe et d'expansion internationale. Nous nous engageons à tout mettre en œuvre pour les soutenir dans leurs ambitions. »

+de 100
investissements de croissance rentables

env. 100%
de croissance du CA et des effectifs visés

+de 90%
de déploiement international

Faits marquants

ENTREPRISE : **TAXUALLY** / PAYS : **HONGRIE**
SECTEUR : **SERVICES AUX ENTREPRISES** / DATE D'INVESTISSEMENT : **MAI 2022**



Taxually a créé le premier outil entièrement automatisé au monde de conformité fiscale, depuis l'enregistrement de la TVA dans diverses juridictions jusqu'au dépôt des déclarations. L'entreprise fournit des services de TVA à ses clients actifs sur les principaux sites de vente en ligne. Nous avons pris une participation minoritaire aux côtés des fondateurs de Taxually pour soutenir les ambitions de leurs plans de croissance.

ENTREPRISE : **ARGON & CO** / PAYS : **FRANCE**
SECTEUR : **CONSEIL EN MANAGEMENT** / DATE D'INVESTISSEMENT : **MAI 2020**
DATE DE BUILD-UP : **2022**



Argon & Co est un cabinet de conseil international spécialisé dans la stratégie et les projets de transformation digitale. Au cours de l'année 2022, nous avons réalisé trois acquisitions lui permettant d'étendre sa présence en Australie et en Nouvelle-Zélande : Pollen Consulting Group, Intent Group et Fuzzy LogX. Ce sont ainsi quatre entreprises dans lesquelles nous avons investi depuis le début de l'année.

Portefeuille Growth

Nous vous présentons ci-dessous une sélection de notre portefeuille Growth.

DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ
DE NOTRE PORTEFEUILLE
SUR NOTRE SITE



Société	Date d'inv. (MM/AA)	Activité	Pays
SOFTWARE			
Taxually NOUVEAU	05/22	Éditeur logiciel de référence dans le domaine de la conformité fiscale	France
easiware	12/21	Plateforme logicielle omnicanale SaaS de gestion de la relation client	France
Translated	06/21	Plateforme de traduction fondée sur l'intelligence artificielle	Italie
Logalty	04/21	Solutions d'identification électronique et de gestion numérique des contrats	Espagne
Elée	11/20	Plateforme de gestion du patrimoine logiciel et du cloud computing	France
IWD	09/18	Éditeur de logiciels pour le retail merchandising	France
Planisware	08/18	Logiciels de gestion de projets	France
Sociabble	02/16	Plateforme SaaS de partage de contenus professionnels dans l'entreprise et sur les réseaux sociaux	France
Ariane Systems	05/15	Solutions de check-in / check-out en libre-service pour les hôtels	France
Ivalua	04/11	Leader international de l'édition de solutions logicielles d'e-achat	France
SERVICES AUX ENTREPRISES			
Uptoo NOUVEAU	07/22 04/19	Plateforme B2B de conseil, formation, recrutement de directeurs commerciaux	France
Digital Value	12/21	Leader de la data analytics for business	France
Nova Reperta	07/21	Cabinet de conseil en stratégie de transformation et optimisation des entreprises	Belgique
Argon & Co	05/20	Cabinet de conseil en transformation des opérations	France
Alsatis	12/19	Fournisseur internet, opérateur télécom et prestataire de services dédiés	France
SQORUS	12/19	Services de conseil et d'intégration en RH et finance	France
Optimind	01/19	Services d'actuariat et de gestion pour banques, compagnies d'assurances et entreprises	France
Mobius Group	07/18	Plateforme de supervision des réparations et maintenance de flottes de véhicules	Espagne
WEB BUSINESS			
Nutripure NOUVEAU	05/22	Nutrition sportive et compléments alimentaires	France
Strategie Media Conseil	11/21	Plateforme digitale d'annonces immobilières de luxe et de biens intermédiaires	France
Jakala	05/21	Leader européen des services de fidélisation, de conseil et de martech	France
Kapten & Son	02/21	Marque online (Digital Native Vertical Brand) D2C positionnée sur des accessoires mode premium	Allemagne
Euro 4x4 parts	04/20	Distribution omnicanale de pièces de rechange, d'équipements et d'accessoires pour véhicules tout-terrain	France
SANTÉ & BIEN ÊTRE			
Proteor	12/20	Production, distribution et appareillage de dispositifs orthopédiques externes	France
H2 Pharma	10/20	Développement et fabrication de produits pharmaceutiques liquides non stériles	France

North America Fund

Renforcer le portefeuille de produits industriels et de services sur un marché complexe

L'équipe North America Fund est restée prudente sur un marché plus incertain. Pour mieux résister, elle a fait le choix de recentrer son portefeuille sur des sociétés industrielles et de services small cap. Parmi les changements importants de l'année, citons la nomination des nouveaux CEO et Directeur financier chez Acousti Engineering, une étape clé pour améliorer les process internes de ce spécialiste en aménagement intérieur basé en Floride. L'entreprise sera plus à même de gérer la croissance organique récente et de se positionner pour entamer une stratégie d'acquisition.

Soteria, fabricant d'emballages plastiques souples, a bien traversé l'année, augmentant ses capacités de production et réalisant deux acquisitions, une troisième est en cours, afin d'accélérer son expansion géographique. Chez PRGX, expert de l'analyse de données, de nouveaux collaborateurs ont apporté des compétences additionnelles et permis à l'équipe de direction de se concentrer sur la croissance de l'entreprise. Après les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, Revere Plastics, spécialiste du moulage par injection, a remporté de nouveaux contrats importants au cours de l'année. Enfin, HDT, fabricant d'assemblages tubulaires pour le marché de l'automobile, a signé son premier contrat significatif pour fournir en composants une plateforme de véhicules électriques, marché sur lequel l'entreprise se développe.

Grâce au travail opérationnel effectué sur notre portefeuille, les sociétés sont en bonne position pour croître en 2023, malgré les incertitudes relatives au climat économique. Cela nous conforte dans la valeur que devrait atteindre notre portefeuille d'acteurs industriels et de services de niche en 2023 et au-delà.



VINCENT FANDOZZI
Responsable North America Fund

« Notre portefeuille a suivi une progression constante et nous avons constaté une forte croissance organique dans presque toutes nos entreprises. Nous sommes bien positionnés pour 2023. »

7

professionnels de l'investissement

5

sociétés en portefeuille

2

focus sectoriels : Industrie et Services

Fait marquant

ENTREPRISE : **SOTERIA FLEXIBLES** / SECTEUR : **EMBALLAGE PLASTIQUE**
DATE D'INVESTISSEMENT : **SEPTEMBRE 2019** / DATE DE BUILD-UP : **2022**



Nous avons réalisé deux acquisitions pour Soteria Flexibles au cours de l'année écoulée, et une autre acquisition est en cours de signature. Nous avons racheté les actifs de Phoenix Plastics, ce qui a permis d'augmenter la capacité de production de nos usines de Chicago et de Seattle. Nous avons également acquis Continental Products pour 11 millions de dollars, renforçant ainsi l'offre de Soteria sur le marché de la restauration. Ces acquisitions, entièrement intégrées, ont permis de réaliser des synergies substantielles en termes de coûts et d'achats. Soteria a enregistré des demandes et des carnets de commandes records en 2022 et a réussi à répercuter la hausse des coûts de la résine sur ses tarifs. Avec le retour à la normale du cours de la résine, l'entreprise a renoué avec un bon niveau de rentabilité. Parmi les recrutements majeurs effectués en 2022, citons l'arrivée de trois nouveaux directeurs aux finances, aux ventes et à la production.

Portefeuille North America Fund

Nous vous présentons ci-dessous notre portefeuille North America Fund.

DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DE NOTRE PORTEFEUILLE SUR NOTRE SITE



Société	Date d'inv. (MM/AA)	Activité	Pays
SERVICES AUX ENTREPRISES			
PRGX	04/21	Services technologiques d'audit de recouvrement, de conformité contractuelle et d'analyse avancée	États-Unis
Acousti Engineering	10/20	Solutions spécialisées de finition intérieure pour les marchés institutionnels, infrastructures et commerciaux	États-Unis
INDUSTRIES DE TRANSFORMATION			
Soteria Flexibles	09/19	Fabricant d'emballages plastiques flexibles	États-Unis
Revere Plastics Systems	12/17	Concepteur et producteur de pièces réalisées par injection plastique	États-Unis
HDT	07/17	Fournisseur mondial de composants tubulaires pour l'automobile	États-Unis



Fait marquant

ENTREPRISE : **PRGX** / SECTEUR : **SERVICES FINANCIERS**
DATE D'INVESTISSEMENT : **AVRIL 2021** / DATE DE BUILD-UP : **2022**

L'année dernière, PRGX a regroupé les divisions vente au détail et commerce de son activité Recovery Audit, afin d'appliquer les meilleures pratiques de la vente à sa division commerciale et d'accélérer ainsi sa croissance. La société a également procédé à une analyse détaillée des opportunités de croissance dans chacune de ses activités, notamment les services de Recovery Audit et Advanced Analytics. Au cours de l'année, nous avons renforcé l'équipe de direction de PRGX avec deux recrutements importants, un Chief Technology Officer et un Chief Revenue Officer, qui apportent une expérience supplémentaire dans le développement et l'expansion des entreprises fondées sur le SaaS. Depuis la finalisation de l'acquisition, la société a réduit son niveau d'endettement de 3,7 à 3,0 fois son EBITDA.



