



# ARCHITECTS OF LASTING CHANGE\*

**RAPPORT INTÉGRÉ 2023**

\*ARCHITECTES DU CHANGEMENT DURABLE

**ARDIAN**

## ARDIAN

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

Rédaction  
The Investors Media Company Ltd.

Conception & réalisation  
Pelham Media

En couverture  
**Leviathan (2011)**  
**Anish Kapoor**  
Photographe © Didier Plowy

Juin 2024

**Ardian est l'un des leaders mondiaux de l'investissement privé**, opérant à travers son réseau global de 19 bureaux, gérant ou conseillant 164 milliards de dollars d'actifs, pour le compte de plus de 1 600 clients. Notre large expertise de trois grandes catégories d'actifs, qui recouvre le 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 salariés 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 fondée sur l'intelligence collective. Avec plus de 1 065 salariés, en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, 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.

### À PROPOS DE CE RAPPORT

Le rapport intégré 2023 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 créer les bénéfices financiers recherchés par nos investisseurs et partenaires, avec un impact social et environnemental conforme à nos engagements et à nos valeurs.

## AVANT-PROPOS

Cette nouvelle édition du rapport intégré a été conçue en collaboration avec le Millennial Committee d'Ardian, instance composée de 18 collaborateurs de la jeune génération. Le rapport reflète leurs idées, leur expérience et leur enthousiasme à présenter les sujets stratégiques d'Ardian ainsi que les grandes initiatives menées au sein de la société.

Plus largement, le rapport représente le travail de plus de 1 065 employés d'Ardian en 2023. Il a été réalisé grâce à l'engagement de nos équipes dans toutes nos expertises et zones géographiques. Il reflète les résultats, les analyses et les perspectives exprimés par les responsables de nos activités, fonctions et projets.

Un grand merci à tous ceux qui ont consacré du temps et de l'énergie à la réalisation de ce rapport.



Membres du Millennial Committee (de gauche à droite) :

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

# SOMMAIRE

RAPPORT INTÉGRÉ 2023

## DIRECTION ET STRATÉGIE

pp.6-23

### Interview stratégique :

Entretien croisé entre **Dominique Senequier**, Présidente et Fondatrice d'Ardian, et **Mark Benedetti**, Directeur Général pp.8-11

### Direction Générale :

Une nouvelle gouvernance au service de notre stratégie et de notre vision p.12-13

L'organisation de la gouvernance d'Ardian et de ses comités p.14

### Comité de Surveillance :

Ardian est en ordre de marche dans le nouveau contexte de l'investissement p.15

### Chiffres clés :

Les chiffres de l'année 2023 pp.16-17

### Lettres de nos régions :

Amériques, Europe, Moyen-Orient, Asie pp.18-23

## 2023 FAITS MARQUANTS

pp.24-29

Dix faits marquants de l'année du 10<sup>ème</sup> anniversaire d'Ardian pp.24-29

## TENDANCES MARCHÉS ET CRÉATION DE VALEUR

pp.30-57

### Modèle d'affaires pp.32-33

**Les tendances du Private Equity :** Les avantages de l'étendue de notre offre et de notre concentration sur des entreprises de niche de qualité pp.34-37

**Digitalisation :** Nous partageons les bénéfices de la transformation numérique et de la data science pp.38-41

**Technologie :** Voici venu le temps d'investir dans l'industrie européenne des semi-conducteurs pp.42-43

**Énergie :** Comment l'économie circulaire va jouer un rôle majeur dans notre avenir bas carbone pp.44-47

**Talents :** Nous repensons notre approche du management et de l'évolution des carrières pp.48-51

**RSE :** Comment Ardian se concentre sur la création de valeur pp.52-53

**Stratégie RSE :** Transition, Intelligence et Talents sont nos trois priorités pp.54-55

**Études de cas RSE :** De nos portefeuilles Private Equity au Real Assets pp.56-57

## ACTIVITÉS ET SOLUTIONS D'INVESTISSEMENT

pp.58-101

Ardian Customized Solutions pp.60-61

Private Wealth Solutions pp.62-63

Private Equity pp.64-83

Real Assets pp.84-93

Credit pp.94-101

## MONTÉE EN COMPÉTENCE ET IMPACT SOCIAL

pp.102-109

**Millennial Committee :** Préparer la relève entre les générations pp.104-105

**Fondation Ardian :** Nous incitons les collaborateurs à offrir de leur temps et de leurs compétences pp.106-107

**Ardian Women's Club :** Un élément clé de notre ambition d'augmenter la diversité dans notre entreprise pp.108-109

Déclaration relative à l'appétence au risque d'Ardian p.110

Artistes p.111



*Linear Construction 15 (Jackson Field)*  
Barry Underwood

## DIRECTION ET STRATÉGIE

En ayant fait évoluer sa gouvernance en 2023, Ardian se met en ordre de marche pour aborder l'avenir, permettant à Dominique Senequier, Présidente et Fondatrice, de se concentrer sur les enjeux stratégiques de l'entreprise. La direction opérationnelle d'Ardian relève désormais de la Direction Générale, dont Mark Benedetti est le Directeur Général. Complétée par un Comité Exécutif élargi, cette gouvernance vise à garantir qu'Ardian dispose des ressources et des politiques de développement nécessaires à son expansion géographique, à l'enrichissement de son offre et de ses classes d'actifs, ainsi qu'au renforcement de ses capacités de distribution.



## Interview stratégique

Dominique Senequier, Présidente et Fondatrice d'Ardian et Mark Benedetti, Directeur Général, reviennent sur l'évolution de la gouvernance d'Ardian et sur sa stratégie de croissance.

### Quels changements apporte le renforcement de la gouvernance et de la direction d'Ardian ?

**Dominique Senequier** / La direction d'Ardian est confiée à Mark, à travers son rôle au sein de l'équipe de Direction Générale (General Management Team) ainsi que la présidence du Comité Exécutif. Je me concentrerai sur les orientations stratégiques de l'entreprise et ne participerai plus à la gestion opérationnelle. Ma position me rapproche encore plus du Comité de Surveillance présidé par Patrick Thomas. Nous allons poursuivre ces prochaines années avec Patrick cette collaboration très constructive que nous menons depuis dix ans. Il y aura donc de la continuité, même si ce changement de gouvernance marque une grande étape pour la société. Dorénavant, c'est à l'équipe de Direction Générale que reviennent les décisions, que nous lancions de nouveaux fonds ou que nous reconsidérons certaines de nos activités, si elles n'évoluent pas selon nos souhaits.

**Mark Benedetti** / Dominique dirige depuis toujours la société dans un esprit très collaboratif que nous maintiendrons. Toute l'équipe de Direction Générale travaille en parfaite intelligence depuis au moins dix ans et nous pourrions toujours solliciter l'expérience de Dominique. Les informations et les idées circulent très librement et, point notable également, le Comité Exécutif a aussi été élargi aux responsables clés de nos activités. Nous avons désormais une équipe de direction beaucoup plus large pour guider l'entreprise, rassemblant de nombreuses personnes talentueuses, et soutenue par divers comités. Par exemple, l'*Operations Committee* regroupe plusieurs groupes de travail, élaborant des projets opérationnels et à fort impact, tels que le projet One Ardian, dont l'objectif est de développer des synergies entre équipes d'investissement et fonctions support, afin de créer plus de valeur pour nos clients.

### Quelles sont vos principales priorités pour 2024 et au-delà ?

**DS** / Je consacre une grande partie de mon temps à la stratégie de l'entreprise, et en particulier à étudier les moyens d'étendre nos activités directes aux États-Unis. Deux-tiers du marché du capital-investissement se situent aux États-Unis et un quart environ en Europe. Si notre activité Secondaries reflète bien cette répartition, c'est moins le cas de nos activités directes, qui sont essentiellement européennes. De ce fait, chaque opportunité — organique ou non — est analysée dans l'optique d'un rééquilibrage de nos investissements directs vers les États-Unis que nous souhaitons atteindre d'ici à 5 ans. Afin de conserver notre rang parmi les plus grandes sociétés mondiales d'investissement privé, nous devons effectuer ce rééquilibrage et donc devenir un acteur plus important sur le marché américain.

**MB** / Comme l'a dit Dominique, nous devons absolument étendre nos positions, en particulier aux États-Unis où nous sommes absents dans plusieurs grands domaines. En dehors de cet impératif, mes priorités pour les cinq années à venir sont, en premier lieu, de continuer à délivrer de bons retours sur investissement pour nos partenaires. Cela conditionne tout autre projet que nous pouvons avoir. Ensuite, je pense aux levées de fonds. Malgré les difficultés macroéconomiques, l'année 2023 constitue la deuxième meilleure performance de notre histoire en termes de levée de fonds ; nous la devons à la force des relations nouées avec nos clients et à la gamme diversifiée de produits Ardian. À l'heure où nous parlons, quatre levées de fonds majeures sont en cours et deux autres démarreront sous peu ; nous serons donc amplement occupés sur ce front pendant un ou deux ans à venir. Nous devons aussi nourrir de nouvelles idées de fonds comme les semi-conducteurs, l'hydrogène, les Solutions fondées sur la Nature, etc., pour apporter de nouvelles opportunités à nos clients et répondre aux grands défis de notre époque. J'ai un souvenir très net de la situation il y a dix ans : c'était un tour de force de lever notre premier fonds secondaire infrastructure, alors qu'aujourd'hui, c'est devenu une activité de très grande ampleur, ce qui démontre toute l'importance d'innover. Nous devons aussi continuer à développer les Private Wealth Solutions. La levée de capitaux auprès de particuliers est une tendance majeure qui traverse tout le secteur ; l'an dernier, elle représentait le quart de l'ensemble de nos levées de fonds, nous ne sommes encore qu'aux prémices de cette tendance. Enfin, je veux agir sur tous ces fronts tout en restant fidèle à nos valeurs et en gardant à l'esprit ce qui fait la singularité d'Ardian, à commencer par notre attachement à un mode d'organisation entièrement tourné vers nos clients.

→

**« Je crois fermement que les compétences sectorielles deviennent aussi importantes que les compétences financières dans le capital-investissement. »**

**Dominique Senequier**  
Présidente et Fondatrice d'Ardian

## Comment analysez-vous l'environnement macroéconomique et quelles en sont les conséquences pour Ardian ?

**DS** / Nous devons rester au diapason des grandes tendances. Je crois fermement que les compétences sectorielles deviennent aussi importantes que les compétences financières dans le capital-investissement. Dans nos nouvelles activités — hydrogène, semi-conducteurs, Solutions fondées sur la Nature — nous avons la conjonction de spécialistes de ces secteurs et d'experts financiers dans les équipes de direction. Nous n'exerçons plus un métier de généralistes et nous avons besoin de bien plus que des compétences financières. Nous avons besoin d'experts en Intelligence Artificielle, en transformation digitale, en durabilité et en risque climatique.

**DS** / Tout le monde s'attendait à une baisse des taux d'intérêt en milieu d'année, cela pourrait advenir plus tard. Nous estimons qu'ils se stabiliseront entre 4 et 5% aux États-Unis ce qui signifie qu'ils pourraient rester élevés par rapport au début des années 2020. Les cessions ont été ralenties, car il est plus difficile de refinancer les entreprises lors des changements de contrôle. C'est ce qui explique que nous ayons assisté au lancement d'un si grand nombre de fonds de continuation. Si les taux décrochent de deux points, les sorties seront facilitées et nous devrions observer une accélération tout au long de l'année. La hausse des taux a engendré de gros volumes de capitaux vers la dette privée ces deux dernières années que les gestionnaires de fonds doivent investir. Nous voyons des actifs de qualité être financés avec des marges de 3-5% au-dessus des taux de référence aux États-Unis.

**MB** / Je partage cet avis. Nous assistons à une exigence de qualité sur tous les fronts. Les groupes qui ont des capitaux à placer veulent les meilleurs gestionnaires. Les banques boudent de nombreuses sociétés, mais devant une entreprise de qualité, elles prêteront éventuellement à 5%. Et c'est la même chose que vous cédiez ou achetiez des actifs. Tout le monde répétait qu'en capital-investissement, les prix devaient baisser en raison de la hausse des taux d'intérêt, mais rien de tel ne se produit sur des actifs de qualité. Les entreprises tenues par des équipes de direction solides et avec de belles perspectives de croissance ont conservé toute leur valeur.

## Ardian compte désormais plus de mille collaborateurs et 19 bureaux. Comment préservez-vous la culture de l'entreprise à cette nouvelle échelle ?

**MB** / Lorsque je suis devenu Directeur Général, Dominique m'a chargé de la supervision des ressources humaines parce que c'est l'une des grandes priorités de l'équipe de Direction Générale. Elle recommande toujours à chacun des membres du Comité Exécutif de ne pas s'enfermer dans son pré carré et de raisonner dans l'intérêt de la société, pour déterminer collectivement comment la faire progresser au mieux. C'est une idée très ancrée en nous. Et le programme One Ardian, One Voice, qui a franchi un nouveau cap, diffuse cette idée partout dans notre organisation. Il s'agit de tous nous mobiliser autour de ce qui est bon pour Ardian et de coordonner nos efforts. Cela paraît simple, mais l'impulsion doit venir de chacun d'entre nous, dirigeants. Dominique nous a inculqué le sens de la collaboration et nous le transmettons à notre tour. Il est important de constater qu'il y a dix ans, nos clients souscrivaient en moyenne un produit et demi chez nous. Aujourd'hui, cette moyenne est plus proche de quatre. C'est bien le signe qu'ils investissent dans le nom et la société Ardian, plutôt que dans tel ou tel fonds. C'est précisément l'état d'esprit que cultive One Ardian.

**DS** / Nous construisons depuis dix ans une maison solide et stable, proposant 19 bureaux en mesure de distribuer nos produits partout dans le monde. Cette



**« L'année 2023 constitue la deuxième meilleure performance de notre histoire en termes de levées de fonds ; nous la devons à la force des relations nouées avec nos clients et à la gamme diversifiée de produits Ardian. »**

**Mark Benedetti**  
Directeur Général d'Ardian

société est animée par un formidable esprit d'entreprendre et nous partageons nos réussites. Ardian a un profil tout à fait singulier, c'est ce qui me rend si optimiste pour les cinq années à venir.

## Que souhaitez-vous dire aux jeunes qui débutent leur carrière au sein d'Ardian ?

**MB** / Les jeunes qui nous rejoignent se voient très vite confier des responsabilités et trouvent rapidement leur place auprès de tous ceux qui pilotent la croissance d'Ardian. Nous sommes une société unique, qui a de grandes ambitions, où l'on peut apprendre, monter en compétences et prendre part à des projets enthousiasmants et innovants. Ardian a toujours été une entreprise en croissance et cette croissance a encore de beaux jours devant elle.



### DIRECTION GÉNÉRALE

De gauche à droite : Nicolò Saidelli, Conseiller auprès de la Présidente pour la stratégie et les acquisitions, Mark Benedetti, Directeur Général, Vladimir Colas, Directeur Général Délégué, Dominique Senequier, Présidente et Fondatrice, Mathias Burghardt, Directeur Général Délégué, Jan Philipp Schmitz, Directeur Général Délégué.

### DIRECTION GÉNÉRALE

## UNE NOUVELLE GOUVERNANCE AU SERVICE DE NOTRE STRATÉGIE ET DE NOTRE VISION

Notre nouvelle gouvernance est fondée sur deux piliers : la collaboration et l'esprit d'équipe. Deux qualités essentielles à la prochaine phase de croissance et d'expansion internationale d'Ardian. Elles soulignent également notre rôle d'« *Architects of Lasting Change* \* ».

La gouvernance renforcée d'Ardian incarne notre vision pour l'entreprise. La Direction Générale réunit des dirigeants d'expérience qui collaborent depuis plus d'une décennie dans une parfaite harmonie. Soutenus par un Comité Exécutif élargi, la Direction Générale supervise la gestion quotidienne de l'entreprise, permettant ainsi à Dominique Senequier, notre Présidente et Fondatrice, de se concentrer sur les questions stratégiques majeures d'Ardian.

Notre décision de placer l'esprit d'équipe et la collaboration au cœur même de notre gouvernance est clé. Ardian est une entreprise en croissance rapide, diversifiée, qui s'étend sur les marchés mondiaux du capital-investissement. Ce succès repose sur la diversité de nos expertises et de nos expériences ainsi que sur notre capacité à les fusionner en une seule et unique stratégie et en une vision cohérente. Pour être ainsi à la fois collégial et agile. La nouvelle organisation de nos instances dirigeantes et notre initiative One Ardian, One Voice encouragent cette collaboration entre nos équipes. À tous les niveaux de l'entreprise, notre gouvernance est pleinement alignée sur notre stratégie et notre vision.

