

Rester en tête dans un monde en évolution



Parmi les leaders mondiaux de l'investissement privé et doté d'un réseau de 19 bureaux dans le monde, Ardian gère ou conseille 177 milliards de dollars d'actifs, pour le compte de plus de 1 850 clients. Notre large expertise couvrant trois grandes catégories d'actifs — Private Equity, Real Assets et Credit — nous permet d'offrir à nos clients de nombreuses opportunités d'investissement, complétées par des solutions sur mesure grâce à Ardian Customized Solutions et Private Wealth Solutions.

Les salariées d'Ardian représentent une part majoritaire de l'actionnariat, et nous accordons une grande importance au développement de nos équipes et à la diffusion d'un esprit d'entreprise fondé sur l'intelligence collective. Avec plus de 1 080 salariées en Europe, aux Amériques, en Asie et au Moyen-Orient, nous sommes fermement attachés aux principes de l'investissement responsable et déterminés à faire de la finance une force pour une société meilleure. Notre objectif est d'offrir d'excellentes performances en matière d'investissement, tout en respectant des normes éthiques élevées et en faisant preuve de responsabilité sociale.

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

ARDIAN

Ce rapport est publié par
la Direction de la Communication d’Ardian
20, Place Vendôme
75001 Paris, France

Rédaction
The Investors Media Company Ltd,
Pelham Media, Direction de la Communication d’Ardian

Conception & réalisation
Pelham Media

À PROPOS DE CE RAPPORT

Le Rapport Intégré 2024 d’Ardian présente la manière dont nous créons de la valeur pour toutes nos parties prenantes : nos investisseurs, nos sociétés en portefeuille, nos partenaires, nos salariés et la société dans son ensemble. 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 générer les bénéfices financiers recherchés par nos investisseurs et partenaires, avec un impact social et environnemental conforme à nos engagements et à nos valeurs.

GOUVERNANCE ET STRATÉGIE

- 04Interview croisée entre **Dominique Senequier**,
Présidente et Fondatrice d’Ardian,
et **Mark Benedetti**, Directeur Général
- 08La Direction Générale
- 10Le Comité Exécutif
- 12Le Comité de Surveillance
- 14Faits marquants 2024
- 16Chiffres clés
- 18Modèle d’affaires d’Ardian
- 20Lettres de nos régions

DÉTERMINÉ À SE DIFFÉRENCIER COMMENT ARDIAN A REPOUSSÉ LES LIMITES EN 2024

- 26Comment accompagner la **transition du secteur aérien**
- 30Comment développer le **marché secondaire**
- 34Comment élargir l’**accès aux marchés privés**
- 38Comment soutenir la **souveraineté européenne**
- 42Comment transformer le **monde des affaires** avec l’IA
- 46Comment **faire plus de bruit**
- 50Comment soutenir l’**habitat durable**
- 54Comment faire des RH un **levier d’efficacité**
- 58Comment la **musique** donne du pouvoir aux femmes
- 60Comment **contribuer au bien commun**

ACTIVITÉS & SOLUTIONS D’INVESTISSEMENT

- 64Ardian Customized Solutions
- 66Private Wealth Solutions
- 68Private Equity
- 86Real Assets
- 96Credit
- 104Déclaration relative à l’appétence au risque d’Ardian

INTERVIEW CROISÉE

Dominique Senequier / Présidente et Fondatrice d’Ardian
Mark Benedetti / Directeur Général d’Ardian

« Ardian a franchi un cap important cette année »

Dominique Senequier, Présidente et Fondatrice d’Ardian, et Mark Benedetti, Directeur Général, reviennent sur la diversité des activités et la constance des performances qui offrent à Ardian un flux continu de capitaux, en dépit d’un contexte complexe pour les levées de fonds.

Quels ont été les événements marquants en 2024 pour Ardian ?

Dominique Senequier / L’évolution la plus significative a été le renforcement de notre structure de gouvernance, intervenu fin 2023. C’est un tour de force d’avoir si rapidement mis en œuvre notre nouvelle organisation. Ce succès témoigne de la qualité de la Direction Générale et du Comité Exécutif, qui collaborent de manière exemplaire. Nous disposons désormais d’une structure idéale pour piloter la prochaine phase de croissance d’Ardian.

Mark Benedetti / La première année complète dotée de nos nouvelles instances de gouvernance a été une étape importante, et elle a été menée avec succès. La Direction Générale et le Comité Exécutif réunissent des profils très talentueux, aux compétences complémentaires, et représentatifs de notre présence mondiale. Nous définissons collégialement les axes prioritaires de développement, et concrétisons rapidement les projets stratégiques. Ardian a franchi un cap important cette année : nous avons enregistré notre plus bel exercice sur le plan financier, et notre deuxième meilleure performance en levées de fonds. ASF IX s’est clôturé à 30 milliards de dollars, ce qui en fait l’une des levées les plus importantes jamais réalisées sur les marchés privés, et nos autres fonds emblématiques ont rencontré un franc succès. Si

nous avons pu le faire dans l’un des marchés les plus difficiles que j’ai connu, c’est grâce à notre résilience et à la remarquable loyauté de nos 1 850 investisseurs dans le monde.

Dominique, quelles sont aujourd’hui vos responsabilités en tant que Présidente et Fondatrice d’Ardian ?

DS. / Mon rôle principal est de me concentrer sur la stratégie à long terme d’Ardian et le développement de l’entreprise. Je travaille en étroite collaboration avec l’équipe de direction et le Comité de Surveillance pour établir notre budget annuel d’investissement. Ce sujet est devenu prioritaire depuis que nous lançons des produits de Private Wealth et des fonds de continuation qui requièrent des engagements de capitaux significatifs de notre part, en qualité de sponsors. Notre équipe de direction nourrit de grandes ambitions de croissance, ce qui implique une allocation très rigoureuse du capital.

Quelles sont les conséquences de l’incertitude géopolitique actuelle pour Ardian ?

MB. / Nous avons traversé plusieurs cycles économiques au cours des 25 dernières années et le fait qu’Ardian soit investi



aux États-Unis, en Europe et en Asie nous a permis d’acquérir une grande expérience en matière de gestion de l’incertitude. Nous devons rester fidèles à notre approche en termes d’investissement, et capitaliser sur ce qui a fonctionné. Nos décisions sur les marchés ne sont pas dictées par les aléas politiques. Nous ne pouvons pas faire abstraction de la situation géopolitique, mais les choses sont parfois moins graves que ne le suggèrent certaines rumeurs. On nous pose souvent des questions sur l’Europe, mais nos entreprises en portefeuilles Buyout et Expansion sont des leaders dans leurs secteurs et enregistrent une croissance de leurs bénéfices de l’ordre de 15 % par an. L’écart de compétitivité entre l’Europe et les États-Unis est réel, mais il devrait surtout inciter à repenser l’approche européenne. Les États-Unis bénéficient d’un marché intérieur dynamique et d’investissements massifs dans les nouvelles technologies, tandis que l’Europe doit encore mobiliser ses ressources pour créer un écosystème propice à l’innovation. Elle reste très attractive pour les investisseurs, car elle offre de belles opportunités de diversification dans un environnement économique stable.

DS. / L’instabilité géopolitique génère quelques conséquences pour nous. Tout d’abord, le taux de change entre le dollar et l’euro est un paramètre important pour Ardian, car une part significative de nos revenus est libellée en dollars tandis que nos dépenses le sont majoritairement en euros ; un dollar fort est

donc avantageux pour nous. En outre, dans la mesure où les entreprises cotées sont comparables, la valorisation des entreprises privées pourrait être affectée par une chute des indices boursiers américains. Mais nous n’en sommes pas encore là, car les marchés américains ont connu de fortes hausses en 2023 et 2024 et n’ont pas tant reculé depuis. Les actions européennes se sont appréciées dans le même temps, ce qui profite à nos actifs européens. Sans connaître encore les effets inflationnistes de l’augmentation des droits de douane, de nombreux investisseurs asiatiques sont réservés à l’égard des marchés américains et se tournent davantage vers l’Europe. Par ailleurs, la situation géopolitique semble avoir réveillé les décideurs européens, et la forte hausse annoncée des investissements dans le secteur de la défense stimulera la croissance européenne. Cela sera plus déterminant que les droits de douane. J’ajoute que nous nous réjouissons du retour du Royaume-Uni sur la scène européenne.

Comment la stratégie de croissance d’Ardian a-t-elle évolué au cours des douze derniers mois ?

MB. / Pour piloter notre croissance, nous nous sommes dotés avec le Comité Exécutif d’une feuille de route claire en cinq axes. En premier lieu, nous devons poursuivre le développement de nos stratégies emblématiques de façon

rigoureuse et en assurant à nos investisseurs des performances solides. Le deuxième axe consiste à lancer de nouveaux fonds sur des secteurs d'activité adjacents, dans lesquels nous pouvons transférer nos expertises. Nous voulons reproduire nos succès obtenus en Infrastructure Secondaries, avec les Solutions fondées sur la Nature, European Semiconductor, Single-Asset Secondaries, Hydrogen Services et les logements



«*Ardian a toujours été un investisseur prudent, attentif, et focalisé sur le service proposé à ses clients. Peu de sociétés d'investissement sont aussi tournées vers leurs clients, et je crois que cette caractéristique jouera encore longtemps en notre faveur.*»

—
Dominique Senequier / Présidente et Fondatrice d'Ardian

étudiants. Notre troisième axe est d'explorer de nouveaux territoires où nous ne sommes pas encore positionnés, bien qu'il y ait déjà beaucoup à faire avec les deux premiers axes. Quatrièmement, nous devons développer notre activité de Private Wealth. Les investisseurs institutionnels resteront notre cœur de cible, mais la clientèle privée investit de plus en plus sur les marchés privés ; à l'aube de cette évolution majeure, nous devons nous tenir prêts pour accueillir ces clients. Leurs objectifs et leur approche de l'investissement sont différents, mais nos produits répondent parfaitement à leurs besoins. Enfin, le cinquième axe concerne l'IA. Nous devons rester à l'affût des ruptures technologiques, et optimiser l'utilisation de nos données. Notre équipe Data Science y veille, et leur travail porte ses fruits.

DS. / La condition pour explorer ces nouveaux territoires est de progresser aux États-Unis. La diversité de nos produits et solutions d'investissement est un atout sur le marché américain, et peu d'acteurs peuvent rivaliser avec notre offre associant le capital-investissement et les actifs réels, les fonds directs et secondaires, avec des opportunités tant en Europe qu'en Amérique du Nord. Notre réseau multi-local est un autre atout pour les investisseurs américains qui recherchent une exposition européenne. Nous affichons de grandes ambitions pour notre activité d'investissement privé : nous avons déjà levé des montants considérables pour nos fonds secondaires auprès de clients privés américains, et nous pourrions avoir encore plus de succès en nous adressant à ces nouveaux profils d'investisseurs à travers un fonds evergreen de capital-investissement consacré au marché secondaire et au co-investissement. Certains de nos concurrents parviennent à lever plusieurs milliards de dollars par trimestre auprès de clients privés aux États-Unis, et de belles marges de croissance existent sur ce marché. Notre entreprise est extrêmement résiliente, et notre approche de l'investissement, qui garantit prudence et conformité, est un atout pour réussir sur le marché de la distribution de produits financiers aux particuliers.

Quelles sont vos ambitions en matière d'infrastructure, à l'aune de votre investissement dans l'aéroport de Heathrow ?

DS. / Heathrow est un actif extraordinaire, qui représente une étape inédite pour Ardian. C'est le premier aéroport en Europe, et le quatrième au niveau mondial. En finalisant cette acquisition avec le soutien du gouvernement britannique, nous avons démontré notre crédibilité en tant qu'investisseur dans les infrastructures sensibles. Il a fallu convaincre les autres actionnaires que nous étions le bon partenaire pour

remplacer Ferrovial, qui est un groupe industriel. Ce succès atteste le niveau d'expertise de la gestion aéroportuaire que nous avons acquis grâce à nos investissements précédents en Italie et à Londres Luton. Il témoigne également de l'ampleur de nos activités dans l'infrastructure européenne, avec près de 27 milliards d'euros d'actifs sous gestion et un objectif de plus de 10 milliards d'euros pour notre prochain fonds emblématique. Heathrow est particulièrement important pour Ardian, car cet aéroport sera la vitrine de notre savoir-faire. Il reflète notre volonté de réaliser des opérations de premier plan en infrastructure : cette classe d'actifs forme un immense potentiel d'investissements en Europe, qui ne fera que croître avec le plan de modernisation annoncé par l'Allemagne. C'est une opportunité stratégique majeure pour Ardian.

Craignez-vous un désintérêt des investisseurs pour les problématiques de durabilité et de transition climatique ?

MB. / Beaucoup d'entreprises ne tiennent pas leurs engagements en faveur du climat. La transition énergétique et la décarbonation des actifs sont pourtant plus importantes que jamais, car la demande d'électricité augmentera énormément dans les années à venir. Les data centers vont consommer une quantité colossale d'énergie pour accompagner l'essor de l'IA et la demande de véhicules électriques va croître. Le recours aux énergies renouvelables n'en sera que plus critique. Nous restons déterminés à investir dans la transition énergétique et à décarboner progressivement nos actifs, en nous appuyant sur des données et des résultats concrets et non sur des affirmations. Par exemple, dans notre activité Real Estate, lorsque nous rénovons un bâtiment pour améliorer son efficacité énergétique, nous diminuons ses émissions de carbone. Nous pouvons ainsi réduire de 20 % son coût d'exploitation, ce qui le rend mécaniquement plus rentable ; il sera donc plus attractif à la revente, et nous en obtiendrons un meilleur rendement pour nos investisseurs. Tous les acteurs bénéficient de cette transition énergétique, fondée sur des données factuelles et non sur des dogmes.

Quel est pour vous le facteur le plus déterminant pour la croissance et l'attractivité d'Ardian ?

MB. / Nous sommes uniques et entendons bien le rester. Ardian n'est plus exclusivement française ou européenne, mais une entreprise mondiale. Nous conservons cependant quelque chose de particulier qui parle à nos investisseurs, et

que nous n'avons nullement l'intention de changer. Ce sont nos racines européennes qui nous distinguent.

DS. / Ardian a toujours été un investisseur prudent, attentif, et focalisé sur le service proposé à ses clients. Peu de sociétés d'investissement sont aussi tournées vers leurs clients, et je crois que cette caractéristique jouera encore longtemps en notre faveur. ●



«*Nous sommes uniques et entendons bien le rester. Ardian n'est plus exclusivement française ou européenne, mais une entreprise mondiale.*»

—
Mark Benedetti / Directeur Général d'Ardian et Président du Comité Exécutif

La Direction Générale d’Ardian a achevé en 2024 son premier exercice complet, marqué par une transition en douceur vers la nouvelle gouvernance. L’une de ses premières actions a été de définir les priorités d’Ardian pour la réalisation de son ambitieux programme de croissance.

DIRECTION GÉNÉRALE

L’équipe dirigeante entend incarner la vision collaborative d’Ardian

La Direction Générale est la plus haute instance dirigeante d’Ardian. Nommés fin 2023, ses membres dirigent l’entreprise, les activités, et assurent la responsabilité opérationnelle globale de sa stratégie, permettant à Dominique Senequier, Présidente et Fondatrice, de se concentrer sur les sujets stratégiques majeurs de l’entreprise.

La Direction Générale supervise toutes les activités et fonctions d’Ardian, en accord avec le Comité de Surveillance, tout en assurant son rôle à la tête des équipes d’Ardian. Les membres de la Direction Générale travaillent en étroite collaboration avec ceux du Comité Exécutif pour élaborer et mettre en œuvre la stratégie d’Ardian. Ils participent aux réunions du Comité de Surveillance, garantissant ainsi un alignement constant et parfait entre les dirigeants exécutifs et non exécutifs de l’entreprise.

Dès sa création, la gouvernance renforcée d’Ardian a mis en avant le travail d’équipe et une approche collégiale dans la définition de la stratégie et la prise de décisions. La Direction Générale a affiché sa vision collaborative, soulignant l’importance de la coopération entre toutes les équipes pour atteindre les objectifs.

En 2024, le Directeur Général d’Ardian et le Comité Exécutif ont formalisé une feuille de route stratégique en cinq points pour assurer la croissance de l’entreprise. Elle prévoit qu’Ardian intensifie ses axes stratégiques phares : lever des fonds toujours plus importants et les déployer pour

obtenir des résultats solides et significatifs pour ses investisseurs. Parallèlement, Ardian lancera de nouvelles stratégies adjacentes où ses compétences sont facilement duplicables. Le succès du développement des fonds secondaires en infrastructure ces dix dernières années démontre le potentiel de cette approche. Les projets en cours recouvrent la stratégie Semiconductor, les fonds secondaires à actif unique, les Solutions fondées sur la Nature et la stratégie pan-européenne dédiée aux résidences étudiantes.

Le troisième volet de la feuille de route consiste à évaluer les possibilités de se positionner sur des segments dans lesquels Ardian n’est pas encore actif, notamment aux États-Unis, dans le crédit privé, l’immobilier et les rachats d’entreprises de taille moyenne supérieure.

Ardian développera son offre de Private Wealth Solutions en lançant des fonds évolutifs adaptés aux besoins des investisseurs individuels, en créant de nouveaux partenariats avec des gestionnaires de patrimoine pour distribuer sa gamme de fonds phares et en proposant des produits innovants aux investisseurs privés. Enfin, Ardian continuera à observer l’évolution de l’IA, pour ses propres activités et comme source de compétitivité pour les entreprises de son portefeuille. ●



La Direction Générale

Autour de **Dominique Senequier**, Présidente et Fondatrice, (au premier plan) **Mark Benedetti** / Directeur Général et Président du Comité Exécutif, **Vladimir Colas** / Directeur Général Délégué et Vice-Président du Comité Exécutif, **Mathias Burghardt** / Directeur Général Délégué et Vice-Président du Comité Exécutif, (au second plan) **Nicolò Saidelli** / Conseiller auprès de la Présidente en stratégie et acquisitions, **Jan Philipp Schmitz** / Directeur Général Délégué et Président du Sales Committee

« **Dominique Senequier a toujours mis l’accent sur le travail d’équipe et la collaboration. La Direction Générale a travaillé dans cet esprit pendant près de deux décennies et nous continuons à collaborer très efficacement dans nos nouvelles fonctions.** »

—
Mathias Burghardt /
Directeur Général Délégué et
Vice-Président du Comité Exécutif

« **L’éventail de nos expertises au sein de la Direction Générale et du Comité Exécutif est l’un des éléments qui singularise Ardian. Cela nous a permis de développer une stratégie qui est à la fois ambitieuse et réalisable.** »

—
Vladimir Colas /
Directeur Général Délégué et
Vice-Président du Comité Exécutif

« **La feuille de route stratégique claire que nous avons élaborée en 2024 capitalise sur les forces historiques d’Ardian : notre capacité à investir pour nos clients avec attention dans des actifs que nous maîtrisons et avec une qualité de service exceptionnelle.** »

—
Jan Philipp Schmitz /
Directeur Général Délégué et
Président du Sales Committee

Le Comité Exécutif d’Ardian s'attache à développer la stratégie de l’entreprise et à faire avancer les priorités opérationnelles. La diversité des profils de ses membres garantit la prise en compte de toutes les sensibilités et angles de vue sur chaque sujet abordé.

COMITÉ EXÉCUTIF

Capitaliser sur les expertises variées d’Ardian

En parallèle de la nomination, fin 2023, des membres de la Direction Générale, le Comité Exécutif d’Ardian est passé de huit à quinze membres, dont les responsables des principales équipes commerciales et des fonctions centrales.

Le Comité Exécutif est présidé par Mark Benedetti, Directeur Général avec Mathias Burghardt et Vladimir Colas, Directeurs Généraux Délégués assurant la vice-présidence. Le Comité se réunit toutes les six semaines et représente l’instance au sein de laquelle la stratégie et les priorités opérationnelles d’Ardian sont discutées et les décisions prises. Ses membres prennent en charge des sujets stratégiques, et apportent ainsi une diversité de points de vue qu’ils veillent à étudier et à intégrer dans toutes décisions clés pour l’entreprise. Cette approche de la réflexion stratégique et de la prise de décision souligne l’importance des synergies entre les équipes d’Ardian, reflétant la vision collaborative prônée par la Direction Générale.

Le Comité Exécutif est complété par trois comités internes additionnels : le *Operations Committee*, qui oriente le développement de projets structurants et transversaux ; le *Sales Committee*, présidé par Jan Philipp Schmitz, Directeur Général Délégué, qui mène les activités et la stratégie de collecte de fonds d’Ardian et le *NextGen Committee*, qui offre aux jeunes salariés un espace pour contribuer à l’avenir de l’entreprise. ●

de gauche à droite (debout) :

François-Aïssa Touazi, Head of Investor Relations (MENA, South-East Asia & Africa & France) & Public Affairs, **Isabelle Strujan**, Co-Head of Group Finance, **Mark Brenke**, Head of Private Credit, **Mathias Burghardt***, Directeur Général Délégué et Vice-Président du Comité Exécutif, **Stéphanie Bensimon**, Head of Real Estate, **Mark Benedetti***, Directeur Général et Président du Comité Exécutif, **François Jerphagnon**, Head of Expansion, **Jan Philipp Schmitz***, Directeur Général Délégué et Président du Sales Committee, **Michael Ferragamo**, Head of Global Compliance & Risk, **Nicolò Saidelli***, Conseiller auprès de la Présidente pour la stratégie et les acquisitions, **Anthony Vanden-Maagdenberg**, Global Co-Head of Legal.

de gauche à droite (assis) :

Laurent Fayollas, Deputy Head of Infrastructure, **Thibault Basquin**, Co-Head & CIO of Buyout, **Vladimir Colas***, Directeur Général Délégué et Vice-Président du Comité Exécutif, **Arnaud Chaléac**, Head of Real Assets Debt et Co-Head of Group Finance.

*Membres de la Direction Générale



3 QUESTIONS À Anthony Vanden-Maagdenberg / Membre du Comité Exécutif et Global Co-Head of Legal

Comment décririez-vous l’approche d’Ardian en matière de gouvernance ?
— La gouvernance de l’entreprise est centrale et elle constitue un pilier essentiel de l’ADN d’Ardian. Elle s’assure que l’entreprise est gérée selon les normes les plus élevées, et que les décisions sont prises efficacement dans le seul intérêt de la société et de ses principales parties prenantes : LPs et co-investisseurs, actionnaires et collaborateurs.

Quels sont les avantages de ce style de gouvernance ?
— L’organisation de notre gouvernance met l’accent sur la prise de décision collective, ce qui favorise la collaboration entre les équipes. Avant de prendre des décisions, nous veillons à ce que plusieurs possibilités soient examinées, tenant compte de leurs objectifs et conséquences, et en intégrant différentes perspectives. Une vision commune et partagée est essentielle pour nous.

Cette approche permet-elle à Ardian de prendre rapidement des décisions ?
— Alors que la gouvernance est parfois considérée comme un frein à la gestion efficace d’une entreprise, ce n’est absolument pas le cas pour Ardian. Nous avons développé une approche très agile de celle-ci et de la prise de décision, ce qui est essentiel au succès opérationnel de l’entreprise.



COMITÉ DE SURVEILLANCE

Patrick Thomas / Président du Comité de Surveillance

« Un remarquable travail d’équipe au service d’une vision partagée »

L’exceptionnelle qualité de la collaboration entre les équipes dirigeantes et non dirigeantes a permis à Ardian de mener de front l’évolution de la gouvernance et le déploiement d’initiatives stratégiques cruciales.

Les changements d’organisation sont des enjeux forts dans la vie de toute entreprise. Le transfert en douceur du pouvoir exécutif à l’équipe de Direction Générale menée par Mark Benedetti, également Président du Comité Exécutif, est une réussite exceptionnelle à tous points de vue. Je tiens à exprimer ici toute la gratitude du Comité de Surveillance envers Dominique Senequier, Présidente et Fondatrice d’Ardian, ainsi qu’à la Direction Générale et au Comité Exécutif pour la manière dont ils ont pris en main cette transition et permis à Ardian de franchir cette étape avec une telle assurance. Cela témoigne, s’il en était besoin, de la qualité individuelle des dirigeants d’Ardian, et tout autant, des liens qui les unissent au sein de ce collectif.

Le Comité de Surveillance a également joué un rôle déterminant dans ce processus. Nous avons longuement consulté les membres de la Direction Générale afin de définir précisément les responsabilités de chacun, et de détailler les prérogatives clés du Comité

Exécutif. Cette étape essentielle pour le pilotage efficace de notre organisation a été menée dans un esprit de dialogue et de collaboration. Le travail d’équipe et le partage d’une vision commune démontrés à cette occasion constituent le socle sur lequel s’appuiera la croissance future d’Ardian.

Les performances d’Ardian au cours de l’année ne laissent pas apparaître qu’une transition si importante a eu lieu. Ardian a réalisé d’excel-lentes performances, générant des collectes de fonds remarquables dans ses activités phares tout en préparant des plans de croissance majeurs et stratégiques. Le lancement d’un nouveau fonds de continuation a constitué une avancée importante, tout comme le développement des fonds evergreen Ardian Access, qui ouvrent nos stratégies Secondaires, Co-Investissement et Infrastructure à une cible plus large de clients privés.