REAL ASSETS

De nouvelles sources alternatives de croissance du capital

Les infrastructures et l'immobilier offrent des possibilités d'appréciation du capital et, dans le cas des infrastructures, un rendement régulier en liquidité. À plus forte raison dans un contexte marqué par la pénurie à long terme d'actifs de qualité sur de nombreux marchés.

Les équipes Real Assets d'Ardian ont acquis des positions stratégiques sur le marché très concurrentiel des infrastructures et des actifs immobiliers. Fortes de leurs vastes réseaux sur ces secteurs, elles sont à même de saisir les meilleures opportunités.

S'agissant de notre activité Infrastructure, notre stratégie consiste à acquérir des actifs dans les transports, les énergies renouvelables et les communications, des secteurs essentiels peu affectés par les ralentissements économiques. Les investisseurs perçoivent généralement des plus-values de cession et des rendements annuels de 6 à 7 % une fois les portefeuilles arrivés à maturité, grâce aux péages routiers et aux taxes aéroportuaires, aux redevances d'accès aux réseaux de communication et aux revenus tirés de la vente d'électricité d'origine renouvelable. Avec plus de 85 % des revenus de nos actifs d'infrastructure indexés sur l'inflation et des fonds d'une durée de vie de 15 ans,

nous offrons un potentiel de revenus à relativement long terme.

L'activité Real Estate génère de la croissance en rénovant des immeubles (Build-to-Green+) dans les principales villes de la zone euro. Notre stratégie consiste à créer des bureaux de qualité supérieure et des propriétés à usage mixte Haute qualité environnementale (HQE), avec une efficacité énergétique et des performances à la pointe du secteur. Il existe aujourd'hui une pénurie structurelle d'espaces de bureaux haut de gamme sur nos marchés cibles, ce qui garantit une demande locative élevée de la part de gestionnaires de location, ainsi qu'un grand appétit d'investissement de la part des acheteurs potentiels.

Dans le cadre de notre activité Real Assets, la durabilité est au cœur de notre philosophie de création de valeur. Nos stratégies soutiennent la transition climatique en accordant la priorité aux énergies propres et à l'efficacité des ressources, ce qui renforce leurs caractéristiques défensives.

Real Assets

La classe d'actifs Real Assets d'Ardian comprend des investissements en actions et en dette dans des infrastructures économiques essentielles et des immeubles de bureaux aux normes environnementales les plus exigeantes.

INFRASTRUCTURE
pp.70-71

REAL ESTATE
pp.72-73

REAL ASSETS DEBT
pp.74-75

Infrastructure La création de valeur industrielle renforcée par l'analyse des données

En 2022, l'équipe Infrastructure d'Arrian a fêté une série de clôtures de fonds, qui l'ont hissée parmi les meilleurs spécialistes mondiaux en Infrastructure. Nous avons clôturé notre tout dernier fonds américain à 2,1 milliards de dollars, au-delà de l'objectif visé et trois fois plus que le précédent millésime. Nous avons lancé notre premier fonds ouvert pour accompagner la transition énergétique, et clôturé le premier fonds dédié à l'hydrogène à 2 milliards de dollars. Il s'agit d'une joint-venture avec FiveT Hydrogen, adossée aux plus grands acteurs industriels mondiaux et à des investisseurs financiers.

Nous avons acquis GreenYellow, spécialiste de l'énergie solaire et des mesures d'efficacité énergétique pour les entreprises. Le modèle d'activité de GreenYellow est un levier essentiel pour augmenter les capacités de production d'énergies renouvelables en Europe. Les projets énergétiques d'utilité publique de grande ampleur doivent composer avec des délais d'instruction des dossiers très longs et une opposition locale souvent vive, impactant ainsi la vitesse de la transition énergétique.

Notre expertise opérationnelle est à la base de notre démarche de gestion des actifs, renforcée en 2022 par plusieurs profils au parcours purement industriel et avec des Data Scientists. Les outils d'analyse de données que nous avons développés, dont Opta pour les actifs liés à l'énergie renouvelable, et Arrian Air Carbon pour nos aéroports, nous donnent, ainsi qu'aux sociétés de nos portefeuilles, des moyens puissants et inédits d'optimiser les opérations, gérer le risque et augmenter le retour sur investissement des investisseurs.



MATHIAS BURGHARDT
Responsable Infrastructure et Membre du Comité Exécutif

« Depuis 20 ans, Arrian affiche des performances financières en constante augmentation, grâce à notre double expertise industrielle et opérationnelle ainsi qu'à nos capacités d'analyse des données sans pareil. Cette stratégie a démontré une résilience à l'épreuve des cycles économiques et de la volatilité des marchés financiers. »

3,8 Mds€ Capex en 2022
33% Croissance de l'EBITDA en 2022 vs 2021
3,6 Mds€ de capitaux engagés en 2022

Fait marquant

ENTREPRISE : GREENYELLOW / SECTEUR : ÉNERGIE RENOUVELABLE

DATE D'INVESTISSEMENT : OCTOBRE 2022



L'acquisition de GreenYellow ajoute une dimension nouvelle à notre portefeuille dédié aux énergies renouvelables. L'entreprise, fondée en 2007, conçoit et installe des solutions d'efficacité énergétique à l'usage des entreprises et leur permet de produire de l'électricité propre, sans coût d'investissement, en installant des panneaux solaires photovoltaïques sur leurs toits, parkings et terrains vagues. Ces dispositifs décentralisés offrent aux entreprises une voie de décarbonation contournant les délais d'autorisations que supposent les projets centralisés plus importants. Ils peuvent entrer en service en seulement 18 mois. Nous comptons développer les activités de GreenYellow à travers l'Europe et étoffer substantiellement notre portefeuille d'actifs de production solaire décentralisée.

Portefeuille Infrastructure

Nous vous présentons ci-dessous une sélection de notre portefeuille Infrastructure.

DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DE NOTRE PORTEFEUILLE SUR NOTRE SITE



Société	Date d'inv. (MM/AA)	Activité	Pays
ÉNERGIE ET SERVICES D'UTILITÉ PUBLIQUE			
GreenYellow	NOUVEAU 10/22	Solutions de transition énergétique pour les entreprises	France
Project Revival - ICQ	NOUVEAU 07/22	Énergie éolienne	Italie
Nevel	01/21	Chauffage urbain et solutions énergétiques industrielles	Finlande
Maple Leaf	08/20	Investissement de stockage de batteries composé de dix actifs	Canada
EWE AG	02/20	Services d'utilité publique	Allemagne
ASR	08/19	Plateforme éolienne	Espagne
Hill Top Energy Center	07/19	Électricité et énergies	États-Unis
Andberg Vind	02/19	Énergie éolienne	Suède
Giralda (La Isla)	02/19	Énergie solaire	Espagne
Ausines	07/18	Énergie éolienne	Espagne
Skyline Renewables	01/18	Énergie éolienne	États-Unis
LBC Tank Terminals	09/17	Stockage d'hydrocarbures et de produits pétrochimiques	États-Unis Europe
Falcon II (Pampul)	09/16	Énergie solaire	Pérou
Hamnefjell Vindkraft (Nordkap)	01/16	Énergie éolienne	Norvège
Géosel	12/15	Stockage stratégique d'hydrocarbures	France
Zi Rete Gas	09/09	Distribution de gaz	Italie
INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES			
Unison	11/21	Société d'infrastructures de télécommunication fibre et sans fil	États-Unis
Milà	10/21	Société d'infrastructures de télécommunication	Islande
Adamo	10/21	Plateforme de réseau FTTH en libre accès pour les zones rurales	Espagne
Inwit	10/20	Activités d'infrastructures de télécommunications	Italie
TRANSPORT			
ASTM	02/21 09/18	Autoroutes	Italie
Vespucio Norte Express and Tunel San Cristóbal	02/20	Autoroute urbaine express	Chili
Ascendi	02/16	Autoroutes	Portugal
Zi Aeroporti	04/15	Aéroports	Italie
Lisea	06/11	Développement du réseau ferré	France

Real Estate

Notre approche du développement durable assure des rendements solides

L'équipe Real Estate d'Aradian a démontré la résilience de sa stratégie de gestion d'actifs lors de deux ventes majeures d'actifs rénovés du fonds de première génération en 2022, malgré des conditions macroéconomiques difficiles et le manque de liquidité sur le marché. Nos cessions de Project Rio, dans le très recherché 8^e arrondissement de Paris, et de Via Veneto à Rome, l'une des plus importantes transactions jamais réalisées dans la ville, ont largement dépassé les prévisions grâce à la qualité de ces programmes, aux acteurs de la location que nous avons attirés, ainsi qu'aux multiples certifications ESG que nous avons obtenues pour ces immeubles. Notre approche du développement durable a apporté une valeur significative à nos activités

car la demande de bureaux HQE par les gestionnaires et les investisseurs est restée forte, alors que les valorisations sur le marché ont subi la conjoncture morose. Notre programme ESG à la Piazza Fidia de Milan progresse et nous sommes en bonne voie pour livrer un bâtiment quasi Net Zéro, aligné sur les normes internationales de performance énergétique les plus élevées. Le bilan de cette année nous conforte dans notre stratégie consistant à produire des actifs très performants sur les volets ESG et émissions carbone, afin de générer pour nos investisseurs les meilleurs rapports risques-rendements.