Alors qu'Ardian aborde une nouvelle étape, nous maintenons le cap et notre stratégie de croissance en tant que société d'investissement privée de premier plan, s'appuie sur quatre axes principaux. Nous consoliderons notre position dans nos trois piliers d'investissement (Private Equity, Real Assets, Credit) en continuant d'offrir d'excellentes opportunités d'investissement, en exploitant de nouveaux canaux comme la gestion

privée, et en approfondissant nos savoirs en durabilité, analyse de données et Intelligence Artificielle. Nous proposerons de nouvelles expertises telles que les Solutions fondées sur la Nature, les semi-conducteurs et l'hydrogène. Nous explorerons les moyens de nous développer dans des géographies majeures, là où nos compétences sont facilement transférables, telles que nos activités directes aux États-Unis. Enfin, nous étudierons toute opportunité de croissance, organique ou non, en agissant toujours en tant que consolidateur.

Ces axes stratégiques sont étudiés avec attention durant cette période de mise en place. Période que nous mettons à profit pour renforcer notre vision singulière qui cimenter nos nombreuses activités et constitue notre identité.

Nous voulons être des « *Architects of Lasting Change* \* ». Cela traduit notre vision du rôle de la finance : un puissant acteur du changement, capable de générer une valeur économique et sociale durable. Ainsi, même si nous opérons sur de nombreux marchés à travers un large éventail d'expertises, chacun chez Ardian s'approprie notre engagement à offrir l'excellence qui contribuera demain aux plus belles performances – en parfait accord avec notre raison d'être : Chez Ardian, nous nous investissons pleinement pour bâtir des entreprises pérennes.

Dans ce contexte, un investissement réussi est un investissement rentable, responsable, résilient au changement et résistant à l'épreuve du temps.

\*Architectes du changement durable

## NOS COMITÉS

## L'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE D'ARDIAN

Plusieurs comités, aux rôles clairement définis, soutiennent la gouvernance et les dirigeants d'Ardian dans la gestion opérationnelle et la prise de décision.

## DIRECTION GÉNÉRALE

- › **Dominique Senequier**, Présidente et Fondatrice d'Ardian
- › **Mark Benedetti**, Directeur Général
- › **Mathias Burghardt**, Directeur Général Délégué
- › **Vladimir Colas**, Directeur Général Délégué
- › **Jan Philipp Schmitz**, Directeur Général Délégué
- › **Nicolò Saidelli**, Conseiller auprès de la Présidente pour la stratégie et les acquisitions

## COMITÉ EXÉCUTIF

Présidé par **Mark Benedetti** et vice-présidé par **Mathias Burghardt** et **Vladimir Colas**, le Comité Exécutif a pour mission principale de participer au processus décisionnel du Groupe, et d'assister la Direction Générale dans ses réponses aux défis du Groupe.

## OPERATIONS COMMITTEE

Présidé par **Mark Benedetti** et vice-présidé par **Mathias Burghardt** et **Vladimir Colas**, l'Operations Committee a pour mission principale d'assister la Direction Générale dans la stratégie, les orientations opérationnelles du Groupe, et guider la mise en œuvre des opérations et des projets au sein des équipes d'Ardian.

## COMITÉ DE SURVEILLANCE

Présidé par **Patrick Thomas** et vice-présidé par **Didier Deconinck**, le Comité de Surveillance indépendant a pour mission de s'assurer qu'Ardian respecte les normes les plus élevées, tout particulièrement en matière de gestion des risques. Ses membres soutiennent les intérêts des principales parties prenantes d'Ardian : clients et co-investisseurs, actionnaires et employés.

Le Comité Exécutif se compose de la Direction Générale et des membres suivants :

- › **Thibault Basquin**, Co-Head of Buyout
- › **Stéphanie Bensimon**, Head of Real Estate
- › **François Jerphagnon**, Head of Expansion
- › **Mark Brenke**, Head of Private Credit
- › **François-Aïssa Touazi**, Head of Investor Relations (MENA, South-East Asia & Africa & France) & Public Affairs

## SALES COMMITTEE

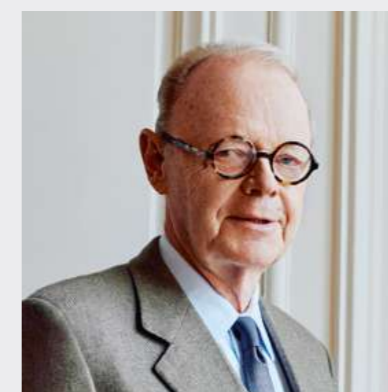
Présidé par **Jan Philipp Schmitz**, le Sales Committee a pour mission d'assister la Direction Générale dans la définition de la stratégie des levées de fonds et vise à assurer le suivi de leurs progrès.

- › **Patrick Thomas**, Président
- › **Didier Deconinck**, Vice-Président
- › **Nicolas Govillot**
- › **Jean-Michel Verhaegen**
- › **Sabine Chalmers**
- › **Rawdha Al Rumaithi**
- › **Jennifer Ferrand**
- › **Hassina Harkati**
- › **Daryl Li**

- › **Arnaud Chaléac**, Co-Head of Group Finance et Head of Real Asset Debt
- › **Isabelle Strujan**, Co-Head of Group Finance
- › **Anthony Vanden-Maagdenberg**, Global Co-Head of Legal
- › **Laurent Fayollas**, Deputy Head of Infrastructure
- › **Michael Ferragamo**, Head of Global Compliance & Risk

## MILLENNIAL COMMITTEE

Le Millennial Committee d'Ardian se compose de talents de moins de 35 ans, qui se réunissent régulièrement pour représenter la voix des nombreux jeunes de notre société et leur donner un rôle plus important dans les décisions concernant l'avenir d'Ardian. Le Millennial Committee soumet ses recommandations au Comité Exécutif d'Ardian.



## COMITÉ DE SURVEILLANCE

« La performance d'Ardian démontre l'extrême résilience qu'elle a acquise au cours de la dernière décennie. »

—  
**Patrick Thomas**  
Président du Comité de Surveillance

Pour Ardian, 2023 a été une année charnière. La structure de la gouvernance d'Ardian a connu différentes évolutions, avec la création d'une Direction Générale et l'élargissement du Comité Exécutif, qui prépare l'entreprise pour le prochain chapitre de son histoire. Avec l'instauration de l'équipe de Direction Générale et la nomination de Mark Benedetti, la direction opérationnelle est confiée à des dirigeants expérimentés, qui travaillent ensemble depuis plus de dix ans. Ce nouveau cadre fixant une gouvernance à long terme permet à Dominique Senequier, Présidente et Fondatrice de la société, d'accorder son attention aux grandes questions stratégiques qui jalonnent la prochaine étape du développement d'Ardian.

Sa performance a démontré la résilience qu'Ardian a acquise au cours de la dernière décennie. En 2023, les environnements macroéconomique et géopolitique ont été les plus incertains et les plus complexes que nous ayons rencontrés depuis l'indépendance d'Ardian en 2013. Le rythme des cessions a ralenti et le secteur des levées de fonds est devenu très difficile pour les gestionnaires de marchés privés. Pourtant, Ardian a connu sa deuxième meilleure année de collecte de fonds à ce jour, avec des engagements à hauteur de 20,2 milliards de dollars. Des montants importants ont été investis dans les activités phares de notre stratégie de croissance, notamment 5 milliards de dollars dans les Customized Solutions et 4,9 milliards de dollars dans les Private Wealth Solutions.

Ce résultat s'explique par un ensemble de facteurs. Grâce à sa gamme de produits diversifiés, Ardian a su tirer parti de la conjoncture sur certains segments de marché : Secondaries, Co-Investment, Infrastructure primaire et Private Credit. Nous tirons notre force d'une base solide et diversifiée de clients. Nos engagements provenaient à parts égales d'Europe, d'Amérique, d'Asie et du Moyen-Orient, réduisant notre dépendance à une région en particulier.

En cette période où subsistent les incertitudes économiques et géopolitiques, la maîtrise des risques est essentielle. Le Comité de Surveillance est plus que jamais attentif à la sécurité des processus d'investissement d'Ardian, afin de continuer à réaliser de grandes performances au bénéfice des plus de 1 600 clients qui lui font confiance. Notre attention à la gestion des risques s'est traduite par une augmentation significative en 2023 des investissements d'Ardian dans la cybersécurité et la prévention des fraudes.

Ardian a enrichi sa stratégie de développement durable en lançant un plan quinquennal de transition climatique. Celui-ci établit un équilibre entre la nécessité de gérer les risques relatifs au développement durable dans ses portefeuilles d'investissement, et celle de capitaliser sur les opportunités de création de valeur.

Nous soutenons aussi activement la poursuite des investissements d'Ardian dans la technologie, dans la data science et les capacités de l'intelligence artificielle, qui sont intimement liés à la stratégie de création de valeur de l'entreprise.

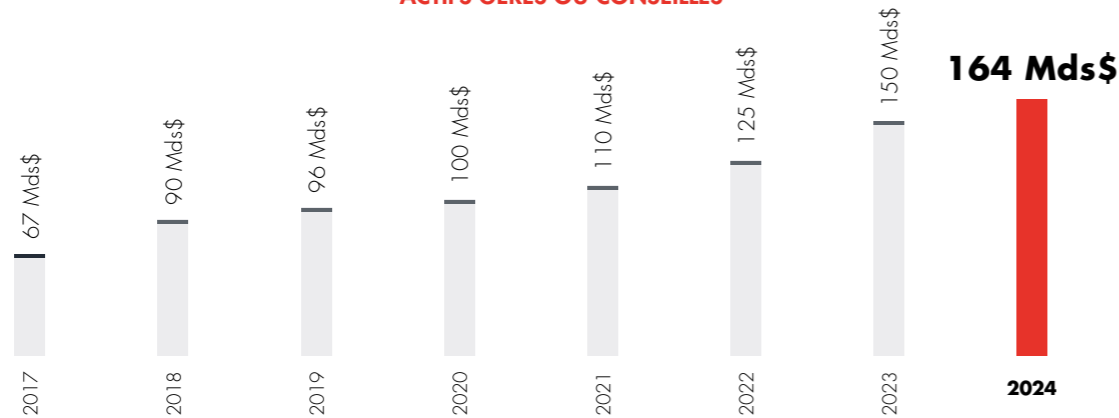


# CHIFFRES CLÉS

Au 31 décembre 2023

+ de 1 600 INVESTISSEURS    9,7 Mds\$ DISTRIBUTUÉS À NOS INVESTISSEURS EN 2023    20,2 Mds\$ LEVÉS EN 2023    + de 1 065 COLLABORATEURS

## ACTIFS GÉRÉS OU CONSEILLÉS



19 Mds\$  
INVESTIS EN 2023

dont 10,3 Mds\$ de transactions secondaires, 1,3 Md\$ d'engagements primaires en 2023 et le montant déployé pour Private Credit

+ de 33 000  
COLLABORATEURS

de 45 sociétés en portefeuille ont bénéficié de l'intéressement aux plus-values de cession à la sortie d'Ardian depuis 2008, percevant l'équivalent de 1 à 6 mois de salaire

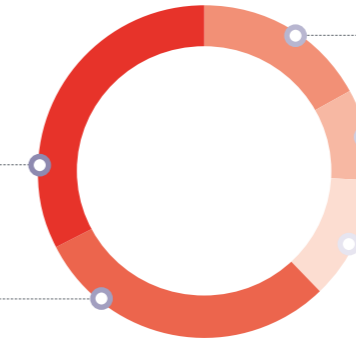
219

TRANSACTIONS  
en 2023 dont 108 build-ups

## TYPLOGIE DES INVESTISSEURS

33%  
FONDS DE PENSION

30%  
COMPAGNIES D'ASSURANCE



17%  
FONDS SOUVERAINS

9%  
HIGH-NET-WORTH INDIVIDUALS

12%  
AUTRES\*

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



## RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES INVESTISSEURS

20,3%  
AMÉRIQUES

51,4%  
EUROPE

28,3%  
ASIE OCÉANIE

## ACTIFS GÉRÉS OU CONSEILLÉS

### PRIVATE EQUITY

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

121 Mds\$

187 transactions et  
95 build-ups en 2023

### REAL ASSETS

Infrastructure - Real Estate - Real Assets Debt

33 Mds\$

15 transactions et  
4 build-ups en 2023

### CREDIT

Private Credit - NAV Financing

10 Mds\$

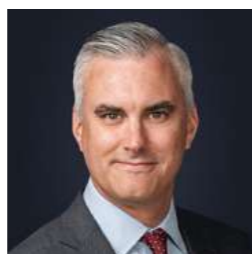
17 transactions et  
9 build-ups en 2023



## Lettre des Amériques



**Vladimir Colas**  
Directeur Général Délégué  
d'Ardian, Co-Head of Secondaries  
and Co-Head of Ardian US



**Michael Bane**  
Head of US Investor  
Relations

La croissance de la zone Amériques est une priorité essentielle pour Ardian. Vladimir Colas et Michael Bane partagent leur année marquée par des « poches d'opportunités ».

### Quels ont été les faits marquants pour l'entreprise l'an dernier ?

**Vladimir Colas** / Nous avons continué à nous développer et à nous faire connaître. Nous avons ouvert notre bureau à Montréal en octobre 2023, afin d'être plus proches de nos clients canadiens, et avons agrandi notre bureau de New York pour accompagner le développement de nos équipes d'investissement et de relations investisseurs. En matière d'investissement et de Relations Investisseurs, nous avons mis à profit la diversité de notre gamme de produits. Et même si le marché a été globalement difficile, nous avons trouvé des poches d'opportunités, comme en Secondaries, où nous avons été plus actifs que jamais. Même dynamique du côté du Co-Investissement : beaucoup

d'investisseurs étant revenus vers le private equity, notre activité a pris des participations plus importantes dans les opérations, y compris dans le secteur des infrastructures, qui représente un important potentiel pour Ardian. Nous avons franchi un cap majeur en réalisant notre première opération au Mexique. Sur le front de la réalisation, notre North America fund a profité de l'amélioration des marchés de la dette pour réaliser sa première sortie, en vendant Soteria Flexibles et en générant un rendement exceptionnel pour ses investisseurs.

**Michael Bane** / Nous enregistrons de belles réussites à notre actif en levées de fonds, malgré une situation macro-économique complexe. Les investisseurs ont reconnu que notre dernier fonds secondaire, était parfaitement positionné

« L'économie américaine a fait preuve d'une résistance exceptionnelle en 2023 et, à l'examen de notre portefeuille, nous voyons des signes positifs pour 2024. »

**Vladimir Colas**

Directeur Général Délégué d'Ardian, Co-Head of Ardian US et Co-Head of Secondaries

pour tirer parti d'une très belle opportunité de marché, ce qui nous a permis de créer une grande dynamique dans ce domaine. La stratégie de notre activité Infrastructure a également reçu un accueil très favorable. En effet, dans un environnement inflationniste, c'est une activité très attractive pour l'allocation des capitaux. Notre incursion dans la gestion privée avec Private Wealth se déroule bien. Nous renforçons nos relations avec les banques privées et les gestionnaires de patrimoine ce qui nous a permis de lever un montant record l'année dernière. Nous avons également démarré notre activité au Mexique en proposant une solution personnalisée à l'un des plus grands fonds de pension mexicains. C'est une bonne nouvelle, car le profil démographique du pays va engendrer une augmentation spectaculaire de l'épargne-retraite au cours des prochaines décennies avec un énorme potentiel.

### Quelles sont les perspectives pour 2024 ?

**VC** / Nous observons un marché secondaire du Private Equity inédit, tant par le volume et la taille des transactions que par notre capacité à être sélectifs sur les actifs que nous achetons. Nous restons très actifs à la fois sur ce marché et sur les marchés secondaires Infrastructure, qui se développent très rapidement. Il y a des signes de réouverture des marchés de la dette aux États-Unis, et il se dit que de nombreux sponsors se préparent à céder des entreprises. Ainsi, bien que les introductions en bourse restent encore très difficiles, nous affichons un optimisme

prudent sur un volume de sorties plus important cette année. L'économie américaine a fait preuve d'une résistance exceptionnelle l'année dernière et, en examinant les données de notre portefeuille nous pensons que les signes sont positifs pour 2024.