Les investisseurs bénéficient aujourd’hui d’un large éventail de solutions pour accéder aux

marchés privés. Les fonds evergreen offrent un potentiel de développement considérable sur le long terme et s’inscrivent parfaitement dans l’approche prudente d’Ardian, ainsi que dans son exigence en matière de gestion des risques. Par ailleurs, le succès grandissant d’Ardian Customized Solutions constitue un atout majeur pour la stratégie de croissance à long terme du Groupe. Plus que jamais, la capacité d’innovation, la compréhension fine des besoins et des objectifs spécifiques de chaque client, ainsi que la proposition de solutions sur mesure, sont des facteurs déterminants.

L’environnement politique et économique est devenu particulièrement incertain. Malgré cette instabilité, je suis convaincu qu’Ardian, l’un des gestionnaires européens les plus solides et diversifiés, est en bonne position pour saisir les opportunités qu’offriront ses marchés. ●



Comité de Surveillance

Présidé par Patrick Thomas et vice-présidé par Didier Deconinck, le Comité de Surveillance indépendant a pour mission d’assurer une supervision globale et de veiller à l’alignement avec la vision et les orientations stratégiques d’Ardian.

Patrick Thomas,
Président
Didier Deconinck,
Vice-Président

François Morrisson
Jean-Michel Verhaegen
Sabine Chalmers
Rawdha Al Rumaithi
Jennifer Ferrand
Hassina Harkati
Daryl Li

2024, une année d'interactions majeures

JANVIER

Dominique Senequier à l'Académie des sciences morales et politiques



Dominique Senequier, Présidente et Fondatrice d'Ardian, a été installée à l'Académie des sciences morales et politiques le 29 janvier 2024. La cérémonie s'est déroulée sous la coupole de l'Institut de France, à Paris, et a souligné ses contributions essentielles au monde du Private Equity. Cette distinction met en avant l'influence et les réalisations de Dominique Senequier dans ce domaine. Patrick Thomas a co-présidé son comité de l'Épée et lui a remis son épée d'académicienne. ●

AVRIL

Création de la Chaire Ardian dédiée au stockage du carbone

« Avec la création de la Chaire Ardian dédiée au stockage du carbone à l'École normale supérieure, nous contribuerons au développement de l'excellence et du dynamisme de la recherche française dans ce domaine stratégique, ainsi qu'à la souveraineté et à la compétitivité française et européenne de demain. »

Dominique Senequier / Présidente et Fondatrice d'Ardian

MAI

NextGen Committee



Le NextGen Committee vise à encourager l'innovation et le leadership parmi les talents émergents d'Ardian. L'ex-Millennial Committee a été rebaptisé pour mieux refléter les différentes générations et les perspectives au sein d'Ardian. Il contribue à la réflexion stratégique et veille à ce que l'entreprise garde son rôle visionnaire dans l'investissement privé pour favoriser sa croissance durable et sa compétitivité. Ce comité compte 19 membres de 17 équipes dans sept bureaux à travers le monde. ●

Le Sommet 2024 du Private Wealth à Paris

Le Sommet du Private Wealth organisé par Ardian au Pavillon Ledoyen à Paris a réuni plus de 120 dirigeants et experts du secteur autour des tendances et des opportunités dans le domaine de la gestion de patrimoine privé. Une occasion pour Ardian de montrer son rôle majeur dans la dynamique actuelle de ce secteur d'activité. ●

JUIN

Les clients et partenaires d'Ardian réunis à Rome

Les Assemblées Générales d'Ardian ont eu lieu à Rome. L'événement a rassemblé clients et partenaires pour évoquer les tendances et les succès de l'année écoulée. Ardian a présenté ses réalisations et sa stratégie, insistant sur l'innovation et la résilience. Se déroulant sur plusieurs jours, les réunions ont été suivies par 220 clients sur place et plus de 150 en ligne. ●

19 PRIX REÇUS PARMIS LESQUELS :



En novembre, Ardian a remporté le « Digital Infrastructure Acquisition of the Year (Europe) » pour Verne et le « Renewable Acquisition of the Year (Europe) » pour Attero.



En novembre, Ardian a remporté l'« European Upper Mid-Market Private Equity Firm of the Year » aux Merger market European M&A Awards.



En octobre, les équipes Sustainability et Infrastructure, ont remporté le titre de « ESG Asset Manager of the Year » aux IJ Global ESG Awards.



En mars, Ardian a été nommée « Firm of the Year in France » dans le rapport annuel de Private Equity International.



En février, Ardian a été nommée « Infrastructure Firm of the Year (ESG) » par New Private Markets.



En février, Ardian a remporté deux prix The Plan Real Estate pour le projet immobilier Via Santa Margherita 11 : « Environmental Social Governance and Investment & Asset Management. »

JUILLET

Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence

Pour les 24^e Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence, Ardian a renouvelé son partenariat avec Le Cercle des économistes. Le thème choisi cette année, « Relier les mondes vers une réconciliation », a fait l'objet de débats enrichissants, de réunions de travail et de rencontres. En tant que l'un des leaders mondiaux de l'investissement privé, Ardian a souligné la nécessité d'investir dans les industries du futur et de soutenir la transition verte. ●

Lancement du chatbot GAIA

En partenariat avec Artefact, société de conseil spécialisée en IA et qui fait partie du portefeuille Expansion, les équipes Data Science et IT d'Ardian ont lancé GAIA (IA générative chez Ardian). Ce chatbot interne et sécurisé, fondé sur les modèles de langage de ChatGPT et Mistral, permet aux salariés de résumer, analyser et comparer des documents en temps réel et de gagner en productivité pour se consacrer à des missions à plus forte valeur ajoutée. ●

SEPTEMBRE

L'équipe Nature-Based Solutions présente à la COP16



L'équipe en charge de la stratégie des Solutions fondées sur la Nature d'Ardian a participé à la COP16 sur la biodiversité, qui s'est tenue à Cali, en Colombie. Malgré les difficultés des participants à trouver un consensus, la Conférence des parties a abouti à un Cadre mondial pour la biodiversité. Ardian et Adryada, son partenaire dans les Solutions fondées sur la Nature ainsi que l'Organization for Biodiversity Certificates (OBC), ont plaidé pour le développement d'un système de gestion de ces certificats. ●

OCTOBRE

Conférence AI x AI à Paris



L'impact transformatif de l'intelligence artificielle sur les investissements alternatifs a été au cœur de la conférence AI x AI organisée par Ardian à Paris. L'événement a mis en lumière la manière dont l'IA revisite les modèles industriels, comment générer des gains de productivité et créer de nouvelles opportunités. Les intervenants, dont Dominic Ward, Pdg de Verne, société de data centers d'Ardian, et Philippe Limantour, Directeur de la technologie et de la cybersécurité chez Microsoft France, ont partagé leur vision du rôle de l'IA dans l'évolution du secteur de l'investissement. ●

Chiffres clés

Au 31 décembre 2024

L'ESSENTIEL

+ de 1 850

investisseurs en 2024

13 Mds\$

distribués à nos investisseurs en 2024

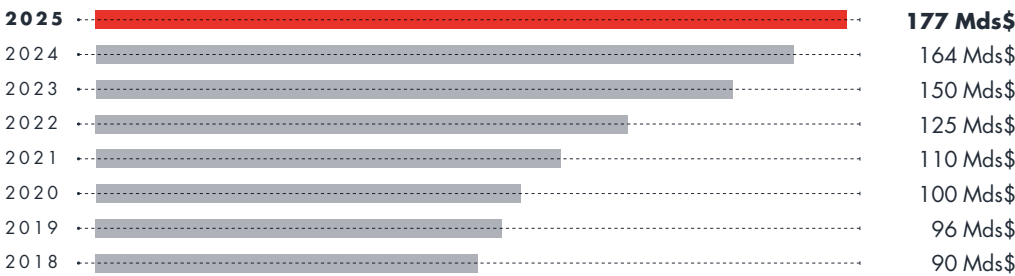
20 Mds\$

levés en 2024

+ de 1 080

collaborateurs en 2024

ACTIFS GÉRÉS OU CONSEILLÉS



17,8 Mds\$

investis en 2024 dont 14,7 Mds\$ en Private Credit, 1,9 Md\$ en Real Assets et 1,3 Mds\$ en Credit (montants pouvant comporter des arrondis)

+ de 40 000

collaborateurs de 49 sociétés en portefeuille ont bénéficié de l'intéressement aux plus-values de cession à la sortie d'Ardian depuis 2008

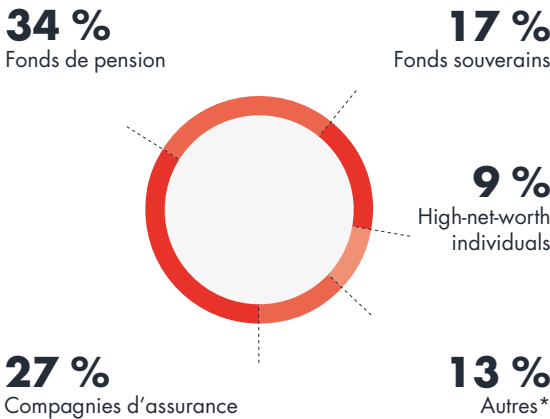
211

transactions en 2024 dont 99 build-ups

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



TYPLOGIE DES INVESTISSEURS



*Fonds de fonds, fonds de dotation et fondations, organismes gouvernementaux, banques, autres gestionnaires d'actifs et sociétés d'investissement.

PRIVATE EQUITY

Secondaires & Primaires - Co-Investissement - Buyout - Expansion - Growth - North America Fund

127 Mds\$

95 transactions et 85 build-ups en 2024

REAL ASSETS

Infrastructure - Real Estate - Real Assets Debt

38 Mds\$

13 transactions et 4 build-ups en 2024

CREDIT

Private Credit - NAV Financing

12 Mds\$

4 transactions et 10 build-ups en 2024

177 Mds\$
gérés et/ou conseillés

Créer de la valeur durable

Dans un contexte international en perpétuel mouvement → nous proposons des solutions d’investissement ciblées → en utilisant toutes nos ressources → pour créer et partager de la valeur

En interaction constante avec les parties prenantes de notre écosystème – nos clients, nos sociétés en portefeuille, nos partenaires et les autorités de régulation – nous pilotons les transformations et investissons afin de créer de la valeur durable. Nous nous engageons là où les besoins actuels sont les plus stratégiques – depuis les énergies renouvelables et la chaîne de valeur alimentaire jusqu’aux infrastructures de transport, aux data centers, aux semi-conducteurs et à l’exploitation raisonnée de l’IA – en ligne avec notre raison d’être : **chez Ardian, nous nous investissons pleinement pour bâtir des entreprises pérennes.**

TENDANCES MONDIALES

- CLIMAT ET TRANSITION ÉNERGÉTIQUE
- INSTABILITÉ GÉOPOLITIQUE
- RÉGLEMENTATION
- ÉCONOMIE
- RARIFICATION DES RESSOURCES
- INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
- SPÉCIALISATION

Nos trois grandes catégories d’actifs

PRIVATE EQUITY (127 MD\$)

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

REAL ASSETS (38 MD\$)

- Infrastructure
- Real Estate
- Real Assets Debt

CREDIT (12 MD\$)

- Private Credit
- NAV Financing

Nos solutions sur-mesure

- Ardian Customized Solutions
- Private Wealth Solutions

Nos fonds adjacents

- Fonds thématiques
- Fonds de continuation
- Solutions Single-Asset



FINANCIÈRES

177 Mds\$ d’actifs gérés et/ou conseillés pour le compte de +1 850 investisseurs



ENVIRONNEMENTALES

Nous soutenons activement les initiatives de **décarbonation** mises en place dans nos sociétés en portefeuille ; le développement de **l’économie circulaire** et la promotion **des énergies bas carbone**. Même si nos activités sont peu énergivores (scopes 1 et 2) au niveau corporate, nous veillons à maîtriser notre impact



HUMAINES

+ de 1 080 collaborateurs dans 19 bureaux dans le monde, formés et fidélisés, engagés pour 450 d’entre eux par des actions ou dons dans la Fondation Ardian



TECHNOLOGIQUES

Nous avons développé **des bases de données et outils d’analyse** pour consolider notre offre d’investissement : par exemple, Ardian Air Carbon permet de modéliser les émissions CO₂ de nos aéroports ; Opta optimise l’efficacité de nos éoliennes ; GAIA exploite toutes les potentialités de l’IA en toute sécurité et confidentialité



DIGITALES

Confidentialité et sécurité sont nos priorités dans nos **systèmes d’information, dans nos mesures de cybersécurité** et nos plans de continuité de l’activité certifiés ISO



RELATIONNELLES

Nos relations avec les **GPs, banques d’affaires, cabinets de conseil, chefs d’entreprise, gestionnaires et experts sectoriels** représentent une source essentielle de transactions, de savoirs et d’expertises

FINANCIÈRE

13 Mds\$ distribués à nos investisseurs en 2024

ENVIRONNEMENTALE

49 sociétés en portefeuille sont accompagnées par Ardian dans leur transition énergétique et **66 %** ont réduit leur intensité carbone (scopes 1 et 2) entre 2022 et 2023 ; pour une baisse moyenne de l’intensité carbone du portefeuille de 8 %. En 2023, nos investissements dans les infrastructures renouvelables ont permis d’éviter **3,05 MtCO₂ d’émissions**

SOCIALE

Environ **65 %** des collaborateurs d’Ardian sont actionnaires d’Ardian
323 salariés ont été formés
8 670 heures de formation
242 jeunes en alternance et/ou stagiaires
25 % de nos experts en investissement sont des femmes
49 % de nos entreprises ont augmenté la part des femmes dans leur équipe dirigeante en 2024 vs 2023

ÉCONOMIQUE

+250 sociétés en portefeuille accompagnées dans leur croissance
+ 1 850 investisseurs
Soutien à l’économie des territoires à travers le financement d’infrastructures essentielles

SOCIÉTALE

82 % de nos sociétés en portefeuille ont adopté un dispositif de partage de la valeur
+ de 40 000 collaborateurs de 49 sociétés en portefeuille ont bénéficié de l’intéressement aux plus-values de cession depuis 2008
Création de **14 000 emplois**
Soutien auprès de **57 organisations caritatives** dans **12 pays** à travers la Fondation



LETTRE DES

Amériques

Un marché secondaire en plein essor

Le marché secondaire américain connaît un niveau d'activité sans précédent. Tandis que les institutions privilégient désormais les arbitrages d'allocation au détriment de la recherche de liquidités en cédant des portefeuilles de fonds, les volumes de transactions ont fortement augmenté. Cette dynamique est portée par une proportion croissante de vendeurs récurrents, adoptant une approche structurée et systématique. Notre plus grande transaction secondaire en 2024, le *Project Persephone* (3,6 Mds\$), était la quatrième réalisée avec le même vendeur depuis 2018. Le plébiscite des ventes secondaires dans les classes d'actifs, comme les infrastructures, constitue des vents favorables stratégiques pour Ardian. Notre équipe Infrastructure aux États-Unis a réalisé sa première transaction dans les transports, en acquérant CampusParc, et notre équipe Co-Investissement a conclu 17 transactions en 2024. Enfin, le fonds Ardian North America poursuit sur sa lancée.

2024 a été une année très positive sur le continent américain, surtout pour les produits secondaires et infrastructure, et les solutions personnalisées. Nos collectes se sont concentrées sur Infrastructure Fund VI, ASF IX et notre dernier fonds secondaires, qui ont fait l'objet d'une forte demande. Nous avons gagné une demi-douzaine de partenariats stratégiques et consolidé ceux existants, preuve de notre attractivité croissante au moment de nos lancements majeurs en Private Wealth en 2025. ●



FOCUS

Dans le Connecticut, des fonds secondaires à actif unique

Le régime de retraite de l'État du Connecticut a engagé 450 millions de dollars dans un compte géré par Ardian, qui investira dans des véhicules de continuation à actif unique et à actifs multiples. Ce partenariat représente un soutien majeur pour notre stratégie Single Asset Secondaries et nous permet de capitaliser sur notre expertise Secondaries et Co-Investissement. Ces véhicules qui permettent aux GPs de prolonger leur participation dans des entreprises très performantes, représentent la prochaine grande opportunité sur les marchés secondaires.



LETTRE D'

Europe

Résilience et record de levées de fonds

En 2024, Ardian a enregistré une hausse de ses levées de fonds en Europe, portée par le regain de confiance des LPs. Nous avons obtenu d'excellents résultats sur plusieurs levées phares : le fonds Expansion Fund VI a levé 3,2 milliards d'euros, au-delà des prévisions et 60 % plus que son prédécesseur, et notre plateforme de fonds secondaire ASF IX a attiré plus de 40 % de nos nouveaux investisseurs européens pour franchir un record à plus de 30 milliards d'euros.

Nos activités directes ont également démontré leur résilience, illustrée par la clôture du fonds Growth III, qui a atteint 530 millions d'euros, au-delà de l'objectif, doublant le montant du fonds précédent ; la première clôture de notre dernier fonds Private Credit, à 3 milliards d'euros, a déjà atteint la moitié de notre objectif, grâce à un investissement de 300 millions d'euros, le plus important engagement d'un LP allemand auprès d'Ardian. Le succès de nos stratégies en Europe témoigne de notre capacité à identifier les entreprises les plus performantes du continent et à accélérer leur croissance internationale. L'année s'est achevée sur une opération majeure de l'équipe Infrastructure, avec l'acquisition d'une participation majoritaire dans l'aéroport d'Heathrow. Cet actif d'envergure mondiale bénéficiera de l'expertise d'Ardian en matière de durabilité et de nos plus de dix ans d'expérience dans la gestion aéroportuaire. ●



FOCUS

La stratégie semi-conducteurs

Notre stratégie semi-conducteurs a atteint une première clôture à 320 millions d'euros, avec la Qatar Investment Authority comme investisseur majeur. Ce fonds thématique lancé avec Silian Partners, spécialiste du secteur, répond à une hausse de la demande dans les data centers, les véhicules électriques ou l'automatisation industrielle, et cible les entreprises mid-cap européennes stratégiques. Les premières transactions ont concerné deux entreprises françaises : Ion Beam Services et Synergie CAD Group.



LETTRE DU

Moyen-Orient

Davantage de partenariats régionaux

Gâce au dynamisme de nos relations investisseurs en 2024, nos levées de fonds dans les États du Golfe ont enregistré des succès remarquables. Nous avons accueilli 25 nouveaux investisseurs, dont plusieurs agences gouvernementales, et triplé le volume d'investissements provenant du Moyen-Orient dans des fonds Ardian, avec des engagements très importants dans nos fonds ASF IX et Expansion VI. Depuis 20 ans, nous tissons des liens privilégiés avec des acteurs financiers majeurs du Moyen-Orient : nous leur proposons des opportunités significatives en tant que co-investisseurs ou co-arrangeurs, et des solutions sur mesure telles que les *sleeves* à effet de levier intégrés dans la prochaine génération Private Credit. Nous collaborons également dans les projets nationaux de diversification économique vers des secteurs d'avenir, notamment les énergies propres avec notre plateforme Hy24 consacrée à l'hydrogène vert, mais aussi les technologies numériques et l'IA.

Notre bureau d'Abou Dhabi compte près de 20 personnes, et devrait accueillir cinq nouveaux collaborateurs d'ici fin 2025. Cette équipe, qui assure une représentation de haut niveau auprès de nos investisseurs, est également chargée d'identifier des opportunités d'expansion régionale pour les entreprises du portefeuille européen d'Ardian. ●



FOCUS

Les fonds souverains du Qatar

Nous cultivons depuis plus de 20 ans des partenariats stratégiques avec les fonds souverains du Moyen-Orient. En 2024, nous avons franchi un jalon important en inaugurant une nouvelle collaboration avec la Qatar Investment Authority, entrée en tant qu'investisseur majeur dans notre nouvelle stratégie thématique européenne d'Ardian sur les semi-conducteurs.



LETTRE D'

Asie

Envolée de la demande chez les LPs asiatiques

Les levées de fonds d'Ardian ont affiché de très belles performances dans toute l'Asie en 2024. Nous avons attiré de nouveaux LPs, et l'Asie a contribué à près du quart de la levée record de 30 milliards de dollars pour ASF IX. La Chine a été particulièrement présente, l'évolution de la réglementation à Hong Kong encourageant les sociétés d'assurances à augmenter leur exposition aux marchés privés ; nos actifs sous gestion y ont plus que triplé depuis 2021.

La Corée du Sud s'affirme comme un marché clé, et la plupart des stratégies d'Ardian compte désormais des clients coréens. En 2024, nous avons de nouveau levé plus de 1 milliard de dollars dans ce pays, illustré par un vif intérêt pour la sixième génération de nos fonds infrastructure et une montée en puissance des Ardian Customized Solutions. Nous avons également effectué une levée record de 1 milliard de dollars auprès de LPs japonais, et obtenu d'excellents résultats à Singapour et en Australie avec l'engagement de nouveaux LPs dans l'infrastructure.

Concernant les investissements, les clients asiatiques se tournent vers le marché secondaire afin d'accéder à des liquidités, et nous avons récemment finalisé deux opérations importantes avec des vendeurs taiwanais. ●



FOCUS

L'essor des family offices

Les family offices asiatiques tendent à s'institutionnaliser, sous l'influence des produits d'IPOs et de cessions d'entreprises privées. Ce groupe émergent d'investisseurs privés sollicite les banques privées et les fonds d'investissement afin de professionnaliser la gestion de leurs portefeuilles, et le déploiement de capitaux dont les engagements peuvent atteindre 40 à 50 millions de dollars. En parallèle, leurs stratégies se détournent des investissements précoces à haut risque au profit de classes d'actifs plus stables et diversifiées (marché privé secondaire, infrastructure).

Comment...



...ACCOMPAGNER LA TRANSITION DU SECTEUR AÉRIEN / **pp.26-29**



...DÉVELOPPER LE MARCHÉ SECONDAIRE / **pp.30-33**



...ÉLARGIR L'ACCÈS AUX MARCHÉS PRIVÉS / **pp.34-37**



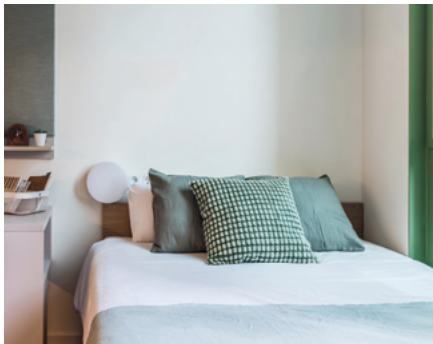
...SOUTENIR LA SOUVERAINETÉ EUROPÉENNE / **pp.38-41**



.....TRANSFORMER LE MONDE DES AFFAIRES AVEC L'IA / **pp.42-45**



...FAIRE PLUS DE BRUIT / **pp.46-49**



...SOUTENIR L'HABITAT DURABLE / **pp.50-53**



...FAIRE DES RH UN LEVIER D'EFFICACITÉ / **pp.54-57**



...LA MUSIQUE DONNE DU POUVOIR AUX FEMMES / **pp.58-59**



...CONTRIBUER AU BIEN COMMUN / **pp.60-61**

ARDIAN

DÉTERMINÉ À SE DIFFÉRENCIER

Comment Ardian a repoussé les limites en 2024

Dans un monde qui évolue rapidement, il faut, pour rester en tête, se concentrer sur la valeur à long terme.

À travers dix histoires de réussite, ce guide pratique explore les compétences, les valeurs et les partenariats qui nous permettent de traduire cette vision en réalisations.

Qu'il s'agisse de fournir des solutions aux investisseurs dans le secteur du capital-investissement, de soutenir la transformation des infrastructures ou de contribuer au bien commun, ces récits illustrent comment nous avons repoussé les limites en 2024.

Comment accompagner la transition du secteur aérien

Les aéroports sont des plaques tournantes où convergent les acteurs de l'écosystème mondial de l'aviation. Cette place centrale renforce la conviction d'Ardian qu'en devenant le principal actionnaire de l'aéroport emblématique d'Heathrow, il contribuera à la transition durable de ce secteur essentiel et en forte croissance.

EN BREF

83,9 M
de passagers en 2024

50 %
des exportations en valeur
du Royaume-Uni transitent
par Heathrow

99 %
de la capacité utilisée

8 000
emplois directs, entre 80 000
et 90 000 emplois au total
dans l'aéroport

3 %
de CDA (carburant durable
d'aviation) en 2025, contre
2 % en 2024

← Heathrow est le quatrième aéroport mondial.



Heathrow, un hub incontournable aux fortes ambitions climatiques

Ardian est un investisseur reconnu dans la gestion aéroportuaire depuis plus de dix ans. Son expérience aidera Heathrow à croître et à faire évoluer le transport aérien.

Grâce à 20 ans d'investissement dans l'infrastructure, Ardian s'est forgé une réputation de propriétaire pragmatique et coopératif d'actifs essentiels à la croissance économique. Cet atout sera déterminant pour concrétiser ses ambitions dans l'aéroport d'Heathrow. Pour Juan Angoitia, Co-Head of Infrastructure Europe d'Ardian et membre du Conseil d'administration d'Heathrow, « nous sommes perçus comme un actionnaire sensé, qui assume ses responsabilités dans ce type de contexte ».

L'expertise d'Ardian dans les aéroports depuis 2013, d'abord à Londres Luton puis dans un portefeuille d'aéroports italiens dont Milan et Naples, sera tout aussi utile. À Luton, Ardian a renforcé la capacité de l'aéroport en construisant un nouveau terminal. Alexis Ballif, Managing Director dans l'équipe Infrastructure d'Ardian, également membre du Conseil d'administration d'Heathrow, précise : « nous avons cultivé le dialogue avec les parties prenantes de

Luton, et nous avons augmenté de 25 % les emplois de l'aéroport. Cela témoigne de ce que nous serons en mesure de faire à Heathrow ». « En amont de chaque investissement, nous identifions des situations dans lesquelles une décision pourrait transformer une entreprise », poursuit-il. Pour Heathrow, c'est la décision de construire une troisième piste qui fait débat. L'acquisition par Ardian d'une participation de 32,6 % dans l'aéroport intervient au moment où la faisabilité du projet se renforce, portée par la volonté du gouvernement britannique de dynamiser la croissance. Le rôle économique d'Heathrow s'étend bien au-delà du transport de passagers : c'est la plus grande plateforme de fret en valeur.