Alors que nous réalisons les deux ultimes investissements du fonds de deuxième génération en Italie, nous préparons les éventail plus large d'investissements sur les marchés européens que nous avons choisis, notamment dans les domaines du résidentiel, des centres de données, de la logistique du dernier kilomètre, de l'auto-stockage, ainsi que certaines opportunités dans la vente au détail.

2 Mds\$ 22

d'actifs gérés

transactions depuis la création de l'activité, incluant les transactions en cours ou signées

env. 337 290 m²

d'espace locatif sous gestion dans 5 villes, incluant les transactions en cours ou signées



STÉPHANIE BENSIMON
Responsable Real Estate

« La demande des gestionnaires de l'immobilier et des investisseurs ne cesse de croître pour des bâtiments bien situés, de qualité supérieure et durables, tels que ceux que nous produisons. »



RODOLFO PETROSINO
Senior Managing Director
Real Estate



BERND HAGGENMÜLLER
Senior Managing Director
Real Estate

Fait marquant

PROJET : VIA MELZI D'ERIL, MILAN / PAYS : ITALIE

CESSION : AOÛT 2022

À Via Melzi d'Eril, nous avons créé un campus de bureaux écologiques au cœur de Milan, bénéficiant d'une vue à 360 degrés sur la ville depuis son toit-terrasse. Le projet, entièrement loué, est un excellent exemple de notre stratégie de modernisation d'actifs historiques. À partir de ces bâtiments anciens, nous créons des espaces de travail contemporains qui donnent la priorité aux performances HQE et au bien-être des résidents. Le projet comprenait deux nouveaux étages avec une structure en bois qui a augmenté de 40 % la surface locative et créé un bâtiment intelligent axé sur la technologie et aligné sur l'objectif de l'Accord de Paris « Net-Zéro 2050 ». C'est l'un des rares bâtiments à avoir obtenu quatre certifications : Leed Platinum, BREEAM Very good, Well Silver et Wired Score.



Portefeuille Real Estate

Nous vous présentons ci-dessous une sélection de notre portefeuille Real Estate.

DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DE NOTRE PORTEFEUILLE SUR NOTRE SITE



Nom de l'immeuble	Date d'inv. (MM/AA)	Activité	Ville	Superficie prévue (en m ²)
FRANCE				
GOAT	NOUVEAU 07/22	Bureaux / Usage mixte	Boulogne-Billancourt	50 487
Temple	07/20	Bureaux	Paris	7 537
Renaissance	05/18	Bureaux / Usage mixte	Paris	9 213
ITALIE				
Vespucci	NOUVEAU 12/22	Bureaux	Milan	9 315
MPS Portfolio	11/20	Bureaux / Usage mixte	Divers	61 214
Fidia	12/19	Bureaux / Usage mixte	Milan	8 450
Roncaglia	07/19	Bureaux / Usage mixte	Milan	7 664
Veneto	03/17	Bureaux / Usage mixte	Rome	19 168
Assago	03/17	Bureaux	Assago	18 232
ALLEMAGNE				
Prince	NOUVEAU 05/22	Bureaux	Berlin	12 188
Q21	11/21	Bureaux / Usage mixte	Hambourg	19 252
Westend	06/21	Bureaux / Usage mixte	Francfort	30 762
Elisa	05/19	Bureaux	Berlin	17 812
Carl	11/18	Bureaux / Data Center	Berlin	29 962
ESPAGNE				
Tower	12/21	Bureaux	Madrid	13 600
Cocktail	07/21	Bureaux	Madrid	9 342

Real Assets Debt

Améliorer les rendements et protéger le capital

Real Assets Debt, lancée en avril 2022, est l'activité la plus récente d'Ardian. Elle a débuté par des prêts immobiliers et s'étendra à la dette en infrastructure. Notre stratégie vient compléter celle de l'équipe Real Estate d'Ardian et veut offrir l'opportunité d'améliorer le rendement des portefeuilles de crédit, avec un ratio risque – rendement attractif.

Notre premier fonds fournit des prêts de premier ordre à des projets Build-to-Green et Manage-to-Green dans les principales villes européennes, en raison de la demande croissante d'actifs dotés de solides références environnementales dans l'immobilier.

La courte expérience de notre équipe Real Estate Debt a déjà démontré que les projets immobiliers donnant la priorité au développement durable offrent une combinaison gagnante entre rendements – risque et protection du capital.

Nous avons signé notre première transaction, Porta Nuova (Italie), en juillet 2022, dans le cadre d'un groupement d'investisseurs. Le prêt a financé un vaste projet immobilier soutenu par un acteur local de premier plan qui comprend des bureaux, des résidences et un hôtel dans le centre de Milan. L'ensemble sera géré selon un plan d'efficacité énergétique et de critères ESG. Le reste du portefeuille est stable et génère des revenus.

Nous pensons que le marché de la dette immobilière évolue de la même manière que celui du crédit privé. La capacité de prêt des banques est de plus en plus limitée, en particulier pour les projets Build-to-Green. Les promoteurs qui n'envisageaient que le financement bancaire, s'orientent vers des partenariats avec des fonds de dette privés.



ARNAUD CHALÉAC
Responsable Real Assets Debt et
Co-Responsable Group Finance

« Nous sommes convaincus qu'en élargissant nos activités à la dette immobilière, nous apportons les bons produits au bon moment sur le marché européen. »



SANDRINE AMSILI
Managing Director, Real Estate Debt

« Notre stratégie repose sur une protection forte du capital dans le contexte actuel et un rendement attractif. C'est le résultat de notre positionnement et de nos prêts à taux variables. »

100%

des projets d'immobilier de bureaux cibleront la certification ESG la plus élevée à leur livraison

4

pays européens dotés d'une expertise locale

Fait marquant

PROJET : PORTA NUOVA PORTFOLIO / VILLE : MILAN (ITALIE)

DATE: JUILLET 2022

Nous avons participé à un groupement de prêteurs pour apporter le financement à un acteur majeur de l'immobilier en Italie pour la rénovation d'un ensemble à usage mixte à Porta Nuova, dans le quartier d'affaires de Milan. Il est composé d'immeubles de bureaux et résidentiels Manage-to-Green. Le projet s'inscrit parfaitement dans les critères de durabilité souhaités par Ardian : les bâtiments seront « zéro combustible fossile » dans le cadre de certifications ESG LEED et WELL. Le projet achevé, le score de cet ensemble, selon nos critères ESG Ardian Real Sustain devrait s'élever de 4,19 aujourd'hui à 7,06/10.





CREDIT

Nous visons les emprunteurs de qualité et adoptons une gestion du risque prudente

Notre stratégie de Private Credit privilégie les emprunteurs financièrement robustes disposant d'une trésorerie solide, parfaitement aptes à fournir les rendements réguliers qu'exigent des investisseurs réticents au risque pour protéger leur capital.

Le Private Credit est une activité rémunératrice qui attire des investisseurs en quête de rendements, tels que les compagnies d'assurance européennes et les fonds de pension ayant besoin de flux de revenus pour couvrir leurs engagements à long terme. Nombre de ces investisseurs ont recours au crédit alternatif pour augmenter leur exposition traditionnelle, source de revenus fixes, un segment dans lequel les rendements ont été fortement bridés par des taux de référence extrêmement bas.

Nous offrons un accès à une sous-classe attractive du marché à haut rendement : des prêts à taux variables accordés à des emprunteurs solides qui tirent parti de la tendance haussière des taux de référence et sont tarifés de façon à dégager un rendement annuel liquide de 6 à 7 % des fonds engagés. Nos investisseurs privilégient la protection de leur capital et une approche conservatrice de la gestion du risque. Nous ciblons par conséquent des opportunités qui associent

un sponsor que nous connaissons bien, un effet de levier modéré et un solide ratio de couverture des intérêts. Dans l'ensemble, nous donnons suite à moins de 5 % des dossiers examinés par nos équipes d'investissement. La majorité des prêts consentis sont entièrement garantis, offrant à nos investisseurs un haut niveau de protection, comme en témoigne notre taux de perte historique de 0 % sur les prêts first lien. Nous avons, en outre, un excellent bilan de recouvrement de prêts en cas de cessation de paiement, grâce au travail vigilant et à l'expertise développée par notre équipe auprès des emprunteurs pour parvenir à une restructuration de leur dette.

Dans l'activité NAV Financing, nous observons des écarts moindres avec le taux de référence, reflétant les échéances plus courtes et le profil de risque moins important des prêts, mais les rendements sont augmentés par la réinjection rapide des fonds dans de nouvelles transactions qui génèrent des commissions de montage répétées.

Credit

L'accès au crédit est essentiel pour les entreprises qui cherchent à investir dans la croissance. Nous sommes l'un des principaux fournisseurs européens de crédits non bancaires aux PME, la majorité de nos prêts servant à financer des rachats et des acquisitions complémentaires.

PRIVATE CREDIT
pp.78-79

NAV FINANCING
pp.80-81

Private Credit

Un rang confirmé parmi les leaders européens du secteur

L'équipe Private Credit d'Ardian a significativement étendu l'envergure de sa plateforme. En témoigne la clôture, en septembre 2022, de sa cinquième génération à environ 5 milliards d'euros. Elle comprend les engagements de comptes séparés, gérés par Ardian Customized Solution. Cette opération, bien au-dessus de l'objectif initial de 4 milliards d'euros, conforte notre place parmi les plus grands gestionnaires de crédit privé d'Europe. Il est le signe d'une belle croissance comparée à la génération précédente, de 3 milliards d'euros.