**MB** / S'agissant de notre programme de levée de fonds, nous serons très attentifs aux actifs réels, en particulier nos fonds européens de nouvelle génération dans l'Infrastructure et le Real Estate, ainsi que nos récentes stratégies liées au développement durable, comme les Nature-Based Solutions et Hy24. Les perspectives sont intéressantes en Infrastructure pour l'Amérique du Nord car il s'agit d'une classe d'actifs plus jeune qu'en Europe ou en Asie, et où les allocations institutionnelles sont moins matures. Et nous pouvons nous appuyer sur une équipe exceptionnelle qui a fait ses preuves.

### Quels sont les principaux atouts d'Ardian en Amérique du Nord ?

**VC** / L'étendue de notre gamme de produits est un facteur de différenciation important, car nous sommes pratiquement les seuls à proposer l'association de private equity et real assets, fonds directs et secondaries, en investissant en Europe et en Amérique du Nord. En outre, pour les investisseurs américains qui souhaitent investir en Europe, notre réseau local est essentiel – nous ne couvrons pas l'Europe depuis Londres.



FOCUS

## NOTRE PRÉSENCE LOCALE RENFORCE NOS RELATIONS AVEC LES LPS D'AMÉRIQUE LATINE

C'est en 2018 qu'Ardian a ouvert son bureau en Amérique Latine, à Santiago du Chili, base géographique du développement de nos participations au Chili, en Colombie, au Mexique et au Pérou par exemple. Ainsi, le nombre de nos clients sud-américains a augmenté de 48 en 2018 à plus de 130 en 2023, et nos actifs sous gestion ont pratiquement triplé sur la même période, pour s'établir à plus de 5 milliards de dollars début 2024. Cette présence locale nous confère un avantage indéniable dans une région qui devient de plus en plus complexe.

**2012**

Premier engagement  
d'un client sud-américain



## Lettre d'Europe



**Etienne Arnould**  
Co-Head of Investor  
Relations Europe



**Julie Burgermeister**  
Co-Head of Investor  
Relations Europe

Au cours de cette année imprévisible, l'offre diversifiée d'Ardian ainsi que son approche orientée client ont fait toute la différence, expliquent Etienne Arnould et Julie Burgermeister.

L'année 2023 a été exigeante pour la levée de fonds. Pourtant, elle s'est avérée l'une des plus performantes de l'histoire d'Ardian. Ce succès s'explique par la solidité de notre position sur les marchés européen et mondial.

Notre réussite l'an dernier est le fruit de la qualité de nos relations de long terme avec nos clients européens. Notre orientation client et notre volonté de partager les données et les informations sur le marché ont favorisé des partenariats de confiance, dont la solidité n'a pas été remise en cause dans les conditions plus difficiles. Les LPs, ayant moins de fonds à investir, ont eu tendance à se concentrer sur un nombre restreint de gestionnaires privilégiés. Ainsi, plusieurs de nos clients ont décidé d'investir une plus grande part de leurs fonds auprès d'Ardian. Ce qui nous a permis d'engager des discussions plus straté-

giques avec eux, pour les aider à identifier des opportunités dans l'environnement incertain.

Nous avons également bénéficié de l'offre différenciée d'Ardian, plébiscitée par les investisseurs européens. Notre réseau de 19 bureaux dans le monde, dont dix en Europe, est un atout unique, à la fois pour notre proximité avec les dirigeants d'entreprises européennes du mid cap et pour accompagner leur développement en Europe et en Amérique du Nord. Cette plateforme mondiale est un argument de poids auprès des investisseurs sur notre capacité à remporter les bons contrats et à réaliser nos objectifs de création de valeur. En outre, notre position de GP et LP dans des centaines de fonds tiers nous offre une image très différenciante sur les marchés privés. Elle nous permet de présenter nos clients à des GPs locaux, dans les régions où ils

« Nous sommes bien positionnés pour répondre à deux grandes tendances : la demande de produits indexés sur l'inflation et le crédit privé. »

**Etienne Arnould**  
Co-Head of Investor Relations Europe

« Le fait d'avoir une présence locale comprenant des professionnels de l'investissement est un facteur clé de différenciation pour Ardian. »

**Julie Burgermeister**  
Co-Head of Investor Relations Europe

souhaitent une plus grande exposition. L'accès à notre réseau de sponsors est une valeur ajoutée importante pour nos clients, qui nous permet de transformer ces relations en partenariats stratégiques.

En 2023, nous avons ouvert deux nouveaux bureaux, à Amsterdam et à Stockholm, dirigés par deux professionnels chevronnés des relations investisseurs, ayant des contacts locaux privilégiés. Nous sommes en lien avec une quinzaine d'investisseurs des pays nordiques et notre objectif est d'augmenter significativement ce chiffre dans les années à venir. L'intérêt des investisseurs nordiques pour les marchés privés, notre présence locale, ainsi que l'étendue de notre offre, nous permettront de consolider notre position dans ces pays.

### UNE OFFRE DIVERSIFIÉE

Notre offre nous permet de répondre aux besoins des clients confrontés à l'inflation et à la hausse des taux d'intérêt. Avec une inflation bien supérieure à son niveau

habituel ces dernières années, la demande de nos clients pour les opportunités d'investissement indexé a fortement augmenté. Cette situation a soutenu nos efforts de collecte de fonds en Infrastructure européenne, une protection contre l'inflation par les politiques de tarification et une exposition aux investissements dans les domaines porteurs comme la transition énergétique. Cette tendance positive, qui devrait persister en 2024, crée une toile de fond favorable à notre offre de crédit privé, qui répond à la demande de produits alternatifs à revenu fixe.

Nous observons un mouvement des LPs européens en faveur de l'indépendance énergétique et de la transition vers une énergie propre à faibles émissions CO<sub>2</sub>. L'ESG est devenu leur priorité. L'intégration du développement durable dans toutes nos pratiques nous permet de répondre à leurs attentes. Nous sommes questionnés sur l'ESG par quasiment tous les investisseurs européens intéressés par nos fonds, et beaucoup demandent des engagements en ce sens.



### FOCUS

## LES INVESTISSEURS EUROPÉENS SE CONCENTRENT SUR L'INVESTISSEMENT DURABLE

Il y a une quinzaine d'années, les grands fonds de pension néerlandais étaient les pionniers du mouvement ESG en Europe. Ils ont créé la tendance que suivent aujourd'hui tous les investisseurs privés. Cependant, au-delà des investissements ESG classiques, ils s'orientent massivement vers les investissements responsables ou « à impact », en particulier vers les opportunités liées au changement climatique. Nous avons réagi avec de nouvelles stratégies, comme Hy24, notre fonds d'infrastructure pour l'hydrogène et les Nature-Based Solutions, et nous chercherons de nouvelles offres d'investissement responsable.

**x2**

Le nombre de questionnaires ESG demandés par les investisseurs privés a doublé entre 2020 et 2023

**6,4 GW**

Capacité totale de production d'énergie renouvelable d'Ardian en Europe



## Lettre du Moyen-Orient



**François-Aïssa Touazi**  
Membre du Comité Exécutif et Head of  
Investor Relations (MENA, South-East Asia & Africa  
& France) & Public Affairs

« Ardian approfondit ses relations avec cette région dynamique »,  
explique François-Aïssa Touazi.

L'ouverture de notre bureau à Abou Dabi en janvier 2023 apporte une nouvelle dimension à nos activités au Moyen-Orient. Nous développons notre équipe locale et renforçons nos relations avec les institutions et les family offices de la région. Nous fournissons à nos clients des investissements importants aux États-Unis et en Europe.

L'investissement dans des projets d'énergie propre au Moyen-Orient est l'une de nos priorités dans cette région, et nous avons avancé dans ce sens lors de la Cop 28 à Dubai. Par l'intermédiaire de notre joint-venture Hy24, nous avons signé un accord de coopération avec Masdar, société des Émirats arabes

unis spécialisée dans les énergies renouvelables, en vue d'investir ensemble dans des projets d'hydrogène vert. Les gouvernements de la région ayant de grandes ambitions dans ce domaine, nous mettons en place une équipe locale chargée d'étudier les projets potentiels, notamment à Oman.

Nous aidons également les entreprises de notre portefeuille à s'implanter et à se développer dans le golfe Persique, ce qui leur est bénéfique et nous permet d'établir des relations avec les family offices. Ces liens, et ceux que nous créons avec les banques locales, sont importants pour nos projets de levée de fonds sur le marché Private Wealth au Moyen-Orient.

**11**  
nouveaux clients en 2023

**1,9 Md\$**  
levés auprès de clients  
du Moyen-Orient



**21,4 Mds\$**  
gérés ou conseillés pour le compte  
de clients de cette région



## Lettre d'Asie



**Jan Philipp Schmitz**  
Directeur Général Délégué et  
Head of Ardian Germany  
and Asia



**Jason Yao**  
Head of Greater China  
et Senior Managing Director

« Les marchés privés asiatiques se développent rapidement »,  
commentent Jan Philipp Schmitz et Jason Yao.

L'Asie devient un moteur de croissance de plus en plus stratégique pour Ardian. Pour preuve, en 2023, près d'un quart des capitaux créés au niveau mondial provenait de la région. Les investisseurs asiatiques sont à l'origine de quatre des dix plus gros engagements que nous avons reçus en 2023, et représentent cinq de nos dix plus importants nouveaux clients.

Cette réussite démontre la solidité de notre présence locale, avec des bureaux à Pékin, Séoul, Singapour et Tokyo, confortée par le rayonnement international d'Ardian comme par notre culture souple et orientée client. Nous constatons aussi que nous bénéficions de plus en plus sur le marché asiatique du facteur différenciant que nous offrent nos racines européennes. Nous l'avons

constaté auprès des investisseurs de Hong Kong, en particulier des compagnies d'assurance, qui nous portent un intérêt grandissant. Nous entretenons aujourd'hui d'excellentes relations avec 40 acteurs majeurs en Asie : douze en Chine, six en Australie, quatre au Japon, trois en Inde, trois en Asie du Sud-Est, deux en Corée du Sud, ainsi que dix fonds panasiatiques.

Historiquement, nous étions surtout en lien avec des vendeurs en Chine et dans les pays voisins. Récemment, nous avons signé des transactions avec des institutions coréennes et australiennes. Le marché secondaire des actifs d'infrastructure se développe lui aussi, et nous avons conclu deux transactions majeures avec des clients situés à Taiwan et au Japon.

FOCUS

### EXPLORER LE MARCHÉ SECONDAIRE

Jusqu'à 90 % de nos transactions sur le marché secondaire en Asie sont constituées de capitaux investis dans des sociétés occidentales. Toutefois, se multiplient les opportunités de participations dans des sociétés asiatiques, qui suscitent un vif intérêt de la part d'investisseurs du Moyen-Orient et d'Asie. Nous envisageons de proposer nos solutions sur mesure pour structurer des transactions dans le cadre de stratégies uniques, avec nos équipes ACS de Zurich et Secondaries & Primaries d'Asie.





# FAITS MARQUANTS 2023

## Corporate ARDIAN A FÊTÉ SES DIX ANS

**L**e dixième anniversaire d'Aradian a été l'occasion de se remémorer ses réussites collectives, mais aussi de se projeter dans l'avenir et ses prochains succès. Plus de 1000 clients, partenaires et collaborateurs ont participé à cette célébration à l'Opéra Garnier à Paris. Point d'orgue de cet événement : le concert du célèbre ensemble musical Les Arts Florissants, dirigé par William Christie.



**JANVIER**  
**Internationalisation**

**INAUGURATION DU BUREAU  
D'ABOU DABI**

**A**rdian a inauguré son bureau d'Abou Dabi tout début 2023. Ce nouveau bureau marque l'engagement fort d'Ardian dans la région, et renforce la passerelle d'investissement entre l'Europe et les Émirats arabes unis. L'équipe d'Ardian à Abou Dabi offrira un service sur mesure à sa base importante de clients locaux et régionaux, et accompagnera ses sociétés en portefeuille dans le déploiement de leur stratégie de développement aux EAU.

L'inauguration a eu lieu en présence de Dominique Senequier, Présidente et Fondatrice d'Ardian, Bruno Le Maire, ministre français de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, son Excellence Khaldoon Khalifa Al Mubarak, MD et Group CEO de Mubadala Investment Company, Hamad Al Dhaheri, Global Head of Private Equity d'Abu Dhabi Investment Authority et François-Aïssa Touazi, Membre du Comité Exécutif, Head of Investor Relations (MENA, South-East Asia & Africa & France) & Public Affairs

**Private Equity  
International**



**MARS**  
**Secondaries**

**ARDIAN OBTIENT LE PRIX  
FIRM OF THE YEAR**

**A**rdian est nommé *Firm of the Year in France & Secondaries Firm of the Year in Europe* par Private Equity International. Ces distinctions soulignent la valeur de nos équipes qui ont atteint de nouveaux records dans le contexte incertain du secteur du capital-investissement.



**MAI**  
**Inclusion & Diversité**

**PARTICIPATION  
EN HAUSSE AU  
BAROMÈTRE I&D**

**A**fin de mesurer nos progrès en matière de diversité et pour prendre la mesure du sentiment d'inclusion de nos collaborateurs, Ardian a mené son deuxième baromètre Inclusion et Diversité, couvrant la France, le Royaume-Uni et les États-Unis. Ayant enregistré une excellente participation, les résultats ont servi à la mise en place de plans d'action dans chacun de ces pays.

**75 %**  
de participation  
au baromètre I&D



**JUILLET**  
**Corporate**

**ARDIAN, PARTENAIRE  
CLÉ DES RENCONTRES  
D'AIX-EN-PROVENCE**

**D**urant l'été 2023, nous avons présenté notre vision du capital-investissement et de son rôle dans la transformation de l'économie, lors des 23<sup>e</sup> Rencontres économiques d'Aix-en-Provence, rendez-vous mondial d'économistes, de personnalités politiques et de dirigeants d'entreprises. Ardian était pour la première fois partenaire de l'événement qui a réuni plus de 380 intervenants autour du thème « Recréer l'espoir ». Mathias Burghardt, Directeur Général Délégué, Président du Directoire d'Ardian France et Head of Infrastructure, et Pierre-Étienne Franc, CEO de Hy24, notre joint-venture consacrée à l'hydrogène, figuraient parmi les intervenants.



**SEPTEMBRE**  
**Infrastructure**

**LANCEMENT DES NATURE-  
BASED SOLUTIONS**

**N**ous avons initié une stratégie entièrement consacrée au financement de Nature-Based Solutions (Solutions fondées sur la Nature). Cette stratégie ciblera des projets de reforestation, de préservation des zones humides et des mangroves et de capture d'un volume de CO<sub>2</sub> estimé à 150 millions de tonnes à travers des puits de carbone naturels.

**1,5 Md€**  
de fonds prévus pour  
un déploiement mondial



**OCTOBRE**  
**Présence mondiale**

**INAUGURATION DU BUREAU  
DE MONTRÉAL**

**E**ngagés de longue date auprès de nos clients canadiens, nous avons choisi d'ouvrir notre troisième bureau d'Amérique du Nord à Montréal. Nous travaillons depuis vingt ans aux côtés des fonds de pension, compagnies d'assurance, institutions financières, fonds de dotation et family offices les plus renommés du Canada. Les engagements des clients dans la région représentent aujourd'hui 9,3 milliards de dollars d'actifs gérés ou conseillés.



**OCTOBRE**  
**Égalité hommes-femmes**

**PRIX DE LA PARITÉ  
FRANCE INVEST**

**N**otre engagement en faveur de la parité hommes-femmes a été récompensé par *France Invest*, qui nous a décerné le prix de la société de gestion la plus impliquée en faveur de la parité au sein de ses équipes d'investissement. Dans ce domaine, en décembre, Ardian a eu le plaisir de recevoir le témoignage de dix femmes entrepreneures qu'Ardian a accompagnées dans le cadre de la 2<sup>ème</sup> édition du programme Booster by Force Femmes.



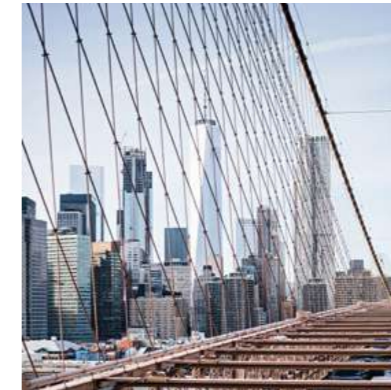
**NOVEMBRE**  
**Infrastructure**

**ÉTUDE DATA  
INTELLIGENCE FOR  
CLEAN ENERGY**

**A**rdian publie la 4<sup>ème</sup> édition de l'étude *The Augmented Infrastructure*, sur la nécessité de mettre en place un « pilotage par la donnée » pour créer un système d'énergie propre.