Les aéroports réunissent beaucoup d'acteurs : gouvernement, collectivités territoriales, régulateurs, compagnies aériennes, salariés et communautés locales. Pour réussir l'extension d'Heathrow, il faut nouer des partenariats et faire converger les intérêts ;



← Proche du maximum de sa capacité, la réponse à long terme pour l'aéroport est l'expansion.

↓ 93 % des passagers d'Heathrow passent les contrôles de sécurité en moins de cinq minutes.

Heathrow veut concilier son expansion avec des objectifs climatiques. →



ZOOM

Ardian AirCarbon intègre la data science dans la gestion aéroportuaire

en ce sens, l'expérience acquise par Ardian à Luton sera précieuse.

Ardian et la direction d'Heathrow sont d'accord pour que l'extension de l'aéroport ne se réalise pas au détriment de leur responsabilité environnementale. Heathrow s'est engagé en faveur d'une croissance durable, et la réduction des émissions du scope 3. En 2023, il est devenu le premier aéroport au monde à émettre des obligations liées au développement durable. Il a créé une incitation pour couvrir la moitié du surcoût que le carburant durable d'aviation (CDA) fait peser aux compagnies aériennes ; Heathrow s'est fixé un objectif de 3 % de CDA en 2025 pour son ravitaillement, et de 11 % à l'horizon 2030.

Juan Angoitia estime que « le développement d'Heathrow ne peut être que durable », et que les aéroports ont un rôle à jouer dans la transformation du transport aérien. « Nous sommes convaincus qu'en investissant dans les aéroports, nous participerons à la transition climatique, car l'ensemble de l'écosystème y est présent, depuis les compagnies aériennes jusqu'aux fournisseurs de carburants et aux passagers », ajoute-t-il.

Heathrow est l'aéroport le plus connecté au monde, et le cœur du plus vaste écosystème de tout le secteur aéronautique. Cela lui donne une occasion unique d'aider le transport aérien à se tourner vers un avenir plus sobre en carbone. ●

← Le site d'Heathrow (vue prospective).



« La forte demande pour l'aviation laisse supposer la croissance d'Heathrow. Nous pensons que des voies existent pour construire et croître de manière durable. »

— **Juan Angoitia** / Co-Head of Infrastructure Europe et Senior Managing Director, Ardian



Comment développer le marché secondaire

En clôturant une plateforme secondaire à un niveau record, Ardian renforce sa position de premier fournisseur de liquidités de l'industrie du capital-investissement.



Nouveau record pour Ardian avec la plus grande plateforme du marché

EN BREF

30 Mds\$
levés dans la plateforme ASF IX

50 %
déjà investis sur des opérations de 2 Mds\$ en moyenne pour les portefeuilles de LPs

+ de 470
investisseurs issus de 43 pays d'Europe, des Amériques, du Moyen-Orient et d'Asie

22 %
de capitaux levés auprès de clients privés (contre 11 % dans le fonds précédent)

+ de 3 Mds\$
Valeur unitaire de 2 transactions secondaires récentes

← La levée de la plateforme ASF IX a attiré une base d'investisseurs très diversifiée, représentant toutes les zones géographiques.

Le succès de la levée de fonds témoigne de l'engouement continu et grandissant des investisseurs pour le marché secondaire, alors que la volatilité des marchés et le besoin de liquidités ont hissé les volumes d'opérations à des niveaux records.

La clôture d'ASF IX marque un jalon historique pour Ardian : avec un montant total de 30 milliards de dollars, cette levée s'impose comme la plus élevée à ce jour sur le marché secondaire, et éclipse le record précédent de 19 milliards de dollars déjà établi par Ardian en 2020.

Tandis que les marchés privés poursuivent leur croissance exponentielle, les investisseurs se tournent vers les acquéreurs de secondaires pour accompagner la gestion active de leurs portefeuilles de capital-investissement. La demande accrue en secondaires et la solidité de la plateforme d'Ardian, fruit d'un travail de plus de 25 ans, ont créé les conditions d'une performance jamais atteinte.

Effets d'échelle

Le leadership d'Ardian sur le marché secondaire remonte à la création de son premier fonds, ASF I, en 1999 : modeste au regard des normes actuelles, cette plateforme de 220 millions de dollars était déjà à l'époque l'une des plus importantes du marché. Les très fortes positions d'Ardian ont permis aux équipes d'obtenir les meilleures transactions, supérieures à un milliard de dollars en général : près de la moitié des investissements réalisés pendant la levée d'ASF IX dépassait les deux milliards de dollars.

L'envergure de la plateforme d'Ardian présente des avantages significatifs pour les investisseurs. Elle offre une visibilité unique pour identifier les vendeurs stratégiques et sécuriser les plus belles transactions au

niveau mondial, ainsi qu'une grande diversité de géographies, de GPs, de secteurs d'activité et de générations de fonds.

Un panel d'investisseurs diversifié

Lors du lancement d'ASF IX, mi-2022, de nombreux investisseurs institutionnels en Amérique du Nord et en Europe occidentale étaient surinvestis dans les marchés privés, tandis qu'au Moyen-Orient et en Asie, ils cherchaient à accroître leurs allocations. L'intérêt pour notre levée s'est affirmé au fil du temps à l'échelle mondiale. Notre équipe attribue cette évolution à la reprise des marchés, à la performance des premiers investissements d'ASF IX, ainsi qu'à la perception parmi les investisseurs, qu'au-delà d'une exposition complémentaire à l'allocation d'ensemble sur les marchés privés, ASF propose une opportunité tactique de générer de la surperformance dans un marché secondaire désormais favorable aux acheteurs. La convergence de ces facteurs a doté Ardian d'une base d'investisseurs très diversifiée, et représentative de toutes les géographies.

La croissance du marché des clients privés est une autre tendance marquante de cette période. Ces investisseurs, historiquement sous-représentés dans le capital-investissement, y accèdent aujourd'hui grâce à la plateforme d'Ardian. Le marché secondaire répond parfaitement à leurs objectifs avec des rendements intéressants, un niveau de risque relativement faible et une diversification immédiate sans courbe en J. ●



Libérer la liquidité des actifs privés

Le succès de la clôture d’ASF IX consolide la position d’Ardian comme fournisseur privilégié de liquidités en capital-investissement.

5,4 M

L’équipe Secondaries & Primaries d’Ardian analyse 5,4 millions de données couvrant plus de 10 000 entreprises sous-jacentes.

La liquidité est un paramètre essentiel pour les investisseurs sur les marchés privés. Or, les portefeuilles étant traditionnellement portés sur le long terme, ils n’obtiennent de liquidités que lorsque les gestionnaires de fonds se retirent de leurs investissements, par cession à d’autres sponsors, à des acquéreurs corporate, ou via une introduction en bourse.

Le marché secondaire offre une solution pertinente aux investisseurs désireux de mettre un terme à leur exposition et d’acquérir vite des liquidités. Ardian intervient dans ce processus, en reprenant à ces investisseurs leurs participations dans des fonds — habituellement dans le cadre d’un portefeuille —



et assume leurs obligations restantes non financées. Ardian permet ainsi aux investisseurs d’obtenir des liquidités et d’accélérer leur sortie d’un investissement a priori non liquide.

Pour les institutionnels, le marché secondaire est devenu un outil indispensable de gestion de leur exposition aux marchés privés. « Le marché secondaire n’est plus un moyen ponctuel d’accéder à des liquidités ou de rééquilibrer un portefeuille ; aujourd’hui, il fait partie intégrante des stratégies des investisseurs institutionnels sur les marchés privés », explique Vladimir Colas, Directeur Général Délégué.

Faiseurs de marché

Cette mutation est due à la rapide expansion du marché secondaire, où la demande de liquidités engendre des volumes records. En 2024, les transactions secondaires ont franchi de nouveaux caps avec un volume annuel de marché estimé à plus de

← L’équipe Secondaries & Primaries d’Ardian compte plus de 100 professionnels, répartis dans 13 bureaux, qui construisent des partenariats locaux.

150 milliards de dollars, et en croissance continue. Cette expansion s’accompagne d’opportunités sans précédent pour des acquéreurs de grande envergure comme Ardian, et se prête à une plus grande sélectivité des actifs les plus qualitatifs. Dans le même temps, acquéreurs et vendeurs gagnent en sophistication et en capacité de planification, ce qui nourrit un peu plus la croissance du marché.

« À mesure que le marché secondaire s’étend, il joue un rôle de plus en plus important de faiseur de marché pour le capital-investissement en fournissant des liquidités à chacune de ses phases », déclare Jan Philipp Schmitz, Directeur Général Délégué et Deputy Co-Head of Secondaries & Primaries. Cette liquidité permet aux acteurs de réinvestir dans des fonds nouvellement lancés, et de diversifier leurs portefeuilles dans différentes générations de fonds. Les sociétés de capital-investissement y trouvent également un relais financier intéressant pour orienter des capitaux vers l’économie réelle.

Un réseau mondial de grande ampleur

Adossé à un vaste réseau mondial de clients, Ardian s’impose comme un partenaire privilégié sur le marché secondaire, offrant fiabilité et confiance entre les parties. Ce positionnement se reflète dans la structure de ses équipes Secondaries & Primaries, où la coordination centrale de l’ASF Management Committee s’appuie sur un modèle géographique décentralisé de plus de 100 spécialistes répartis dans 13 bureaux dans le monde. Une organisation qui permet de nouer des relations localement et de s’adapter aux spécificités culturelles partout où ils opèrent. ●

→ Ardian s’est imposé comme un partenaire privilégié sur le marché secondaire.

ZOOM

Prendre le pouls des marchés grâce aux données

L’utilisation des données procure un avantage décisif sur le marché secondaire. Ardian dispose d’une base de données considérable sur les marchés privés, alimentée par ses investissements dans plus de 1 600 fonds et près de 10 000 entreprises sous-jacentes, en partenariat avec quelque 650 clients. Associé à des analyses trimestrielles rigoureuses, ce volume d’informations place les équipes d’investissement dans une posture permanente de due diligence, à même d’identifier les meilleurs actifs et le moment le plus propice pour réaliser les transactions. En 2024, l’équipe déploie des technologies d’extraction et d’agrégation automatisées qui lui permettent de collecter plus de données. Plusieurs outils exclusifs couvrent le périmètre d’intervention des équipes, socles d’un système intégré dans lequel l’IA et l’apprentissage automatique améliorent à la fois les perspectives globales des marchés et l’analyse des entreprises.

« Aujourd’hui, le marché secondaire fait partie intégrante des stratégies des investisseurs institutionnels sur les marchés privés. »

L’ASF Management Committee

L’ASF Management Committee

L’activité Secondaries & Primaries d’Ardian est co-dirigée par Mark Benedetti et Vladimir Colas, avec l’appui de Jan Philipp Schmitz, Marie-Victoire Rozé, Deputy Co-Heads of Secondaries & Primaries et les autres membres de l’ASF Management Committee, dont Bertrand Chevalier, Manuel Häusler, Daryl Li et Wilfred Small.



Comment élargir l'accès aux marchés privés

Pendant des décennies, l'investissement privé était aux mains des investisseurs institutionnels et des très grandes fortunes. Grâce à l'innovation, les investisseurs individuels, qui contrôlent la moitié de la richesse mondiale, peuvent désormais investir plus facilement sur les marchés privés.



EN BREF

+ de 20%

d'investisseurs privés sur les 4 derniers fonds levés par Ardian

17 Mds\$

d'actifs gérés ou conseillés auprès d'investisseurs privés et plus de 18 Mds\$ d'engagement

6

fonds créés pour les investisseurs privés afin d'adresser tous les segments du marché

16

spécialistes de 6 bureaux différents travaillant aux côtés des équipes locales



Des nouvelles structures de fonds ouvrent la voie

Les marchés privés ne sont plus une simple classe d'actifs alternative. Au cours des deux dernières décennies, le montant des actifs investis dans le non-coté est passé de 1 000 à près de 14 000 milliards de dollars, bouleversant le panorama mondial des investissements. Avec beaucoup plus de capitaux disponibles sans passer par les marchés publics, les entreprises restent privées plus longtemps, offrant des opportunités d'investissement de plus en plus nombreuses dans le non-coté.

En conséquence, beaucoup d'investisseurs institutionnels disposent d'allocations à deux chiffres dans des classes d'actifs tels que le Private Equity ou l'infrastructure. Ils obtiennent une diversification de leurs portefeuilles ainsi que des rendements de long terme attractifs.

Cependant, les marchés privés restent difficiles d'accès pour la quasi-totalité des investisseurs privés. Alors qu'ils détiennent plus de la moitié des capitaux disponibles au niveau mondial, ils ne représentent que 15 % des actifs alternatifs investis.

Cette situation est due aux structures de fonds utilisées jusqu'à maintenant, adaptées aux institutionnels, mais très contraignantes pour la plupart des clients privés. Les montants minimums d'investissement sont trop importants, beaucoup de clients privés ne peuvent pas engager leur capital sur dix ans ou plus et les appels de capitaux périodiques ne conviennent pas à leur situation financière.

Des solutions innovantes émergent pour combler ces écarts. Les fonds evergreen, notamment, proposent des montants minimums d'investissement plus faibles et des opportunités régulières, sans appels de capitaux. À capital variable, ces fonds sont relativement liquides. Ardian a inauguré son premier fonds evergreen en France dès 2023, et lancera en 2025 la plateforme Ardian Access Series, une famille de fonds evergreen luxembourgeois et américains consacrés au Private Equity et à l'infrastructure. Ainsi, Ardian donnera accès aux clients privés à des transactions réservées jusqu'alors aux investisseurs institutionnels. C'est une étape majeure pour ouvrir nos investissements à de nouveaux investisseurs. ●

← Ardian souhaite offrir aux investisseurs privés l'accès aux mêmes opportunités que les plus grandes institutions mondiales.



« La gestion d’un fonds evergreen n’est pas à la portée de tous »

Par sa taille, son éventail d’expertises et son leadership mondial sur le marché secondaire et des investissements directs, Ardian réunit tous les atouts pour développer ses solutions destinées aux investisseurs privés.

Le leadership d’Ardian sur le marché secondaire et les investissements directs est un atout majeur pour le succès des fonds evergreen. Les clients privés pourront y investir sur une périodicité mensuelle ; il importe de générer un flux ininterrompu et diversifié de transactions importantes et attractives afin de déployer rapidement leurs capitaux. Erwan Paugam, Head of Private Wealth Solutions, considère que « l’expertise reconnue d’Ardian sur les transactions secondaires et directes de grande ampleur est un élément différenciant de notre programme de fonds

evergreen. C’est un facteur déterminant, pour déployer les montants investis dans de bonnes conditions. La gestion de ces fonds n’est pas à la portée de tous les acteurs ».

Avec le lancement d’Ardian Access Series, Ardian donne à des clients privés la possibilité d’accéder aux mêmes transactions que ses investisseurs institutionnels. La différence majeure est qu’il le feront à travers les fonds evergreen américains et mondiaux.

Le premier fonds Ardian Access a été inauguré en France en 2023, et trois nouveaux fonds evergreen Ardian Access prendront sa suite courant 2025. « En investissant dans nos fonds américains ou européens de capital-investissement et d’infrastructure, nos investisseurs privés auront accès aux mêmes investissements que les autres investisseurs d’Ardian et d’une combinaison d’investissements directs et secondaires permettant de répondre à un besoin de diversification, indique Erwan Paugam. Le marché secondaire se prête bien aux solutions pour les inves-

ZOOM

Nouvelles opportunités pour les fonds fermés

Au-delà de son programme de fonds evergreen, Ardian innove dans les fonds traditionnels pour répondre aux demandes croissantes de clients privés et de family offices. Des solutions de co-investissement leur offrent un accès attractif et diversifié aux opérations de capital-développement portées par les plus grands gérants mondiaux. En partenariat avec des gestionnaires de patrimoine en Asie, au Moyen-Orient et en Europe, Ardian a lancé son Global Co-Investment Fund, fonds pensé pour les investisseurs privés avec une période de souscription limitée et un seul appel de capitaux. Ardian a également créé un club de co-investissement avec une banque privée asiatique pour permettre à ses clients privés de participer ponctuellement à des transactions de co-investissement.

tisseurs privés, et aux fonds evergreen en particulier : il offre de larges possibilités de diversification, mais aussi un accès à une génération de rendement et de liquidité plus rapide car les portefeuilles que nous acquérons sont proches de leur maturité, poursuit-il. En élaborant la plateforme Ardian Access Series, nous avons conservé les éléments essentiels de la proposition de valeur d’Ardian. Les investissements et la performance des actifs sous-jacents seront identiques pour tous nos investisseurs. L’expérience d’investissement a été repensée pour les investisseurs privés afin de tenir compte de leurs besoins et de répondre à leurs attentes. »

Ava Mallin, Managing Director de l’activité Private Wealth Solutions aux États-Unis, précise que ce fonds américain Ardian Access LLC s’adressera aux personnes désignées par les autorités réglementaires comme des « Accredited investors ». Plusieurs millions d’investisseurs relèvent de cette catégorie, qui présente une formidable opportunité de marché. Ardian proposera le nouveau fonds en partenariat

← Le déploiement de la plateforme Ardian Access marque le début d’un nouveau chapitre pour Ardian.

avec des banques, des gestionnaires de patrimoine et des cabinets de conseil.

Afin de proposer ce type de support, Ardian a retravaillé ces dernières années la structure de l’ensemble de ses fonds, dont des solutions destinées aux investisseurs privés, pour s’assurer qu’ils aient accès aux mêmes flux de transactions que les investisseurs dans les fonds classiques.

En étoffant sa gamme de solutions Private Wealth avec la plateforme Ardian Access, Ardian inaugure un nouveau chapitre de son histoire. Ce fonds renforcera la présence d’Ardian au niveau mondial, et permettra aux investisseurs privés de bénéficier d’opportunités jusqu’ici réservées aux acteurs institutionnels et aux très grandes fortunes : les fonds evergreen leur ouvrent l’accès aux marchés privés, et à toute l’expertise accumulée par Ardian depuis près de trente ans. « Nous assistons à un tournant décisif et passionnant », souligne Ava Mallin. ●

Comment soutenir la souveraineté européenne

L'équipe hybride Ardian Semiconductor développe une approche singulière de l'investissement pour créer de la valeur dans un secteur d'une importance stratégique cruciale pour l'Europe.

EN BREF

2

acquisitions en 2024, pour un total prévu de 8 à 10

10

membres au sein de l'équipe Ardian Semiconductor

+ de 1 Md\$

de capitaux à déployer

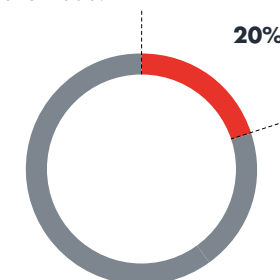


Christophe Duverne / Associé et Co-fondateur de Silian Partners

« Faire des acteurs émergents des champions mondiaux »

Christophe Duverne met en perspective les acquisitions d'Ardian Semiconductor en 2024

Le règlement européen sur les semi-conducteurs fixe pour l'Union européenne un objectif de 20 % du marché mondial d'ici 2030.

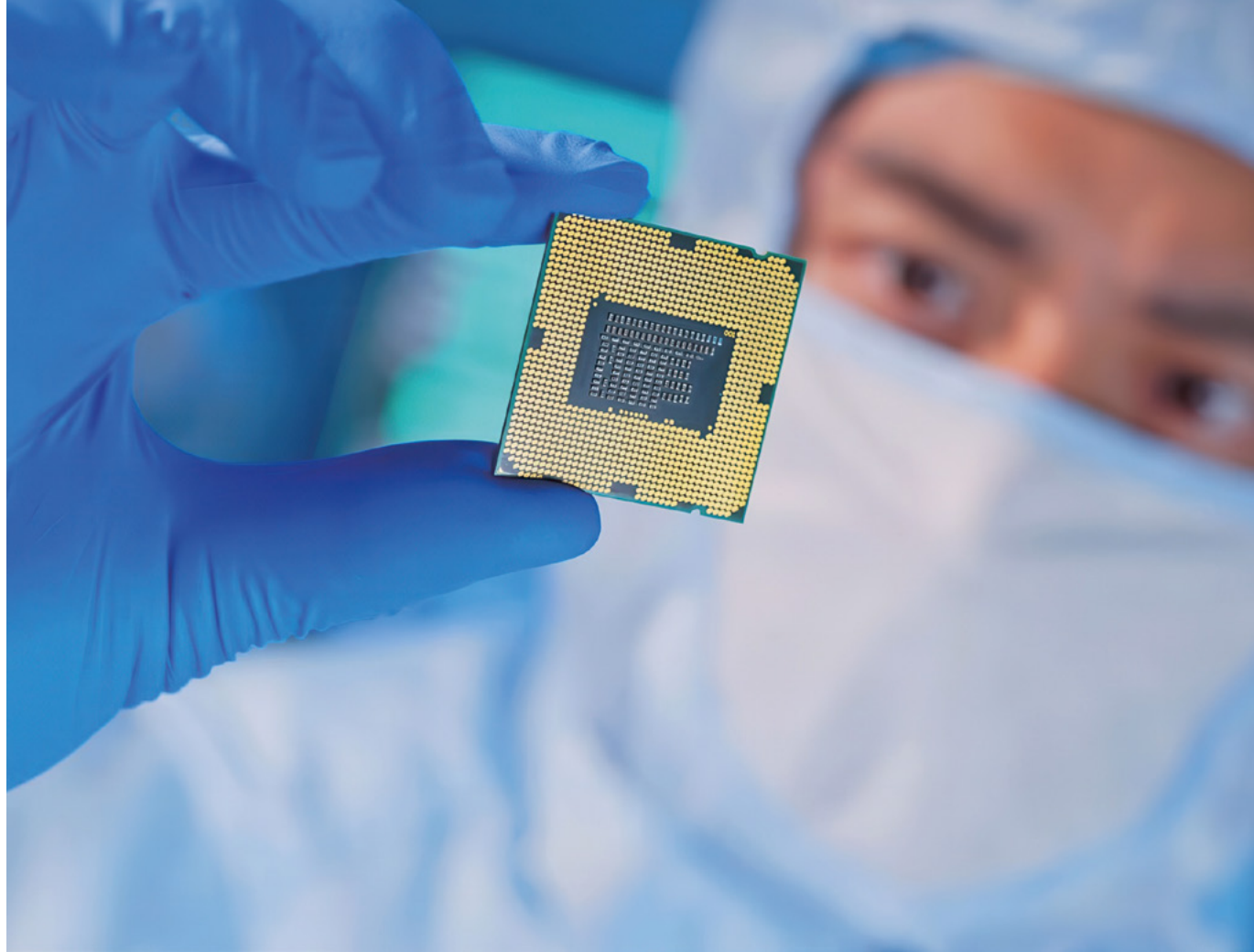


← La fabrication de semi-conducteurs est un processus complexe, d'une extrême précision à chaque étape de conception, validation, photolithographie, métallisation, gravure et conditionnement.

Les semi-conducteurs sont au cœur de toutes les tendances technologiques actuelles, depuis l'IA jusqu'aux data centers ou l'électrification des véhicules. Ces évolutions ouvrent des opportunités significatives pour les fournisseurs de petite et moyenne capitalisation au sein de l'écosystème multi-expert européen.

Lancé fin 2023, Ardian Semiconductor est le premier fonds européen de capital-investissement consacré à ce marché stratégique dont le volume devrait atteindre 1 000 milliards de dollars d'ici 2030. Ce partenariat stratégique associe le savoir-faire éprouvé d'Ardian en matière d'investissement et la maîtrise du marché des semi-conducteurs de Silian Partners pour former une équipe hybride, en mesure de traiter toutes les phases d'investissement depuis l'apport d'affaires jusqu'à la sortie. Cette démarche intégrée rassemble l'analyse, la due diligence et l'expertise opérationnelle.

Notre ambition est de transformer des acteurs émergents en champions mondiaux des semi-conducteurs, pour redynamiser une chaîne de valeur à l'échelle européenne. Cette ambition a été renforcée en mai 2024, avec l'entrée de la Qatar Investment Authority comme actionnaire du fonds, ce qui reflète notre volonté de promouvoir l'innovation dans le domaine des semi-conducteurs. En 2024, Ardian a procédé à deux acquisitions : Ion Beam Services, société d'équipement et de services pour les semi-conducteurs, et Synergie CAD, leader des interfaces de tests pour semi-conducteurs. Ardian avait identifié ces deux entreprises et mis à profit des changements de direction pour conclure des accords d'exclusivité. Dans un secteur déterminant pour la souveraineté technologique de l'Europe, les dirigeants fondateurs sont souvent bien disposés à l'égard d'acheteurs européens, ce qui donne à notre stratégie Ardian Semiconductor un avantage clé pour saisir de belles opportunités. » ●



Vers la croissance sur le marché européen des semi-conducteurs

Lise Fauconnier, Senior Managing Director dans l'équipe Buyout, et Christophe Duverne, Associé et Co-fondateur de Silian Partners, partagent leur approche du marché complexe des semi-conducteurs.