Nos équipes de Paris, Francfort et Londres ont enregistré une activité très soutenue, en parti-

culier au premier semestre, avec 27 transactions conclues à la fin de l'année, dont 12 add-ons.

L'an dernier, le recul des volumes de fusions-acquisitions par financement privé, moteur de la demande de capitaux privés, doit être mis en regard de la réduction drastique des financements bancaires sur le marché des LBO. D'où les gains de parts de marché par les sociétés d'investissement privé comme la nôtre. Nous n'intervenons que sur des prêts encadrés par des covenants très stricts, à taux variables, unitranches et stretch-senior, à destination d'entreprises de taille moyenne. En raison du désengagement des banques, nous avons été approchés par des entreprises plus grandes, qui auparavant recouraient aux consortiums bancaires. Nous allons suivre de près cette tendance.

Malgré les revers économiques et la hausse des taux d'intérêt, notre portefeuille a dans l'ensemble continué à enregistrer de solides performances en 2022, grâce à l'attention que nous avons portée à sélectionner des emprunteurs affichant une trésorerie solide et prévisible.



MARK BRENKE
Responsable Private Credit

« C'est dans des moments comme ceux-ci, dominés par l'incertitude ambiante, qu'il est possible de déceler des opportunités particulièrement attractives. Nous sommes donc très optimistes. »



GUILLAUME CHINARDE
Deputy Head of Private Credit et Senior Managing Director

3,5 Mds€
gérés ces 18 derniers mois

12 Mds€
fonds privés levés depuis la création de l'activité

154
transactions depuis la création de l'activité*

Faits marquants

ENTREPRISE : **CONCENTRA** / PAYS : **ESPAGNE & PORTUGAL**
SECTEUR : **ASSURANCE** / DATE D'INVESTISSEMENT : **NOVEMBRE 2022**

Concentra Group est un courtier indépendant, actif en Espagne et au Portugal, spécialisé dans les produits d'assurance, gages de revenus diversifiés. En septembre 2022, Blackfin a pris une participation de 70 % dans le groupe et s'est mis d'accord avec l'équipe de Private Credit d'Ardian pour une facilité de crédit unitranche, destinée à financer la stratégie de croissance externe de Concentra qui a démarré en Espagne.

ENTREPRISE : **AUDENSIEL** / PAYS : **FRANCE, BENELUX & SUISSE**
SECTEUR : **SERVICE AUX ENTREPRISES** / DATE D'INVESTISSEMENT : **NOV. 2022**

Audensiel est un cabinet de conseil en transformation digitale qui compte une clientèle en France, au Benelux et en Suisse. Pour soutenir ses objectifs de croissance, Audensiel a opéré en 2022 une restructuration de son capital, marquée par la prise de participation minoritaire de Sagard. L'équipe de Private Credit d'Ardian a procédé au montage du financement pour permettre la transaction.

*Hors financement d'add-ons.

Portefeuille Private Credit

Nous vous présentons ci-dessous une sélection de notre portefeuille Private Credit.

Société	Date d'inv. (MM/AA)	Activité	Pays
SERVICES FINANCIERS			
Concentra NOUVEAU	11/22	Plateforme de courtage en assurances	Espagne
Quintes	10/20	Courtier en assurances indépendant	Pays-Bas
SERVICES AUX ENTREPRISES			
Audensiel NOUVEAU	11/22	Services de conseil et de mise en œuvre en matière de transformation numérique	France
IG&H NOUVEAU	08/22	Services de conseil et de mise en œuvre en matière de transformation numérique	Pays-Bas
Reconomy NOUVEAU	07/22	Fournisseur de services de gestion des déchets	Royaume-Uni
IT & SOFTWARE			
Babble NOUVEAU	06/22	Solutions de télécommunication pour les entreprises	Royaume-Uni
Conet	12/21	Conseil en informatique pour des solutions SAP, d'infrastructure, de communication et de logiciels	Allemagne
SANTÉ			
Lagarrigue	07/21	Appareillage orthopédique externe	France
Vivalto Vie	03/20	Opérateur d'établissements pour personnes âgées	France

NAV Financing

Fournir des liquidités pour l'acquisition de portefeuilles secondaires

L'équipe NAV Financing d'Arrian finance des transactions adossées à des portefeuilles secondaires et diversifiés de fonds de private equity et d'infrastructure. Ces transactions s'effectuent principalement dans le contexte d'acquisition de portefeuilles sur le marché secondaire par des acteurs fonds de fonds spécialisés. Travaillant en partenariat avec des acteurs bancaires, nous fournissons des facilités allant de 200 millions à plus d'un milliard de dollars.

NAV Financing se définit comme une stratégie de rendement qui repose sur le paiement de coupons trimestriels à taux variables et des frais bancaires liés à chaque transaction. Comme les

portefeuilles secondaires que nous finançons sont matures et que les cessions sont relativement fréquentes, notre stratégie permet un recouvrement plutôt rapide du capital, ce qui stimule les rendements pour les investisseurs privés. Depuis la création en 2018, nous avons levé 2,4 milliards de dollars et accordé des prêts pour un total de 4,2 milliards de dollars. En 2022, nous avons prêté 1,2 milliard de dollars, avec un écart moyen de 3,0 points de base par rapport au Libor ou d'autres indices de référence.

Pour soutenir notre activité, nous avons construit notre propre base de données de fonds. Mise à jour trimestriellement, elle couvre actuellement plus de 500 fonds et 2 000 entreprises sous-jacentes. Nous pouvons ainsi suivre de près la performance des portefeuilles et modéliser les flux de trésorerie futurs.

Ces opérations de financement sont réputées pour être relativement peu risquées, en raison de la maturité et de la diversité des actifs qui les garantissent, et les prêts ont tendance à être remboursés vite, au fur et à mesure des sorties.



OLIVIER BERMENT
Responsable NAV Financing

« Arrian est l'un des principaux fournisseurs de dette privée en Europe et le leader mondial des fonds secondaires. NAV Financing était une extension naturelle de nos activités, à la croisée de ces expertises. »

+de 1 Md\$ investis en 2022

+de 4 Mds\$ investis depuis la création

+de 250 GPs de fonds de private equity et infrastructure en portefeuille

Fait marquant

Le marché NAV Financing s'est rapidement développé ces dernières années avec l'essor des ventes secondaires de portefeuilles d'investisseurs privés et de transactions menées par des GPs, avec des banques mondiales, des fonds de dette, des compagnies d'assurance et de grands fonds de pension agissant en tant que prêteurs. Alexis Szejnman, Managing Director et spécialiste du NAV Financing chez J.P. Morgan, explique : « Ce marché, d'environ 100 milliards de dollars, devrait continuer à croître rapidement. La banque a participé à certaines des plus grandes transactions de NAV Financing de la dernière décennie, attirée par la qualité et la diversification des actifs privés sous-jacents qui se sont bien comportés tout au long de leur cycle de vie. »



RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DE L'ARTICLE SUR NOTRE SITE WEB

Portefeuille NAV Financing

Nous vous présentons ci-dessous une sélection de notre portefeuille NAV Financing.

	Date d'inv. (MM/AA)	Fonds sous-jacents	Sociétés sous-jacents	Investis	Amortis*	Amortis en %	Désendettement en %
BUYOUT							
NOUVEAU	12/22	~90	+1 000	198	0	0	
NOUVEAU	11/22	3	~20	47	0	0	
NOUVEAU	09/22	~40	+100	210	0	0	
NOUVEAU	03/22	~15	~130	325	79	24	
	11/21	~20	~280	390	50	13	
	06/21	1	~10	31	11	35	
	03/21	2	~40	89	sortie	100	sortie
	02/21	~10	~70	68	46	68	
	02/21	~150	~600	274	145	53	
	02/21	~40	~390	89	50	56	
	11/20	~200	+1 000	128	sortie	100	sortie
	06/20	~15	~280	197	122	62	
	01/20	2	~140	249	132	53	
	12/19	~40	~380	267	210	79	
	04/19	~20	~130	130	sortie	100	sortie
	02/19	~10	~230	286	277	97	
	06/18	~40	~420	179	sortie	100	sortie
INFRASTRUCTURE							
NOUVEAU	12/22	~40	~310	283	0	0	
NOUVEAU	11/22	8	~50	107	0	0	
	10/21	~40	~300	284	sortie	100	sortie
	07/19	4	~20	112	73	65	
	07/18	1	~10	139	72	52	

*Extrapolation de l'AGDF hors variation de devises, d'investissement et de stratégie de couverture. Source : Arrian, situation à novembre 2022.



Ardian est une entreprise riche de multiples talents. À mesure que nous nous développons, nous nous réinterrogeons sur notre façon d'attirer et d'accompagner nos futurs collaborateurs, et nous agissons pour créer le cadre de travail qui les incitera à nous rejoindre et où ils sentiront qu'ils peuvent se révéler pleinement.