*« Seules une stratégie digitale et l'exploitation des données permettront aux systèmes énergétiques de surmonter les défis entre production, transmission, distribution et consommation ».*

—  
**Mathias Burghardt**  
Directeur Général Délégué,  
Président du Directoire d'Ardian  
France et Head of Infrastructure



**NOVEMBRE**  
**Secondaries**

**ACQUISITION  
D'UN IMPORTANT  
PORTEFEUILLE**

**G**âce à ses positions sur le marché des fonds secondaires buyout, Ardian a acquis un portefeuille de 2,1 milliards de dollars américains d'intérêts dans 20 fonds d'investissement privés auprès de Canada Pension Plan Investment Board (CPP Investments™). Cette opération s'inscrit dans le cadre de la stratégie d'Ardian en matière de fonds secondaires, qui consiste à fournir des solutions de gestion active de portefeuille aux grandes institutions qui cherchent à rééquilibrer leurs portefeuilles et à monétiser leurs investissements en *private equity*.

**2,1 Mds\$**  
Acquisition d'un portefeuille  
de participations



**DÉCEMBRE**  
**Expansion**

**VULCAIN INGÉNIERIE  
SOUTENU PAR  
UN CONSORTIUM MENÉ  
PAR ARDIAN**

**U**n consortium d'investisseurs conduit par Ardian a accompagné la croissance exponentielle de *Vulcain*, groupe d'ingénierie spécialisé dans la transition énergétique et les sciences de la vie. Ardian coordonne ce pool d'investisseurs avec Tikehau Capital et EMZ ainsi qu'avec le soutien de Bpifrance, Amundi et le Fonds France Nucléaire géré par Siparex.



*The Sequence*  
Arne Quinze

## TENDANCES MARCHÉS ET CRÉATION DE VALEUR

À travers ses trois piliers d'investissement, Private Equity, Real Assets et Credit, Ardian a acquis une dimension mondiale et une expertise unique dans le capital-investissement. De son héritage européen, Ardian a acquis une ampleur internationale, source de valeur et de rendements pour les investisseurs du monde entier. Ardian poursuivra cette dynamique en élargissant et en renforçant ses axes de développement stratégiques et géographiques. L'entreprise s'est organisée pour créer davantage de valeur ajoutée, en consolidant ses investissements grâce aux données et aux nouvelles technologies, et en réduisant leur empreinte environnementale. En s'attachant depuis de nombreuses années à créer de la croissance et de la valeur, Ardian a construit une approche et une stratégie adaptée à son époque.



## MODÈLE D'AFFAIRES

## NOS ENJEUX

RARÉFACTION  
DES RESSOURCESTRANSITION  
CLIMATIQUERÉVOLUTION  
TECHNOLOGIQUENOUVELLES  
COMPÉTENCESTENSIONS  
GÉOPOLITIQUES**Nos solutions et activités d'investissement**

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

Nous proposons à nos clients **une large gamme d'opportunités et de solutions sur mesure grâce aux Customized Solutions et Private Wealth Solutions.**

**Notre stratégie de développement durable**

Nous pilotons les transformations et investissons afin de créer de la valeur durable.



**TRANSITION** / Investir dans la transition pour une économie à l'épreuve du temps.



**INTELLIGENCE** / Piloter notre modèle d'affaires pour créer de la valeur.



**TALENTS** / Donner aux salariés les moyens de se développer.

**Nos ressources**

**FINANCIÈRES** / Nous gérons ou conseillons environ **164 milliards de dollars d'actifs, investis sur les marchés privés pour le compte de nos clients**, au rang desquels figurent des organismes publics, des caisses de retraite, des compagnies d'assurance, des fonds de dotation et des clients privés.



**HUMAINES** / Nous comptons **plus de 1 065 collaborateurs dans 19 bureaux dans le monde** et nous sommes convaincus que la diversité sociale et académique renforce notre intelligence collective à travers le monde. Nous encourageons nos talents à faire carrière chez nous.



**ENVIRONNEMENT** / Nos activités et celles de nos sociétés en portefeuille dépendent de **la disponibilité de l'énergie, des ressources naturelles et de la santé de la planète à long terme.**



**TECHNOLOGIES PROPRIÉTAIRES** / Nous avons mis au point **des bases de données et des outils d'analyse** pour consolider notre offre d'investissement. Ardian Air Carbon, par exemple, permet de modéliser les émissions CO<sub>2</sub> de nos aéroports et Opta optimise l'efficacité de nos éoliennes.



**SYSTÈMES D'INFORMATION** / La confidentialité et la sécurité sont pour nous une priorité et elles guident **nos systèmes informatiques, nos mesures de cybersécurité et nos plans de continuité de l'activité certifiés ISO.**



**RÉSEAU** / Les relations que nous entretenons **avec des GPs, cabinets de conseil, chefs d'entreprise, gestionnaires talentueux et experts sectoriels** représentent une source essentielle de transactions autant qu'un vecteur de savoirs et d'expertises indispensables à la croissance.

**Notre écosystème**

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

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

**NOS PARTENAIRES** / À travers nos propres fonds, nous coopérons avec des entrepreneurs remarquables et des équipes de gestion pour aider les entreprises à grandir et à pérenniser leur réussite. Nous encourageons le partage de connaissances et façonnons des entreprises résilientes bénéficiant d'avantages concurrentiels durables.

Nous travaillons étroitement avec de nombreux partenaires à plusieurs titres, en étant tour à tour : investisseur primaire, détenteur d'intérêts secondaires dans leurs fonds, prêteur, co-sponsor et co-investisseur dans leurs transactions.

**NOS AUTORITÉS DE RÉGULATION** / Nous nous engageons à atteindre l'excellence en matière de transparence et d'éthique, en collaborant avec les autorités de régulation partout où nous sommes présents afin d'assurer la conformité et de renforcer la confiance de nos parties prenantes dans le cadre de l'intégrité réglementaire.

**Notre création de valeur**

**SOCIÉTÉS EN PORTEFEUILLE** / Nous accompagnons nos quelque **250 sociétés en portefeuille** pour accélérer leur croissance et leur présence internationale. Environ 80 % des fonds consolidés levés depuis la mise en œuvre de la SFDR en 2021 sont des fonds relevant de l'article 8 ou 9.



**CLIENTS** / Nous proposons une vaste gamme d'investissements et offrons un service sur mesure pour répondre aux besoins de **plus de 1 600 clients** avec lesquels nous nouons de solides relations.



**COLLABORATEURS** / Les salariés d'Ardian représentent une part majoritaire de l'actionariat. Ils sont invités à prendre des responsabilités très tôt, à développer leurs compétences et à faire évoluer leur carrière.

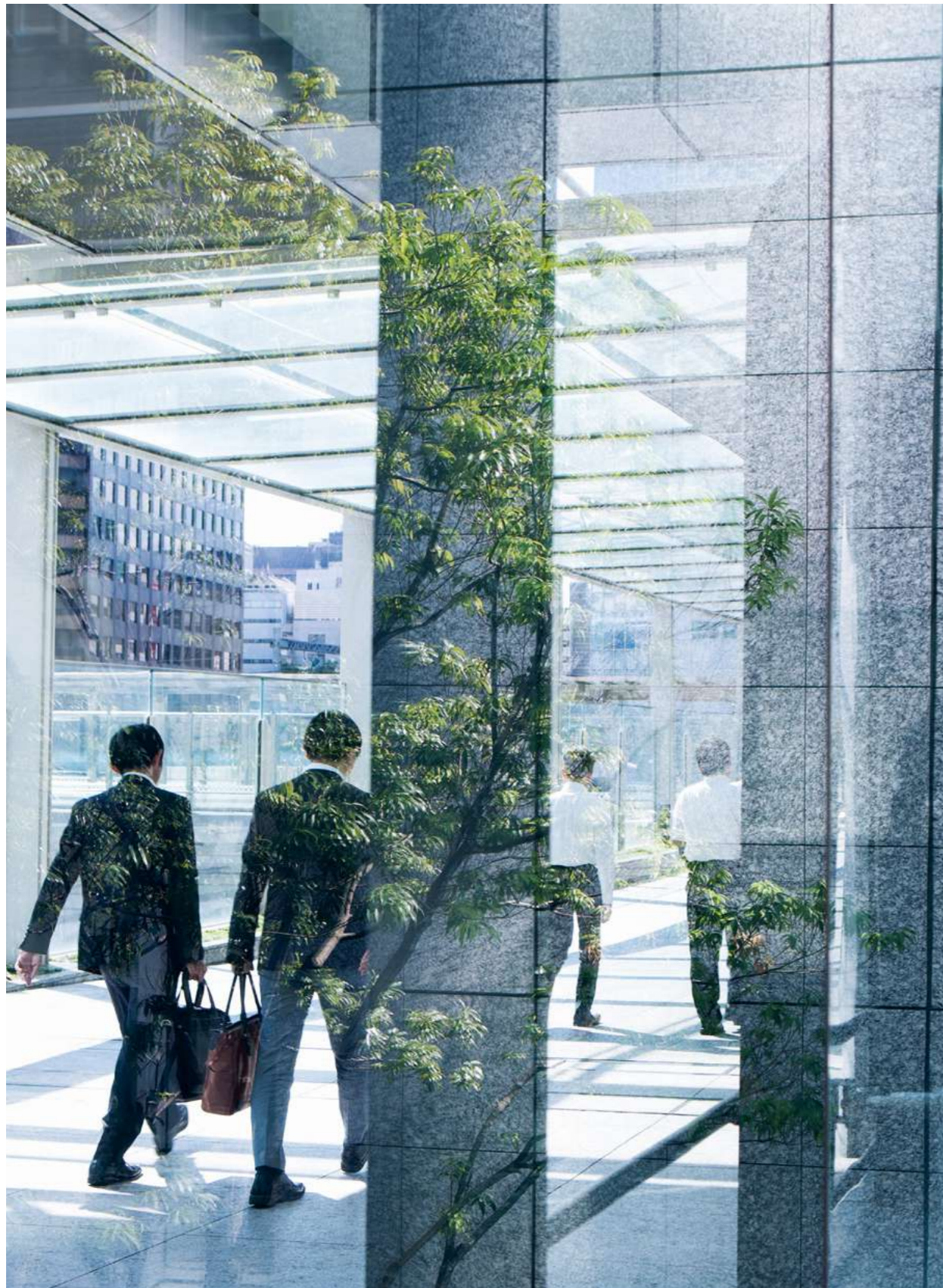


**SOCIÉTÉ** / 70 % de nos sociétés en portefeuille appliquent le partage de la valeur. Nous avons soutenu **la création de 14 000 emplois** depuis 2014 et 33 000 salariés de nos sociétés cédées ont profité d'un partage des bénéfices. Avec plus de 50 associations caritatives partenaires, la Fondation Ardian encourage **la mobilité sociale** par l'éducation, dès la petite enfance.



**PLANÈTE** / Nous contribuons à la transition énergétique grâce à nos investissements considérables dans les énergies renouvelables mais aussi avec Hy24, notre coentreprise d'infrastructure pour l'hydrogène. En 2023, les infrastructures renouvelables ont permis d'éviter **3,05 MtCO<sub>2</sub> d'émissions.**

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



**ANALYSE**  
*Les tendances du Private Equity*

## COMMENT ARDIAN S'ADAPTE-T-IL À LA RECOMPOSITION DU PAYSAGE FINANCIER ?

Crise Covid-19, inflation, hausse des taux d'intérêt...  
Jamais le capital-investissement n'a connu autant de bouleversements.  
Les durées de détention se sont allongées et la consolidation des GPs s'est accélérée, car la taille et la profondeur de l'offre sont des critères de plus en plus importants aux yeux des LPs. Dans ce nouvel environnement, la capacité d'Ardian à se différencier prend toute son importance.

PERSPECTIVES DU  
MILLENNIAL COMMITTEE



**Claire Chavaillard**  
Buyout, Paris



**Célia Benchimol**  
Legal, Paris

**99%**

Pourcentage de participations dans des fonds de capital-investissement cédées par GPs sur le marché secondaire à un prix égal ou inférieur à l'actif net réévalué en 2023

Source : Jefferies

**3,2 Bn\$**

Valeur des 28 000 entreprises à céder dans les portefeuilles de private equity dans le monde, dont plus de 40 % ont au moins quatre ans

Source : Bain & Company, Global Private Equity Report 2024

**112 Mds\$**

Volume des transactions reportées en 2023 sur le marché secondaire mondial

Source : Jefferies



« Les entreprises performantes traversent les périodes difficiles. Nous prenons le temps de bien les connaître pour les aider au mieux à créer de la valeur. »

**François Jerphagnon**  
Membre du Comité Exécutif et Head of Expansion

#### PERSPECTIVE

## RÉUSSIR, C'EST ALLER PLUS LOIN ET PENSER AUTREMENT

Les entreprises que nous ciblons, résilientes et de très grande qualité, n'ont pas vu leur valorisation baisser, malgré le contexte difficile. Cela signifie qu'un processus de polarisation est à l'œuvre entre les meilleures entreprises et les autres. Ainsi, celles dont la croissance est plus faible et l'activité plus cyclique attirent peu d'offres. Cela explique en partie la baisse de 30 % des volumes de fusions-acquisitions en Europe en 2023. Toutefois, les prix des acquisitions clé en main, un élément essentiel de notre approche de création de valeur, ont baissé d'environ 10 % l'an dernier.

La réussite dépend de deux facteurs de risque : la qualité de l'équipe de direction et le profil de croissance de l'entreprise. Pour les évaluer correctement, il convient de

développer des relations à long terme avec les entreprises avant d'investir.

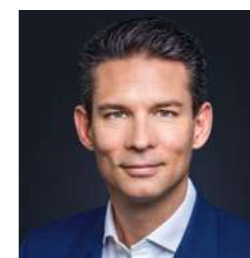
Ce principe nous permet de nous évaluer mutuellement et d'identifier les atouts de l'entreprise. Notre défi pour l'investissement est le même qu'en levée de fonds : Ardian doit être le meilleur choix.

Dans les deux cas, notre proposition doit être très qualitative et différenciante. Pour tout contrat, nous devons prouver nos compétences en matière de création de valeur. Il y a cinq ans, les ressources humaines étaient moins prioritaires. Aujourd'hui, nous assistons à une course aux talents et les dirigeants ont besoin de nous dans ce domaine. Même chose pour la transformation digitale, pour laquelle Ardian dispose d'une équipe spécialisée, tout comme pour l'analyse des risques et

des opportunités en matière de développement durable.

Nous devons être prêts à penser différemment. Il ne suffit plus d'être un spécialiste du secteur. Pour trouver les meilleures opportunités, il faut s'intéresser aux sous-secteurs et aux niches. C'est ainsi que nous avons acquis Liftket, un fournisseur majeur de palans à chaîne pour le monde du spectacle et de l'événementiel. Grâce à son savoir-faire rare, sa résilience et sa croissance, Liftket a le pouvoir de fixer ses prix.

Une fois ces entreprises acquises, nous les aidons à accélérer leur croissance. Nous investissons la trésorerie dans leur croissance, notamment dans les build-ups à l'international. Nous savons détecter les bonnes acquisitions et augmenter leurs revenus à l'international, souvent d'un tiers à 50 %.



**Florian Kluge**  
Chief Operating Officer, Investor Relations et  
Co-Head of Investor Relations Europe

#### ANALYSE

## TIRER PARTI DE L'EXIGENCE DE QUALITÉ DES INVESTISSEURS

La dimension et la diversification d'Ardian nous permettent d'investir sans subir les aléas des cycles économiques. Nous pouvons ainsi approfondir nos relations avec les investisseurs et continuer à lever des sommes importantes, déclare Florian Kluge.

Le secteur des marchés privés a fait face en 2023 à l'une des années les plus difficiles. Pourtant, pour Ardian, elle a été l'une des plus fructueuses pour la levée de fonds. En effet, les investisseurs se sont engagés à hauteur de plus de 20 milliards de dollars dans notre société. Cela montre qu'avec une offre de produits diversifiés, la croissance est possible, quel que soit l'environnement de marché. En 2023, l'attrait des LPs pour les liquidités a créé des opportunités extraordinaires pour notre équipe Secondaries, qui a investi 7 milliards de dollars dans des portefeuilles de buyout et d'infrastructure de grande qualité. L'environnement a également été favorable à la stratégie de l'équipe Co-Investissement, et nos activités Infrastructure et Private Credit se sont avérées bien adaptées à cette période marquée par l'inflation et la hausse des taux.

Les perturbations récentes ont renforcé l'exigence de qualité des investisseurs, mouvement qui bénéficie aux grands gestionnaires diversifiés tels qu'Ardian. En atteste le nombre de produits Ardian qu'ils détiennent, qui est passé de trois à quatre, en moyenne, en cinq ans. Et avoir tenu le cap durant la crise financière mondiale pèse dans la décision des investisseurs quand les conditions du marché se détériorent.