Les semi-conducteurs s'inscrivent dans un écosystème dense, dont tous les acteurs sont interdépendants. « On ne peut pas produire des circuits intégrés à Taïwan sans machines à photolithographie venues d'Europe », explique Lise Fauconnier, Senior Managing Director dans l'équipe Buyout d'Ardian. La complexité technique des procédés et les forts enjeux géopolitiques ajoutent encore à l'extraordinaire subtilité de ce marché.

La stratégie du fonds

— Pour Lise Fauconnier, une stratégie d'investissement efficace doit procéder d'une analyse descendante, embrassant l'ensemble du panorama et des tendances ainsi que les risques macroéconomiques.

Dans un deuxième temps, il convient d'identifier les entreprises de taille relativement modeste, avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 50 à 400 millions d'euros, dotées d'un fort potentiel de croissance mais contraintes financièrement. Le fonds recherche celles dont les « segments de marché disponibles » pourraient encore s'élargir. « C'est dans cet espace-là qu'une entreprise peut démontrer sa compétitivité », ajoute Lise Fauconnier.

← Synergie Cad est spécialisée dans la conception et la fabrication de circuits imprimés sur mesure, essentiels pour tester les semi-conducteurs en cours de production.

Le succès de ces entreprises repose souvent sur une technologie incontournable ou sur une expertise de niche ; mais dans un écosystème aussi intégré, la solidité des relations clients est également essentielle.

Le marché des semi-conducteurs est traditionnellement cyclique, rythmé par de fortes fluctuations des chiffres d'affaires d'une année sur l'autre. « Nous veillons à ce que les entreprises disposent de marges financières suffisantes pour surmonter les variations tout en alimentant leur croissance », souligne Lise Fauconnier. L'équipe Buyout considère cependant que ce facteur est moins prononcé à moyen ou long terme. Christophe Duverne, Associé et Co-fondateur de Silian Partners, estime, quant à lui, que « si l'on identifie les paramètres de marché pertinents et que l'on transforme avec détermination ces entreprises, les risques cycliques peuvent être largement maîtrisés ».

Mutations opérationnelles

— La création de valeur provient d'améliorations opérationnelles. À l'entrée, Silian Partners collabore étroitement avec les nouveaux dirigeants pour établir une feuille de route et optimiser les processus. « Pour de nombreuses entreprises, reprend Christophe Duverne, la difficulté consiste à ne pas se disperser, mais à rester concentré sur une stratégie claire et une mise en œuvre disciplinée ».

L'étape suivante passe par l'optimisation des processus de fabrication et d'achats. Pour la production d'équipements industriels, par exemple, la sélection des fournisseurs et la conception de modules de

ZOOM

La plateforme des fonds adjacents d'Ardian

La plateforme des fonds adjacents d'Ardian est conçue pour tirer parti des capacités existantes et étendre nos stratégies d'investissement à travers divers secteurs. Nos fonds adjacents incluent les secondaires, les activités directes, les solutions d'actifs uniques, les fonds thématiques et les fonds de continuation. Nous nous concentrons spécifiquement sur le Midcap Europe, l'Infrastructure, le Real Estate et le Private Credit. Dans ces secteurs, nous proposons des fonds thématiques spécialisés et des SMAs, y compris des SMAs thématiques comme Egide et PBSA, ainsi que des SMAs evergreen en Private Credit. Ces initiatives nous permettent de développer notre plateforme efficacement et de fournir des solutions d'investissement sur mesure pour répondre aux besoins diversifiés de nos clients.

↓ De gauche à droite : Christophe Duverne et Dr. Helmut Gassel, Associés et Co-Fondateurs de Silian Partners, Alexis Fallait, Investment Manager, Lise Fauconnier, Senior Managing Director, Thomas Pebay-Peyroula et Paul Boudre, Associés et Co-Fondateurs de Silian Partners



sous-assemblage sont des éléments critiques.

Vient ensuite la stratégie de mise sur le marché : l'entreprise doit-elle se focaliser sur ses atouts intrinsèques, ou investir davantage en R&D et diversifier son offre ? Dans le cas de Synergie Cad, l'équipe s'efforce d'élargir sa clientèle au-delà des frontières européennes.

Le fonds lance un plan d'action pour les cent premiers jours, afin d'agir vite. Pour l'une des entreprises, l'équipe prévoit ainsi une croissance de 50 % du chiffre d'affaires dès l'année prochaine. « Des changements aussi rapides impliquent un bouleversement des méthodes opérationnelles, admet Christophe Duverne. Mais une transformation pérenne exige du temps, et l'équipe se donne un horizon de trois à cinq ans pour infléchir durablement la trajectoire des entreprises ».

Un accompagnement sur mesure des entreprises en portefeuille

— Le portefeuille d'Ardian Semiconductor bénéficie d'un accompagnement transversal, couvrant toutes les fonctions depuis les services informatiques jusqu'aux initiatives ESG. Comme le souligne Lise Fauconnier, « l'ESG soulève des problématiques directes et indirectes pour les semi-conducteurs : si le secteur réduit son empreinte environnementale, il joue aussi un rôle clé dans la transition énergétique, comme le montrent l'alimentation des véhicules électriques et l'efficacité énergétique de l'IA ».

Ardian Semiconductor s'appuie sur l'expertise hybride de son équipe pour partager les bonnes pratiques dans l'ensemble de son portefeuille. « C'est le cœur de notre activité, notre salle des machines », dit Lise Fauconnier. Saluant la démarche partenariale engagée avec Silian Partners, elle ajoute : « Cette coopération n'a pas d'équivalent ».

L'Europe recèle tout un potentiel de pépites, et le fonds prévoit de réaliser jusqu'à huit opérations supplémentaires après ses deux acquisitions. « Nous avons toujours estimé que ce marché comptait de nombreux acteurs avec des marges de progression importantes, rappelle Christophe Duverne, et tout ce que nous observons depuis deux ans confirme cette conviction ». ●

Comment transformer le monde des affaires avec l'IA

La capacité d'adaptation est essentielle pour toute entreprise, et la révolution de l'intelligence artificielle ne va pas manquer de solliciter l'agilité et l'habileté des entreprises comme des investisseurs. Ardian s'appuie sur ses positions solides et ses expertises internes pour tirer parti de l'IA en interne comme au bénéfice de ses entreprises en portefeuille.

← La conférence Ardian AI x AI a eu lieu à l'Opéra Bastille à Paris en octobre 2024. Mathias Burghardt, Vice-Président du Comité Exécutif et Président du Directoire d'Ardian France, y a présenté la vision d'Ardian en matière d'IA.



L'intelligence artificielle redéfinit l'économie mondiale

EN BREF

900

collaborateurs ayant au moins une fois utilisé GAIA depuis son lancement en novembre 2024

+ de 20

projets menés avec les sociétés en portefeuille par notre équipe Data Science

60

participants Ardian à notre hackathon sur l'IA en juillet 2024

Le pouvoir de transformation de l'IA générative devient chaque jour plus évident. À l'occasion de la conférence AI x AI organisée par Ardian en octobre 2024, l'économiste Philippe Aghion résumait ainsi le caractère révolutionnaire de cette technologie : « L'IA n'automatise pas seulement les tâches de production de biens et de services, mais aussi celles de la production d'idées. Dès lors, il devient plus facile de trouver de nouvelles idées. » C'est ainsi que, selon lui, l'IA va stimuler la productivité.

L'IA va bouleverser la dynamique concurrentielle dans l'ensemble des secteurs d'activité, par l'accélération de l'innovation, l'automatisation et l'efficacité opérationnelle. Les acteurs qui tireront leur épingle du jeu connaîtront une croissance rapide et une augmentation de leurs parts de marché. L'IA va également redéfinir les modes de travail, et redistribuer les rôles à mesure que les tâches à faible valeur ajoutée seront automatisées et que les actifs se concentreront sur des activités à valeur ajoutée. Certaines décisions jusque-là réservées aux humains pourraient être déléguées à l'IA, mettant les autori-

tés au défi d'assurer leur encadrement éthique, leur transparence et leur réglementation.

En parallèle, la généralisation de l'IA entraînera une hausse massive de la demande d'électricité pour alimenter la puissance de calcul des data centers. Si la capacité des énergies bas carbone reste en-deçà de cette croissance, les émissions mondiales de gaz à effet de serre augmenteront dans les mêmes proportions.

Ardian s'intéresse à l'IA sous plusieurs angles. L'entreprise investit dans la chaîne de valeur de l'IA à travers la société Verne, plateforme durable de data centers, et par le biais d'entreprises telles que Jakala et Artefact qui aident les grandes entreprises à appliquer l'IA à leurs activités. En interne, l'IA permet d'accélérer le recueil et le traitement de données, renforçant la capacité de travail de l'équipe Data Science d'Ardian. Enfin, l'équipe Digital Transformation veille à ce que les entreprises en portefeuille soient bien en tête de la course pour maîtriser cette technologie révolutionnaire. ●

ENTRETIEN AVEC

Pauline Thomson / Head of Data Science et Clément Marty / Head of Digital Transformation

« Nous identifions de nombreuses opportunités pour intégrer l’IA dans nos activités. »

Les équipes Data Science et Digital Transformation accompagnent les entreprises en portefeuille dans le développement de projets liés à l’IA.

Quelles sont les priorités stratégiques d’Ardian en matière d’IA ?

— Pauline Thomson / Être en veille systématique. Nous collaborons avec des experts comme Artefact, cabinet de conseil en IA du portefeuille Expansion, afin de développer des outils d’IA tout en préservant la confidentialité de nos données, comme l’automatisation de certaines tâches et le recours aux capacités prédictives, mais il nous semble essentiel de maintenir l’humain « dans la boucle ». Si l’IA peut augmenter nos facultés, les décisions finales doivent rester

notre prérogative ; la réflexion humaine et la pensée critique restent les clés de notre succès.

— Clément Marty / Dans le cadre de sa mission de digitalisation des entreprises en portefeuille, notre équipe Digital Transformation suit de très près l’incidence de l’IA sur ces structures et sur leurs secteurs d’activité. Nous travaillons avec les équipes d’investissement pour aider les dirigeants à adopter les bons outils d’IA et favoriser les échanges de bonnes pratiques.

Quel est l’impact de l’IA sur les activités d’une société d’investissement comme Ardian ?

— PT. / En interne, le principal impact est le déploiement de GAIA, notre chatbot d’IA générative lancé fin 2024. GAIA nous permet d’augmenter la productivité de nos équipes, en résumant ou en comparant certains documents. Dans des domaines comme les transactions, les délais sont extrêmement contraints, et la rapidité d’analyse des documents d’une *data room* procure un avantage concurrentiel. L’IA a des retombées notables pour les gestionnaires d’actifs ; c’est pourquoi nous avons organisé la conférence intitulée « L’impératif de l’IA : repenser l’investissement alternatif », qui a réuni des entreprises de notre portefeuille et des experts de ce domaine.

Quels cas d’usage envisagez-vous pour l’IA ?

— PT. / La sélection des domaines d’application de



ZOOM

Soutenir l’innovation interne dans le domaine de l’IA

En juillet 2024, Ardian a organisé une nouvelle édition du concours Start-Up Studio, parrainé par Microsoft, qui met nos collaborateurs au défi d’imaginer des solutions innovantes applicables à nos activités. Les propositions ont été très nombreuses pour ce nouveau millésime consacré à l’IA. Les équipes candidates ont défendu leurs projets à Paris, devant un jury qui comprenait notamment Philippe Limantour, Directeur Technologique et Cybersécurité de Microsoft France. Microsoft financera le développement des trois projets lauréats de ce Start-Up Studio, qui illustre la mobilisation de l’intelligence collective et de l’esprit d’entreprise pour dynamiser l’innovation interne au sein d’Ardian.

l’IA est un choix très important. Cette technologie est si polyvalente que son adoption affectera toutes les entreprises et tous les secteurs d’activité. Nous préférons partir de l’identification d’un besoin ou d’un problème plutôt que de la technologie. Nous explorons le potentiel de l’IA pour augmenter nos capacités prédictives : nous la mobilisons pour effectuer des simulations multiples, afin de modéliser plusieurs scénarios et faciliter les prises de décision, pour constituer des portefeuilles et faire de la veille.

— CM. / Nous accompagnons nos entreprises en portefeuille pour identifier le potentiel de l’IA dans leurs activités. C’est tout l’objet du partenariat entre Artefact et notre équipe Expansion. L’une des entreprises gère des centres de radiologie. Elle met en œuvre des solutions d’IA pour accélérer la prise de rendez-vous et établir des diagnostics plus précis, améliorant ainsi la qualité du service.

Quelles difficultés les entreprises du portefeuille rencontrent-elles dans le déploiement de l’IA ?

— CM. / Une problématique commune aux entreprises est d’identifier ce dont elles ont besoin en interne et ce qu’elles peuvent externaliser afin de construire les solutions d’IA les plus pertinentes. Il ne suffit pas de créer des outils d’IA ; encore faut-il les utiliser. C’est pourquoi nous collaborons avec Artefact pour ajuster l’organisation des entreprises, afin que l’adoption de l’IA génère les bénéfices les plus impor-

tants. C’est aussi dans cette optique qu’Ardian a organisé son Digital Catalyst Day, et rassemblé plus de 40 leaders de la Tech de son portefeuille pour échanger sur la priorisation des cas d’usage, l’optimisation de la pile technologique, la gestion des coûts et la conduite du changement, etc.

Comment encouragez-vous les usages responsables de l’IA ?

— PT. / Ardian a participé au Sommet consacré à l’IA organisé par le gouvernement français en février 2025 à Paris. Nous avons pu échanger avec des chefs d’État, des entreprises de premier plan et des acteurs majeurs de la Tech sur le développement responsable de l’IA et les stratégies de gouvernance. Nous avons rejoint la Coalition pour une IA durable née de ce sommet, aux côtés de Verne et Artefact, qui font partie de notre portefeuille, et de nombreux partenaires tels qu’IBM, Mistral, Nvidia, etc.

— CM. / Artefact, notre cabinet de conseil en IA, est très impliqué sur ces sujets. Son engagement en faveur des pratiques d’IA responsables a d’ailleurs été salué par LabelIA Labs, un observatoire indépendant qui lui a décerné en 2022 le label « IA responsable et de confiance ». Une reconnaissance claire de cet engagement de l’entreprise en faveur de pratiques d’IA responsables. ●



Comment faire plus de bruit

Audiotonix est la référence mondiale des consoles de mixage et des équipements audio. Les professionnels de ce secteur vouent un véritable culte à cette entreprise emblématique, pour sa dynamique d'innovation et la qualité de ses produits. Voici comment Ardian a aidé Audiotonix à franchir un nouveau cap.

← Audiotonix, dont le matériel de mixage audio a été utilisé lors d'événements tels que la tournée Eras de Taylor Swift ou le Superbowl, détient 30 % de part de marché dans environ 90 pays.



James Gordon / CEO d'Audiotonix

« Comme Ardian, nous croyons en l'innovation »

James Gordon explique les bénéfices retenus par Audiotonix de ses cinq ans de partenariat avec Ardian.

EN BREF

90

pays dans lesquels Audiotonix est présent

5

acquisitions stratégiques

+24 %

de croissance annuelle de l'EBITDA grâce au conseil stratégique d'Ardian. La part de marché d'Audiotonix sur son secteur est évaluée à 30 %

Quels étaient les objectifs de votre partenariat avec Ardian ?

— Nous avons toujours été une entreprise très axée sur la R&D — nous avons développé l'une des premières consoles de mixage numérique en live il y a plus de 20 ans. Aujourd'hui, de nombreuses productions allouent des budgets conséquents à la qualité du son, qu'il s'agisse d'événements, d'enregistrements ou de tournages. Et cela s'amplifie. Par le passé, nous avons acquis de belles marques comme Allen & Heath, Calrec ou Solid State Logic (SSL). Mais nous voulions aller plus loin pour rester à la pointe de l'innovation et conserver notre longueur d'avance. De nouvelles acquisitions pouvaient nous ouvrir de nouvelles perspectives.

L'opération a été finalisée la veille de la pandémie. Comment avez-vous réagi ?

— La R&D mobilise plus du tiers des salariés d'Audiotonix, c'est notre chance. Nous souhaitions continuer à investir dans ce domaine. Le jeu en valait

la chandelle, car au moment de la reprise de nos marchés, nous voulions avoir un temps d'avance sur nos concurrents plus attentistes. Ardian nous a accordé un soutien indéfectible malgré la forte pression que devait subir l'entreprise à cette période.

Quels ont été les succès marquants de la période Ardian, et comment ceux-ci ont-ils transformé Audiotonix ?

— Pendant la pandémie, nous avons développé nos produits et sommes restés au contact de nos distributeurs et de nos clients, ce qui nous a apporté de nouvelles parts de marchés à la reprise. Nous avons également procédé à quatre acquisitions, dont trois dans le domaine des logiciels. Slate Digital en a fait partie et nous a apporté une vaste librairie de plugins — des modules de traitement du son. SSL en concevait déjà, mais Slate Digital en possédait beaucoup plus, et nous ouvrait l'accès à un modèle économique d'abonnement qui s'est avéré précieux alors que tous les événements en public étaient interdits. ●



DiGiCo/ Jeux Olympiques et Paralympiques, Paris, France.

Le choix judicieux de la croissance

Ardian a soutenu le leadership mondial d'Audiotonix auprès des ingénieurs du son en investissant dans l'innovation et en alimentant sa croissance externe dans le secteur des logiciels.

La décision d'investir dans Audiotonix reposait sur la conviction que cette entreprise s'inscrivait dans la tendance mondiale profonde de « l'économie de l'expérience ». L'acquisition du premier fabricant de consoles de mixage professionnelles au monde offrait de belles opportunités, dans le contexte porteur des grands événements live — concerts, spectacles et événements sportifs.

Après avoir identifié Audiotonix début 2019, Ardian a vite constaté l'omniprésence de ses produits dans les festivals de musique, les salles de spectacle, les studios d'enregistrement, les circuits de distribution, jusque dans les églises et les paquebots. « Il serait difficile de passer 24 heures sans

entendre le son d'une console Audiotonix », nous dit Olivier Personnaz, Head of Buyout Equity Capital Markets & Managing Director.

Quelques mois auront suffi après le premier contact pour mieux connaître le CEO d'Audiotonix, James Gordon, ainsi que ses équipes, et de lui présenter une offre. Fin 2019, l'opération était finalisée.

Peu après, le 20 mars 2020, le Royaume-Uni décrétait comme de nombreux pays un premier confinement. Devant l'arrêt des principaux débouchés d'Audiotonix, Ardian et l'équipe de direction de l'entreprise ont dû élaborer une nouvelle stratégie pour maintenir une trajectoire de croissance tandis que la concurrence était déstabilisée.

Il a été décidé de continuer à investir en R&D, gage de la compétitivité d'Audiotonix, alors même que d'autres acteurs réduisaient leurs investissements. L'image de qualité et d'innovation d'Audiotonix en est ressortie grandie, assise sur une série de nouveautés et d'améliorations produits prêtes à être lancées pour prendre l'avantage sur ses concurrents. Ayant continué à stocker ses composants, Audiotonix a pu conquérir de nouvelles parts de marché, notamment aux États-Unis.

→ Avec un portefeuille de marques de premier plan, Audiotonix possède plus de 150 ans d'expérience combinée dans l'industrie, ce qui lui a permis de devenir le leader du marché mondial des consoles de mixage.

FOCUS

Comment Ardian a préparé Planisware aux marchés publics

Planisware, éditeur de logiciels de gestion de projet, fait partie du portefeuille Growth. Ardian a accéléré sa croissance grâce à une démarche d'introduction en bourse. Pendant la participation d'Ardian, le chiffre d'affaires de Planisware a cru de 20 % et l'entreprise a étendu sa présence aux États-Unis. Pour attirer de nouveaux talents, elle a choisi d'entrer en bourse afin de pouvoir leur proposer une part de rémunération sous forme d'actions.

Pour atteindre son objectif, Planisware devait d'abord adapter son organisation et ses processus. Ardian a dès lors aidé l'entreprise à renforcer ses fonctions Finance, Juridique et RH, ainsi qu'à restructurer sa gouvernance en nommant Loïc Sautour Directeur Général. L'équipe Growth d'Ardian a mis en place les systèmes de reporting qui se révéleraient utiles. Enfin, une fois la société Planisware prête pour son entrée en bourse, l'équipe d'Ardian a également sollicité les meilleurs conseillers de son réseau pour procéder à l'opération.

Après ces années de travail, l'introduction en bourse de Planisware sur le marché Euronext en avril 2024 a été largement sursouscrite et l'action a affiché une belle performance. Cette introduction était la première procédure accélérée de bookbuilding de la Bourse de Paris sans offre publique. Elle a rehaussé la visibilité et la notoriété de la marque Planisware, et dynamisé son développement.



Ardian et la direction d'Audiotonix ont également saisi l'opportunité d'une croissance externe, dans un secteur déstabilisé. Ils ont procédé à cinq acquisitions stratégiques entre 2020 et la mi-2024. « En ayant sourcé trois d'entre elles, nous avons contribué à cette stratégie de fusions-acquisitions », ajoute Olivier Personnaz.

En investissant le domaine des logiciels, l'entreprise s'est assurée des revenus récurrents et renforcé son attractivité auprès d'investisseurs. Olivier Personnaz compare volontiers Audiotonix à un autre groupe qui a su associer équipements et logiciels de haut rang : Apple. Réunir ces deux disciplines est le secret de fabrication d'un matériel de très grande qualité qui permet aux stars et aux événements mondiaux de se démarquer.

Audiotonix possède aujourd'hui un catalogue étendu de marques, dont Digico, Allen & Heath, Calrec, Solid State Logic et Sound Devices. L'entreprise compte un nouvel actionnaire majoritaire. Toutefois, Ardian a conservé une participation importante qui témoigne de sa confiance dans la capacité d'Audiotonix à rester la référence incontournable de son secteur. « L'économie de l'expérience » a encore de beaux jours devant elle. ●

« Lorsque U2 est en tournée mondiale, les quatre membres du groupe et leur chef ingénieur du son s'appuient sur les dernières technologies audio pour rendre leurs concerts inoubliables. Ils sont clients d'Audiotonix, qui répond à leurs exigences. »

— **Olivier Personnaz**
Head of Buyout Equity Capital Markets & Managing Director chez Ardian

Comment soutenir l'habitat durable

Le logement étudiant en Europe offre un fort potentiel d'investissement, alimenté par une demande croissante dans les grandes villes universitaires. Ardian a noué en 2024 un partenariat stratégique avec Rockfield, plateforme spécialisée dans le logement étudiant, afin d'investir dans le secteur du PBSA (Purpose Built Student Accomodation).

EN BREF

2,5 M

d'étudiants en Europe d'ici 2030

11 %

La stratégie sur les logements étudiants PBSA couvrira 11 % de la demande actuellement non satisfaite dans les villes européennes

500 M€

d'engagement d'investissement dans le logement par CBRE Investment Management

← La nouvelle résidence pour étudiants, située dans le quartier de Novoli à Florence, propose 404 lits et des espaces communs.



Juan Acosta / CIO, Rockfield Real Estate

« Notre succès repose sur notre complémentarité »

Juan Acosta, partenaire stratégique d'Ardian pour l'investissement dans les résidences étudiantes privées, nous explique l'évolution de ce secteur.

« Avec Ardian, nous observons que le manque de logements étudiants en Europe crée de réelles opportunités. Grâce à notre plateforme paneuropéenne, nous évaluons les cycles immobiliers de tout le continent, et pouvons pleinement tirer parti des marchés favorables. Le succès immédiat de notre levée de fonds témoigne de la complémentarité des savoir-faire de nos deux entreprises.

Avant tout investissement, nous effectuons une veille sur 30 villes européennes significatives par leur poids économique et leur croissance, en analysant les taux d'emploi, la qualité des universités et des opportunités économiques. Nous nous appuyons sur des équipes locales pour déceler les déséquilibres entre l'offre et la demande, et évaluer la performance des marchés.

Nous avons lancé cette stratégie dans une conjoncture idéale du marché européen des logements étudiants. Notre premier projet est implanté en Italie, près d'un grand campus de Florence ; ses 404 logements, dont une majorité de studios, atteignent un taux d'occupation de 99 %. Rockfield coopère avec Ardian pour investir et gérer ces résidences. Nous suivons les opérations et la performance des actifs, avec une attention particulière à la valorisation de l'immobilier pour une gestion toujours plus rigoureuse.

Cette stratégie gagne du terrain avec de nouvelles opérations aux Pays-Bas et en Espagne, et de nouveaux projets en Allemagne et en France. Nous poursuivons actuellement nos levées de fonds et le développement de notre plateforme. » ●

→ Il existe un besoin croissant de solutions de logement modernes et durables.



ENTRETIEN AVEC

Stéphanie Bensimon / Membre du Comité Exécutif et Head of Real Estate, et **Matteo Minardi** / Head of Real Estate Italy et Managing Director, Ardian

« Le bien-être des résidents est un facteur clé de rentabilité »

La stratégie paneuropéenne de logement étudiant se concentre sur les marchés où la demande est forte et l’offre réduite. Retour sur l’intégration de cette stratégie dans la politique Real Estate d’Ardian avec Stéphanie Bensimon et Matteo Minardi.

Pourquoi et comment diversifiez-vous vos stratégies d’investissement en Real Estate ? Qu’observez-vous sur le marché ?

— **Stéphanie Bensimon** / Depuis quelques temps, nous avons amorcé une diversification de nos activités pour mieux répondre aux évolutions structurelles du marché, toujours avec un fort engagement de décarbonation qui peut s’appliquer à plusieurs secteurs comme le résidentiel, le logement étudiant (PBSA) et le self-stockage dans lequel nous avons

récemment investi. Cette diversification répond aussi à l’appétit croissant de nos investisseurs pour des stratégies ciblées, comme notre projet paneuropéen dans le logement étudiant.