AU SEIN D'ARDIAN

Comment nous encourageons le développement de nos collaborateurs



ELIMANE NDOYE
Director, Compliance

Elimane Ndoye a intégré l'équipe Compliance d'Ardian en 2013 à l'âge de 27 ans, après des études d'économie et de gestion à l'Université Panthéon-Sorbonne, à Paris, et des débuts professionnels comme auditeur. Il a désormais des responsabilités mondiales au sein de l'équipe Compliance et encadre une équipe de 8 personnes à Paris.

« **L**'équipe Compliance d'Ardian est le couteau suisse de l'entreprise », résume Elimane Ndoye. Il travaille avec des collaborateurs de toutes les fonctions de l'entreprise sur presque tous les aspects des activités d'Ardian, soumises à de multiples réglementations relevant de différentes instances dans le monde. Qu'il s'agisse d'admettre des investissements dans un fonds ou d'obtenir les bonnes autorisations pour ouvrir un bureau sur un autre continent, Elimane et ses collaborateurs sont systématiquement impliqués.

Elimane raconte qu'il s'est rapidement vu confier des responsabilités et a été encouragé à faire preuve d'initiative. Ce qui supposait fréquemment d'interagir avec des collègues plus expérimentés et de se saisir des défis de chaque département. Au-delà, les professionnels de l'équipe

Compliance sont aussi un rouage essentiel de la capacité d'Ardian à innover et développer de nouveaux produits.

Sa plus grande fierté, relate-t-il, a été de répondre à une inspection de routine des autorités des marchés financiers, en 2021, à l'issue de laquelle l'entreprise a été déclarée en parfait état de conformité.

« Ardian est une entreprise qui cultive l'excellence. Cela implique que chacun se projette au-delà de son périmètre pour faire émerger les idées qui seront porteuses d'améliorations. »



JANINE PAUSTIAN
Analyst, Expansion

Arrivée chez Ardian comme stagiaire en 2019, Janine Paustian est aujourd'hui Analyst au sein de l'équipe Expansion. Installée à Francfort, elle se focalise sur les entreprises de taille moyenne, en Allemagne, en Autriche, en Suisse et aux Pays-Bas. Elle a grandi à Cologne et a obtenu son master à l'École de management de Rotterdam.

Travailler en prise directe sur le cœur de métier d'Ardian, à savoir le processus d'investissement, c'est apprendre tous les jours et acquérir une expertise multisectorielle. Janine Paustian est chargée d'analyser de potentielles cibles d'acquisition, construire des modèles financiers, remplir les obligations de due diligence et préparer les dossiers pour le Comité d'investissement.

Mais le vrai travail, dit-elle, débute lorsqu'une transaction est conclue : le moment, pour elle et ses collègues de l'équipe Expansion, de travailler de pair avec la Direction de l'entreprise, afin de mettre en musique le plan de création de valeur et réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Elle se félicite que de nombreux collègues aient démarré eux aussi comme stagiaires, où la confiance et le soutien les ont encouragés à rester, pour construire leur carrière dans la durée. Janine est une membre active du Ardian Women's Club et elle voit qu'aujourd'hui le capital-investissement s'ouvre rapidement à une plus grande diversité et inclusion.

« Ardian a fait très tôt le constat de l'importance de la diversité des équipes ; aujourd'hui l'ensemble du secteur se rallie à ce mouvement. »

we
grow
with
you

ARDIAN



Join a world-leading private investment house
that will release your potential.

Private Equity
Real Assets
Credit

OFFICES:
Europe
Middle East
Americas
Asia

ardian.com/talent
in @Ardian



SARA HUANG
Managing Director
Secondaries & Primaries

Sara Huang a intégré l'équipe Secondaries & Primaries à New York en 2010, après avoir travaillé comme Analyst en banque d'investissement au sein de Bank of America Merrill Lynch. Née à Ningbo en Chine, elle a fait ses études à l'université Cornell aux États-Unis en génie électrique et informatique.

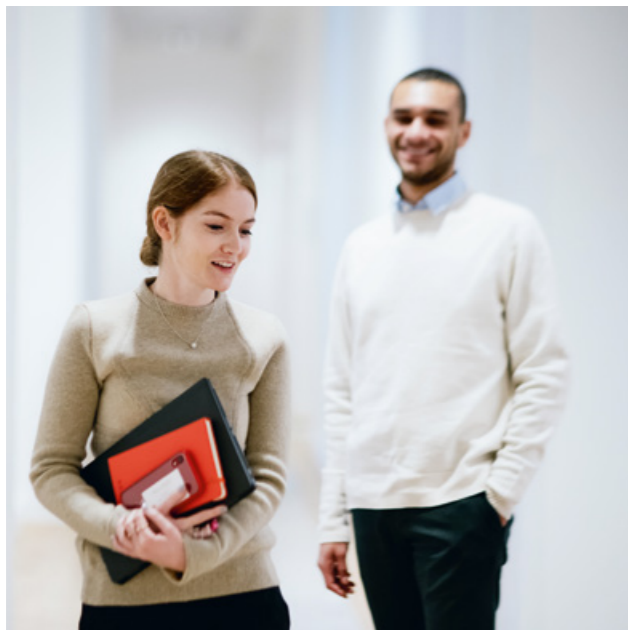
Lorsque Sarah Huang a rejoint Ardian en tant qu'Analyst, l'équipe Secondaries & Primaries de New York était bien plus petite. Une occasion, se souvient-elle, de « toucher un peu à tout ». L'esprit d'entreprise du bureau américain lui a enseigné une leçon qui l'a accompagnée dans sa carrière, dit-elle, dès ses débuts : « saisir chaque occasion d'apprendre ce que nous donne la vie. Ne jamais cesser d'apprendre ». Treize ans plus tard, Sara est Managing Director dans l'équipe Secondaries & Primaries à New York. Une fonction qui lui permet d'avoir une vue d'ensemble sur le secteur du Private Equity, de s'entretenir régulièrement avec des gestionnaires de capital-investissement du portefeuille d'Ardian et de rechercher les opportunités d'investissement en Amérique du Nord. Sara a participé à des initiatives en faveur de l'évolution des femmes chez Ardian, que ce soit à travers le leadership au féminin qu'en développement de carrière. Elle a d'ailleurs cofondé l'antenne américaine du Ardian Women's Club qui a permis

à de nombreuses jeunes femmes de suivre son chemin : « je pense qu'il est essentiel qu'elles puissent voir des femmes gravir les échelons, concilier harmonieusement vie privée et vie professionnelle et atteindre des objectifs ambitieux », dit-elle. Et si elle avait un conseil à donner aux nouvelles candidates, Sara déclare : « n'hésitez pas à choisir une carrière qui contribuera à façonner le futur du capital-investissement. Emparez-vous de la dynamique et des possibilités de parrainage qui existent chez Ardian pour préparer vous aussi l'avenir du secteur ».

« Nous voulons faire de bons investissements, pas uniquement pour leurs performances, mais aussi pour leur impact positif pour nos investisseurs et toute la société. »

L'inclusion et la diversité sont des questions stratégiques qui peuvent contribuer à notre croissance et à notre cohésion culturelle à mesure qu'Ardian s'internationalise. Des initiatives sont mises en œuvre pour attirer des talents plus diversifiés et renforcer le sentiment d'inclusion parmi nos employés.

Un environnement de travail épanouissant, pour tous



Ardian connaît une période d'expansion rapide. Comment évoluent vos effectifs ?

Jérémie Delecourt — L'an dernier, nous avons passé le cap des 1000 employés. Parallèlement, nos actifs sous gestion ont augmenté de 25 milliards de dollars et nous avons ouvert notre bureau à Abou Dabi. C'est un chapitre important de notre histoire : nos effectifs ont augmenté de 50 % depuis début 2020. Il s'agit d'une transformation majeure pour l'entreprise sur le plan humain, une dimension essentielle pour nous. Nous sommes une société centrée sur l'humain. Nous ne pouvons pas nous contenter de grandir, il nous faut recruter les collaborateurs les plus talentueux et leur montrer qu'une carrière aussi passionnante qu'épanouissante les attend chez Ardian. Il est donc essentiel de toujours parfaire notre politique de recrutement et de créer un environnement de travail où nos collaborateurs, quelles que soient leurs origines, se sentent libres d'être eux-mêmes. Quand une entreprise connaît une telle croissance, miser sur la diversité représente une importante opportunité. Si nous voulons attirer et fidéliser les talents dont l'entreprise a besoin, nous devons nous intéresser à des profils plus variés.

Après le recrutement, que faites-vous pour faire d'Ardian une entreprise où l'on souhaite rester ?

J.D. — Pour progresser, il faut mesurer. Fin 2021, nous avons réalisé notre première enquête sur l'inclusion et la diversité auprès des

employés, avec des résultats encourageants. Cette enquête a été une étape importante pour Ardian. Nous la renouvelerons en 2023 pour mesurer nos progrès. Le chemin sera long, c'est certain, mais nous avons pris un engagement fort et nous allons le tenir. Selon moi, le fait qu'Ardian ait été l'une des premières entreprises en France à réaliser une enquête de ce type envoie déjà un signal très fort. D'ailleurs, notre organisme sectoriel, France Invest, a repris l'idée et a proposé un questionnaire similaire à toutes les sociétés de capital-investissement en France. Je me réjouis également des avancées effectuées en matière de parité, avec le recrutement de femmes au sein de nos équipes d'investissement. Notre objectif est d'atteindre 40 % d'ici 2030 et je suis convaincu que nous y parviendrons. C'est important pour deux raisons. Tout d'abord, parce que les jeunes talents que nous voulons attirer sont sensibles aux thématiques d'inclusion et de diversité. Mais aussi parce que nous pensons sincèrement qu'il s'agit d'un atout pour la performance et la rentabilité d'Ardian.