La hausse des taux d'intérêt a modifié les coûts de financement des transactions sur le marché privé. Mais nous n'avons

jamais abusé de l'effet de levier, ce qui a profité à nos portefeuilles pendant la crise financière mondiale. Par ailleurs, nous avons ciblé des actifs très résilients et de haute qualité, ce qui nous a permis de nous adapter à la fin des financements très bon marché. Par exemple, nous privilégions le recours à un effet de levier au niveau des transactions, plutôt qu'au niveau des fonds. Cette pratique, plus complexe à mettre en œuvre, est selon nous plus sûre.

Ardian a la capacité d'innover et de trouver de nouvelles sources de croissance et d'opportunités. Nous développons rapidement notre activité Private Wealth Solutions, qui a représenté, en 2023, 23 % des fonds collectés, ce qui reflète le potentiel de ce segment de marché. La force de notre marque et de notre réseau nous permet de nous associer à des experts reconnus pour initier de nouvelles activités d'investissement thématique. Après le lancement en 2021 de Hy24, notre joint-venture spécialisée dans l'hydrogène, nous avons conclu en 2023 des partenariats pour lancer Ardian Semiconductor et notre fonds Nature-Based Solutions.

Enfin, via notre plateforme de reporting Trustview Ardian, nous proposons des rapports et des études sur mesure à la demande des investisseurs. Nous sommes régulièrement félicités par nos partenaires sur leur qualité et l'aide à la décision que ces documents apportent aux investisseurs.



**ANALYSE**  
*Nouvelles technologies*

## COMMENT LA TECHNOLOGIE PERMET-ELLE À ARDIAN DE REPENSER L'INVESTISSEMENT ?

De l'influence disruptive de l'IA générative à l'automatisation, nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère technologique, dont nous devons comprendre les risques et les opportunités de création de valeur. Au sein d'Ardian, nous sommes parfaitement outillés pour y parvenir, notamment grâce à nos équipes de Data Science et à l'esprit d'entreprise, fondement de notre culture.

PERSPECTIVES DU  
MILLENNIAL COMMITTEE



**Matthias Straessle**  
Buyout, Francfort



**Camill Salomon**  
Co-Investissement, Paris

**1 Md€**

Taille cible du fonds Ardian Semiconductor, premier fonds européen dédié aux semi-conducteurs

Source : Ardian

**1 Bn\$**

Valeur estimée du secteur des semi-conducteurs d'ici 2030

Source : Ardian/Silian Partners

**1 200**

sociétés européennes liées à la chaîne de valeur des semi-conducteurs entrent potentiellement dans le scope du fonds Ardian Semiconductor

Source : Ardian

**Pauline Thomson**  
Head of Data Science



**Clément Marty**  
Head of Digital Transformation

#### DATA SCIENCE ET TRANSFORMATION DIGITALE

## NOTRE EXPERTISE DIGITALE AU SERVICE DE LA CRÉATION DE VALEUR

Notre capacité à recruter des experts du numérique et de la data science est, pour nos sociétés en portefeuille, l'un des atouts majeurs d'Ardian. Tirer tous les bénéfices de la digitalisation et de l'analyse des données dans ces entreprises est un élément fondamental de notre stratégie de création de valeur, affirment Pauline Thomson et Clément Marty.

Consolider les sociétés en portefeuille en exploitant la technologie numérique et en valorisant leurs données sont des éléments essentiels de l'approche d'Ardian en matière de création de valeur. Notre équipe IT interne s'est mobilisée pour digitaliser nos opérations, et nous souhaitons exploiter la data science dans toutes nos activités d'investissement. Ces programmes nous ont permis d'acquérir une expérience et des connaissances précieuses très utiles aux entreprises que nous acquérons.

Notre équipe de Transformation Digitale, créée en 2019 et dirigée par Clément Marty, compte désormais cinq spécialistes qui travaillent avec les sociétés dès qu'elles rejoignent nos portefeuilles Buyout et Expansion. Cette équipe les aide à définir et à réaliser leur feuille de route numérique, afin d'augmenter leur retour sur investissement dans ces technologies. Notre contribution varie depuis l'élaboration de leur stratégie numérique, la constitution d'une équipe interne, l'évaluation des risques cybersécurité, l'identification des meilleurs fournisseurs jusqu'à la solidité de leurs projets.



PERSPECTIVES DU  
MILLENNIAL COMMITTEE

« Nous optimisons nos projets internes en nous appuyant sur des outils numériques. Le projet de *cross-selling* du Millennial Committee témoigne de la capacité de notre IT à concrétiser nos attentes business. »

**Julien Centofanti**  
Fund Finance, Paris



PERSPECTIVES DU  
MILLENNIAL COMMITTEE

« D'une recommandation sur un vivier d'investissements au partage d'informations entre des équipes, la transformation numérique offre un énorme potentiel pour notre secteur. »

**Clément Perrin**  
Information Technology, Paris

#### De la transformation digitale à la data science

L'équipe de Transformation Digitale a participé à toutes les étapes du processus chez Opteven, une société d'assistance routière au sein de notre portefeuille Expansion, de l'identification des besoins à la réalisation de projets en passant par le choix de l'équipe. Quand nous avons cédé Opteven, ses capacités numériques ont été un argument majeur selon l'acheteur.

Dans de nombreux cas, les sociétés en portefeuille ont la possibilité de créer de la valeur à partir de leurs données. L'équipe de Transformation Digitale les met alors en relation avec nos experts Data Science. Dès sa création, l'équipe Data Science a travaillé avec l'équipe Infrastructure d'Ardian pour mieux gérer les actifs. Elle a notamment développé des outils innovants, comme l'apprentissage automatique pour calculer en temps réel les trajectoires de décollage et d'atterrissage des avions générant le moins d'émissions de gaz à effet de serre en fonction de la situation de nos aéroports.

L'association des équipes de Transformation Digitale et de Data Science est un atout pour nos sociétés en portefeuille comme Monbake, du portefeuille Buyout, qui

fabrique des pâtisseries surgelées pour les supermarchés et les petites épiceries. Monbake dispose aujourd'hui, grâce à nous, d'un outil de suivi et d'ajustement de la marge sur chaque produit vendu à chaque client.

#### Explorer l'intelligence artificielle

Nous testons toutes sortes de modèles de langage, y compris Microsoft Azure AI et Mistral, la startup française d'IA, afin d'identifier ce que nous pourrions exploiter au sein d'Ardian et de nos sociétés. Une partie du travail quotidien de nos équipes d'investissement consiste à analyser des documents et des données avant de décider d'un d'investissement : il existe donc un potentiel évident à utiliser l'IA pour trier et collecter des informations. À ce jour, les résultats obtenus par ces outils sont analysés par des experts « humains » pour en vérifier l'exactitude et la qualité.

Nous avons également procédé à une analyse de notre portefeuille afin d'identifier les sociétés qui pourraient faire la différence grâce à l'IA générative, et nous sommes déjà en train de travailler avec certaines d'entre elles à des stratégies d'IA adaptées.



« Nous sommes en train de déployer notre nouvelle plateforme de données qui nous permettra d'explorer les usages potentiels de l'IA et de tester le modèle de langage de Mistral avec nos propres données et paramètres. »

**Vincent Joly**  
Head of Information Technology

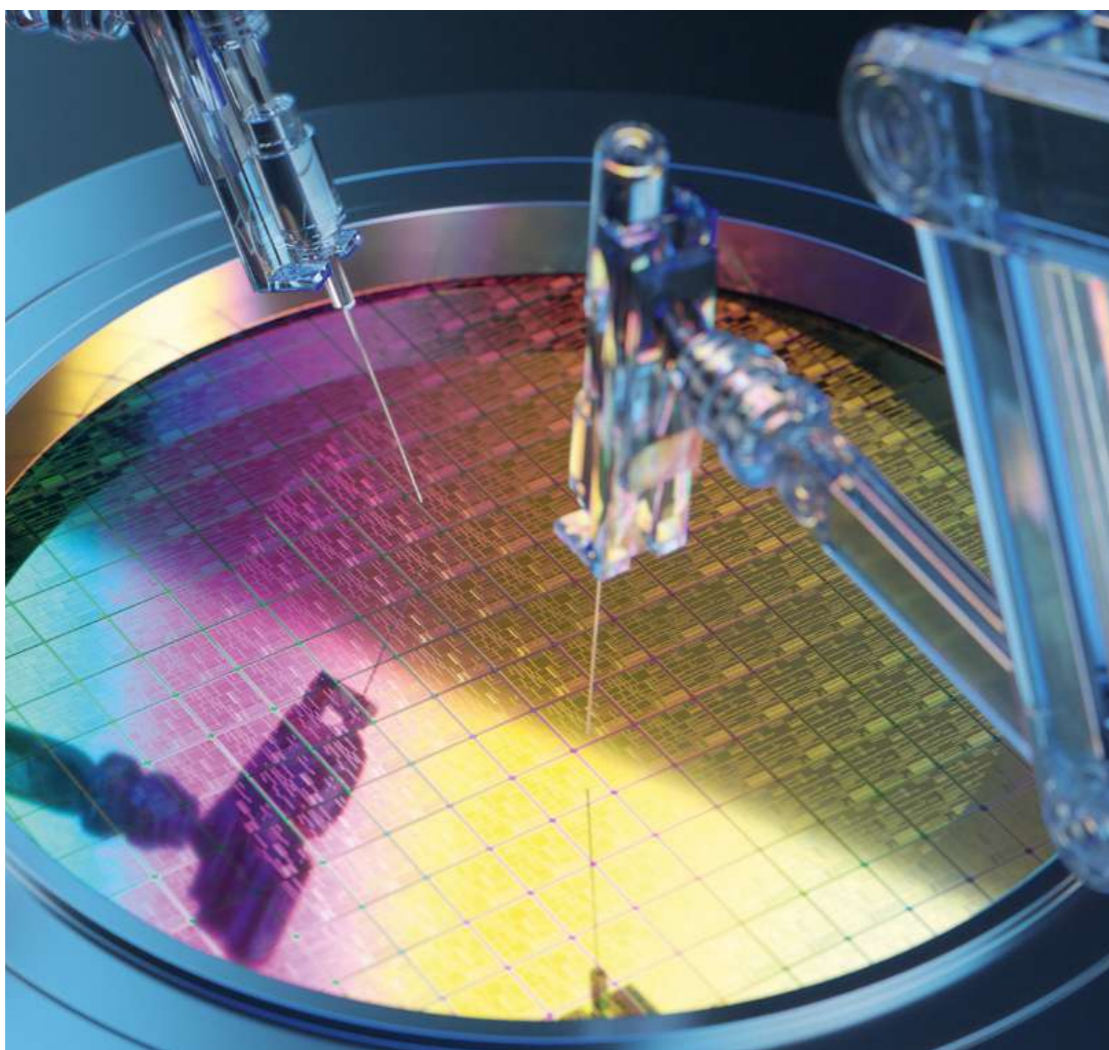


**Thibault Basquin**  
Membre du Comité Exécutif

### SEMI-CONDUCTEURS

## L'INTELLIGENCE DU CAPITAL SUR LE MARCHÉ EUROPÉEN DE LA PUCE

La nouvelle plateforme d'investissement d'Ardian dans les semi-conducteurs, qui combine vision industrielle et solidité financière, aide les acteurs mid-cap en Europe à saisir une opportunité de croissance majeure, déclare Thibault Basquin.



DÉCOUVREZ  
LA SÉRIE EN VIDÉO



**Ardian Semiconductor est le deuxième fonds industriel thématique lancé par Ardian, après l'hydrogène.** Ce secteur, qui revêt une importance stratégique majeure pour l'Europe, est promis à une croissance rapide, sous l'effet de mégatendances telles que l'adoption de l'IA, la croissance des data centers, l'électrification des véhicules et l'automatisation de nombreux secteurs industriels.

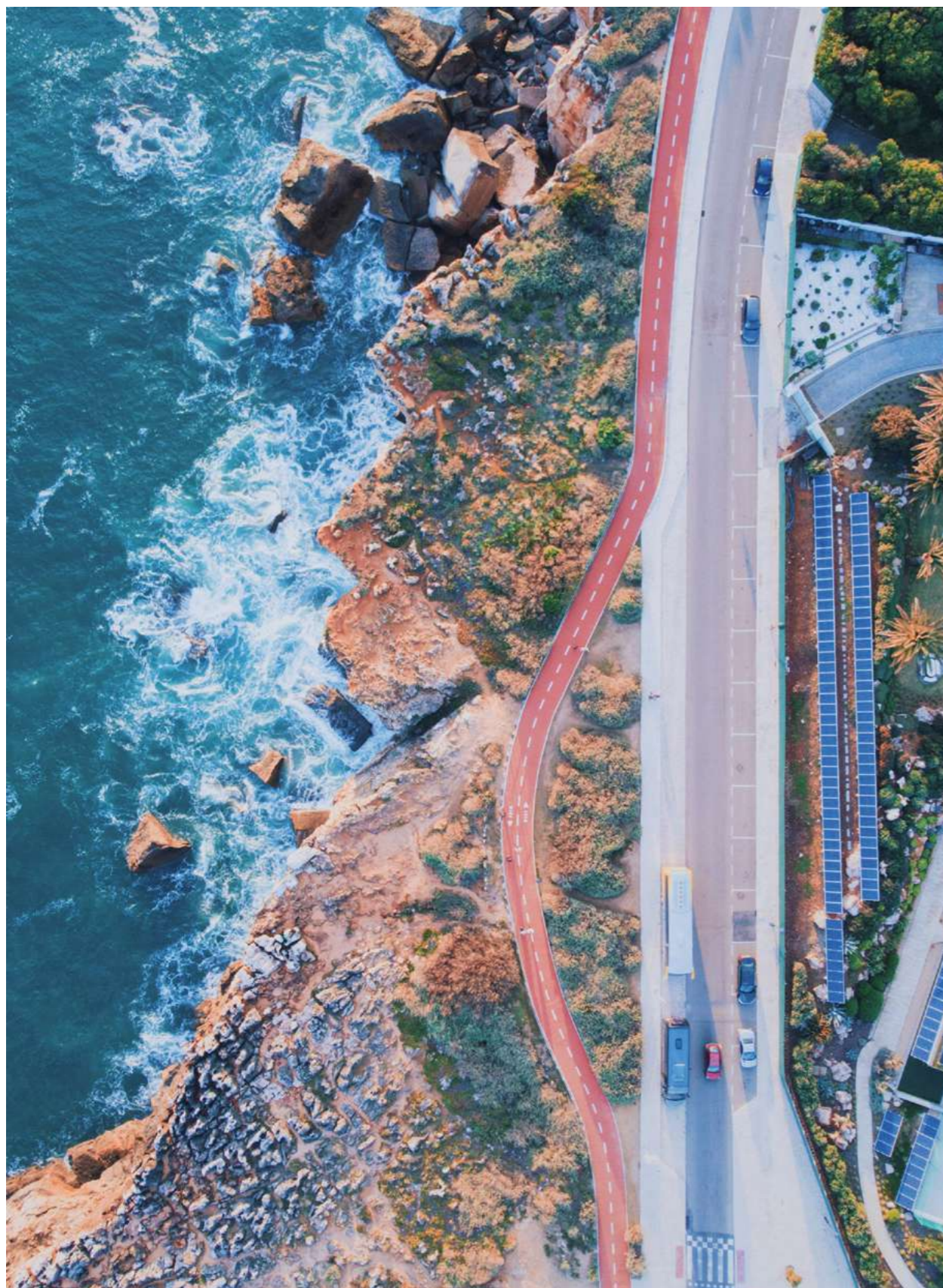
Ayant connu plusieurs ruptures de la chaîne d'approvisionnement durant la pandémie, l'Europe a pris conscience de la nécessité de consolider ses positions dans la production locale des semi-conducteurs. Ainsi, des leaders mondiaux tels que TSMC, Intel, GlobalFoundries et STMicroelectronics ont annoncé la construction de nouvelles fonderies. Ces installations doivent s'appuyer sur un écosystème solide de fournisseurs et de prestataires de services, c'est pourquoi Ardian Semiconductor a été lancé pour les soutenir.