— **Matteo Minardi** / En effet, le logement étudiant est un marché fragmenté en Europe, avec peu d’opérateurs paneuropéens. Notre stratégie vise à structurer cette classe d’actifs à l’échelle continentale. La demande a augmenté de manière constante, alors que l’offre reste limitée — moins de 15 lits pour 100 étudiants en Europe continentale, et même moins de dix dans l’Europe du sud. C’est une opportunité majeure pour les cinq à dix prochaines années.

Sur quels pays vous concentrez-vous pour ces investissements ?

— **MM.** / Nous ciblons la France, l’Allemagne, l’Espagne, l’Italie, les Pays-Bas et le Portugal. Cette présence locale, combinée à notre partenariat avec Rockfield, nous permet d’identifier et d’opérer efficacement sur chaque marché. Par exemple, nous avons récemment finalisé une transaction à Barcelone, fruit d’une collaboration étroite de nos deux équipes locales à Madrid.

— **SB.** / Cette diversification renforce aussi nos compétences opérationnelles. Avec Rockfield, nous ajoutons un savoir-faire précis pour les résidences étudiantes, une classe d’actif nécessitant une expertise



← Ardian cherche à créer des espaces ouverts qui s’intègrent dans leur environnement social.



ZOOM

Ardian poursuit ses investissements dans le self-stockage

très granulaire. Notre approche reste centrée sur la proximité avec les actifs et les utilisateurs finaux.

Comment ces investissements répondent-ils aux normes de durabilité ?

— **SB.** / Nos engagements environnementaux restent au cœur de notre stratégie. Nos fonds sont conformes aux Accords de Paris, avec des objectifs de décarbonation alignés sur une trajectoire de 1,5 à 2 degrés maximum. Chaque actif suit une due diligence rigoureuse et doit obtenir des certifications, comme le label BREEAM. Matteo Minardi a été très impliqué pour intégrer ces critères dans notre portefeuille.

— **MM.** / Nous veillons aussi à la dimension sociale. Au-delà des aspects énergétiques, le bien-être des utilisateurs est essentiel. C’est un facteur clé pour garantir la durabilité et la rentabilité à long terme.

En quoi cette diversification intègre-t-elle une dimension sociale ?

— **SB.** / Nous avons intégré des outils comme le Real Sustain Score, un outil propriétaire d’Ardian qui inclue des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Nous cherchons à créer des espaces ouverts, intégrés dans leur environnement social, qu’il s’agisse de bureaux ou de logements étudiants. L’objectif est de répondre aux besoins des utilisateurs et de favoriser la mixité.

— **MM.** / Il est vrai que les aspects sociaux sont parfois difficiles à quantifier. Nous étudions quelles caractéristiques sociales peuvent enrichir nos projets en développement.

Quelles sont les opportunités pour 2025 et au-delà ?

— **SB.** / 2025 sera une année charnière. Nous avons déjà réalisé un partenariat stratégique avec Kering pour l’acquisition de certaines boutiques emblématiques à Paris. Cela illustre notre capacité à saisir les opportunités grâce à notre expertise. Nous allons continuer à développer nos axes stratégiques, résidences étudiantes, self-stockage, et explorer de nouvelles opportunités.

— **MM.** / Avec la baisse des taux de la BCE et le regain progressif de liquidité sur les marchés, c’est un moment propice pour investir. Notre objectif est de consolider la stratégie lancée en 2024 et de nous positionner comme un opérateur majeur d’ici 2026.

— **SB.** / Le marché reprend des couleurs, malgré un contexte géopolitique incertain. C’est l’occasion idéale pour se développer et atteindre une dimension globale. Nous restons attentifs aux opportunités et prêts à accompagner nos investisseurs dans cette dynamique positive. ●

Le marché européen du self-stockage, sous-apprivoisé et bénéficiant d’une demande en croissance, offre une opportunité d’investissement durable. En Europe, le besoin d’espace de stockage est crucial en raison de la diminution de la taille des appartements et de l’augmentation des ménages locataires. Aux États-Unis, il y a 16 fois plus d’espace de self-stockage qu’en France et, près de la moitié des personnes interrogées en Espagne, Italie et Allemagne, et 70 % en France, n’ont jamais ou peu entendu parler du self-stockage. En 2024, Ardian a acquis Atout-Box, leader en Occitanie, consolidant sa stratégie de plateforme immobilière dédiée au self-stockage, initiée avec l’acquisition de Costockage fin 2023.

20 centres

Le portefeuille compte désormais plus de 20 centres de stockage en France.

Comment faire des RH un levier d'efficacité

De nombreux collaborateurs ont rejoint Ardian pour accompagner sa croissance et son expansion. Le rôle de sa fonction RH évolue et s'intègre plus étroitement aux équipes métiers, afin d'améliorer l'efficacité et la gestion des talents.



Maria Stasse / Global Head of HR, Ardian

« Nous devenons de véritables partenaires de nos métiers »

EN BREF

+ de 1 080
collaborateurs

10
Business Partners RH chez Ardian

40 000
candidatures reçues en 2024

« **N**otre entreprise a connu une croissance forte ces dernières années, passant de 664 collaborateurs en 2019 à plus de 1 080 fin 2024. Notre réseau de bureaux s'est étendu, et nous avons créé de nouvelles activités, levé des fonds plus importants, et massivement augmenté notre volume d'actifs sous gestion. Une transformation de cette ampleur implique un ajustement de la politique RH.

Il ne s'agit plus simplement d'attirer les meilleurs talents et de recruter. Nous devons accompagner activement la croissance d'Ardian, tout en optimisant son efficacité opérationnelle.

Ardian est une société aux activités diversifiées qui investit dans de nombreuses classes d'actifs, chacune avec ses propres besoins et contraintes. Pour contribuer à l'atteinte de nos objectifs stratégiques, la fonction RH doit comprendre avec finesse chacun de nos domaines d'activité, chacune des équipes d'investissement et des fonctions centrales, ainsi que les

spécificités culturelles et réglementaires qui composent notre réseau mondial. Pour y parvenir, nous devons nous positionner au cœur de l'activité.

Ainsi nous avons rattaché dix Business Partners aux équipes métiers. Ce nouveau modèle comporte des avantages significatifs : chaque équipe dispose désormais d'un référent RH dédié et d'un accès direct à l'ensemble du soutien que nous pouvons offrir.

Ce dispositif facilite la coopération et la planification. Au contact immédiat des managers, les Business Partners appréhendent clairement les axes de développement de l'activité et le type de soutien dont les équipes auront besoin. La gestion des talents devient plus stratégique : le plan annuel de recrutement élaboré conjointement avec chaque manager est devenu une pièce maîtresse pour l'atteinte des objectifs stratégiques. Notre programme Business Partners place la qualité et l'efficacité au centre de la stratégie des ressources humaines. » ●



« Notre succès se construit grâce à nos talents »

Notre priorité est de créer les conditions nécessaires à l'épanouissement de chacun. Pour y parvenir, nous faisons d'Ardian un employeur de choix et soutenons le développement de chaque salarié.

Gâce aux Business Partners, les Ressources Humaines apportent un soutien personnalisé à chacune des équipes de nos métiers. Elles contribuent ainsi à l'efficacité de leur stratégie générale. Cette meilleure intégration au sein des équipes permet de s'assurer que les politiques et initiatives RH sont mises en œuvre dans tous les départements et de manière homogène, gage d'une gestion réussie des talents.

L'équipe RH a défini trois axes prioritaires à court terme : l'efficacité organisationnelle, la gestion des talents et l'aide à la décision par les données. Les initiatives qui découlent de ces axes convergent naturellement vers les objectifs clés d'Ardian : gagner en efficacité, retenir les meilleurs talents et leur proposer des parcours professionnels enrichis.

Complémentaires et indissociables, nos trois axes stratégiques introduisent la fonction RH au cœur des équipes pour homogénéiser l'application de nos politiques et de nos objectifs. Cette cohérence, ainsi que le recours à la donnée pour objectiver la prise de décision, sont essentiels à l'engagement des collaborateurs. ●

ZOOM La politique Inclusion & Diversité d'Ardian

Nous maintenons résolument notre engagement en faveur de l'Inclusion et de la Diversité (I&D), convaincus que la diversité de nos équipes et l'inclusion du cadre de travail mènent au succès durable. Nos initiatives I&D sont essentielles à notre intelligence collective, et à l'engagement des talents. Le choix d'inscrire l'I&D comme objectif stratégique pour Ardian, en 2020, a rapproché notre stratégie RH des besoins de nos équipes et de nos exigences de transparence. Nous sommes déterminés à attirer et retenir les meilleurs talents, à garantir l'égalité des chances, ainsi qu'à créer un environnement qui valorise l'ensemble de nos collaborateurs et leur ouvre des perspectives professionnelles claires. ●

EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

Les Business Partners, piliers centraux de notre stratégie

Les Business Partners RH sont le socle de notre stratégie d'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Cette initiative nous procurera une compréhension fine des besoins de chaque équipe, et optimisera notre accompagnement.

L'efficacité organisationnelle implique également que toutes les équipes adhèrent à la stratégie et aux objectifs définis par le Comité Exécutif. C'est là une condition nécessaire pour qu'elles élaborent des indicateurs et des actions parfaitement alignés avec nos ambitions globales. C'est aussi une condition à la réussite de One Ardian, initiative qui encourage les collaborations entre équipes et géographies au bénéfice de l'ensemble de notre organisation.

ENGAGEMENT DES TALENTS

Identifier et cultiver les hauts potentiels

Le succès dans la durée d'Ardian dépend de sa capacité à retenir les meilleurs talents et à leur proposer des parcours professionnels riches et pérennes. La fonction RH doit y participer à travers des processus de prise de décision transparents et clairs aux yeux des collaborateurs. Tous doivent être assurés de l'objectivité des critères d'évaluation de leur performance.

Nous élaborons un Programme Talents afin de nous aider à identifier les collaborateurs les plus performants et cultiver leur potentiel. Ce programme prévoit notamment un dispositif de reconnaissance financier et extra-financier de leurs résultats, ce qui peut passer par des mobilités entre activités ou géographies.

Nous accordons une grande importance à la formation des managers et aux compétences de leadership. Les Business Partners les aident à gérer plus efficacement leurs tâches liées au management. Par nos outils et par la promotion de notre modèle de leadership, nous aidons à faire émerger les ambassadeurs du Programme Talents. Nous comptons sur les managers pour offrir un cadre de travail inclusif, moteur de l'intelligence collective et nous poursuivons nos efforts en matière de politique I&D, ingrédient de l'engagement des talents.

MOBILISATION DES DONNÉES

Optimiser l'exploitation des données pour faciliter la prise de décision

Notre troisième priorité consiste à mobiliser efficacement les données pour prendre des décisions RH argumentées et plus transparentes. Nous avons lancé le déploiement d'un nouvel outil qui, à terme, accueillera la totalité des processus RH, y compris les évaluations, la formation et les rémunérations. Cet outil constituera le socle de notre stratégie RH et rassemblera toutes les données issues d'Ardian afin de simplifier les prises de décision des RH.

Il allégera considérablement le travail quotidien des collaborateurs et des managers, et facilitera encore l'application homogène des politiques et initiatives des RH à l'ensemble des équipes et des bureaux d'Ardian.

Comment la musique donne du pouvoir aux femmes

Ardian, dont la politique de mécénat s'articule autour de l'excellence, de la science et de la culture, est convaincu que l'art contribue à donner du pouvoir, notamment aux femmes. Un exemple avec La Maestra, concours international de cheffes d'orchestre.



ENTRETIEN AVEC



Rencontre avec la cheffe d'orchestre Claire Gibault, Directrice artistique et musicale du Paris Mozart Orchestra, co-fondatrice de La Maestra, qui revient sur la genèse de ce concours créé avec le soutien d'Ardian.

ZOOM

En 2024, le Ardian Women's Club a invité Claire Gibault à participer à une conférence consacrée au sujet de la parité dans le métier de chef d'orchestre. Claire Gibault a partagé son extraordinaire carrière de cheffe d'orchestre et son engagement dans la lutte pour la parité et contre toutes formes de discrimination. ●

EN BREF

12 %

de femmes parmi les chefs d'orchestre dans le monde en 2023 (contre 4 % en 2019, avant le lancement de La Maestra)

14

candidates sélectionnées pour la troisième édition du concours La Maestra, du 14 au 17 mars 2024

← Les lauréates de la troisième édition du concours de cheffes d'orchestre La Maestra : Bar Avni, 34 ans, Israël : 1^{er} Prix, Liubov Nosova, 30 ans, Russie : 2^e Prix, Katharina Morin, 29 ans, Allemagne : 3^e Prix (photo).

Comment est né le projet du concours de cheffes d'orchestre La Maestra ?

— Seule femme membre du jury d'un concours de direction d'orchestre mixte à Mexico, j'ai été choquée du comportement d'obstruction d'un homme chef d'orchestre, qui a refusé de voter lorsqu'une femme dirigeait. Il affirmait que les femmes ne pouvaient biologiquement pas être chef d'orchestre. Avec les autres membres du concours, nous avons réussi à faire passer avec justesse et justice une femme en finale, qui n'a pas obtenu de prix ex-æquo alors qu'elle avait obtenu autant de voix que le lauréat.

À quel moment Dominique Senequier vous a-t-elle apporté le soutien d'Ardian ?

— Le lendemain, à mon retour à Paris, j'avais rendez-vous avec Dominique Senequier, déjà mécène du Paris Mozart Orchestra, qui a été frappée par mon récit et m'a demandé « Que voulez-vous faire ? ». J'aime tellement la mixité et l'émulation des talents féminins et masculins, que je n'avais jamais pensé à créer un concours réservé aux femmes. Dominique Senequier était convaincue qu'il fallait donner de la visibilité au talent des femmes, face aux obstructions qui leur sont faites. « Si vous décidez de créer ce concours, je vous aide à le financer », m'a-t-elle dit.

— C'est la première personne à qui j'en ai parlé et elle a été très moteur dans ma décision de créer un concours de prestige, bien doté. J'ai donc appelé le directeur de la Philharmonie de Paris, Laurent Bayle à l'époque, car il fallait s'appuyer sur une grande institution, qui m'a tout de suite fait confiance. Il y a des bonnes idées qui mettent deux ans à se réaliser, alors qu'en quatre mois nous avons trouvé les financements, dont celui d'Ardian, et annoncé le lancement

du concours La Maestra. Dominique Senequier nous a également aidé à réunir les premiers mécènes.

De quelle manière ce concours joue-t-il un rôle de tremplin pour les cheffes d'orchestre de demain ?

— Il existe de nombreux concours de direction d'orchestre, ouverts aux hommes et aux femmes, mais dans lesquels très peu de femmes sont sélectionnées. Seul le concours La Maestra et son Académie accompagnent les lauréates pendant deux ans. Je partage avec elles des concerts du Paris Mozart Orchestra, à Paris ou en tournée, et nous leur proposons des master classes, du mentoring et du coaching. La Philharmonie de Paris aide les lauréates en les engageant comme assistantes ou pour des concerts. Depuis sa création, La Maestra a révélé de grandes personnalités de la direction d'orchestre, à l'image de la cheffe israélienne Bar Avni, 1^{er} Prix de l'édition 2024, de la cheffe franco-britannique Stephanie Childress, nouvelle cheffe principale invitée de l'Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya, de la cheffe polonaise Anna Sulowska-Migoń, ou encore de la cheffe grecque Zoe Zeniodi, récemment nommée Directrice musicale de l'Orquesta Filarmónica de Buenos Aires. Le niveau monte à chaque édition et le concours bénéficie d'un rayonnement médiatique et international. Les lauréates nous en sont reconnaissantes, et leur succès est la preuve que le concours a une véritable utilité pour la carrière des cheffes d'orchestre. ●

Comment contribuer au bien commun

La Fondation Ardian s'appuie sur les compétences qui font le succès de l'entreprise. En associant notre expertise en investissement à notre approche du développement des enfants et de la mobilité sociale, nous aidons les organisations caritatives à augmenter leur impact social.

EN BREF

4,4 M€
Budget en 2024

26 %
Prévision de croissance en 2025

57
Nombre d'organisations caritatives soutenues

415
Nombre de salariés bénévoles et/ou donateurs qui soutiennent la Fondation



Carole Barnay / Présidente de la Fondation Ardian

« Nous aidons les associations à accroître leur impact »

Comment progressent les programmes clés de la Fondation ?

— Nous avons continué à nous concentrer sur les programmes liés à la petite enfance, souvent moins soutenus que d'autres classes d'âge alors que l'impact sur les tout-petits est extraordinaire quand ils grandissent. En 2024, nous avons alloué 35 % de notre budget à ces programmes et avons accompagné 25 organisations d'aide à la petite enfance actives dans 12 pays. Nous avons également renouvelé notre soutien à la recherche universitaire de Paris School of Economics, et lancé un nouveau partenariat avec le MIT aux États-Unis.

Comment mobilisez-vous l'expertise d'Ardian en investissement dans le cadre de la Fondation ?

— Nous avons adopté une démarche de « venture philanthropy », car le financement d'organisations caritatives et l'investissement présentent de nombreux parallèles. Nous appliquons les mêmes méthodes qu'Ardian pour sélectionner nos projets : nous appliquons la vigilance raisonnable, nous allouons des

fonds et nous suivons les progrès réalisés. Ce cadre est important pour les programmes de petite enfance. Nous ne leur fournissons pas uniquement une aide financière, nous essayons de bâtir des organisations robustes, capables de changer d'échelle et d'accroître leur impact social.

Comment encouragez-vous les salariés d'Ardian à soutenir vos initiatives ?

— Notre programme Act4Change a connu de grandes avancées en 2024. Il propose aux salariés de consacrer jusqu'à trois journées rémunérées par an à des activités bénévoles, auprès de nos partenaires ou pour d'autres projets caritatifs. Ce programme existe dans trois de nos principaux bureaux, et plus de 260 collaborateurs se sont portés volontaires. Nous avons également un dispositif d'abondement des dons des salariés au profit de causes qui leur tiennent à cœur, car nous voulons encourager leur générosité, quelles que soient les causes. 45 collectes organisées par des collaborateurs en ont bénéficié en 2024. ●

« En 2024, la Fondation Ardian a poursuivi sa forte croissance avec un budget total de 4,4 millions d'euros, en hausse de 20 % par rapport à l'année précédente. »

Matthieu Labouche
Trésorier de la Fondation Ardian

← La Fondation Ardian soutient la recherche universitaire au MIT et à la Paris School of Economics.

ACTIFS GÉRÉS OU CONSEILLÉS

Chiffres au 31 décembre 2024

127 Mds\$

PRIVATE EQUITY

SECONDARIES & PRIMARIES - CO-INVESTISSEMENT - BUYOUT - EXPANSION -
GROWTH - NORTH AMERICA FUND

pp.68-85

38 Mds\$

REAL ASSETS

INFRASTRUCTURE - REAL ESTATE - REAL ASSETS DEBT

pp.86-95

12 Mds\$

CREDIT

PRIVATE CREDIT - NAV FINANCING

pp.96-103

177 Mds\$

D'ACTIFS GÉRÉS OU CONSEILLÉS

Activités & Solutions d'investissement

L'intérêt suscité par les marchés privés a beaucoup augmenté ces dernières années et la mission d'Ardian est d'aider chaque investisseur à trouver la meilleure combinaison d'actifs au regard de ses objectifs d'investissement. En cela, l'étendue de nos stratégies d'investissement est un atout considérable, car elle nous permet de répondre à toutes les exigences et de générer des rendements résilients à tous les stades du cycle. Les investisseurs qui s'adressent à nous accèdent à nos propres fonds autant qu'à des levées de fonds primaires de sponsors tiers de premier plan. Nous composons des portefeuilles sur mesure grâce à Ardian Customized Solutions, à partir de classes d'actifs multiples réunies sur un seul compte. Enfin, notre activité Private Wealth Solutions permet à des investisseurs privés d'accéder à des marchés jusqu'alors réservés aux seules grandes institutions. ●

ARDIAN CUSTOMIZED SOLUTIONS

Jan Philipp Schmitz /
Directeur Général Délégué
et Head of Ardian Customized
Solutions



Les solutions sophistiquées gagnent du terrain au niveau mondial

La création de structures d'investissement flexibles et de produits innovants a permis à Ardian Customized Solutions (ACS) d'occuper une position de leader sur ce marché en pleine croissance, analyse Jan Philipp Schmitz.

Dans un contexte pourtant défavorable aux levées de fonds, ACS a réuni 4,6 milliards de dollars d'engagements en 2024, principalement issus de fonds de pension, de fonds souverains et de compagnies d'assurances. Près de la moitié de ces engagements proviennent de clients existants d'ACS, désireux de reconduire leurs investissements ou de mandater Ardian pour leur constituer des portefeuilles sur mesure. L'autre moitié correspond à des clients nouveaux, souvent situés en dehors de nos marchés européens traditionnels, signe de l'attractivité croissante d'Ardian Customized Solutions auprès d'institutions qui cherchent une exposition personnalisée aux marchés privés.

Avec plus de 40 milliards de dollars d'AUMs fin 2024, ACS rassemble près du quart des actifs sous gestion d'Ardian. Sa croissance constante est le fruit d'années d'efforts pour concevoir des véhicules d'investissement flexibles, indispensables à la participation des clients d'ACS aux côtés des LPs dans les nouvelles générations de nos fonds collectifs. Bénéficiant d'une position solide sur les marchés primaires et d'une offre renouvelée, la proposition de valeur d'ACS figure parmi les plus sophistiquées et les

4,6 Mds\$
Montant levé en 2024

+ de 40 Mds\$
d'AUMs

50 %
de levées de fonds réalisées
auprès des clients ACS existants

plus modulables du marché. L'année dernière, ACS a ainsi proposé à ses clients une exposition sur mesure fondée sur une large gamme de fonds, allant du rachat d'entreprises mid-cap sur le marché primaire aux solutions single-asset ou aux fonds secondaires d'infrastructures.

L'accès à l'expertise d'Ardian en matière de structuration, de réglementation et de durabilité a également permis à ACS de franchir un jalon important avec la création de sa première solution diversifiée et personnalisée conforme à l'article 8 de la SFDR*. Ceci comprend des fonds Ardian et des fonds tiers qui ne sont pas toujours soumis à la réglementation européenne sur la finance durable. Le développement de ce produit dans le respect des critères de durabilité et de reporting représente un véritable tour de force. Nous prévoyons de proposer ce service innovant à un éventail plus étendu de clients en 2025. ●

* Le cadre réglementaire de l'UE pour la finance durable évolue, et les changements peuvent affecter la classification du fonds dans le cadre de la SFDR.

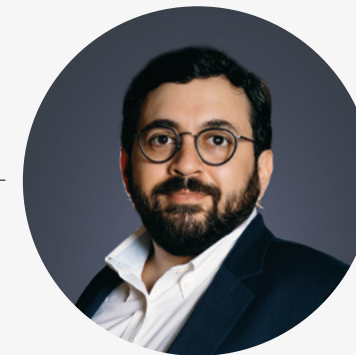
Nicolas Gazitua /
Head of Latin America
Investor Relations



« Les marchés latino-américains sont très dynamiques, et leurs évolutions réglementaires sont sources d'incertitudes et d'opportunités. L'agilité et la souplesse d'Ardian ont été déterminantes dans la solidité de la relation avec Afore SURA. »

FOCUS

Fernando Prieto /
Head of Alternative Investments,
Afore SURA



« Comment nous avons bâti un programme de Private Equity avec Ardian »

Le fonds de pension mexicain Afore SURA a su relever plusieurs défis importants pour créer son programme global de Private Equity. Tout d'abord, il devait maintenir son niveau élevé de performance afin de rester attractif aux yeux des investisseurs ; il lui fallait donc atténuer la « courbe en J » du capital-investissement, qui

décrit une première phase de rendements négatifs avant le redressement des valorisations. Par ailleurs, SURA devait également respecter le plafond de commissions imposé par la réglementation mexicaine pour les programmes d'actifs alternatifs. Fernando Prieto, Head of Alternative Investments chez Afore SURA, revient sur la solution innovante conçue par Ardian.

« Dans un premier temps, notre relation avec Ardian s'est focalisée sur Ardian Secondary Fund VIII, car la maturité relative des actifs secondaires affaiblit la « courbe en J » et offre rapidement des rendements positifs. De plus, la solution proposée par Ardian nous ouvrait des possibilités de co-investissement dans les opérations d'ASF VIII sans commission ni *carried interest*, ce qui baissait le coût total. Nous avons construit notre programme de Private Equity sur ce socle.

Mais Ardian a surtout répondu à nos besoins avec une contribution stratégique majeure : nous n'avions qu'une équipe réduite

pour déployer rapidement des montants importants, et la solution proposée par Ardian associait le co-investissement dans les transactions d'ASF VIII à une structure de gouvernance qui convenait idéalement à notre situation.