Avec une telle croissance, Ardian peut-il préserver sa culture ?

J.D. — C'est un vrai défi ! Nous avons construit la culture d'Ardian sur l'excellence du service, la transparence et la satisfaction des besoins de nos clients. Et, à mesure que nous nous développons et nous internationalisons, nous devons redoubler d'attention et veiller à ce que nos valeurs et modes de travail soient bien compris par ceux qui nous rejoignent. L'esprit d'entreprise est l'une de nos valeurs

fondatrices. Cette année, pour la première fois, nous avons décidé d'attribuer des actions gratuites d'Ardian à tous les membres du personnel présents depuis un an, soit près de 900 personnes. Nous voulons que chacun ait un intérêt personnel dans la réussite à long terme d'Ardian, pour faire pleinement partie de l'aventure et pour que sa contribution soit reconnue à sa juste valeur. C'est un point essentiel : trouver des moyens comme celui-ci pour fédérer nos collaborateurs autour d'objectifs communs, exactement ce que nous voulons faire avec le partage de la valeur au sein de nos sociétés en portefeuille. La confiance est primordiale pour Ardian : la confiance de nos clients, celle que nous avons les uns envers les autres. Les lois et les règlements sont nécessaires, mais le plus important est d'avoir une culture qui attire et récompense les personnes dignes de confiance.

À l'approche du dixième anniversaire d'Ardian, quelles sont vos ambitions pour la deuxième décennie de la société ?

J.D. — Je voudrais réaliser notre ambition de devenir une société plus diversifiée, qui recherche des talents là où nous n'avons peut-être pas encore regardé, et qui attire des professionnels sensibles aux entreprises qui vont dans ce sens. Je voudrais que les jeunes collaborateurs qui rejoignent Ardian puissent y faire une carrière longue et passionnante. Je souhaite m'assurer que nous saurons préserver la culture qui nous anime depuis le début de l'aventure Ardian, qu'elle soit bien comprise par chacun, même quand Ardian sera une société encore plus grande qu'aujourd'hui.



« Ardian doit être un partenaire exemplaire pour tous ceux avec qui nous travaillons. Je veux m'assurer que les employés de nos sociétés en portefeuille bénéficient des mêmes conditions que nos propres collaborateurs. »

JÉRÉMIE DELECOURT
Chief Operating Officer et Membre du Comité Exécutif

Notre marque employeur et notre culture distinctive nous permettent d'attirer des talents d'origines diverses et de leur offrir un cadre de travail inclusif, propice à l'épanouissement de tous. C'est le sens de la raison d'être de notre équipe Ressources Humaines : être un partenaire de confiance dont la voix juste et forte soutient la croissance d'Ardian.

Un lieu de travail où nos talents se développent

« Nous sommes une société centrée sur l'humain. Au-delà de croître, nous devons viser la qualité, attirer les meilleurs talents et les convaincre qu'Ardian leur propose une carrière aussi riche que passionnante. »

JÉRÉMIE DELECOURT
Chief Operating Officer
et Membre du Comité Exécutif

Une marque employeur forte pour attirer les talents

Après avoir articulé notre communication autour de la marque employeur en 2021, nous en déclinons les principaux messages dans plusieurs dispositifs d'information. La Direction des Ressources Humaines a fait du programme des relations avec les universités d'Ardian une priorité et s'investit auprès des étudiants aux parcours et horizons très variés pour les encourager à s'orienter vers une carrière dans le secteur de la finance et les informer des opportunités de stage. Pour ce faire, Ardian noue des partenariats avec des universités et multiplie les occasions de présenter l'entreprise, notamment en participant aux salons destinés aux étudiants, ce qui a permis d'augmenter sensiblement le nombre de candidatures reçues. C'est un levier important pour obtenir une plus grande diversité dans les profils intégrant nos programmes de stages, une voie privilégiée pour ceux qui rejoignent Ardian. À aujourd'hui, les résultats sont encourageants : notre première enquête sur l'inclusion et la diversité menée en France a souligné une augmentation de la diversité des origines et des parcours au sein de nos équipes.



« Nos efforts pour faire rayonner notre marque employeur portent leurs fruits, en particulier en termes d'engagement des talents issus de la diversité. »

MARIA STASSE
Co-Responsable des Ressources Humaines

42%

de femmes recrutées au sein des équipes d'investissement en 2022

24%

de femmes dans les fonctions d'investissement à fin 2022

+15

participations à des salons de l'emploi dans des écoles ou universités

Notre cap pour davantage d'Inclusion et de Diversité

Nos programmes Inclusion & Diversité ont beaucoup progressé à la suite de notre première enquête menée sur ce thème. Cet exercice nous a permis de mieux évaluer le sentiment d'inclusion parmi les collaborateurs et de mettre en œuvre des initiatives en fonction des résultats obtenus, notamment celle de promouvoir l'I&D au rang de priorité stratégique pour Ardian. La féminisation de nos équipes d'investissement a été un autre grand projet de l'année. Les femmes ont représenté plus de 40 % des recrutements en 2022 et 24 % de ceux de nos professionnels de l'investissement à fin 2022, soit un gain de 8 points en 3 ans. Notre objectif est d'atteindre un taux de féminisation de 40 % d'ici 2030.

Afin d'accroître la diversité, nous revoyons régulièrement nos processus de recrutement. Nous travaillons en étroite collaboration avec nos cabinets de recrutement pour nous assurer que leurs collaborateurs sont sensibilisés aux problématiques I&D et que leurs politiques internes accordent à ces questions l'importance que nous leur reconnaissons. Nous continuons par ailleurs à mener notre programme VoxPopuli destiné à recruter des stagiaires de milieux sociaux défavorisés et poursuivons notre événement appelé Generation Women afin d'accueillir plus de femmes dans nos équipes d'investissement. En 2022, Ardian a obtenu la certification EDGE de niveau 2, qui vient récompenser le travail réalisé en faveur de la parité à l'échelle de l'entreprise.



« Nos programmes en faveur de l'Inclusion & Diversité sont essentiels à notre politique vis-à-vis des talents et nous commençons à en mesurer les effets très bénéfiques. »

FLAVIE JEAN
Co-Responsable des Ressources Humaines

Veiller à ce que la voix de chacun soit entendue

Nous voulons nous assurer que tous les employés peuvent s'exprimer et être entendus. Nous organisons des enquêtes et des groupes de discussion pour que les collaborateurs puissent exprimer leurs préoccupations. Ardian Women's Club, créé à Paris en 2018, est un élément clé de ce dispositif. Ce club entend porter la voix des femmes à travers tous les échelons de l'entreprise et former un réseau d'entraide destiné à favoriser l'évolution de leurs carrières. Le club a attiré un grand nombre de nouveaux membres au cours de l'année passée, en particulier parmi les jeunes générations et a désormais des antennes dans dix bureaux. En plus d'accompagner les femmes dans leur carrière chez Ardian, le club développe sa présence sur divers canaux de communication, comme LinkedIn. Nous avons également noué des relations avec d'autres acteurs de la finance sensibles à la diversité. En 2022, deux petits-déjeuners avec Goldman Sachs ont été organisés sur le thème de la féminisation des Conseils d'administration.

Le club parraine le programme Booster de Force Femmes, association française fondée par la femme d'affaires Véronique Morali. Ce dispositif d'aide à la création d'entreprises par des femmes de plus de 45 ans bénéficie du coaching et de l'accompagnement des membres du Ardian Women's Club. Ardian a également lancé un fonds Booster d'un million d'euros en partenariat avec le cabinet Eight Advisory, pour financer la création d'entreprises par les lauréates du programme.



« Le nombre de membres du Ardian Women's Club augmente et certaines femmes ont rejoint Ardian en partie en raison de l'existence et du rôle de ce club. »

STÉPHANIE GRACE
Directrice de la Marque et de la Communication et Présidente du Ardian Women's Club



MILLENNIAL EXECUTIVE COMMITTEE

L'expression de la diversité

Le Millennial Executive Committee d'Ardian est l'espace où s'expriment les idées neuves portées par nos jeunes collaborateurs. De l'échange doivent naître des projets innovants qui reflètent les priorités de cette jeune génération d'actifs et qui contribueront à la réussite de l'entreprise. Le comité compte 18 membres depuis juin 2022, date de la nouvelle promotion, miroir des objectifs de diversité d'Ardian. Autant de femmes que d'hommes, tous âgés de moins de 35 ans, représentatifs de 6 bureaux et 15 fonctions, pour refléter la géographie et les métiers d'Ardian. Ils ont procédé à des élections et nommé deux co-présidents : une femme et un homme se partageant la présidence.

Le Millennial Executive Committee se concentre sur les thèmes prioritaires : l'impact ESG, l'attraction et la rétention des talents et l'efficacité stratégique. Les trois projets les plus aboutis visent à préserver la cohésion de l'entreprise et de son fonctionnement, à l'heure où le nombre de collaborateurs dépasse le seuil du millier et où notre réseau de bureaux s'étend.