« Nous avons mis en évidence un manque de financement stratégique pour les entreprises européennes mid-cap alors que nombre d'entre elles doivent doubler, tripler voire quadrupler leur taille. »

**Thibault Basquin**  
Membre du Comité Exécutif

Nous investirons principalement dans des sociétés européennes du mid-cap, spécialisées dans les équipements, les tests et l'assemblage de semi-conducteurs, les licences de propriété intellectuelle et les logiciels. L'Europe compte des entreprises de dimension moyenne de grande qualité dans ces segments, mais elles connaissent un manque de financement et de soutien stratégique pour accélérer leur croissance. En outre, l'Europe abrite les trois plus grands centres mondiaux de recherche sur les semi-conducteurs, avec lesquels nous avons l'intention de former des partenariats pour nos entreprises, afin de renforcer les écosystèmes du secteur.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, nous nous sommes associés à Silian Partners, une équipe de cinq cadres européens chevronnés dans le domaine des semi-conducteurs, dotés d'une très solide expérience internationale. En réunissant leurs connaissances industrielles et leur vision stratégique avec nos relations institutionnelles, notre solidité financière et notre expertise en matière d'investissement, nous pourrions proposer aux fondateurs et aux dirigeants d'entreprise le soutien qu'ils recherchent. Nous sommes convaincus qu'en développant une équipe d'investissement au cœur des grandes tendances technologiques, nous offrirons des rendements attractifs aux LPs, et qu'elle bénéficiera à plusieurs équipes d'investissement d'Ardian, ainsi qu'aux entreprises en portefeuille.



## ANALYSE Énergie

# QUELLES OPPORTUNITÉS LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE NOUS OFFRE-T-ELLE ?

Sujet cher à Ardian, la transition énergétique constitue depuis longtemps un axe névralgique de notre activité. Notre entreprise doit jouer un rôle moteur dans cette transition, et inscrire nos sociétés en portefeuille dans cette dynamique. Comment innover et élargir notre rayonnement international pour obtenir un impact durable dans tous les secteurs, les géographies et les stratégies d'investissement ?

PERSPECTIVES DU  
MILLENNIAL COMMITTEE



**Tamara Krzisch**  
Sustainability, Paris



**Matthias Huebener**  
Infrastructure, Londres

### + 50 %

Hausse de la demande d'électricité dans l'UE d'ici 2050 à la suite de la transition vers les énergies propres

Sources : Ardian/Compass Lexecon, Data Intelligence for Clean Energy (2023)

### 3 Bn\$

Estimation du montant des dépenses d'investissement requises dans les infrastructures en Europe et aux États-Unis d'ici 2030, pour atteindre les ODD (objectifs de développement durable) de l'ONU

Source : Global Infrastructure Hub

### 65 %

Objectif européen de recyclage des déchets municipaux d'ici 2035 pour développer l'économie circulaire dans l'UE

Source : Directive européenne concernant la mise en décharge des déchets (EU Waste Framework Directive)

**Daniel von der Schulenburg**  
Head of Ardan Infrastructure  
Germany, Benelux and  
Northern Europe et Senior  
Managing Director



**Federica Vasquez**  
Managing Director, Infrastructure

### ENTRETIEN CROISÉ

## NOUS REPOUSSONS LES LIMITES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

En 2023, l'équipe Infrastructure a acquis 100 % de l'un des acteurs les plus en pointe de l'économie circulaire. L'activité de gestion des déchets de l'entreprise néerlandaise Attero constitue un véritable modèle pour l'économie circulaire du futur, expliquent Daniel von der Schulenburg et Federica Vasquez.

### Pourquoi avez-vous décidé d'investir dans l'économie circulaire ?

**Daniel von der Schulenburg** / Nous considérons l'économie circulaire comme une véritable opportunité d'investissement et un sujet majeur de notre stratégie de développement durable. L'EU Waste Framework Directive, qui exige de récupérer plus d'énergie et de matériaux issus des déchets, par l'incinération, l'exploitation et le recyclage, a été l'un des facteurs décisifs. Dans ce secteur à forte densité d'actifs, soutenu par des politiques et des réglementations où de nombreux programmes de subventions se développent, les opérateurs ont une grande visibilité sur leurs revenus grâce aux contrats à long terme indexés sur l'inflation et assortis d'engagements de volume. Cela procure à la fois une bonne résilience et des opportunités de création de valeur. C'est exactement le type d'infrastructure que nous recherchons.

**Federica Vasquez** / L'économie circulaire constitue un élément important de notre stratégie globale de décarbonation et d'énergie propre. Elle s'inscrit naturellement dans de nombreux secteurs que nous étudions, notamment les projets d'énergie renouvelable, l'hydrogène, l'efficacité énergétique, le stockage des batteries, etc. Et Attero, qui est notre premier investissement dans l'économie circulaire, fait partie des acteurs les plus en pointe en Europe.

### Qu'est-ce qui distingue Attero des autres entreprises de l'économie circulaire ?

**DvdS** / Il s'agit d'un modèle pour l'économie circulaire. Attero est le leader incontesté de la gestion des déchets et de l'économie circulaire aux Pays-Bas, animé par une excellente équipe de direction et détenant la plus importante part de marché dans la valorisation énergétique des déchets, le traitement des biodéchets, la sépa-

ration post-collecte des plastiques et le traitement des déchets minéraux. La société se présente comme un guichet unique pour ses clients, quels que soient les déchets non dangereux qu'ils produisent.

**FV** / Il existe peu d'entreprises comme celle-ci, fondée sur un modèle entièrement circulaire. Attero collecte les déchets organiques et ménagers, les trie en différentes catégories, les traite pour générer de l'énergie et produire de nouvelles matières premières qui sont réinjectées dans l'économie. Elle possède deux des quatre plus grandes usines européennes de valorisation énergétique des déchets, produisant de la vapeur, de la chaleur et de l'électricité grâce à l'incinération. Elle convertit les biodéchets en biogaz, en biométhane et en compost. Les plastiques sont triés et transformés en granulés, utilisés pour fabriquer des produits en plastique recyclé. Les débris et la terre contaminée sont recyclés en matériaux de construction et sols réutilisables.



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

« L'acquisition de la plateforme néerlandaise de traitement des déchets et d'économie circulaire Attero nous permet de créer un modèle de valorisation énergétique des déchets neutre en carbone. »

### Quelles opportunités de croissance ciblez-vous ?

**FV** / Surtout la production de biométhane, car Attero traite plus d'un million de tonnes de déchets organiques par an, dont une partie infime sert à produire du biométhane. Les Pays-Bas prévoient d'augmenter la part de biométhane injecté dans leur réseau gazier, de 0,2 milliard de m<sup>3</sup> depuis 2022 à 1,1 Md m<sup>3</sup> d'ici 2030 pour des raisons environnementales et de sécurité énergétique. Les prix du gaz et de l'électricité resteront structurellement plus élevés qu'autrefois, en raison du remplacement du gaz russe par des importations de GNL. Attero et d'autres producteurs de biométhane devraient bénéficier de la

hausse des prix du gaz et de la demande de gaz renouvelable, et de la suppression du charbon aux Pays-Bas d'ici 2030. De quoi multiplier par dix la production de biométhane d'ici à 2030. De plus, la demande de recyclage du plastique augmente en raison des mesures fixées par l'UE et les Pays-Bas visant à introduire de plus en plus de matière recyclée. Une demande qui devrait soutenir les prix.

**DvdS** / Nous soutenons avec nos partenaires le plan de croissance très intéressant d'Attero, qui est fondé sur la séquestration et le stockage du carbone dans l'incinérateur de déchets d'Attero à Moerdijk. Cette usine émet actuellement plus de 600 kilotonnes de CO<sub>2</sub> fossile par an. Nous pré-

voyons, avec le gouvernement néerlandais, de financer un plan de transformation qui fera de Moerdijk le plus grand producteur national d'énergie neutre en carbone, fournissant à la fois de la chaleur et de l'électricité 24 h/24 et 7 j/7.

### Quand pourrez-vous capturer et stocker le CO<sub>2</sub> ?

**FV** / L'usine sera opérationnelle en 2029. Une fois que Moerdijk sera avancé, Attero s'attaquera à un site plus petit à Wijster. En ajoutant la séquestration et le stockage du carbone, les sites d'Attero seront beaucoup plus compétitifs et donneront au public une bien meilleure image des incinérateurs.



#### FOCUS

### COMMENT ATTERO PRODUIT DE L'ÉLECTRICITÉ SANS BRÛLER DU PLASTIQUE

**A** ttero possède la plus grande usine de traitement des plastiques d'Europe, avec une capacité annuelle de 500 000 tonnes. À partir de déchets ménagers non triés, l'entreprise est capable de filtrer les matériaux recyclables, tels que le papier et le plastique, et de les répartir vers un traitement spécifique. Ainsi, seuls les déchets non recyclables sont incinérés dans les usines de valorisation énergétique d'Attero.





**ANALYSE**  
*Talents*

## COMMENT ARDIAN ET SES SOCIÉTÉS EN PORTEFEUILLE PEUVENT-ILS GAGNER LA GUERRE DES TALENTS ?

Malgré les progrès de l'IA et du numérique, les métiers d'Ardian restent une question d'hommes et de femmes. Un réseau solide, un apport d'affaires dynamique et des relations privilégiées avec les chefs d'entreprise sont des ingrédients indispensables, faisant des talents la condition de réussite pour Ardian.

PERSPECTIVES DU  
MILLENNIAL COMMITTEE



**Roberto Curletti**  
Real Estate, Milan

**+ de 1065**  
collaborateurs au sein d'Ardian

**26%**  
des collaborateurs d'Ardian sont d'anciens stagiaires

**57%**  
des managers d'Ardian ont suivi au moins une formation



**Maria Stasse**  
Co-Head of Human Resources



**Flavie Jean**  
Co-Head of Human Resources

## RESSOURCES HUMAINES

# ADAPTER NOS PRATIQUES À NOTRE NOUVELLE DIMENSION

**Du fait de la croissance rapide de l'entreprise, un grand nombre de talents ont rejoint tous les départements d'Ardian. Aujourd'hui, notre priorité est de permettre à chacun d'entre eux de s'épanouir chez Ardian.**

## Fidéliser les talents

**Au cours des trois dernières années, Ardian a recruté de nombreux talents.** Nous avons doublé nos effectifs, en passant à plus de 1 065 salariés et nous avons attiré de nouveaux profils pour accompagner la croissance de l'entreprise. Grâce à ces nouveaux collaborateurs, nos équipes reflètent plus de diversité. Notre priorité au sein des ressources humaines est de veiller à ce que ces collaborateurs développent leurs compétences et bâtissent une carrière à long terme avec nous.

Pour y parvenir, nous devons tenir la promesse de la marque employeur d'Ardian : « We Invest In You ». Pour cela, nous veillons à mettre en place un parcours d'intégration complet, en nous appuyant sur la formation continue et le mentorat. Nous pensons aussi qu'il est essentiel de renforcer nos processus de ressources humaines, afin que ceux-ci soient mieux diffusés et compris.

**« Pour créer l'engagement des collaborateurs, il faut faire preuve de cohérence et d'objectivité. »**

**Maria Stasse**  
Co-Head of Human Resources

## Transparence et objectivité

**E**n accordant la priorité à la transparence et à l'objectivité, nous envoyons à tous le message selon lequel Ardian traite tout le monde de la même manière et veut renforcer le sentiment d'inclusion dans toutes les équipes. Nous travaillons étroitement avec les managers pour que notre processus d'évaluation soit aussi exhaustif que possible. Combiné au référentiel de compétences que nous avons développé, ce processus offrira aux salariés plus de visibilité sur leurs perspectives de carrière.

Pour que nos RH gagnent en transparence et en cohérence, nous avons besoin d'améliorer nos outils technologiques dans toute l'entreprise. C'est pourquoi nous mettons en place un Système d'Information ressources humaines, à notre échelle, pour moderniser nos processus existants. Ainsi, nous pourrions veiller à ce que nos politiques et pratiques RH soient appliquées de manière homogène dans nos différents bureaux. Nous pourrions aussi recueillir davantage d'informations auprès de nos collaborateurs et optimiser notre pratique dans des domaines tels que la formation, le développement des carrières et l'évaluation des performances. Une fois ces données disponibles, nous pourrions nous concentrer plus efficacement sur le développement stratégique de l'entreprise.

## Un soutien pour les managers

**A**rdian entend soutenir davantage l'ensemble des managers, notamment à travers la création de programmes de formation spécifiques. En effet, ils sont le premier interlocuteur des collaborateurs qui souhaitent développer leur carrière, se former et acquérir de nouvelles compétences. Ils jouent aussi à nos côtés un rôle essentiel dans l'identification des talents qui ont le potentiel de devenir les futurs leaders d'Ardian.

Ardian s'oriente vers une planification annuelle des recrutements, fixant les conditions d'embauche un an à l'avance. Les managers connaîtront et intégreront les objectifs stratégiques de l'entreprise dans leurs propres programmes de recrutement. Pour les y aider, en avril 2024, nous avons lancé People Conversations, qui leur permettra de parler de recrutement, d'estimer les compétences de leur équipe et d'aider chacun et chacune à les développer au mieux.

**« Nous façonnons un avenir où progrès et équité vont de pair. »**

**Flavie Jean**  
Co-Head of Human Resources



### FOCUS

## L'INCLUSION ET LA DIVERSITÉ EN 2023

**E**n 2020, Ardian a mis en place une stratégie en faveur de l'inclusion et de la diversité (I&D). Depuis lors, l'entreprise a lancé plusieurs initiatives axées sur la diversité au sens large. En 2023, notre réflexion s'est élargie au handicap et à l'orientation sexuelle. Notre politique de sensibilisation encourage les employés à déclarer leur handicap afin de bénéficier d'une adaptation de leur poste, si nécessaire. Nous avons rejoint Out Investors, un réseau international de professionnels de l'investissement privé qui promeut l'inclusion quelle que soit l'orientation sexuelle. Nous avons organisé une formation sur les microagressions et sur la façon de transmettre aux managers des informations sur l'inclusion. L'amélioration de l'égalité femmes-hommes chez Ardian reste une priorité même si nous avons reçu le prix *France Invest* en octobre 2023, récompensant nos efforts dans ce domaine et pour notre action d'ambassadeur dans le secteur du capital-investissement en France.



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



**Candice Brenet**  
Head of Sustainability

## ENTRETIEN CROISÉ

# RÉSILIENCE ET CRÉATION DE VALEUR AU COEUR DE LA RSE

**La mission d'Ardian de créer de la valeur à long terme pour ses clients et sa raison d'être – construire des entreprises durables – dépendent de son expertise en matière de développement durable, expliquent Stéphanie Bensimon et Candice Brenet.**

### Quels ont été les temps forts du développement durable en 2023 ?

**Stéphanie Bensimon** / Il y a eu deux grands axes de travail. Nous avons mis l'accent sur le fait que l'expertise d'Ardian en matière de développement durable soutient la création de valeur dans toutes les activités. Et cela suppose d'évaluer les risques liés au développement durable dans nos investissements. Cela signifie aussi qu'il faut investir dans des actifs et des technologies qui contribuent à la transition vers des économies et des sociétés plus durables, comme le montrent certaines de nos nouvelles solutions à l'image de celles fondées sur la nature. Nous œuvrons pour mettre à l'échelle et à industrialiser l'approche de la durabilité d'Ardian, afin de parler d'une seule voix dans toutes les classes d'actifs dans lesquelles nous investissons. Les résultats sont visibles dans nos trois piliers

stratégiques : investir dans la transition, utiliser l'intelligence des données pour stimuler la création de valeur et donner à chacun les moyens de s'épanouir.

**Candice Brenet** / La formalisation de notre feuille de route climat pour 5 ans est l'événement qui a le mieux illustré notre approche. Désormais, tous les investissements dont Ardian est actionnaire majoritaire, doivent établir une feuille de route climat d'ici 2028, dont au moins 40% avec des objectifs de réduction des émissions fondés sur les normes scientifiques, établis par l'Accord de Paris ; et d'ici 2025, toute décision d'investissement devra intégrer une évaluation des risques climatiques. Par ailleurs, notre feuille de route prévoit de doubler notre investissement en faveur d'une économie bas carbone, en engageant 3 milliards de dollars dans des actifs tels que l'énergie propre, l'immobilier Green+ et la capture du carbone.

### Comment agissez-vous quand vous n'êtes pas majoritaires ?

**SB** / Pour notre portefeuille Secondaries, nous menons une enquête sur les pratiques de durabilité des GPs depuis 2011. Nous disposons donc d'une grande quantité de données montrant comment les GPs abordent les questions de développement durable, et quelles sont les meilleures pratiques du secteur. Ces données sont très utiles pour comprendre les liens entre développement durable et création de valeur. Sachant que nous nous appuyons sur un grand nombre de réponses puisqu'elles recouvrent 95% des actifs sous gestion de nos portefeuilles secondaires et primaires en 2023. Ces données nous aident à prendre des décisions sur les investissements futurs et à nous engager auprès de nos GPs, avec qui nous partageons ces résultats et bonnes pratiques. Pour nos investissements secondaires,

« Nous participons à une transition mondiale et nos investisseurs ont besoin que nous les aidions à trouver des solutions pour soutenir cette transition. »

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

nous nous appuyons donc sur la collecte de données et l'engagement continu.