A la suite du programme Secondaires, nous avons prolongé notre relation avec Ardian par la création d'un programme de Private Equity sur le marché primaire. Ardian a dressé une liste des 20 meilleurs GPs mid-market, et nous a ouvert l'accès à leurs stratégies afin d'améliorer nos allocations de plus long terme. Notre parcours aux côtés d'Ardian a été très bénéfique. Leur ouverture d'esprit et leur facilité à partager leur expertise et leurs contacts nous ont été précieuses. »

PRIVATE WEALTH SOLUTIONS

Erwan Paugam /
Head of Private Wealth Solutions



Des options élargies pour les investisseurs privés

Grâce au lancement de produits dédiés, Ardian proposera un choix étendu aux investisseurs privés dès 2025 et s'adressera ainsi à une clientèle plus large, **explique Erwan Paugam.**

Les levées de fonds Private Wealth Solutions ont de nouveau affiché de belles performances en 2024, portées par la demande mondiale des investisseurs privés pour accéder au non-coté. Avec l'apport de près de trois milliards de dollars, notre volume d'actifs sous gestion approche 17 milliards de dollars. Plus de 20 % des engagements dans les quatre derniers fonds levés provenaient d'investisseurs privés, soit 22 % des 30 milliards de dollars de capitaux levés par notre plateforme Ardian Secondaries, le double de leur part dans la génération précédente.

L'expansion de notre réseau de distribution en 2024 a préparé les nombreux lancements de produits prévus en 2025. Quatre produits destinés aux investisseurs privés seront lancés au premier semestre, permettant de leur proposer une plateforme de six solutions. Ces solutions donneront accès au flux diversifié de transactions de Private Equity et d'Infrastructure d'Ardian d'une manière dédiée. Les clients privés sous-investissent encore l'infrastructure privée, une classe d'actifs permettant de proposer un rapport risque/rendement attractif et des thématiques sous-jacentes très demandées.

Le nouveau réseau de partenaires que nous développons facilitera le

+ de 20 %

d'investisseurs privés sur les 4 derniers fonds levés par Ardian

17 Mds\$

d'actifs gérés ou conseillés auprès d'investisseurs privés et plus de 18 Mds\$ d'engagement

lancement de ces solutions pour approcher une clientèle globale bien accompagnée et dans un environnement contrôlé. Ces partenariats avec les acteurs les plus prestigieux du wealth management aux États-Unis, en Europe, en Asie et au Moyen-Orient nous positionnent comme un protagoniste majeur de l'investissement privé dans toutes nos classes d'actifs.

Les partenariats avec ces institutions étant déterminants pour la croissance de Private Wealth Solutions, il était important que nos premières levées soient convaincantes. Toutes ont enregistré de belles réussites et ont atteint, parfois largement dépassé, leurs objectifs. Nous avons été très heureux de voir que plusieurs partenaires ont égalé et même surpassé leurs meilleures performances avec les fonds d'Ardian.

Afin de répondre efficacement aux besoins variés des investisseurs privés, nous développons une gamme de solutions innovantes qui comprend des fonds evergreen et des fonds fermés. Nous avons lancé un fonds annuel de co-investissement, distribué par nos partenaires en Asie, en Europe et au Moyen-Orient, qui leur permettra de diversifier chaque année leur exposition aux transactions de co-investissement sans appels périodiques de capitaux. ●

Martin Kessi /
Co-Head of Ardian
Customized Solutions et
Head of Ardian Switzerland



« Nous sommes fiers qu'UBS ait collaboré avec nous pour cette levée. Ce partenariat témoigne de la puissance de notre plateforme Secondaries, de notre capacité à créer des solutions innovantes, et de notre relation solide. »

FOCUS

Diana Celotto /
Co-Head of Private Equity,
Unified Global Alternatives, UBS



« Les clients d'UBS saluent une opportunité d'investissement exceptionnelle »

« Le partenariat avec Ardian a permis à UBS, l'un des plus grands gestionnaires de patrimoine au monde, d'offrir à ses clients internationaux une opportunité d'investissement très attractive en fonds secondaires de capital-investissement. UBS leur a donné accès à ASF IX et aux co-investissements ASF associés à un moment très avantageux : un tiers du fonds étant déjà déployé, le portefeuille affichait une grande visibilité sur des transactions réalisées dans

une conjoncture très favorable. UBS considère les fonds secondaires comme un pilier essentiel des portefeuilles de ses clients et offre un programme de fonds secondaires très complet par l'intermédiaire d'une équipe d'investissement dédiée, explique Diana Celotto, Co-Head of Private Equity, Unified Global Alternatives, UBS. Les fonds secondaires offrent une exposition très diversifiée avec un niveau de risque limité et une atténuation de la courbe en J, ce qui en fait un élément de base idéal pour nos clients. Nous apprécions nous associer à des gestionnaires qui ont fait leurs preuves et obtenu des rendements solides et stables sur une longue période. De plus, l'envergure des acteurs dans le secondaire est importante, et la plateforme très large d'Ardian offre des avantages concurrentiels dont nos clients bénéficient.

Nous avons également été séduits par les spécificités de la transaction. Nos clients ont eu la possibilité d'investir dans la plateforme ASF IX à des conditions

très favorables : les investissements de 2024 ont bénéficié du déséquilibre inédit entre l'offre et la demande qui prévalait en 2022 et 2023, lorsque de nombreux acteurs du secondaire étaient en quête de liquidités et ont permis de profiter de plus-values initiales sur les actifs concernés. Ardian a également ouvert à nos clients des possibilités de co-investissement, aux côtés du programme ASF, augmentant la visibilité du portefeuille et accélérant son déploiement.

Nous avons travaillé avec l'équipe d'Ardian en Suisse pour créer un fonds innovant conforme aux besoins de nos clients. Notre collaboration a été très productive, le produit excellent et nous avons beaucoup apprécié la disponibilité de l'équipe et du réseau d'Ardian pour appuyer la distribution du produit et l'expliquer à nos conseillers comme à nos clients.

Dès son lancement, ce fonds a dépassé nos attentes. Nos clients ont reconnu qu'il représentait une opportunité d'investissement exceptionnelle. »

Private Equity

Une performance solide sur un marché en reprise

Le rayonnement et la gamme diversifiée de stratégies d'Ardian lui ont permis de surmonter les conditions difficiles de 2024. À mesure que l'environnement mondial s'améliore, ses nouveaux leviers de croissance prennent de l'ampleur.

Ardian gère la plus vaste plateforme secondaire du monde, un large portefeuille de fonds primaires à travers son activité Customized Solutions, et des investissements directs de capital-développement, de mid-market et de buyout concentrés en Europe occidentale. Son poids sur le marché secondaire et ses relations privilégiées avec les principaux sponsors ont contribué à une stratégie mondiale de co-investissement. Ardian lance de nouvelles activités, en témoignent les offres récentes d'Ardian Semiconductor et Single-Asset Secondaries.

En 2024, l'environnement des levées a été complexe tandis que les LPs favorisaient les liquidités et corrigeaient un surinvestissement dans les actifs privés. Ardian a bénéficié de leur réorientation sur des gérants solides et diversifiés, et ses levées ont affiché leur deuxième meilleure performance historique. Parmi ses réussites, la souscription inédite à ASF IX qui a porté sa clôture finale à un record de 30 milliards de dollars, et les fonds Expansion VI, Co-Investment VI et Growth Fund III qui ont atteint leur maximum. La plateforme Ardian Semiconductor s'est également distinguée avec l'entrée au capital du fonds souverain du Qatar.

Le marché montre des signes de reprise. Si le volume des transactions a diminué pour la troisième année consécutive, leur valeur a augmenté de 15 %, une première depuis 2021. Les cessions s'améliorent : bien que les GPs prolongent leurs détentions d'actifs, ce qui réduit de 12 % la valeur des sorties, la dynamique s'est redressée et a augmenté leur valeur. Les introductions en bourse soutenues par le capital-investissement représentaient 7 % des sorties en 2024, deux fois plus que l'année précédente. Dans son étude 2025, Prequin prévoit que les actifs sous gestion de capital investissement vont plus que doubler d'ici 2029 pour atteindre 12 000 milliards de dollars. ●



SECONDARIES & PRIMARIES

TRANSACTION : CABANA
CONTREPARTIE : FONDS DE PENSION AMÉRICAIN
DATE DE CLOSING : DÉCEMBRE 2024

1,2 Md\$
Montant de l'opération

78 %
Taux de financement à la clôture

La transaction du *Projet Cabana* est une réalisation importante pour Ardian, qui met en évidence notre expertise et nos relations stratégiques sur notre marché. Le portefeuille comprend 13 participations dans des fonds buyout européens et nord-américains de grande qualité, avec lesquels Ardian entretient des relations de longue date. Notre travail de fond pour créer un lien fort avec le vendeur nous a donné un avantage unique pour sécuriser la transaction dans le cadre d'une vente aux enchères. Bénéficiant d'une forte augmentation en 2024, nous avons obtenu une décote intéressante à la clôture de la transaction. Le portefeuille est très diversifié, jeune, et opère dans des secteurs résilients tels que IT & Internet, santé et services BtoB.

CO-INVESTMENT

INVESTISSEMENTS

ENTREPRISE : JAGGAER
SECTEUR : TECHNOLOGIE
DATE D'INVESTISSEMENT : DÉCEMBRE 2024



Nous avons investi dans Jaggaer, plateforme intelligente de gestion des processus Source to Pay, qui permet aux clients d'automatiser et de gérer tout leur processus d'approvisionnement complexe. Cette plateforme rationalise le passage de la source au contrat et de l'approvisionnement au paiement pour tous les achats directs et indirects. Les solutions de Jaggaer sont essentielles dans les missions des directeurs financiers, et elles peuvent offrir un retour sur investissement multiplié par 1.5. L'entreprise bénéficie de la volatilité et de la complexité de la chaîne d'approvisionnement, de la numérisation des flux de travail manuels, ainsi que des initiatives ESG en faveur d'un approvisionnement respectueux et durable.

ENTREPRISE : VITAMIN WELL
SECTEUR : BIENS ET SERVICES DE CONSOMMATION
DATE D'INVESTISSEMENT : OCTOBRE 2024



Nous avons investi dans Vitamin Well, fournisseur de boissons fonctionnelles et de barres protéinées haut de gamme « Better for you », associant une composition saine et un profil nutritionnel solide. Les produits sont conçus pour être des alternatives plus saines aux produits classiques, sans compromis sur le goût ou la texture. L'entreprise est le leader incontesté du marché dans les pays nordiques, où elle a créé ce segment, et étend sa présence aux États-Unis et dans toute l'Europe occidentale.

BUYOUT

INVESTISSEMENT

ENTREPRISE : ROBOT-COUPÉ & MAGIMIX
SECTEUR : ÉQUIPEMENTS DE PRÉPARATION CULINAIRE
DATE D'INVESTISSEMENT : JUILLET 2024



Les deux marques Robot-Coupe et Magimix sont toutes deux emblématiques et leaders dans les équipements de préparation culinaire haut de gamme pour les cuisines des professionnels et des particuliers. Grâce à cette acquisition, en partenariat avec les actionnaires historiques du groupe, Ardian soutiendra le plan de gestion visant à consolider leur position de leader sur le marché en accélérant la croissance organique et l'internationalisation. Cette croissance devrait s'appuyer sur le succès continu des produits, sur un vivier d'innovations et sur des opportunités de croissance externe.

SORTIE

ENTREPRISE : STACI
SECTEUR : SERVICES
DATE D'INVESTISSEMENT : OCTOBRE 2019
DATE DE CESSION : AOÛT 2024



Staci est un leader européen de logistique de spécialité B2B et B2B2C, spécialisé dans l'externalisation des opérations d'approvisionnement de ses clients. Depuis l'entrée au capital d'Ardian en 2019, Staci a accéléré sa diversification et sa croissance en dehors de son segment historique de produits marketing vers la logistique B2B et le e-commerce pour devenir le spécialiste de la logistique multi-canal. Malgré la pandémie de Covid-19, Staci a déployé avec succès son plan de croissance stratégique, mis en évidence par des acquisitions clés aux Pays-Bas et aux États-Unis.

EXPANSION

SORTIES

ENTREPRISE : FINAXY
SECTEUR : SERVICES FINANCIERS
DATE D'INVESTISSEMENT : SEPTEMBRE 2020
DATE DE CESSION : DÉCEMBRE 2024



Nous avons cédé à Cinven notre participation dans Finaxy, courtier d'assurance français multi-spécialiste. Depuis l'acquisition d'Ardian, Finaxy a accéléré le développement de son modèle de courtier multi-spécialiste en complétant son offre produits et en poursuivant son expansion régionale. Cette stratégie a renforcé le leadership de Finaxy auprès des petites et moyennes entreprises et s'est traduite par une croissance continue de son chiffre d'affaires. Finaxy a également poursuivi sa diversification industrielle et sa stratégie d'acquisition.

ENTREPRISE : COROB
SECTEUR : TRANSFORMATION INDUSTRIELLE
DATE D'INVESTISSEMENT : AOÛT 2018
DATE DE CESSION : NOVEMBRE 2024



Nous avons vendu notre participation dans Corob, un leader mondial des solutions de distribution et de mélange high-tech pour les peintures et les revêtements, à Graco Inc, une société industrielle américaine. Depuis l'acquisition d'Ardian, Corob s'est développé en proposant des solutions technologiques innovantes tout en s'appuyant sur un solide service après-vente. Le groupe, qui compte environ 600 salariés dans le monde, a son siège social en Italie. Il possède aussi des sites de production en Inde et au Canada. En 2023, son chiffre d'affaires s'élevait à plus de 110 millions d'euros.

EXPANSION

INVESTISSEMENT

ENTREPRISE : **VECOS**
SECTEUR : **IT & TECHNOLOGIES**
DATE D'INVESTISSEMENT : **DÉCEMBRE 2024**



Nous avons acquis une participation majoritaire dans Vecos, fournisseur mondial de premier plan de solutions de casiers intelligents axées sur la technologie. Aux Pays-Bas, l'entreprise adresse les entreprises et les établissements éducatifs et de soins. Avec Ardian, Vecos se concentrera sur l'accélération de la croissance internationale en Europe et aux États-Unis. En outre, le groupe s'appuiera sur l'IA et les capacités numériques pour améliorer encore l'efficacité opérationnelle. Cette transaction est le deuxième investissement de l'équipe Expansion aux Pays-Bas.

GROWTH

INVESTISSEMENT

ENTREPRISE : **APRIUM PHARMACIE**
SECTEUR : **SANTÉ ET BIEN-ÊTRE**
DATE D'INVESTISSEMENT : **AVRIL 2024**



L'équipe Growth d'Ardian a pris une participation dans Aprium, première plateforme de services intégrée pour les pharmaciens, fondée sur la mutualisation des achats pour optimiser la pertinence et la compétitivité de l'offre en officine, et la fourniture de services à forte valeur ajoutée. Ardian va accélérer la dynamique de croissance du réseau d'officines, en améliorant l'offre de services et de conseil, en s'appuyant sur de nouveaux outils numériques et en développant des marques propres. L'équipe veut mettre en place une stratégie de croissance externe proactive et initier un développement à l'international.

SORTIE

ENTREPRISE : **NUTRIPURE**
SECTEUR : **E-COMMERCE**
DATE D'INVESTISSEMENT : **AVRIL 2022**
DATE DE CESSIION : **SEPTEMBRE 2024**



Ardian a signé un accord pour vendre sa participation dans Nutripure, une plateforme dédiée au sport et au bien-être, à PAI Partners. Depuis l'arrivée d'Ardian en 2022, Nutripure a plus que quadruplé son chiffre d'affaires, renforcé sa position de leader sur le marché français et élargi son portefeuille de produits. La marque propose désormais à plus de 200 000 clients, près de 40 produits et services autour de la nutrition sportive et des compléments alimentaires de haute qualité à travers ses gammes Santé & Métabolisme, Sport & Endurance, Récupération physique et Nutrition saine.

NORTH AMERICA FUND

BUILD-UPS

ENTREPRISE : **HDT AUTOMOTIVE SOLUTIONS**
SECTEUR : **TRANSFORMATION INDUSTRIELLE**
IDATE D'INVESTISSEMENT : **JUILLET 2017**
DATE DU BUILD-UP : **JUILLET 2024**



HDT est un fournisseur mondial de tubes pour l'industrie automobile qui entrent dans la gestion des fluides et des lignes de refroidissement. Basé dans le Michigan, HDT a récemment finalisé avec Ardian l'acquisition de certains actifs et filiales de Veritas Group, un concurrent de renom qui fournit des systèmes de gestion des fluides, de gestion thermique et d'étanchéité aux marchés automobiles européens et nord-américains. En augmentant son chiffre d'affaires de 80 %, la transaction a changé l'échelle de l'entreprise et consolidé l'expertise et la capacité d'HDT à répondre aux besoins de ses clients sur l'ensemble de leurs portefeuilles de véhicules thermiques, hybrides et électriques.

ENTREPRISE : **IMPACT CLIMATE TECHNOLOGIES**
SECTEUR : **SERVICES AUX ENTREPRISES**
DATE D'INVESTISSEMENT : **JUIN 2023**
DATE DU BUILD-UP : **2024**



La société fournit des services d'assistance à la conception et d'ingénierie aux fabricants de l'industrie du chauffage, de la ventilation et de la climatisation (CVC). Située à Atlanta, en Géorgie, l'entreprise agit comme une force de vente externalisée pour ces fabricants, desservant les marchés de la santé, de l'éducation et de l'industrie. L'équipe North America Fund a acquis Tom Barrow Company en juin 2023, RF Peck et H&B Products en décembre 2023. En 2024, ICT a lancé « Impact Climate Technologies » et a acquis DMR, Central States et Texas Air Products, s'étendant ainsi au Michigan et au Texas.

ENTREPRISE : **PRGX GLOBAL**
SECTEUR : **SERVICES D'INVESTISSEMENT**
DATE : **MARS 2021**
DATE DE BUILD-UP : **RECAPITALISATION PAR REFINANCEMENT DE LA DETTE 20/12/2024**



L'entreprise PRGX est un fournisseur de premier plan de solutions d'intelligence économique fondées sur la technologie. Située à Atlanta, en Géorgie, la société aide ses clients à identifier et à récupérer plus de 1,4 milliard de dollars de cash-flow en raison de paiements indus. PRGX fournit ses services aux secteurs de l'épicerie, de la vente de détail, de la technologie, de la santé et du bien-être, de la grande consommation et des marchés industriels. Sous notre contrôle, PRGX a réalisé d'excellentes performances, un doublement de l'EBITDA et une réduction substantielle de l'endettement depuis notre investissement initial. PRGX a refinancé sa dette et a redistribué une part importante aux investisseurs en décembre 2024.



Mark Benedetti /
Directeur Général,
Co-Head of Secondaries et
Co-Head of Ardian US



Vladimir Colas /
Directeur Général Délégué,
Co-Head of Secondaries et
Co-Head of Ardian US



Jan Philipp Schmitz /
Directeur Général Délégué,
Deputy Co-Head of Secondaries,
Head of Ardian Germany and
Asia, Head of Investor Relations
et Ardian Customized Solutions



Marie-Victoire Rozé /
Deputy Co-Head of Secondaries,
Senior Managing Director,
Secondaries & Primaries

Private Equity /
SECONDARIES & PRIMARIES

La levée de 30 milliards de dollars réaffirme notre leadership mondial

La clôture record d'ASF IX à 30 milliards de dollars a confirmé notre position de leader mondial du marché secondaire. Elle a également souligné notre position dominante dans notre capacité de capitalisation sur ce marché, marqué par une demande soutenue de liquidités de la part de LPs désireux d'équilibrer leurs portefeuilles d'investissement. Les volumes ont été particulièrement élevés sur les opérations conséquentes et complexes que nous privilégions : nous avons déployé 13 milliards de dollars en 2024, et le montant moyen des transactions de la plateforme ASF IX a plus que doublé par rapport au Fonds VIII, pour atteindre 2 milliards de dollars. Le niveau mondial des opérations a franchi un nouveau sommet à 150 milliards de dollars, mais il reste bien en deçà de la valeur totale des actifs mis en vente. Nous sommes convaincus que le marché va poursuivre cette croissance vigoureuse.

Dotée depuis 2024 d'une expertise complémentaire en Data Science, notre équipe peut exploiter pleinement notre base de données propriétaire, forte de plus de 10 000 entreprises et 1 600 fonds. Nos modèles de suivi et de valorisation identifient le moment le plus propice pour proposer une offre, et facilitent des prises de décision rapides et argumentées.

Nous innovons en matière de développement de produits. Les fonds secondaires d'infrastructure, pour lesquels nous étions précurseurs, sont aujourd'hui pleinement intégrés à notre offre. Nous les avons complétés en 2024 avec les transactions secondaires single-asset, grâce auxquelles les GPs peuvent conserver les entreprises particulièrement performantes au sein de fonds de continuation. Par ailleurs, nous poursuivons le développement de nos fonds semi-liquides destinés aux investisseurs privés, représentant 22 % des capitaux levés dans ASF IX. ●

« Grâce à des levées record, nous tirons parti d'une conjoncture exceptionnelle pour les acquisitions et réalisons des transactions d'une envergure sans précédent. »

— ASF Management Committee

97 Mds\$
d'actifs sous gestion

+ de 1 600
fonds dans le portefeuille

+ de 10 000
sociétés sous-jacentes

Les tableaux ci-dessous présentent une sélection de notre portefeuille Secondaries & Primaries

Sélection de transactions secondaires

En 2024 : 10,1 Mds\$ sur 19 transactions

Fonds	Date*	Montant (en M\$)
SECONDAIRES INFRASTRUCTURE		
Granola	09/24	351
Prism	10/24	99
Sheraton	12/24	84
SECONDAIRES		
Cabana	12/24	1,170
Cartwright	09/24	1,601
Harbour	04/24	1,100

Sélection d'engagements primaires

En 2024 : 1,3 Md\$ dans 45 fonds

Fonds	Date*
FONDS GLOBAUX	
Pan European Infrastructure IV	07/24
Global Infrastructure Partners V	04/24
Stonepeak Infrastructure Partners V	04/24
FONDS NORD-AMÉRICAINS	
Veritas Capital Fund IX	12/24
FTV VIII	09/24
Trident X	07/24
FONDS EUROPÉENS	
Latour IV	03/24
Bowmark VII	01/24
IK X	03/24
FONDS ASIATIQUE	
MBK Partners Fund VI	11/24

ASF Management Committee

L'activité Secondaries & Primaries d'Ardian est co-dirigée par Mark Benedetti et Vladimir Colas, avec l'appui de Jan Philipp Schmitz, Marie-Victoire Rozé, Deputy Co-Heads of Secondaries & Primaries et les autres membres de l'ASF Management Committee, dont Bertrand Chevalier, Manuel Häusler, Daryl Li et Wilfred Small. ●



DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ
DE NOTRE PORTEFEUILLE
SUR NOTRE SITE

* Date d'investissement (MM/AA)



Alexandre Motte /
Co-Head of Co-Investment



Patrick Kocsi /
Co-Head of Co-Investment

Private Equity /
CO-INVESTISSEMENT

De nouvelles activités pour diversifier notre expertise

L'année 2024 a été marquée par l'expansion de notre stratégie de Co-Investissement vers des domaines à très fort potentiel, notamment l'infrastructure et les fonds de continuation single asset.

Nous avons lancé une stratégie de Single Asset Solutions en collaboration avec notre équipe Secondaries & Primaries, pour investir dans des fonds de continuation initiés par les GPs. En tant qu'acteur de premier plan dans les expertises de Secondaires et Co-Investissement, Ardian détient une position privilégiée pour identifier ces actifs de grande qualité, que nous connaissons déjà grâce à notre équipe Secondaries & Primaries, et pour exécuter l'intégralité des opérations d'investissement.

À plus long terme, nous envisageons la création d'un fonds de co-investissement dédié à l'infrastructure. Nous avons déjà conclu cinq opérations dans ce secteur, dont des projets d'énergies renouvelables, des data centers et un terminal de gaz naturel liquéfié aux États-Unis. Ces investissements ont été réalisés pour des clients de Ardian Customized Solutions, qui se sont engagés à investir 600 millions d'euros aux côtés du Fonds VI, clôturé à 2,6 milliards d'euros. Nous disposons ainsi d'une plateforme totale de 3,2 milliards d'euros.