Au chapitre de l'ESG, les membres du comité élaborent une politique d'achats responsables pour l'ensemble du réseau de l'entreprise. L'initiative Ardian Discovery, tournée vers les talents, enrichit le programme d'intégration des nouvelles recrues, en leur proposant de passer du temps dans des départements dont ils ne relèvent pas, pour renforcer les liens entre les équipes. En matière d'efficacité, le comité mène une réflexion sur les potentielles synergies et opportunités de collaboration entre sociétés de différents portefeuilles, afin d'aider les équipes d'investissement d'Ardian à créer de la valeur.

À terme, chacun des projets sera présenté aux membres du Comité Exécutif et, sous réserve d'approbation, sera confié au département compétent en vue de sa mise en œuvre.

De gauche à droite :

Ursule-Anne Michel-de Cazotte, Célia Benchimol, Camill Salomon, Claire Lehericy, Olivia Genereux, Clément Perrin, Julien Centofanti, Matthias Hübener, Roberto Curletti, Grace Lloyd, Claire Chavaillard, Charles Adjakpa, Sara Lucia Diaz Roa, Thomas Grétéré, Tamara Krzisch, Matthias Straessle (membres absents de la photo : Saam Serajian-Esfahan, Lisi She)



Nous constituons, à l'échelle de la société, une équipe d'experts en Data Science qui agira lors des missions auprès de nos sociétés en portefeuille. En collectant et en analysant davantage de données non financières, nous disposons de nouvelles voies pour améliorer encore nos performances.

TECHNOLOGIE

Les données, la prochaine dimension de la création de valeur

L'analyse des données est une compétence fondamentale dans la gestion d'actifs. Elle l'a toujours été, mais son rôle dans notre activité est en train de changer radicalement. En effet, le volume de données auquel nous avons accès a augmenté de façon spectaculaire et la puissance de calcul capable de les analyser s'est multipliée à une vitesse fulgurante. Avec les acteurs majeurs

de notre secteur, nous avons atteint le point où il devient nécessaire d'industrialiser le déploiement de données dans notre activité. Nous avons donc besoin de nouvelles compétences, d'une nouvelle infrastructure technologique et d'être prêts à envisager de nouvelles voies pour créer de la valeur.

Comme nous le constatons, le « big data » transforme nos activités. Dans le cadre d'une

série de projets menés ces dernières années, nous avons élaboré des outils de données sur-mesure tels qu'Opta. Cet outil nous permet de surveiller et d'optimiser la performance en temps réel de nos actifs en énergie renouvelable, de prévoir des défaillances de composants, de planifier la maintenance et de gérer notre risque commercial en fonction de l'évolution des prix sur le marché de l'électricité. En collectant des données sur des milliers d'entreprises

privées, d'entrepreneurs, d'investisseurs et de conseillers, Redpoint donne à notre équipe Growth un moyen très puissant d'identifier les transactions potentielles et de visualiser les réseaux de relations professionnelles. Trustview Ardian, notre portail investisseur en ligne, a considérablement amélioré notre service clients à travers la publication d'informations pertinentes et des outils plus performants pour suivre leurs investissements.

La réussite de ces projets nous a convaincus qu'il fallait aller beaucoup plus loin. C'est pourquoi nous renforçons notre équipe Data Science, rattachée actuellement à notre équipe Infrastructure, afin qu'elle puisse fournir des analyses à nos différentes activités d'investissement. Notre objectif : créer une équipe Data Science transversale à l'entreprise, représentée dans chacune de nos équipes d'investissement.

Pour intégrer davantage les données au mode de fonctionnement d'Ardian, nous avons besoin d'une nouvelle infrastructure informatique. Nous concevons actuellement une plateforme qui centralisera nos données, de façon structurée et parfaitement conforme, à laquelle chacun pourra faire appel. Nos Data Engineers travailleront en étroite collaboration avec nos Data Scientists et les équipes qu'ils soutiennent, en vue de créer des outils qui permettront d'analyser ces données et d'en libérer toute la valeur pour Ardian, pour nos clients et nos sociétés en portefeuille.

Vincent Joly, Responsable Information Technology, et Pauline Thomson, Responsable de la nouvelle équipe Data Science, échangent sur les opportunités qu'offrent les données, en termes de fonctionnement pour Ardian et de valeur ajoutée pour ses sociétés en portefeuille.

ENTRETIEN CROISÉ

La science des données, source d'opportunités

Depuis combien de temps utilisez-vous la science des données chez Ardian ?

Pauline Thomson — Nous savons depuis plusieurs années que l'analyse des données est un moyen stratégique de créer de la valeur, comme nous l'avons vu avec nos actifs d'infrastructure. Nous avons commencé à recruter des Data Scientists en 2019 et notre premier projet a été Ardian Air Carbon. C'est un outil de modélisation dynamique à partir des émissions de carbone de nos aéroports qui utilise des données en temps réel, ce qui nous permet de suivre les évolutions et d'expérimenter pour réduire les émissions. Ensuite, il y a eu Opta pour nos actifs renouvelables, et Ardian Car Carbon pour nos péages autoroutiers. Aujourd'hui, nous avons quatre Data Scientists au sein de l'équipe Infrastructure, et nous nous apprêtons à en recruter de nouveaux pour

rejoindre les autres équipes d'investissement. Il s'agira d'une organisation hybride : ils feront partie de l'équipe Data Science et suivront des processus communs, mais chacun sera pleinement intégré à une équipe d'investissement.

Pourquoi avez-vous besoin d'une nouvelle plateforme technologique pour soutenir votre stratégie en matière de données ?

Vincent Joly — Si nous voulons placer la science des données au cœur de nos activités, nous avons besoin d'une nouvelle architecture technologique. Aujourd'hui, les données que nous utilisons sont directement intégrées au sein de nos outils. Mais nous devons créer une plateforme centrale qui gèrera toutes ces données et qui soit distincte de nos applications existantes. De cette manière, nous pourrons

les rendre accessibles à tous les membres de l'entreprise et en faire une ressource transversale. Ensuite, nous pourrons créer les outils dont nos équipes ont besoin pour les analyser. Notre ambition est de disposer d'une plateforme de données globale, ouvrant le champ des possibles.

Comment la science des données va-t-elle changer la manière dont Ardian investit ?

P.T. — Je vois deux principaux aspects. Premièrement, l'analyse des données nous aidera à améliorer les performances de nos sociétés en portefeuille en permettant le contrôle d'indicateurs non financiers, éléments que les sociétés de capital-investissement n'auraient pas analysés dans le passé. Nous aurons ainsi une vision plus granulaire de la performance opérationnelle des entreprises, et la possibilité de trouver de nouveaux leviers de création de valeur, comme le fait Opta dans le secteur des énergies renouvelables. L'intérêt, selon moi, est la façon dont évoluent nos relations avec nos sociétés en portefeuille, parce que nous sommes davantage impliqués dans leurs opérations. Cela modifie notre proposition de valeur et signifie que nous sommes mieux armés pour les aider à en créer. Deuxièmement, l'utilisation de la science des données permettra d'améliorer l'efficacité de nos équipes en donnant accès à des informations précises pour la prise de décision et des analyses en temps réel sur les tendances du marché. Lorsque notre nouvelle plateforme de données sera opérationnelle, avec son organisation et sa structure

optimisées, nous pourrons réellement mesurer l'impact que la science des données peut avoir sur Ardian.

V.J. — Le lancement de notre stratégie de science des données vient aussi renforcer une autre tendance, qui nous intéresse vivement. Depuis Ardian Air Carbon, nous menons de plus en plus de projets selon une approche agile, et notre nouvelle stratégie dans ce domaine va encore plus loin. Une collaboration étroite entre les différentes équipes, avec les Data Scientists travaillant de concert avec nos Data Engineers au sein du département Information Technology, sera essentielle pour assurer le succès de cette initiative.

Quelles leçons avez-vous tirées des projets fondés sur la science des données ?

P.T. — Il y a trois grands facteurs de réussite. Premièrement, il faut avoir accès à un volume suffisant de données pour que l'analyse en vaille la peine, et ces données doivent être correctement stockées, exactes et prêtes à l'emploi. Il faut également une forte adhésion de la part des entreprises, c'est-à-dire des équipes d'investissement d'Ardian et des équipes de gestion des sociétés du portefeuille. Enfin, il faut travailler de manière itérative et être prêt à abandonner un projet, ou à changer de direction, si le résultat obtenu n'est pas à la hauteur des attentes.