**CB** / L'an passé, conformément à notre feuille de route climat, nous avons étoffé la rubrique environnement de notre enquête. Au-delà de leur scorecard envoyée systématiquement, les 211 GPs répondants ont reçu un retour détaillé sur leurs initiatives et leurs performances en matière de transition climatique. Vous pouvez également voir les résultats de nos actions pour renforcer notre accompagnement des activités dans lesquelles nous ne sommes pas majoritaires dans le Fonds Ardian Co-Investment VI. Grâce à l'expérience acquise avec les GPs, nous avons fait reclasser ce fonds au titre de l'Article 8 de la SFDR, comme notre fonds Private Credit il y a quelques années.

### Comment diffusez-vous l'expertise RSE au sein de l'entreprise et des équipes d'investissement ?

**CB** / La réussite de notre stratégie de développement durable dépend de la

formation et de l'implication de tous nos collaborateurs. Par exemple, sur le climat, les décisions d'investissement prises exigent l'intégration d'une analyse fondée sur des données et les risques climatiques. Nous organisons un vaste programme de formation pour aider nos équipes d'investissement à évaluer les risques climatiques en particulier. L'an dernier, plus de 600 collaborateurs ont déjà participé à 36 ateliers en six langues, dans dix de nos bureaux. Nous avons également dispensé une formation spécialisée sur les réglementations ESG, qui touchent un large éventail de nos activités.

**SB** / Nous voulons être sûrs que l'expertise RSE est partagée dans toute l'entreprise, et que le développement durable est considéré par tous comme un élément essentiel de la création de valeur. Ce n'est pas seulement l'affaire de l'équipe Sustainability d'Ardian. Pour cela, nous nous appuyons sur le centre d'excellence que représente cette équipe. Ses connaissances techniques approfondies nous aident, ainsi que les entreprises de notre portefeuille et nos GPs, à prendre les bonnes décisions.

### Quels seront vos plus grands défis à relever ?

**SB** / Comme la réglementation ESG ne cesse d'évoluer, l'environnement est complexe. Mais nous voulons voir cette évolution comme une opportunité et un défi à relever. Ardian dispose de l'envergure et des ressources nécessaires pour le faire. Je pense également qu'il est essentiel de faire preuve de rigueur scientifique dans nos rapports et de respecter nos engagements.

**CB** / La gestion des talents restera un défi majeur car le développement durable est une préoccupation grandissante, mais déjà mature. Comme il s'agit d'un sujet technique, nous devons nous battre pour attirer les meilleurs du secteur, comme nous le faisons partout ailleurs, afin de pouvoir concrétiser nos engagements et d'en retirer de la valeur à long terme. Il est donc essentiel de continuer à développer notre centre d'excellence qui permet la montée en compétence de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

« À l'heure où les ressources de raréfient, le développement durable sera, de plus en plus, le moteur de la création de valeur à long terme. Quand je vois à l'œuvre notre équipe d'experts et l'élan de nos professionnels de l'investissement, je suis convaincue de notre capacité à relever les défis de l'avenir. »

**Candice Brenet**  
Head of Sustainability

Notre stratégie RSE s'appuie sur trois piliers : transition, intelligence et talents. **Ensemble, ils expriment nos priorités et traduisent nos leviers pour maîtriser les risques et mener une transformation créatrice de valeur.**



### PRIORITÉS

## INVESTIR POUR CRÉER DE LA VALEUR DURABLE ET RESPONSABLE

### TRANSITION

## INVESTIR POUR UNE ÉCONOMIE À L'ÉPREUVE DU TEMPS

**L'**environnement économique et social évolue sous l'effet de multiples facteurs, dont les tensions géopolitiques et le changement climatique. Nous devons veiller à ce que les entreprises et les actifs dans lesquels nous investissons résistent à ces risques, et puissent prospérer dans un monde en évolution.

Nous rejoignons ainsi la stratégie climat d'Ardian, qui vise à accélérer notre transition climatique sur les cinq prochaines années. Ce Plan vise à soutenir la résilience et la création de valeur à long terme d'Ardian et de son portefeuille. Il nous engage à évaluer les risques et les opportunités climatiques de chaque investissement, à élaborer des plans de décarbonation alignés avec les objectifs de l'Accord de Paris pour les actifs dont Ardian est actionnaire majoritaire et à suivre l'avancement par rapport aux indicateurs. Il nous engage aussi à financer la transition via de nouvelles opportunités d'investissement, y compris les énergies propres et renouvelables. Ardian réduira ses propres émissions par salarié de 30 % entre 2022 et 2028.

## 38%

des actifs ont un plan de décarbonation (scope direct PE : Buyout, Expansion, Infrastructure, ANAF, Co-Investissement et Growth)



### INTELLIGENCE

## PILOTER NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES POUR CRÉER DE LA VALEUR

**L'**analyse des données devient une aide à la décision et à l'innovation dans toutes nos activités. Pour cela, nous avons investi dans la création d'une plateforme de données ESG couvrant 98 % des actifs d'Ardian. Nous avons aussi recruté un expert des données dans notre équipe RSE. Ainsi, nous pouvons suivre les progrès réalisés dans le cadre des feuilles de route RSE que nous proposons à nos sociétés en portefeuille. Nous imaginons des outils innovants pour libérer la valeur de nos actifs et fournir à nos clients des rapports transparents sur l'impact de nos décisions. Nous avons, par exemple, développé des outils d'analyse des données pour modéliser les émissions de gaz à effet de serre de nos aéroports et pour calculer le rendement du carbone incorporé de nos projets immobiliers.

La collecte et l'analyse des données sont essentielles à notre collaboration avec les sponsors pour renforcer la performance RSE de nos grands portefeuilles comme Secondaries & Primaries, Co-Investissement et Private Credit. Depuis 2011, nous collectons des données sur le développement durable auprès des GPs de notre portefeuille Secondaries.



### TALENTS

## PERMETTRE À CHACUN D'ÉVOLUER ET PARTAGER LA VALEUR

**L'**a réussite d'Ardian et de nos sociétés en portefeuille dépend du talent et de l'implication des équipes. Nous défendons une culture de la confiance auprès des nouveaux collaborateurs d'où qu'ils viennent, et nous favorisons un environnement inclusif où chacun peut libérer son potentiel, faire entendre sa voix et bâtir sa carrière sur le long terme.

Nous croyons fermement au partage de la valeur créée par nos investissements. Depuis 2008, nous distribuons une partie de nos gains aux salariés des sociétés en portefeuille que nous cédon. À ce jour, cette redistribution a bénéficié à plus de 33 000 personnes de 45 sociétés cédées. Nous avons été le premier partenaire européen de l'Ownership Works, une organisation américaine à but non lucratif qui promeut l'actionariat salarié. Nous encourageons nos sociétés en portefeuille à opter pour des systèmes de redistribution des bénéfices et d'actionariat auprès du plus grand nombre de leurs salariés.

## 65%

des sociétés en portefeuille Expansion, Buyout et Infrastructure disposent de systèmes de partage de la valeur



## PRIVATE EQUITY ENCOURAGER L'EXCELLENCE DE L'ESG DANS NOTRE PORTEFEUILLE SECONDARIES

ACTIVITÉ : **SECONDARIES**

### ÉTUDE DE CAS #1

**D**epuis 2011, Ardian suit la performance ESG des GPs de son portefeuille Secondaries. En 2023, notre enquête annuelle a reçu le nombre record de 211 réponses. L'an dernier, nous avons modifié notre questionnaire afin de recueillir davantage de données sur la recherche et l'analyse comparative des fonds, et pour aligner les données recueillies sur le climat avec la stratégie Climat d'Ardian. Désormais, en plus de la scorecard ESG annuelle, objet de commentaires et de pistes d'amélioration, nous fournissons à chaque GP participant une scorecard climat.

Nos derniers résultats démontrent que depuis 2020, la proportion de GPs qui calculent les émissions de CO<sub>2</sub> de leur portefeuille

et de leur entreprise a plus que doublé, pour atteindre 60 %. Et 98 % d'entre eux intègrent les critères ESG à leur processus de préinvestissement et de prise de décision en matière d'investissement. Environ un tiers évaluent la trajectoire des émissions carbone de leurs investissements selon l'Accord de Paris et 36 % ont recruté un spécialiste du développement durable dans leur comité d'investissement. Enfin, 28 % des répondants ont indiqué fixer des objectifs de durabilité à leur fonds. Notre enquête montre qu'au-delà de la mise en œuvre de processus ESG, les GPs mesurent de plus en plus la performance ESG de leurs investissements et leur contribution aux défis sociaux et environnementaux. Ardian continuera à s'engager auprès de son portefeuille Secondaries pour soutenir les progrès en matière de durabilité.

### ÉTUDE DE CAS #2

**D**epuis l'acquisition en 2017 de la société d'ingénierie, de technologie et de conseil Expleo, nous avons veillé à l'exposer à des activités en lien avec le transport à faible émission carbone, à l'énergie propre et à l'écoconception. Ainsi, la part du chiffre d'affaires de l'entreprise alignée sur la taxonomie verte de l'UE devrait atteindre 33 % d'ici 2025, contre 10 % en 2021. Expleo s'est également fixé pour objectif de réduire ses propres émissions de gaz à effet de serre de 50 % d'ici 2025 par rapport à leur niveau de 2019. La société a déjà réduit d'un quart ses émissions sur les scopes 1-3 entre 2019 et 2022.

**A**ccompagné par Ardian, Impact Group a transformé son activité, passant d'emballages alimentaires à usage unique à des produits réutilisables. Dès notre entrée au capital en 2020, nous avons adopté l'objectif ambitieux de réaliser 50 % du chiffre d'affaires grâce à des produits durables. Pour cela, nous avons soutenu la création d'une équipe de développement durable interne, et investi dans de nouvelles lignes de production de cellulose et de PET. En 2023, les produits durables ont représenté 35 % des ventes d'Impact Group, contre 23 % en 2018, avant que l'entreprise ne rejoigne le portefeuille Expansion.

### ÉTUDE DE CAS #3

**L**a restauration du bâtiment historique situé Via Melzi d'Eril à Milan réalisée par l'équipe Real Estate est une très bonne illustration de notre stratégie RSE et de décarbonation. À partir d'un immeuble de bureaux vétuste de trois étages près du centre-ville acquis en 2018, nous avons construit un actif durable Green+.

En ajoutant trois étages en bois, nous avons agrandi la surface de 40 %. Par une meilleure isolation, nous avons réduit la consommation d'énergie de 34 % tandis que des panneaux solaires produisent 25 % de l'énergie du bâtiment. Un système de récupération des eaux de pluie a quant à lui permis de baisser de

de 52 % la consommation d'eau. Aux côtés d'équipements modernes – systèmes d'éclairage, de chauffage et de refroidissement de pointe – et des capteurs multi-usages, nous avons amélioré le bien-être des lieux à travers des terrasses, un jardin sur le toit et un parking pour les vélos.

Le résultat ? Un bâtiment plus vaste qui produit 27 % d'émissions en moins par mètre carré qu'avant sa rénovation, soit une économie de 120 tonnes de CO<sub>2</sub> par an. Sur le plan financier, Via Melzi D'Eril propose un loyer 12 % supérieur à celui d'un immeuble équivalent de Grade A, et a généré à la sortie un effet de levier de deux fois notre investissement en capitaux propres.



## PRIVATE EQUITY VERS DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DURABLES

SOCIÉTÉ : **EXPLEO**  
PAYS : **FRANCE**  
SECTEUR : **INGÉNIERIE**

( **expleo** )

SOCIÉTÉ : **IMPACT GROUP**  
PAYS : **FRANCE**  
SECTEUR : **EMBALLAGE ALIMENTAIRE**

**Impactgroup.**

## REAL ASSETS LA DURABILITÉ, SOCLE DE LA CRÉATION DE VALEUR DANS L'IMMOBILIER

PROJET : **MELZI D'ERIL**  
PAYS : **ITALIE**



**ACTIFS GÉRÉS OU CONSEILLÉS**

Chiffres au 31 décembre 2023

121 Mds\$

**PRIVATE EQUITY**SECONDARIES & PRIMARIES - CO-INVESTISSEMENT - BUYOUT - EXPANSION -  
GROWTH - NORTH AMERICA FUND  
pp.64-83

33 Mds\$

**REAL ASSETS**INFRASTRUCTURE - REAL ESTATE - REAL ASSETS DEBT  
pp.84-93

10 Mds\$

**CREDIT**PRIVATE CREDIT - NAV FINANCING  
pp.94-101

164 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 de grandes fortunes privées d'accéder à des marchés jusqu'alors réservés aux seules grandes institutions.



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

### ARDIAN CUSTOMIZED SOLUTIONS

## DES SOLUTIONS RÉSILIENTES SUR MESURE

**Dans un environnement de marché complexe, Ardian Customized Solutions (ACS) a pu maintenir de solides performances en levées de fonds grâce à l'élargissement de son offre, analyse Jan Philipp Schmitz.**

**E**n 2023, Ardian Customized Solutions a démontré toute la pertinence de son orientation vers une offre sur mesure innovante et flexible, réalisant de solides levées de fonds sur un marché plus concurrentiel. Les montants levés avoisinent un montant total de 5 milliards de dollars provenant à la fois de nouveaux investisseurs et de nos clients existants, qui y contribuent à hauteur de la moitié des fonds levés cette année.

ACS a bénéficié d'un ancrage solide sur les marchés européens, en particulier en Allemagne, en Suisse, en France et au Luxembourg, à l'origine de 80% des levées de fonds. Un nouvel équilibre s'opère, grâce à l'apport de deux nouveaux marchés en plein essor, l'Asie et l'Amérique latine, où nous anticipons à terme des perspectives de croissance majeures pour notre éventail de solutions dédiées au marché privé. Nous comptons ainsi des portefeuilles substantiels engagés par des investisseurs coréens et nous sommes bien présents au Mexique.

Dans le prolongement des dernières années, le capital-investissement reste en tête des classes d'actifs d'ACS, suivi de

près par l'Infrastructure. Dans ces deux catégories, Ardian jouit d'une connaissance exhaustive des marchés privés qui nous permet de personnaliser et de diversifier nos portefeuilles d'investisseurs. La plupart des solutions comportent une combinaison classique de fonds Ardian et de fonds tiers, auxquels s'ajoutent les offres ciblées d'Ardian en fonds secondaires et co-investissements. Dans plusieurs de nos fonds, nos solutions ACS agrégées figurent parmi les dix premiers investisseurs. Nous pouvons en outre satisfaire les besoins d'investisseurs désireux d'être sur des niches en plus de leurs portefeuilles globaux, par exemple à travers des solutions dédiées de crédit durable ou de co-investissements directs en infrastructure.

Pour les investisseurs d'ACS, l'ESG est un axe de réflexion majeur qui guide à la fois leurs stratégies d'investissement et le pilotage de la composante durable des solutions ACS. Ardian a accordé une attention toute particulière à ce sujet en 2023. Nos équipes d'investissement, de Sustainability et de Fund Finance ont retravaillé notre reporting ESG à l'intention des clients d'ACS, dans le souci d'assurer un niveau de détail exemplaire dans nos publications et de rester en cohérence avec les évolutions du marché.

### Chiffres clés

5 Mds\$

Levées de fonds d'Ardian  
Customized Solutions

8

nouvelles solutions  
ACS confirmées

50%

des levées de fonds réalisées  
auprès des clients ACS existants



« Plus nous serons souples et innovants, plus Ardian Customized Solutions pourra répondre aux besoins de nos investisseurs et leur apporter des solutions, au bénéfice de tous. »

—  
**Martin Kessi**  
Co-Head Ardian Customized Solutions,  
Head of Ardian Switzerland

### FOCUS

## LE CRÉDIT PRIVÉ, UNE SOLUTION POUR ÊTRE AU PLUS PRÈS DU MARCHÉ

La solution créée sur mesure pour Barmenia offre des atouts en termes de rendement, de diversification, et un accès direct aux équipes d'investissement d'Ardian.