Fin 2024, notre équipe a finalisé 21 opérations sur les 40 prévues pour cette sixième génération. Notre dealflow a été robuste dans un marché complexe, et nous sommes convaincus que nous gagnons des parts de marché à mesure que nous diversifions nos activités et que nous parvenons à nous positionner rapidement sur tout type de transaction. Le portefeuille affiche une performance solide, avec une croissance à deux chiffres en moyenne de l'EBITDA des Fonds V et VI. ●

« Nos nouvelles stratégies de co-investissement mobilisent toute l'étendue et la profondeur des expertises d'Ardian. Le champ des opportunités est vaste. »

3,2 Mds\$
levés pour notre sixième génération de fonds

+ de 150
transactions réalisées depuis 2005

env. 5,4 Mds\$
investis depuis 2005

Le tableau ci-dessous présente une sélection de notre portefeuille Co-Investissement

Société	Date*	Activité	Pays
SERVICES AUX ENTREPRISES			
❖ Mistertemp' group	03/24	Spécialiste du travail temporaire en technologie, disposant d'un vaste réseau d'agences locales franchisées	France
Focus Financial Partners	08/23	Partenaire indépendant dans le domaine de la gestion fiduciaire de patrimoine	États-Unis
IU Group	06/23	Groupe d'enseignement supérieur sur les nouvelles technologies	Allemagne
Renta	02/22	Location de matériel de construction et de rénovation	Finlande
IQ-EQ	12/21	Fournisseur de services aux investisseurs	Luxembourg
Trinity Consultants	07/21	Société de conseil en EHS (environnement, santé et sécurité), en ingénierie et en sciences	États-Unis
Insight Global	09/19	Fournisseur de solutions de recrutement et d'emploi	États-Unis
Sedgwick	12/18	Fournisseur de services pour la gestion de sinistres et réclamations	États-Unis
BIENS ET SERVICES DE CONSOMMATION			
❖ Vitamin Well	10/24	Fournisseur de boissons fonctionnelles, d'en-cas et de produits protéinés	Suède
Chauvet & Sons	11/23	Fabricant spécialisé dans les solutions d'éclairage pour le secteur de l'événementiel	États-Unis
Solina	07/21	Ingrédients culinaires	France
TECHNOLOGIES MÉDICALES / SANTÉ			
❖ Cotiviti	04/24	Fournisseur de solutions pour l'intégrité des paiements	États-Unis
HCA	11/23	Prestataire de solutions de recrutement temporaire dans le secteur de la santé	Australie
Schwind	02/22	Fabricant de systèmes laser pour le traitement des anomalies de réfraction	Allemagne
Palex Medical	12/23	Distributeur de dispositifs médicaux aux hôpitaux	Espagne
	12/21		
	01/20		
TECHNOLOGIE			
❖ Jaggaer	12/24	Fournisseur d'une suite logicielle « Source-to-Pay »	États-Unis
❖ Avetta	07/24	Solution logicielle de gestion dématérialisée des risques de la chaîne d'approvisionnement	États-Unis
Infopro Digital	06/23	Société de services de données, de logiciels et de plateformes d'information B2B en Europe	Royaume-Uni
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
INDUSTRIE			
❖ Audiotonix	07/24	Concepteur et fabricant de consoles de mixage audio professionnelles	Royaume-Uni
Potter Global Technologies	11/23	Fabricant d'équipements critiques pour la sécurité incendie et les communications d'urgence	États-Unis
Project Sunshine	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



DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DE NOTRE PORTEFEUILLE SUR NOTRE SITE



* Date d'investissement (MM/AA)



Nicolò Saidelli /
Conseiller auprès de
la Présidente pour la stratégie
et les acquisitions et
Co-Head of Buyout



Thibault Basquin /
Membre du Comité Exécutif et
Co-Head & CIO of Buyout

Private Equity /
BUYOUT

Une croissance durable et 2,2 milliards d’euros reversés à nos investisseurs

Notre stratégie Buyout a produit une année exceptionnelle, avec 2,2 milliards d’euros distribués à nos investisseurs. En parallèle des cessions de Monbake dans le Fonds VI et de Staci et Audiotonix dans le Fonds VII, nous avons réalisé des remontées de dividendes pour GBA, Frulact et Santé Cie, également des sociétés du Fonds VII. Cela démontre notre engagement à améliorer la performance de l’ensemble du portefeuille et à accélérer les résultats. Nous prévoyons d’augmenter les distributions au cours des deux prochaines années.

Dans le même temps, nous avons renforcé notre modèle de création de valeur avec le recrutement de cadres experts en excellence opérationnelle, en management du changement et en rachat d’entreprises familiales. Nous avons accueilli notre premier Data Scientist, et constitué une équipe Equity Capital Markets afin de poursuivre le développement de l’offre co-investissement.

Concernant les investissements, nous avons finalisé en 2024 deux rachats d’entreprises familiales représentatifs de notre cœur de cible, avec des participations majoritaires dans Masco, fournisseur italien de solutions pour le secteur biopharmaceutique et l’industrie des sciences de la vie et dans Robot-Coupe, spécialiste français de l’équipement de préparation culinaire à usage professionnel. Dans ces deux cas, notre expérience confirmée dans l’accompagnement des entreprises familiales et notre maîtrise de ces secteurs d’activité ont été décisives. Co-investissements compris, nous avons investi 700 millions d’euros dans ces deux opérations. L’ensemble du portefeuille a réalisé une belle performance, affichant une croissance d’EBITDA de 10 % due en partie aux 16 build-ups réalisés cette année. ●

« Les équipes
spécialisées d’Ardian,
notre portefeuille de
400 entreprises et
notre réseau d’experts
sectoriels nous
apportent de précieux
éclairages afin
d’évaluer les
opportunités
d’investissement. »

13 Mds\$
d’actifs gérés ou conseillés

102
investissements et plus
de 330 build-ups depuis 1997

2,2 Mds€
distribués en 2024

Le tableau ci-dessous présente une sélection de notre portefeuille Buyout

Société	Date*	Activité	Pays
SANTÉ & BIEN-ÊTRE			
Masco Group	07/24	Fournisseur mondial de solutions d’ingénierie pour les industries pharmaceutiques et biotechnologiques	Italie
Neopharmed Gentili	03/23	Fabrication de produits pharmaceutiques	Italie
Biofarma Group	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
CHAÎNE DE VALEUR ALIMENTAIRE			
Robot Coupe & Magimix	07/24	Leader mondial du marché de l’équipement de préparation culinaire	France
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
Cerelia	03/20	Fabricant de pâtes ménagères prêtes à cuire	France
Prosol	04/17	Chaîne de magasins de produits frais	France
SERVICES			
Odealim	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
Expleo	09/17	Services d’ingénierie	France
TECHNOLOGIE			
Aire Networks	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	Additifs de spécialité utilisés dans les applications des sciences de la vie et des technologies industrielles	États-Unis
Dedalus	07/16	Logiciels médicaux	Italie



DÉCOUVREZ L’INTÉGRALITÉ
DE NOTRE PORTEFEUILLE
SUR NOTRE SITE



* Date d’investissement (MM/AA)



François Jerphagnon /
Membre du Comité Exécutif et
Head of Expansion

Private Equity /
EXPANSION

Notre sixième fonds atteint rapidement son objectif de 3,2 milliards d’euros

L’équipe Expansion a clôturé son Fonds VI à 3,2 milliards d’euros, montant supérieur de 60 % par rapport à celui du Fonds V. Associé à une capacité de co-investissement conséquente, le Fonds VI représente une plateforme d’environ 4 milliards d’euros pour investir dans des entreprises européennes de taille moyenne et à forte croissance. Tout comme pour le Fonds V, nous avons finalisé cette levée plus vite que prévu grâce à la forte adhésion des investisseurs existants, mais également de nouveaux clients.

Sur un marché en demi-teinte, nous avons enregistré en 2024 une année exceptionnelle en termes d’investissement avec sept transactions conclues. Ce rythme d’investissement soutenu témoigne de l’efficacité de notre sourcing, qui s’appuie sur des relations patiemment nouées avec des dirigeants auxquels nous croyons. Le Fonds VI était déployé à près de 33 % fin 2024. Nous avons aussi réalisé quatre cessions d’actifs au-delà de leur valeur prévue : F2A dans le Fonds III, Corob dans le Fonds IV, et Syclef et Finaxy dans le Fonds V. Le succès de Corob a représenté un accomplissement majeur pour l’équipe, qui a su redresser les résultats de l’entreprise. Enfin, nous avons levé un fonds de continuation sur Syclef afin de continuer notre accompagnement sur les cinq prochaines années.

Malgré le macro environnement peu dynamique, notre portefeuille affiche de belles performances. Nous l’avons étoffé avec 49 build-ups, ce qui augmente le chiffre d’affaires de l’ensemble du portefeuille de 16 % et l’EBITDA de 17 %. ●

« Dans un environnement complexe, notre capacité à réaliser la même année sept nouveaux investissements, cinq sorties et une levée de fonds démontre la force et la maturité de l’équipe Expansion. »

8 Mds\$
d’actifs gérés ou conseillés

+ de 80
investissements dans des sociétés de notre portefeuille passé ou actuel

+ de 260
build-ups réalisés depuis le lancement de l’activité

Le tableau ci-dessous présente une sélection de notre portefeuille Expansion

Société	Date*	Activité	Pays
IT & TECHNOLOGIES			
Vecos	12/24	Fournisseur de solutions de casiers intelligents	Pays-Bas
Mimacom Flowable Group	04/23	Société spécialisée dans les services de numérisation, l’hyperautomatisation et les logiciels low code	Suisse
SERMA Group	07/22	Conseil et services spécialisés dans les technologies électroniques, les systèmes embarqués et les systèmes d’information	France
Berlin Brands Group	10/21	Société de sites marchands en ligne de biens de consommation en vente directe	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			
HR Path	07/24	Fournisseur de services SIRH (« Système d’Information des Ressources Humaines »)	France
Orion	07/24	Plateforme de distribution de produits d’épargne	France
Vulcain Engineering	06/24	Groupe d’ingénierie dédié aux projets d’infrastructure à long terme et critiques	France
Liftket	06/23	Distribution de palans à chaînes électriques et de systèmes de commande associés pour usage sensible	Allemagne
Assist Digital	01/23	Leader européen et spécialiste de l’expérience client	Italie
Alixio	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
INDUSTRIE DE TRANSFORMATION			
DIAM	07/24	Fournisseur de solutions de merchandising visuel	France
Alstef	08/24	Intégrateur de solutions automatisées clés en main pour les marchés de l’aéroportuaire, de l’intralogistique et du tri colis	France
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
SANTÉ			
Vista Vision	10/24	Principal réseau italien de cliniques ophtalmologiques spécialisé sur les chirurgies réfractives et la cataracte	Italie
Mon Vêto	06/23	Groupe de cliniques vétérinaires généralistes	France
Simago	07/22	Centres de radiologie et d’imagerie médicale	France



DÉCOUVREZ L’INTÉGRALITÉ
DE NOTRE PORTEFEUILLE
SUR NOTRE SITE



* Date d’investissement (MM/AA)



Alexis Saada /
Head of Growth

Private Equity /
GROWTH

Porté par la demande, Ardian Growth III dépasse son objectif

La clôture d'Ardian Growth III à 530 millions d'euros a dépassé l'objectif, un montant supérieur de 70 % à celui du Fonds II. Cette levée a mobilisé de nombreux investisseurs dont certains qui découvraient la stratégie Growth ou Ardian. Plus de 120 entrepreneurs et familles ont également participé, dont un grand nombre que nous connaissions déjà. Ce cercle vertueux d'investissement aux côtés d'entrepreneurs qui par la suite investissent eux-mêmes dans nos fonds, est essentiel pour renforcer notre capacité de sourcing de transactions et notre réseau d'experts disponible pour soutenir nos entreprises en portefeuille.

Nous avons réalisé trois cessions clés en 2024. Planisware, éditeur de logiciels de gestion de projets, a été cotée sur Euronext Paris via un placement privé innovant, réalisant plus de 10 fois notre investissement. En fin d'année, nous avons finalisé la sortie de l'éditeur de logiciels de gestion des achats Ivalua, en vendant notre participation restante à cinq fois le montant investi. Nous avons également cédé Nutripure avec une plus-value de six fois notre investissement, et prévoyons de garder un rythme régulier de sorties.

Nous étendons le périmètre d'investissement du fonds Ardian Growth III aux pays nordiques, tandis que le flux d'opportunités en Allemagne gagne en importance et en attractivité. Du fait de la croissance du fonds, nous prévoyons des montants « sweet spot » de 20 à 50 millions d'euros par opération. Trois transactions ont été finalisées à ce jour, dont MyPie et Aprium Pharmacie en 2024.

La performance de notre portefeuille est solide avec une hausse moyenne du CA de 18 % en 2024 et une augmentation de deux points des marges d'EBITDA. ●

« L'introduction en bourse de Planisware est une réalisation majeure pour Ardian. Après une préparation minutieuse, la mise sur le marché a remporté un grand succès grâce à une approche très innovante et à un fort intérêt de la part des investisseurs internationaux. »

1 Md\$
d'actifs gérés ou conseillés

+ de 120
investissements depuis 1998

env. 120
investisseurs du dernier fonds
sont des entrepreneurs

Le tableau ci-dessous présente une sélection de
notre portefeuille Growth

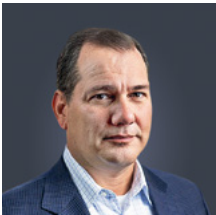
Société	Date*	Activité	Pays
SOFTWARE			
Taxually	05/22	Éditeur logiciel dans le domaine de la conformité fiscale	France
easiware	12/21	Plateforme logicielle omnicanale SaaS de gestion de la relation client	France
Translated	06/21	Plateforme de traduction basée sur l'intelligence artificielle	Italie
Logalty	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
Sociabble	02/16	Plateforme SaaS de partage de contenus professionnels dans l'entreprise et sur les réseaux sociaux	France
SERVICES AUX ENTREPRISES			
❖ My Pie	02/24	Producteur et distributeur de snacks chauds et vitrines en GMS et RHF	France
Uptoo	07/22	Plateforme B2B de conseil, formation, recrutement de directeurs commerciaux	France
Digital Value	12/21	Conseil en data analytics	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
WEB BUSINESS			
Strategie Media Conseil	11/21	Plateforme digitale d'annonces immobilières de luxe et de biens intermédiaires	France
Jakala	07/21	Leader dans l'externalisation de services de marketing	Italie
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 ET BIEN-ÊTRE			
❖ Aprium Pharmacie	04/24	Plateforme de services intégrée pour les pharmaciens	France
Théradiol	02/23	Fournisseur de solutions médicales principalement à destination de la dialyse	France
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



DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ
DE NOTRE PORTEFEUILLE
SUR NOTRE SITE



* Date d'investissement (MM/AA)



Vincent Fandozzi /
Head of North America Fund

Private Equity /
NORTH AMERICA FUND

Une vague de fusions-acquisitions pour étoffer notre portefeuille

En 2024, notre équipe North America Fund a enrichi son portefeuille d'entreprises small cap grâce à une série d'acquisitions à forte valeur stratégique. La plus importante a concerné le rachat de l'équipementier automobile allemand Veritas, en situation d'insolvabilité, et sa fusion avec HDT. Depuis, HDT a plus que doublé son EBITDA, et un nouveau groupe doté d'un éventail d'expertises et d'un portefeuille de clients élargi s'est créé. En tant que fournisseur reconnu de VW, BMW et Daimler, les trois grands constructeurs automobiles allemands, Veritas complète avantageusement les liens d'HDT avec Ford et General Motors.

Nous avons également intensifié la croissance d'Impact Climate Technologies (anciennement Tom Barrow), entreprise spécialisée dans le génie climatique. ICT a réalisé six acquisitions, élargissant son empreinte géographique depuis le sud-est des États-Unis vers la côte est, les États du nord-est et la région nord-ouest. Ces opérations ont pratiquement triplé l'EBITDA de l'entreprise, et fortement dynamisé son activité dans les data centers : en effet, le rapide essor de l'IA alimente la flambée de la construction de ces infrastructures et une hausse aussi marquée de la demande pour les systèmes de refroidissement associés, qu'ICT est bien placée pour fournir.

Le reste du portefeuille poursuit sa progression, notamment avec PRGX, notre spécialiste de l'analyse des coûts des entreprises. Depuis son acquisition en 2021, PRGX a connu une croissance organique, soutenue par des investissements dans les services dont ceux liés aux fonctionnalités de l'IA, et un résultat en hausse de près de 30 % en 2024. ●

« Les acquisitions réalisées cette année apportent une réelle valeur stratégique à notre portefeuille, et repositionnent très opportunément les entreprises concernées. »

env. 600 M\$
d'actifs gérés ou conseillés

10 à 50 M\$
EBITDA des sociétés ciblées

5
entreprises en portefeuille

Le tableau ci-dessous présente
notre portefeuille North America Fund

Société	Date*	Activité	Pays
SERVICES AUX ENTREPRISES			
Impact Climate Technologies (anciennement Tom Barrow Company)	06/23	Principal fournisseur de solutions CVC dans le sud-est des États-Unis	États-Unis
PRGX	04/21	Services technologiques d'audit de recouvrement, de conformité contractuelle et d'analyse avancée	États-Unis
Acousti	10/20	Solutions de finition intérieure spécialisées pour les marchés institutionnels, infrastructure et commerciaux	États-Unis
INDUSTRIES DE TRANSFORMATION			
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



DÉCOUVREZ NOTRE
PORTEFEUILLE
SUR NOTRE SITE

Nouveau

* Date d'investissement (MM/AA)

Real Assets

Agilité et montages maîtrisés surmontent les vents contraires des marchés

Les taux d'intérêt élevés ralentissent les transactions, et multiplient les difficultés sur le marché des Real Assets. Malgré cet environnement complexe, les équipes Infrastructure et Real Estate d'Ardian ont maintenu un flux important de transactions exclusives très attractives pour les investisseurs.

Fin 2024, l'activité Real Assets totalisait 38 milliards de dollars d'actifs sous gestion. Sa stratégie Infrastructure fait d'Ardian l'un des principaux investisseurs européens dans la transition énergétique, les réseaux, les transports et les infrastructures numériques, et sa présence s'affirme en Amérique du Nord. La stratégie Real Estate se concentre, elle, sur les marchés immobiliers en France, en Allemagne, en Italie et en Espagne.

La stratégie Infrastructure est portée par de grandes tendances économiques comme la digitalisation, la révolution de l'IA, la transition énergétique ou encore l'économie circulaire. Ces tendances de fond soutiennent les investissements, malgré un tassement en 2024 du volume des transactions d'Infrastructure et de Real Estate dû à la hausse des taux d'intérêt.

Malgré ce contexte, les équipes d'investissement sont parvenues à négocier une série de transactions exclusives très attractives. En Infrastructure, Ardian a pris une participation de 32,6 % dans l'aéroport d'Heathrow grâce à ses relations de longue date avec l'actionnaire sortant, Ferrovial. L'habileté de l'équipe Real Estate lui a permis de surmonter les difficultés de l'immobilier de bureaux en Europe et d'investir dans d'autres segments émergents comme les résidences étudiantes, l'immobilier commercial et le stockage.

Le processus d'investissement d'Ardian intègre les critères de durabilité dans une démarche pragmatique de création de valeur, le niveau et la résilience des valorisations d'actifs étant corrélés à leurs performances énergétiques. La stratégie Real Assets Debt dans les projets de rénovation s'amplifie, et cible les meilleurs standards environnementaux. ●



INFRASTRUCTURE

INVESTISSEMENT

ENTREPRISE : UNITE
SECTEUR : ÉNERGIE
DATE D'INVESTISSEMENT : OCTOBRE 2024

« La mission d'Ardian est d'offrir aux investisseurs l'opportunité d'augmenter leurs engagements sur les énergies renouvelables et la transition énergétique, tout en soutenant le développement d'un secteur essentiel. »

— Benjamin Kennedy
Managing Director Renewables
Infrastructure chez Ardian

Ardian est devenu le principal actionnaire d'UNITE, producteur et développeur d'électricité indépendant, via son fonds Clean Energy Evergreen Fund (ACEEF). Cet investissement stratégique renforce le portefeuille d'énergies renouvelables d'Ardian dans les domaines de l'hydroélectricité, de l'énergie photovoltaïque et de l'énergie éolienne, et confirme l'engagement d'Ardian en faveur de l'énergie durable. UNITE est reconnu comme le premier acteur indépendant de la petite hydroélectricité en France, avec 36 centrales, et l'un des développeurs photovoltaïques les plus prometteurs, avec des projets futurs totalisant une capacité de 1,5 GW.

INFRASTRUCTURE

INVESTISSEMENTS

ENTREPRISE : **HEATHROW**
SECTEUR : **TRANSPORT**
DATES DES INVESTISSEMENTS : **DÉCEMBRE 2024, FÉVRIER 2025**



Heathrow

Plus grand aéroport d'Europe, Heathrow ouvre le Royaume-Uni à l'international, avec 200 destinations vers 85 pays. Ardian est devenu son principal actionnaire en prenant une participation de 32,6 % et aidera Heathrow à assurer une croissance durable. Première plateforme aérienne européenne, Heathrow est aussi la quatrième mondiale. L'aéroport accueille plus de 200 000 passagers sur environ 1 300 vols par jour et sert de hub pour le fret, le tourisme et les affaires au Royaume-Uni. Début 2025, Heathrow a lancé son plus grand programme d'investissement, avec un plan de plusieurs milliards de livres sterling pour agrandir le « sésame de la croissance du Royaume-Uni ».

ENTREPRISE : **CAMPUSPARC**
SECTEUR : **TRANSPORT**
DATE D'INVESTISSEMENT : **JUIN 2024**



CampusParc
at The Ohio State University

Ardian détient 100 % du capital de CampusParc, le concessionnaire qui gère, exploite et entretient les parcs de stationnement du prestigieux campus de l'Université Columbus, de l'État de l'Ohio. CampusParc est la première et la plus grande concession de stationnement universitaire aux États-Unis, avec plus de 38 000 places au total destinées aux étudiants, aux professeurs, au personnel et aux visiteurs de l'Ohio State University — la cinquième plus grande université publique des États-Unis — ainsi qu'au personnel et aux visiteurs du Wexner Medical Center, un centre de recherche et un hôpital universitaire situés sur le campus de renommée nationale.

REAL ESTATE

INVESTISSEMENTS

PROJET : **PROJECT SPACE**
SECTEUR : **STOCKAGE**
DATE DE L'INVESTISSEMENT : **NOVEMBRE 2024**



AT♥UT-BOX

Ardian a finalisé l'acquisition de Project Space (AtoutBox), une plateforme de self-stockage (centres et opérateurs) située dans le sud de la France. C'est la première opportunité dans le cadre du projet Kara, qui vise à mettre en place une plateforme de self-stockage complète à travers la France. Cet investissement permet l'expansion rapide de la plateforme grâce à l'acquisition de sept centres de self-stockage exploités par la société.

PROJET : **TERRA**
SECTEUR : **RÉSIDENTIEL**
DATE D'INVESTISSEMENT : **JUILLET 2024**



Dans l'un des quartiers les plus prisés de Madrid, près de ses bureaux, Ardian a acquis un immeuble tertiaire pour le convertir en une résidence haut de gamme, en mettant en œuvre des modes constructifs efficaces permettant de s'aligner sur l'Accord de Paris. Le projet Terra est l'occasion idéale d'entrer sur le marché résidentiel de luxe en pleine croissance en Espagne et de profiter d'une demande bien supérieure à l'offre.

PROJET : **NOVOLI**
SECTEUR : **PBSA**
DATE D'INVESTISSEMENT : **OCTOBRE 2024**



Avec l'acquisition d'une nouvelle résidence étudiante de 13 000 m² dans le quartier de Novoli à Florence, Ardian et Rockfield amorcent leur stratégie paneuropéenne axée sur les logements étudiants haut de gamme. Cet investissement capitalise sur la demande forte et croissante de logements étudiants qualitatifs à Florence, comblant les manques du marché. Dans ce cadre, la résidence offre 404 lits et des équipements de premier choix, notamment une piscine sur le toit, une salle de sport et un cinéma, le tout à quelques minutes de l'Université de Florence.

REAL ASSETS DEBT

INVESTISSEMENTS

PROJET : **SCIPION**
TYPE DE DETTE : **DETTE SUBORDONNÉE**
PAYS : **FRANCE**
DATE D'INVESTISSEMENT : **DÉC. 2024**

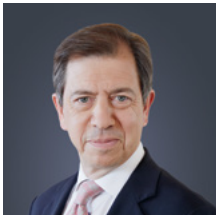


Ardian, financeur junior, aux côtés de Natixis, prêteur senior, ont acquis un immeuble historique dans le V^{ème} arrondissement de Paris, accueillant des écoles d'enseignement supérieur. L'actif a été entièrement rénové aux normes environnementales et de qualité les plus strictes, et bénéficie de solides références ESG, dont la certification HQE Bâtiment Durable. Il est loué au groupe français privé d'enseignement supérieur, EDH. L'acquisition comprend une partie de logements sociaux pour étudiants et un bâtiment d'extension pré-loué par le biais d'un achat à terme.

PROJET : **PROVENCE**
TYPE DE DETTE : **DETTE SENIOR**
PAYS : **FRANCE**
DATE : **JUILLET 2024**



L'équipe ARED a fourni un financement senior, avec des banques françaises, pour financer les investissements nécessaires à la rénovation d'un immeuble de bureaux dans le centre-ville de Paris. L'actif sera entièrement rénové pour entrer dans la classe A et pourrait devenir la référence ESG, en obtenant des certifications comme BREEAM Excellent, les labels WiredScore Gold et OsmoZ Bâti. Ce projet entre dans la stratégie d'accompagnement des promoteurs dans la conversion d'actifs immobiliers anciens en immeubles modernes et durables.



Mathias Burghardt /
Directeur Général Délégué,
Président du Directoire
d’Ardian France
et Head of Infrastructure

Real Assets /
INFRASTRUCTURE

La demande mondiale accélère les levées de fonds

L’équipe Infrastructure a renforcé sa renommée mondiale en levant plus de 5,5 milliards d’euros au total en 2024. La forte demande pour son sixième fonds européen Infrastructure a permis d’atteindre son objectif de 10 milliards d’euros en 2025. L’équipe a également obtenu de nouveaux engagements pour le premier fonds de Hy24 et pour sa nouvelle structurants, de Solutions fondées sur la Nature (restauration des écosystèmes).

En 2024, nous avons investi plus de 3,5 milliards d’euros sur le marché des infrastructures. L’année a été marquée par la finalisation de notre investissement dans l’aéroport d’Heathrow, au Royaume-Uni. Avec une participation de 32,6 %, Ardian est devenu le principal actionnaire du premier aéroport européen en nombre de voyageurs. Nous avons également acquis le britannique Verne, une plateforme qui dispose de data centers en Islande, Finlande et Norvège, et représente l’une des plateformes mondiales les plus avancées dans le calcul haute performance. Elle utilise une énergie 100 % renouvelable en Islande et 100 % décarbonée en Finlande et au Royaume-Uni. Avec une demande énergétique liée à l’IA qui devrait croître de 13 % par an jusqu’en 2031 pour atteindre 6 % de la consommation électrique mondiale, les data centers décarbonés sont appelés à se développer massivement.