« Notre ambition est de disposer d'une plateforme de données globale, ouvrant le champ des possibles. »

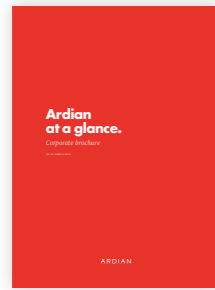
VINCENT JOLY
Responsable Information Technology



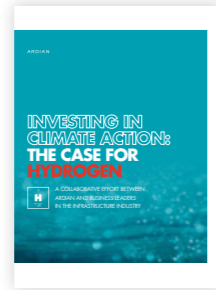
« L'analyse des données nous aidera à surveiller des indicateurs non financiers, éléments que les sociétés de capital-investissement n'auraient pas analysés dans le passé. »

PAULINE THOMSON
Director Infrastructure et Responsable de l'équipe Data Science

Découvrez nos dernières publications



Ardian at a glance



The Case for Hydrogen



The Fight for a Net-Zero Aviation

Nos bureaux



ACTUALITÉS & PERSPECTIVES

Quelques articles parus en 2022



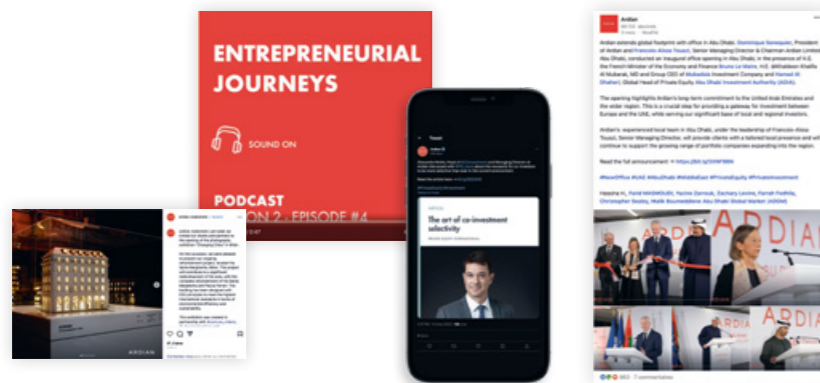
VISION DU MARCHÉ
Dettes privées : financer la croissance en temps de récession
15 DÉCEMBRE 2021 | CREDIT

HISTOIRE DE CROISSANCE
Au cœur du carve-out d'Expleo
20 DÉCEMBRE 2021 | PRIVATE EQUITY

AU SEIN D'ARDIAN
Carrière - 1 minute pour envisager de passer des cabinets de conseil « Big 4 » au Private Equity
10 FÉVRIER 2022 | PRIVATE EQUITY

FINANCE RESPONSABLE
Parité dans le secteur de l'immobilier : où en sommes-nous ?
25 JANVIER 2022 | REAL ASSETS

RÉSEAUX SOCIAUX



SUIVEZ NOUS SUR [ARDIAN.COM](https://www.ardian.com) ET SUR NOS RÉSEAUX SOCIAUX



EUROPE

Paris
20, Place Vendôme
75001 Paris
France

Londres
1 Grafton Street
London W1S 4FE
Royaume-Uni

Francfort
An Der Welle 4
D-60322 Frankfurt
Allemagne

Milan
Galleria De Cristoforis 1
20122 Milan
Italie

Madrid
Calle De Fortuny 6 Planta 5
28010 Madrid
Espagne

Luxembourg
24 Avenue Emile Reuter
L-2420
Luxembourg

Zurich
Bahnhofstrasse 20
8001 Zurich
Suisse

Jersey
27 Esplanade
Third Floor St. Helier
JE2 3QA
Jersey

AMÉRIQUES

New York
1370 Avenue of the Americas
New York, NY 10019
États-Unis

San Francisco
Suite 1400
14th Floor, Steuart Tower
One Market Plaza
San Francisco, CA 94105
États-Unis

Santiago
Av. Apoquindo 2929
Oficina 1800, Piso 18
Las Condes, Santiago
Chili

MOYEN-ORIENT

Abou Dabi
Al Khatem Tower - Floor 23
Abu Dhabi Global Market Square
Al Maryah Island, Abu Dhabi
Émirats arabes unis

ASIE

Singapour
1 Temasek Avenue
Unit 20-02A Millenia Tower
039192
Singapour

Pékin
Unit 20-22, Level 47
China World Tower A
No.1 Jian Guo Men Wai Avenue
Chaoyang District
Beijing 100004
Chine

Tokyo
Marunouchi Nijubashi Building 21F
3-2-3 Marunouchi
Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005
Japon

Séoul
13F West Tower
Center 1 Building
26 Euljiro 5-Gil, Jung-gu
Seoul 04539
Corée du Sud

Déclaration relative à l'appétence au risque d'Ardian

La mission du Groupe Ardian consiste à « investir en veillant à générer, de manière durable et responsable, de la valeur à long terme, d'excellents rendements et des résultats partagés avec nos investisseurs, nos partenaires, nos sociétés en portefeuille et leurs salariés, ainsi qu'avec nos propres collaborateurs ». Nous prônons une approche prudente et de long terme, privilégiant la croissance industrielle et l'excellence stratégique ou opérationnelle à de l'effet de levier immodéré et de l'ingénierie financière.

Dans l'ensemble, notre appétit pour le risque est modéré. Nous exerçons notre activité sur des marchés en constante mutation et extrêmement concurrentiels, sans jamais sacrifier la prudence et la raison, conformément à notre mission et nos valeurs. Nos investisseurs externes sont dans leur grande majorité des institutionnels et des professionnels qualifiés, limitant ainsi notre exposition aux risques juridiques et réglementaires.

Au niveau des fonds, nous évitons les stratégies d'investissement fondées sur un effet de levier important ou des instruments financiers complexes. Nous limitons essentiellement notre utilisation des produits dérivés à la couverture du risque de change et du risque de taux d'intérêt résultant du caractère à long terme des flux de trésorerie de certains de nos fonds. Nos fonds sont régis par des règles strictes qui fixent, entre autres, de nombreuses limites de diversification déterminées en accord avec nos investisseurs. Nous acceptons cependant les risques inhérents à notre capacité à cibler et clore rapidement les transactions, car c'est l'un de nos avantages concurrentiels. À mesure que nous élargissons notre gamme de classe d'actifs et recherchons de nouvelles opportunités d'investissement, nous conserverons la même rigueur qui a mené à notre succès. Dans la mesure du possible, nous examinerons notre démarche en nous assurant que nous comprenons les principaux risques présents ou à venir, comme par exemple l'importance grandissante des technologies digitales.

À l'échelle du Groupe, nous acceptons une importante exposition aux risques macroéconomiques du fait que la majorité de nos produits sont répartis entre plusieurs régions et secteurs d'activité. Toutefois, nous sommes convaincus que

la gestion de ces risques interconnectés est notre compétence de base. Nous générons des profits stables, d'une part grâce à la diversification offerte par nos différents types de fonds et le choix des investissements sous-jacents et, d'autre part, grâce à notre capacité à gérer nos actifs de manière flexible à travers des cycles économiques et financiers imprévisibles.

Nous visons constamment à maintenir des soldes de trésorerie et des réserves à d'importants niveaux, afin de pouvoir faire face aux demandes prévisibles ou inattendues et/ou aux exigences réglementaires en matière de fonds propres dans certaines juridictions.

Nous avons une appétence particulièrement faible pour les risques susceptibles de mettre notre réputation en danger et nous les soumettons donc à une surveillance stricte. Nous évaluons en permanence notre gouvernance, nos processus et procédures internes, la conduite de nos dirigeants et de nos collaborateurs, ainsi que notre exposition au risque lié aux actions et activités de tiers, dont nos administrateurs de fonds.

Nous acceptons les risques opérationnels associés aux systèmes informatiques, aux données personnelles, à la cybersécurité et à la continuité d'activité, mais nous cherchons à les réduire en ayant recours à l'assurance. Nous avons à cœur de promouvoir une forte culture de la conformité et du risque, convaincus que nous pourrions ainsi considérablement limiter notre exposition globale aux risques. Nos collaborateurs et ceux des prestataires avec lesquels nous travaillons sont indispensables à la bonne conduite de notre activité et nous recherchons sans cesse un équilibre entre équité, motivation et vigilance.

Ardian connaît une croissance rapide, comme le montrent le montant de ses actifs sous gestion, le nombre de ses clients, ses effectifs et sa couverture géographique. Au fil de cette expansion, certains des risques auxquels la société est confrontée vont s'accroître et de nouveaux risques vont apparaître. Nous estimons avoir mis en place l'équipe de management et les systèmes adéquats pour bien gérer et encadrer ces risques, et ainsi aborder sereinement la prochaine phase de nos objectifs stratégiques.

Illustrateurs



Icinori est un duo d'artistes formé par Mayumi Otero et Raphaël Urwiller, basés en région parisienne. Leurs œuvres, souvent oniriques ou fantastiques, s'inspirent du folklore et de la culture japonaise. Elles font appel au dessin, à l'illustration, à la gravure, à l'écriture et à l'édition.



L'illustrateur chinois Wu He Ping, qui vit à Pékin, crée des images pour de grandes publications et marques en Chine, en Europe et aux États-Unis. Ses œuvres, avec leurs lignes douces et leurs couleurs chaudes, dégagent une grande sérénité.



Jérôme Masi est un illustrateur et directeur artistique français, installé à Annecy. Ses œuvres se caractérisent par des compositions audacieuses et des espaces colorés forts.



Rune Fisker est un artiste danois basé à Copenhague dont les œuvres sont marquées par l'énergie et les changements de perspective. Il crée des scènes à la croisée du rêve et de la réalité, souvent à travers le prisme de la technologie.

Photos : © Ardian © Adobe Stock © Franck Juery © Getty Images © GreenYellow © Icinori © IFRI © Jérôme Masi © Julia Baier © Nevel © Opteven © Ownership Works © Patrick Sardoillet © Peter Schiazza © PRGX © Sagarmatha © Rune Fisker © Staci © Soteria Flexibles © Tilly Blair © Torsten Silz © Thomas Raffoux © Unsplash © VIA MELZI D'ERIL © Wu He Ping



Imprimé sur un papier 100 % recyclé certifié FSC

ARDIAN