Au travers de notre Clean Energy Evergreen Fund, nous sommes entrés au capital d’UNITe, producteur français d’énergies renouvelables avec plus de 1,5 GW de projets en cours. Enfin, Ardian a investi dans les transports avec CampusParc, la plus grande concession de parkings d’universités aux États-Unis (38 000 places). ●

« *L’essor de l’adoption de l’IA entraîne une demande sans précédent de data centers à haute densité et à faible émission carbone. Avec Verne, nous sommes stratégiquement placés pour y répondre* »

36 Mds\$
d’actifs gérés ou conseillés

+ de 3,5 Mds\$
déployés en 2024

11
nouvelles transactions en 2024
(incluant Hy24)

Le tableau ci-dessous présente une sélection de notre portefeuille Infrastructure

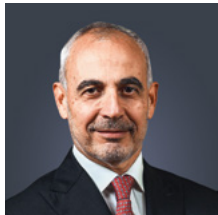
Société	Date*	Activité	Pays
ÉNERGIE ET SERVICES D’UTILITÉ PUBLIQUE			
❖ UNITE	10/24	Producteur d’électricité indépendant multi-technologies et développeur solaire	France
❖ Mertaniemi	02/24	Système de stockage d’énergie par batterie	Finlande
Verlat Energy	12/23	Société hydroélectrique	Pérou
Honkajoki wind park	11/23	Énergie éolienne	Finlande
ICQ Holding	09/23 07/22	Plateforme diversifiée d’énergies renouvelables	Italie
Attero	11/23	Plateforme européenne de gestion des déchets et de solutions d’économie circulaire	Pays-Bas
GreenYellow	10/22	Solutions de transition énergétique pour les entreprises	France
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
Hill top energy Center	07/19	Électricité et énergies	États-Unis
Andberg Vind	02/19	Énergie éolienne	Suède
Girdala (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
Geosel	12/15	Stockage stratégique d’hydrocarbures	France
INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES			
❖ Verne Global	03/24	Plateforme de centres de données	Royaume-Uni
MXT Holding	10/23	Un leader mexicain des télécommunications	États-Unis / Mexique
Unison	11/21	Société d’infrastructures de télécommunications fibre et sans fil	États-Unis
Milå	10/21	Société d’infrastructures de télécommunications	Islande
Adamo	10/21	Plateforme de réseau FTTH en libre accès pour les zones rurales	Espagne
Inwit	10/20	Entreprise d’infrastructure de télécommunications	Italie
TRANSPORT			
❖ Heathrow	12/24	Aéroport	Royaume-Uni
❖ CampusParc	06/24	Concessionnaire de parkings de l’Université d’État de l’Ohio	États-Unis
❖ Clermont	03/24	Acteur mondial du stationnement et de la mobilité urbaine	Canada / États-Unis
ASTM	02/21 09/18	Autoroutes	Italie
Vespucio Norte Express and Tunnel San Cristóbal	02/20	Autoroute urbaine express	Chili
Ascendi	02/16	Autoroutes	Portugal



DÉCOUVREZ L’INTÉGRALITÉ
DE NOTRE PORTEFEUILLE
SUR NOTRE SITE



* Date d’investissement (MM/AA)



Rodolfo Petrosino /
Senior Managing Director,
Real Estate



Stéphanie Bensimon /
Membre du Comité Exécutif et
Head of Real Estate



Bernd Haggemüller /
Senior Managing Director,
Real Estate

Real Assets /
REAL ESTATE

De nouvelles stratégies au service de notre rayonnement

En 2024, l'équipe Real Estate d'Ardian a poursuivi sa stratégie de diversification en renforçant ses acquisitions pour ses plateformes existantes. Au travers de notre dernier fonds et des partenariats structurants, nous avons mis en place des stratégies innovantes pour saisir de nouvelles opportunités sur nos marchés cibles.

L'une de nos actions phares a été de lancer une stratégie evergreen paneuropéenne en faveur du logement étudiant, en collaboration avec Rockfield. Dotée de 500 millions d'euros de CBRE IM, cette stratégie répond à la pénurie de logements étudiants de qualité en Europe. La première acquisition du fonds, déjà occupée, marque notre ambition de devenir un acteur majeur de ce secteur.

Dans le cadre de notre dernier fonds, nous étoffons notre plateforme de self-stockage via des acquisitions ciblées, préparant ainsi son développement au-delà du marché français. Nos investissements couvrent des secteurs à fort potentiel, notamment le résidentiel, le self-stockage, les data centers, les projets mixtes et les bureaux, le tout guidé par notre stratégie Green+* visant à créer des actifs durables et de haute qualité.

Notre dernier fonds a réalisé son premier investissement résidentiel en Espagne, avec la transformation d'un ancien immeuble de bureaux à Madrid en dix appartements haut de gamme, respectant une trajectoire carbone alignée sur l'Accord de Paris. Nous avons fait notre retour sur le marché des bureaux avec l'acquisition d'un immeuble des années 1970 à Berlin, une occasion unique de développer un espace de travail premium et écoresponsable dans un emplacement stratégique. ●

« Les nouveaux actifs Core-Plus comme les logements étudiants nous apportent de nouvelles opportunités de diversifier nos projets à valeur ajoutée au sein de notre fonds principal. »

2 Mds\$
d'actifs gérés

410 000 m²
d'actifs sous gestion y compris les transactions en cours ou réalisées

4
marchés principaux : France, Italie, Allemagne et Espagne

* Les bâtiments verts offrent des performances environnementales de haut niveau et répondent aux certifications de durabilité les plus élevées (BREEAM, WELL, HQE, etc.) offrant d'excellents équipements (toits, jardins, salles de sport, etc.), de faibles coûts d'exploitation et une architecture raffinée, créant ainsi une expérience unique pour les locataires sur des marchés limités. Cela remet cet actif au cœur des fondamentaux de l'immobilier : une forte demande face à une offre limitée.

Le tableau ci-dessous présente une sélection de notre portefeuille Real Estate

Nom de l'immeuble	Date*	Activité	Ville	Superficie prévue (en m ²)
FRANCE				
Bird Nest	12/23	Résidentiel	Paris	3 960
KARA	12/23	Self-stockage	Divers France	110 296
GOAT	07/22	Bureaux / Usage mixte	Boulogne-Billancourt	50 487
Temple	07/20	Bureaux	Paris	7 583
Renaissance	05/18	Bureaux / Usage mixte	Paris	9 213
ITALIE				
Novoli	10/24	Logements étudiants	Florence	13 000
Revere	07/23	Résidentiel	Milan	3 611
Vespucci	12/22	Bureaux	Milan	9 315
MPS Portfolio	11/20	Bureaux / Usage mixte	Divers	43 566
Fidia	12/19	Bureaux / Usage mixte	Milan	8 725
Roncaglia	07/19	Bureaux / Usage mixte	Milan	7 664
ALLEMAGNE				
Condo	07/24	Résidentiel	Divers	24 012
Prince	05/22	Bureaux	Berlin	13 905
Q21	11/21	Bureaux / Usage mixte	Hambourg	20 488
Westend	06/21	Bureaux / Usage mixte	Francfort	31 058
Elisa	05/19	Bureaux	Berlin	17 812
Carl	11/18	Bureaux / Data Center	Berlin	30 558
ESPAGNE				
Terra	07/24	Résidentiel	Madrid	3 080
Tower	12/21	Bureaux	Madrid	13 660
Cocktail	07/21	Bureaux	Madrid	9 830



DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ
DE NOTRE PORTEFEUILLE
SUR NOTRE SITE



* Date d'investissement (MM/AA)



Arnaud Chaléac /
Membre du Comité Exécutif,
Head of Real Assets Debt et
Co-Head of Group Finance



Sandrine Amsili /
Managing Director,
Real Estate Debt

Real Assets /
REAL ASSETS DEBT

Les projets à Paris soulignent le potentiel de la rénovation Green+

Nous avons finalisé la troisième opération du fonds Real Estate Debt à l'été 2024, en investissant aux côtés d'un acteur bancaire dans la rénovation de bureaux au cœur du quartier parisien de l'Opéra. Pilotée par un sponsor solide connaissant bien la capitale, cette restauration respectera des normes rigoureuses de durabilité, conforme à notre stratégie RSE. Deuxième opération parisienne du fonds, elle s'inscrit dans la suite de notre première transaction, réalisée en Italie.

Notre stratégie axée sur la rénovation conforme aux objectifs ESG ambitieux s'articule parfaitement avec notre approche Green+, et monte en puissance sur un marché immobilier européen qui se stabilise. La récente baisse des taux d'intérêt en Europe a rassuré le marché du crédit et nous observons le retour progressif de nouvelles opportunités d'investissement. Cette reprise devrait se prolonger tout au long de 2025.

La reprise la plus rapide s'opère sur les marchés de l'Europe du Sud : en Italie, et surtout en Espagne, où la concurrence s'intensifie entre investisseurs et prêteurs internationaux autour d'un vivier d'opportunités qui reste limité. Par contraste, les grands marchés d'Europe du Nord comprenant la France mais excluant le Royaume-Uni sont plus prudents par rapport à l'évolution des taux d'intérêt, et toute prévision reste difficile à établir en raison de volumes de transactions plus faibles. ●

« Pour nous, la situation de ce projet dans le quartier d'affaires de Paris et le niveau d'exigence environnementale du sponsor ont été des facteurs décisifs. »

« Le marché immobilier s'améliore, offrant des opportunités attrayantes pour les prêteurs experts sur des segments de marché spécifiques. Les prêteurs retrouvent progressivement de l'élan, et nous voyons de nouveau des opérations de grande qualité. »

*En ce qui concerne Green+, voir p.92. Notre dernier fonds a renforcé ses processus ESG, en tirant parti de l'expérience acquise par Ardian dans l'immobilier pour mieux saisir les avantages environnementaux et sociaux de l'investissement (par exemple, en intégrant le risque climatique dans le cadre du processus de diligence raisonnable) et pour améliorer les rapports LP.

Le tableau ci-dessous présente notre portefeuille Real Assets Debt

Projet	Date*	Ville
✿ Scipion	12/24	Paris
✿ Provence	07/24	Paris
Charonne	04/23	Paris
Porta Nuova	07/22	Milan

+ de 40
années d'expérience dans le sourcing et la structuration de dette immobilière

4
pays européens avec une expertise locale

100 %
des projets de bureaux cibleront les plus hauts niveaux de certification ESG à l'achèvement des travaux



DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DE NOTRE PORTEFEUILLE SUR NOTRE SITE

✿ Nouveau

* Date d'investissement (MM/AA)

Credit

La reprise des fusions-acquisitions stimule le flux de transactions

Solidement établi sur le marché européen du crédit privé, Ardian est bien placé pour financer le nombre croissant de transactions entre sponsors. La demande élevée des investisseurs en quête de rendements pour cette classe d'actifs devrait engendrer une croissance notable du crédit.

Ardian figure parmi les principaux acteurs du crédit privé en Europe, avec plus de 20 ans d'expérience dans les levées de fonds et un encours total de 10 milliards de dollars fin décembre 2024. Spécialisés dans le crédit aux sponsors sur le marché mid-cap, nous sommes présents dans de nombreux domaines, avec une préférence naturelle pour les activités peu cycliques offrant un important chiffre d'affaires récurrent, et ainsi des flux de trésorerie solides et prévisibles.

Le volume du crédit privé a augmenté, porté par une demande soutenue pour cette classe d'actifs au bon rapport rendement/risque. Dans l'enquête Investor Outlook de Preqin (deuxième semestre 2024), plus de la moitié des investisseurs déclaraient vouloir accroître leur allocation, soulignant le potentiel de croissance de notre activité Private Credit. Alors que les banques européennes se retirent petit à petit du crédit syndiqué, seule une moitié du financement des sponsors provient des banques, l'autre moitié relevant de prêteurs privés ; le gisement d'opportunités est donc prometteur pour un acteur de premier plan comme Ardian.

Le flux de transactions du crédit privé est largement déterminé par le volume des fusions-acquisitions. Or la hausse des taux d'intérêt a fortement comprimé ces transactions en 2022-2023, et les sponsors européens détiennent aujourd'hui des quantités records de dry powder, dont des engagements datant déjà de plusieurs années. Cela favorise la reprise de l'activité, propice à des déploiements accrus.

Notre activité de NAV Financing est un autre levier de croissance important pour notre pilier d'investissement Credit : le financement de dettes senior sécurisées pour le marché secondaire représente aujourd'hui 2 milliards de dollars d'actifs sous gestion. ●



PRIVATE CREDIT

INVESTISSEMENT

ENTREPRISE : **GRAVITA**
SECTEUR : **SERVICES B2B**
DATE D'INVESTISSEMENT : **DÉCEMBRE 2024**

« *Nous sommes ravis de nous associer à Tenzing pour soutenir Gravita, un acteur majeur du secteur des services professionnels.* »

Stuart Hawkins
Head of Private Credit UK & Managing Director chez Ardian

Acquise par Tenzing en 2021, Gravita est une plateforme de consolidation de services comptables de premier plan, fournissant des services technologiques d'audit, de fiscalité, de paie, de comptabilité, de secrétariat d'entreprise et d'autres services à plus de 8 000 entreprises au Royaume-Uni. Le cabinet a acquis sept entreprises depuis 2022, portant l'effectif de Gravita à plus de 500 salariés. L'équipe Private Credit d'Ardian a apporté à Gravita un financement initial de 40 millions de livres pour soutenir l'acquisition de Critchleys, le règlement des contreparties différées et les fusions-acquisitions à venir.

PRIVATE CREDIT

INVESTISSEMENTS

ENTREPRISE : **INDUVER**
SECTEUR : **SERVICES FINANCIERS**
DATE D'INVESTISSEMENT : **MARS 2024**



Hg a simultanément acquis deux courtiers d'assurance belges de grande qualité orientés B2B, Induver et Clover, devenant ainsi un courtier d'assurance de premier plan en Belgique. Le marché belge de l'assurance, très fragmenté, présente une opportunité de consolidation intéressante. Ardian a agi en tant qu'arrangeur principal pour le financement de 140 millions d'euros (répartis entre une unitranche de 60 millions d'euros et une CAF de 80 millions d'euros), mettant à profit sa solide expérience dans le secteur du courtage d'assurance et renforçant encore sa relation avec Hg.

ENTREPRISE : **ARCHE MC2**
SECTEUR : **IT & SOFTWARE**
DATE D'INVESTISSEMENT : **MAI 2024**



Situé à Aix-en-Provence, Arche MC2 est le premier éditeur de logiciels pour tous les professionnels de l'action sociale, du médico-social et des services à la personne. La société propose des solutions critiques pour le quotidien de ses clients, notamment des logiciels ERP, optimisant les opérations de back-office, des logiciels de gestion de la mobilité, intégrés sur des appareils sans fil pour les professionnels sur le terrain, des services tels que la formation des utilisateurs et le support technique. La transaction a consisté en un refinancement de l'encours de la dette et en une récapitulation des dividendes pour les actionnaires.

NAV FINANCING

RÉALISATIONS RÉCENTES

TRANSACTION: **LEWIS**
TYPE : **FACILITÉ D'ACQUISITION DE PORTEFEUILLE**
STRATÉGIE : **DIVERSIFIED BUYOUT**
GÉOGRAPHIE : **AMÉRIQUE DU NORD ET EUROPE**
(EXPOSITION NON-NA/EU <25 %)
DATE DE RÉALISATION : **AOÛT 2024**

En 2019, Ardian a débloqué une facilité de paiement de 600 millions de dollars pour acquérir un portefeuille de fonds totalisant 1,1 milliard de dollars NAV, constituant un portefeuille très diversifié de 46 fonds et 381 sociétés sous-jacentes.

CHIFFRES CLÉS

600 M\$
de facilité totale

46
fonds en portefeuille

381
entreprises sous-jacentes

TRANSACTION : **FERRY**
TYPE : **FACILITÉ D'ACQUISITION DE PORTEFEUILLE**
STRATÉGIE : **DIVERSIFIED BUYOUT**
GÉOGRAPHIES : **AMÉRIQUE DU NORD ET EUROPE**
(EXPOSITION NON-NA/EU <25%)
DATE DE RÉALISATION : **DÉCEMBRE 2024**

En 2021, Ardian a débloqué une facilité de paiement d'environ 970 millions de dollars pour financer l'acquisition de 21 fonds buyout et de 283 actifs, représentant un engagement total d'environ 1,8 milliard de dollars de valeur nette. AGDF avait une exposition préalable à huit GPs et sept fonds dans le portefeuille, représentant ensemble environ 41 % du volume de la transaction.

CHIFFRES CLÉS

env. 970 M\$
de facilité totale

21
fonds en portefeuille

283
entreprises sous-jacentes



Mark Brenke /
Membre du Comité Exécutif
et Head of Private Credit



Guillaume Chinardet /
Deputy Head of Private Credit,
Senior Managing Director

Credit /
PRIVATE CREDIT

De nouvelles perspectives sur le mid-cap grâce aux fusions-acquisitions

Les conditions de prêt se sont progressivement améliorées en 2024 sur le marché mid-cap européen, comme nous l'avions anticipé. L'activité des fusions-acquisitions reprend dans l'ensemble des régions où nous opérons, portée par une capacité d'investissement inédite des fonds de Private Equity, évaluée à près de 500 milliards de dollars à fin 2024. La consolidation de notre potentiel d'investissements a coïncidé avec un tassement des ratios de levier pour les transactions mid-cap, en baisse de 0,5 à 0,75 fois l'EBITDA par rapport à 2023. Ceci a ouvert de nouvelles opportunités bénéficiant de rendements attractifs ajustés au niveau de risque.

Le déploiement de notre Fonds V s'est accéléré au second semestre 2024 avec cinq opérations, dont trois au dernier trimestre, correspondant à l'expansion de notre volume de transactions. Grâce au regain de cette activité, le Fonds V était déployé à près de 90 % à la fin de l'année, et la demande des entreprises mid-cap s'est maintenue à la hausse en ce début 2025.

Nous avons débuté la levée pour la sixième génération du fonds au deuxième trimestre 2024, et en fin d'année, nous étions déjà à plus de la moitié de notre objectif de 5,5 milliards d'euros. Ce nouveau fonds s'ouvre à un plus large éventail de profils d'investisseurs avec notre première tranche à effet de levier. Le solide historique de distributions affiché par les générations précédentes a grandement facilité les levées de fonds : fin 2024, près de 60 % du Fonds IV de 2019 avait été restitué aux LPs, et nous avons finalisé la liquidation du Fonds III, déployé à partir de 2013. Notre taux de perte demeure parmi les plus faibles d'Europe. ●

« Cette période est marquée par une reprise généralisée de l'activité. Pour un fonds européen avec des équipes basées à Paris, Francfort et Londres, cet environnement est très positif. »

10 Mds\$
d'actifs gérés ou conseillés

env. 1,5 Md\$
arrangés au cours des 18 derniers mois

6
générations de fonds

Le tableau ci-dessous présente une sélection de notre portefeuille Private Credit

Société	Date*	Activité	Pays
SERVICES FINANCIERS			
Induver & Clover	03/24	Deux courtiers majeurs d'assurances spécialisés en B2B	Belgique
Cyrus (complément)	03/20	Société indépendante de gestion de patrimoine	France
Quintes (complément)	10/20	Agent général et courtier d'assurances de premier plan	Pays-Bas
Concentra (complément)	11/22	Courtiers d'assurance indépendants	Espagne & Portugal
IT & SOFTWARE			
Arche MC2 Group	07/24	Éditeur de logiciels de premier plan dans le domaine des soins sociaux	France
Blinqx (complément)	10/22	Fournisseur de logiciels d'ERP et de gestion de documents pour les intermédiaires d'assurance et d'hypothèque et fournisseurs de prêts hypothécaires	Pays-Bas
BSO (complément)	12/23	Leader mondial de la connectivité des infrastructures de réseaux critiques	Irlande
SANTÉ			
Minlay (complément)	02/22	Leader français des prothèses dentaires	France
Eqwal (complément)	07/21	Acteur français majeur des services d'orthèse et de prothèse	France
SERVICES B2B			
Gravita	12/24	Plateforme de consolidation comptable	Royaume-Uni
Rantalainen (complément)	03/23	Société de consolidation de services comptables et professionnels de taille moyenne	Finlande



DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ
DE NOTRE PORTEFEUILLE
SUR NOTRE SITE



* Date d'investissement (MM/AA)



Olivier Berment /
Head of NAV Financing

Credit /
NAV FINANCING

Des solutions de création de valeur pour les fonds de Private Equity

La plateforme NAV Financing d'Ardian offre aux gérants de fonds de Private Equity des solutions de financement garantis par un portefeuille d'actifs non cotés. Notre équipe se concentre sur deux segments de marché : le financement d'acquisition de portefeuille par des acteurs du marché secondaire (Secondary NAV Financing) et les recapitalisations de fonds de Private Equity (Primary NAV Financing).

Notre connaissance approfondie du marché ainsi que notre réseau de gérants de fonds construit sur plus de 20 ans d'investissement en Private Equity nous permet d'offrir des solutions de financement adaptées aux besoins du marché. Depuis la création de l'activité en 2018, nous avons ainsi déployé plus de 4,3 milliards de dollars en financement de NAV.

Le marché du Primary NAV Financing s'est fortement développé ces dernières années avec son adoption croissante par les gestionnaires de fonds comme outil de gestion de portefeuille. Ces financements offrent de la flexibilité permettant de soutenir les investissements, de financer la croissance et d'améliorer la performance des fonds.

Ardian NAV Financing cible les managers de fonds de premier plan de buyout et d'infrastructure en Amérique du Nord et en Europe. Notre approche génère des rendements stables grâce à un réinvestissement efficace du capital, tout en permettant aux gérants de libérer des liquidités pour leurs fonds sans en perturber la stratégie et en garantissant une création de valeur durable. ●

« Nous proposons des solutions de liquidité innovantes et sur mesure pour optimiser les portefeuilles d'actifs non-cotés et répondre à leurs besoins. »

1,7 Md\$
d'actifs gérés ou conseillés

+ de 201
GPs de fonds de Private Equity et infrastructure en portefeuille

4,3 Mds\$
déployés depuis le lancement de l'activité

Le tableau ci-dessous présente une sélection de notre portefeuille NAV Financing

Transaction	Date*	Fonds sous-jacents	Sociétés sous-jacentes	Investis**	Amortis**	Désendettement %
BUYOUT						
Wagner 2	08/23	270	~750	42	11	
Pollock 3	08/23	35	~270	13	4	
Copper 2	08/23	10	~60	6	2	
Cosmos	03/23	~90	+1 000	297	63	
Pineberry	11/22	3	~20	47	47	sortie
Winston	09/22	~40	+100	211	71	
Orca	03/22	~15	~130	322	161	
Ferry	11/21	~20	~280	384	384	sortie
Wagner	02/21	~150	~600	268	268	sortie
Beehive	11/20	~200	+1 000	126	126	sortie
Clippers	06/20	~15	~280	197	185	
Langham	01/20	2	~140	205	195	
INFRASTRUCTURE						
Peace II - refi	10/23	~5*	~50	40	3	
Robin II	12/22	~40	~310	309	29	
Peace II	11/22	8	~50	106	106	sortie
Peace	07/19	4	~20	112	112	sortie

*Extrapolation de l'AGDF à l'ensemble de la plateforme, en ignorant les différences de devises, de calendrier d'investissement et de stratégie de couverture. Source : Ardian, à décembre 2024.



DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DE NOTRE PORTEFEUILLE SUR NOTRE SITE

* Date d'investissement (MM/AA)

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 prôtons 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.

Photos: © Aprium © Ardian © Atout Box © Audiotonix © CampusParc © Capa © Corob © DiGiCo © Franck Juery © Getty Images © HDT © Heathrow © Impact © iStock © La Maestra © Léa Crespi © Patrick Sordaillet © PRGX © Robot Coupe © Rockfield © Silian Partners © Staci © Tilly Blair © UNiTe © Unsplash © Vecos © Vitamin Well



Imprimé sur papier 100 % recyclé certifié FSC

Document non contractuel. Ce document ne constitue pas un conseil en placement, une offre de vente, une sollicitation d'offre d'achat, ni ne peut servir de base à un contrat pour l'achat ou la vente de tout investissement. Ce document ne peut en aucun cas remplacer le règlement ou toute autre documentation juridique des fonds qui y sont mentionnés. Dans ce document, et sauf mention indiquée, les chiffres indiqués sont au 31 décembre 2024. Le cadre réglementaire de l'UE en matière de finance durable évolue et les changements futurs pourraient affecter la classification des Fonds SFDR.

Nos bureaux

EUROPE

Paris

20, Place Vendôme
75001 Paris
France

Amsterdam

Strawinskylaan 257, 457
Room 4.2
1077XX Amsterdam
Pays-Bas

Stockholm

Cecil Coworking
Norrandsgatan 10
111 43 Stockholm
Suède

London

1 Grafton Street
London W1S 4FE
Royaume-Uni

Francfort

Bockenheimer Landstrasse 2-4
60306 Opernturm
Frankfurt am Main
Allemagne

Milan

Galleria De Cristoforis 1
20122 Milan
Italie

Madrid

Calle Fortuny 6 Planta 5
28010 Madrid
Espagne

Luxembourg

26A Boulevard Royal
L-2449
Luxembourg

Zurich

Bahnhofstrasse 20
8001 Zurich
Suisse

Jersey

27 Esplanade
Third Floor St. Helier
JE2 3QA
Jersey

AMÉRIQUES

Montréal

1250 René-Lévesque Ouest
Suite 4010
Montréal QC H3B 4W8
Canada

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 36-01 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



DÉCOUVREZ NOS DERNIÈRES PUBLICATIONS