**L**a compagnie d'assurance allemande Barmenia, située à Wuppertal près de Cologne, a fait ses premiers pas sur le marché du crédit privé en 2015, via notre activité fonds de fonds. Devenu familier de cette classe d'actifs, elle a souhaité diversifier ses investissements avec Ardian Customized Solutions et alloue désormais 1,3 milliard de ses 16 milliards d'euros d'actifs au crédit privé, dont une large part confiée à Ardian.

Pour Steffen Ingnoli, responsable de l'activité Alternative Investments de Barmenia, « le crédit privé est devenu une composante essentielle des investissements à revenus fixes de notre société, en raison des rendements attractifs et de la diversification qui en découle. Le « sur-mesure » du crédit privé donne plus de souplesse pour atteindre les valorisations cibles et facilite

aussi l'obtention des documents d'information », explique-t-il.

Ardian a été choisi par cet assureur parmi 30 gestionnaires en raison de sa présence locale à Francfort et de sa compréhension des besoins des assureurs, héritée de son passé au sein d'Axa.

« Ardian a une longue expérience de ce marché et affiche d'excellentes performances. Sa stratégie correspondait à notre vision du crédit privé, sur les prêts directs aux entreprises de taille moyenne, ce qui nous a permis de diversifier considérablement le reste de notre portefeuille de titres à revenu fixe. »

Investir via une solution sur mesure aide à se tenir « au plus près du marché », dit-il. « L'accès direct aux équipes d'investissement d'Ardian, à Londres et Francfort, est toujours une aide précieuse ».



**Steffen Ingnoli**  
Responsable Alternative Investments,  
Barmenia

## PRIVATE WEALTH SOLUTIONS

# INVESTISSEURS PRIVÉS, UNE BELLE DYNAMIQUE

L'essor des relations avec les banques privées, l'innovation et une conjoncture favorable pour le Secondaire et le Co-Investissement sont autant d'ingrédients qui ont inscrit l'activité Private Wealth d'Ardian dans une dynamique très positive, explique

Erwan Paugam, Head of Private Wealth Solutions.

**A**vec un montant record de 4,9 milliards de dollars levé auprès des investisseurs privés en 2023, l'activité Private Wealth Solutions (PWS) s'inscrit dans une dynamique très positive. Ces montants ont représenté plus de 20 % du total des levées d'Ardian, toutes activités confondues. Ils témoignent de l'intérêt croissant des investisseurs privés, désireux d'augmenter leur portefeuille d'actifs privés.

Nous avons généré des volumes de capitaux importants au profit des fonds Secondaires et Co-Investissement d'Ardian, deux stratégies particulièrement attractives pour des investisseurs privés en cours de levée en 2023. Aidés par notre large éventail de produits, dont l'une des plus grandes plateformes secondaires de capital-investissement au monde, nous sommes particulièrement bien positionnés pour servir le marché des grandes fortunes. Nous voyons en outre se dessiner une tendance qui renforce l'attractivité de notre offre : la propension croissante des investisseurs à diversifier leurs catégories d'actifs privés.

Sur le plan géographique, la plus grande partie des nouveaux actifs ont été levés l'an dernier en partenariat avec des gestionnaires de patrimoine américains, même si les

banques internationales basées aux États-Unis nous ont également confié des montants significatifs en provenance d'autres régions, notamment d'Asie. Nous continuons à élargir nos relations avec des gestionnaires de patrimoine à l'international, en partenariat avec de grands groupes bancaires basés aux États-Unis et en Europe, des acteurs régionaux de premier plan en Europe, en Asie et en Amérique du Nord, ainsi qu'avec de solides acteurs locaux.

La montée en puissance de notre stratégie PWS auprès des investisseurs privés s'est accompagnée d'une forte augmentation de la part des relations intermédiées par des gestionnaires de patrimoine. Pour autant, nous continuons à travailler en direct avec certains investisseurs familiaux institutionnels. Au cours de l'année passée, nous avons pu développer de nouvelles relations tout en bénéficiant d'importants engagements de la part de nos investisseurs existants.

L'innovation produit est l'une de nos ambitions centrales pour l'année 2024 et au-delà. Après le lancement réussi de notre premier fonds perpétuel en 2023, en partenariat avec BNP Paribas Cardif, et le dépassement de notre objectif de levée de fonds, nous souhaitons capitaliser sur ce nouveau type de solution et développer des produits similaires en partenariat avec d'autres acteurs de la gestion privée.

### Chiffres clés

4,9 Mds\$  
levés en 2023

14 Mds\$  
d'actifs gérés ou conseillés  
en 2023

55%  
Croissance des actifs sous gestion  
en glissement annuel



« Aidés par notre large éventail de produits, dont l'une des plus grandes plateformes secondaires de capital-investissement au monde, nous sommes particulièrement bien positionnés pour servir le marché des grandes fortunes. »

Erwan Paugam  
Head of Private Wealth Solutions

### FOCUS

## COMMENT RAYMOND JAMES ATTEND BEAUCOUP DE VALEUR POTENTIELLE DANS LES FONDS DE SECONDAIRES « LP-LED »

Grâce à l'exploitation des données dans le processus d'investissement et à ses relations fortes avec les sponsors de premier plan, Ardian s'est révélé un partenaire idéal pour le gestionnaire de patrimoine américain.

**L**a neuvième génération de fonds secondaires s'est ouverte aux clients de Raymond James en septembre 2023, à l'issue d'une année de due diligence, explique Jackson Long, responsable Private Markets Research and Product Development du cabinet de gestion de patrimoine américain.

Durant la phase d'audit, Raymond James a été très impressionné par le processus d'investissement d'Ardian, qui s'appuie sur une base de données considérable et une grande proximité avec les gestionnaires les plus importants. « Ces deux facteurs ont fait la différence au moment du choix », explique-t-il. « Nous avons eu des réunions avec les équipes d'Ardian à New York et Londres et à distance avec Paris, Montréal, Abou Dabi et d'autres et nous avons été à chaque fois impressionnés par la qualité de nos interlocuteurs ».

Le gestionnaire de patrimoine a également précisé que les conditions de marché complexes, qui ont permis de négocier des prix très attractifs lors du rachat de participations secondaires, avaient pesé en faveur de la stratégie d'Ardian. « Avec l'effet dénominateur qui chahute le marché des investisseurs institutionnels, nous avons vu une valeur ajoutée considérable dans l'arrivée d'un grand gestionnaire expérimenté, spécialisé dans les transactions secondaires « LP-led » dans ce contexte spécifique. »

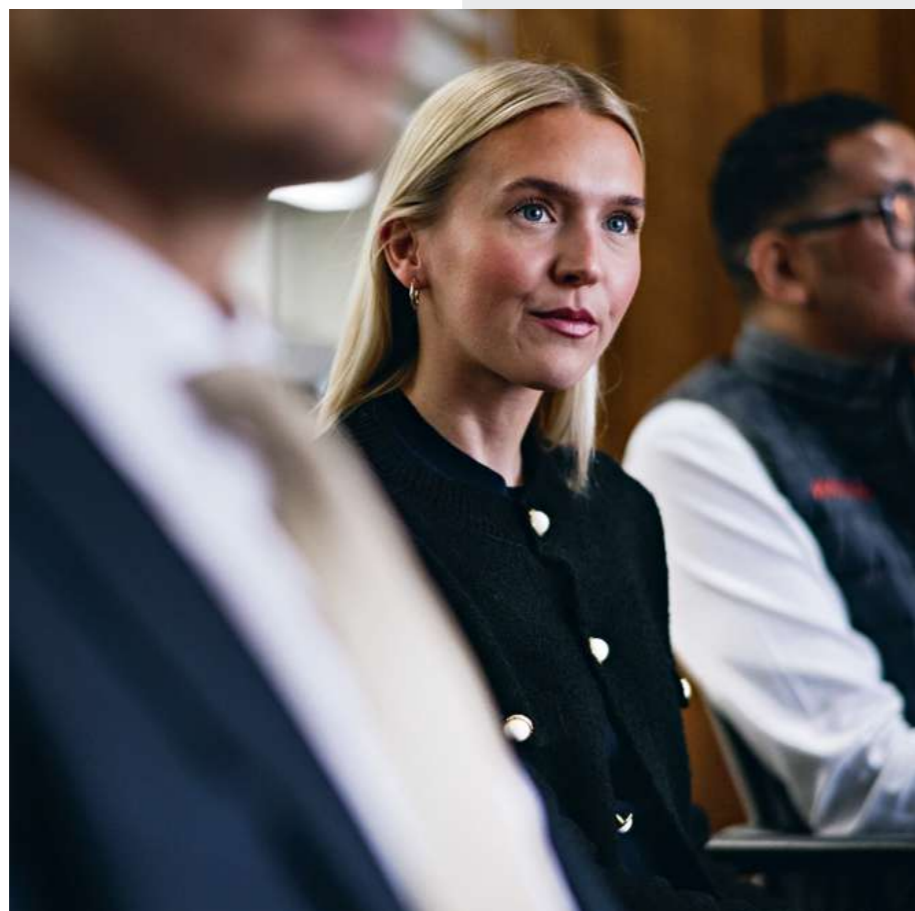
Les portefeuilles de fonds matures qu'achète Ardian, sont synonymes de diversification pour les investisseurs privés, par le nombre des gestionnaires et sociétés sous-jacentes, mais aussi par les performances et la perspective de distribution rapide, lors de la revente ou du refinancement des entreprises. « Nous pensons qu'il s'agit d'une formidable opportunité pour nos clients », conclut-il.



Jackson Long  
Responsable Private Market Research and Product Development,  
Raymond James



## PRIVATE EQUITY



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

**FAITS MARQUANTS**  
pp.66-71

**SECONDARIES & PRIMARIES**  
pp.72-73

**CO-INVESTISSEMENT**  
pp.74-75

**BUYOUT**  
pp.76-77

**EXPANSION**  
pp.78-79

**GROWTH**  
pp.80-81

**NORTH AMERICA FUND**  
pp. 82-83

## La valorisation des sociétés privées solides a montré leur résilience

**Ardian mène des stratégies de capital-investissement qui ciblent des sociétés privées en Europe et en Amérique du Nord enregistrant des chiffres d'affaires en forte croissance et de solides marges. Elles sont pour les clients la promesse de plus-values attractives.**

**L**es stratégies de capital-investissement d'Ardian offrent plusieurs profils de risque - rendement de placements dans le privé, dont des investissements dans des fonds directs et des rachats de portefeuilles de fonds sur le marché secondaire. Dans les deux cas, les rendements se matérialisent à la fois lors de la sortie du capital sous forme de plus-values de cession et au cours de la période de participation, sous forme de dividendes lors des re-financements. Le taux de rendement interne (TRI) et le multiple du capital investi (MOIC) donnent la mesure du retour sur investissement.

Bien que le volume des sorties de capital ait reculé en 2023, en raison de facteurs tels que la hausse des coûts de financement et la faiblesse des marchés d'introduction en bourse, la valorisation des sociétés privées de qualité montré leur résilience.

Notre stratégie de capital-investissement la plus importante est celle des secondaires, qui comprend des participations dans des centaines de sociétés

privées. Cette stratégie repose sur la diversité des secteurs, des zones géographiques et des sponsors, sans que l'investisseur n'ait à sélectionner lui-même les fonds. En 2023, notre équipe Secondaries a pu racheter des portefeuilles de grande qualité à des coûts inédits par rapport à l'actif net réévalué ; leur date d'échéance étant proche, ils offrent des rendements attractifs et prévisibles à mesure que les cessions se concrétisent.

Nos activités directes — Buyout, Expansion, Growth — investissent dans des sociétés européennes importantes, de taille moyenne et en croissance. Les performances y sont constantes d'une génération à l'autre depuis plus de vingt ans. Enfin, notre stratégie de Co-Investissement permet d'être associé à des opérations montées par d'autres grandes sociétés de capital-investissement où sont réunies des sociétés en portefeuille, de tailles, de zones géographiques et de sponsors extrêmement divers, davantage que dans le cadre de nos stratégies directes plus ciblées.

## FAITS MARQUANTS

*Private Equity*  
**Secondaries & Primaries**  
 INVESTISSEMENT

TRANSACTION : REMBRANDT

CONTREPARTIE : FONDS DE PENSION EUROPÉEN / DATE DE CLOSING : DÉC. 2023



L'équipe **Secondaries & Primaries** d'Ardian a récemment acquis un portefeuille de 2,2 milliards de dollars auprès d'un fonds de pension européen. Particulièrement diversifié et habilement constitué, ce portefeuille offre une exposition à des secteurs résilients comme l'informatique, les services B2B, les services financiers et la santé, en Amérique du Nord comme en Europe.

Il est géré par 14 gestionnaires expérimentés bien connus d'Ardian, comme en témoignent nos investissements dans 100 % de ces GPs. Rembrandt est une bonne illustration du positionnement original d'Ardian, qui s'impose comme un partenaire privilégié sur des rachats de portefeuilles de grande dimension. Celle-ci étant l'un des principaux critères de choix du vendeur.

**Chiffres clés**

2,2 Mds\$  
Taille du portefeuille

80% env.  
financés fin 2023

## FAITS MARQUANTS

*Private Equity*  
**Co-Investissement**  
 INVESTISSEMENTS

**Palex**  
Constant Improvement



ENTREPRISE : PALEX MEDICAL / PAYS : ESPAGNE  
 SPONSORS : FREMMAN CAPITAL, APAX PARTNERS  
 SECTEUR : MÉDICAL & TECH  
 DATE D'INVESTISSEMENT : DÉCEMBRE 2023

Fremman ayant décidé de vendre Palex à Apax Partners, nous avons cédé notre participation avec succès. Convaincus qu'il lui restait un potentiel de création de valeur, nous avons réinvesti, aux côtés d'Apax et de Fremman, à travers notre tout nouveau fonds.

**Chiffres clés**

+ de 150 000  
produits dans le portefeuille de Palex couvrant 22 domaines thérapeutiques

+ de 2 000  
hôpitaux dans sa clientèle

**Potter Global Technologies**



ENTREPRISE : POTTER GLOBAL TECHNOLOGIES  
 PAYS : ÉTATS-UNIS / SPONSOR : KKR  
 SECTEUR : INDUSTRIE  
 DATE D'INVESTISSEMENT : NOVEMBRE 2023

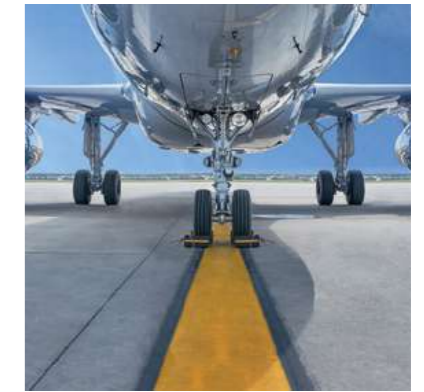
En novembre 2023, nous avons pris une participation dans le capital de Potter Global Technologies, fabricant d'équipements de lutte anti-incendie et de communication d'urgence, à destination principalement des écoles, des copropriétés et des industries. Potter évolue dans un secteur stable, très encadré et dispose de multiples leviers de création de valeur.

**Chiffres clés**

+ de 850  
salariés dans 12 bureaux et 5 pays

+ de 2 100  
clients dans le monde

**ALVEST**



ENTREPRISE : ALVEST / PAYS : FRANCE, ÉTATS-UNIS / SPONSORS : CDPQ, ARDIAN, SAGARD / SECTEUR : INDUSTRIE  
 DATE D'INVESTISSEMENT : JANVIER 2018

Depuis la fin de la crise du Covid-19, Alvest continue d'afficher une très forte croissance, notamment grâce à la demande soutenue d'équipements « verts » et à ses nouvelles offres. En outre, le Groupe a réalisé une belle opération en cédant Adhetec, sa division d'adhésifs et films pour le secteur aérospatial, à Adagia Partners.

**Chiffres clés**

1<sup>er</sup>  
Fournisseur d'équipements aéroportuaires d'assistance au sol

12  
usines réparties dans 3 continents, au service de clients dans plus de 130 pays

## FAITS MARQUANTS

**Private Equity**  
**Buyout**  
 CESSIONS

ENTREPRISE: <b>NEOPHARMED GENTILI</b>
SECTEUR: <b>SANTÉ ET BIEN-ÊTRE</b>
DATE D'INVESTISSEMENT: <b>NOVEMBRE 2018</b>
DATE DE CESSION: <b>MARS 2023</b>



ENTREPRISE: <b>UNITHER</b>
SECTEUR: <b>SANTÉ ET BIEN-ÊTRE</b>
DATE D'INVESTISSEMENT: <b>MARS 2017</b>
DATE DE CESSION: <b>MARS 2023</b>



ENTREPRISE: <b>D&amp;B SOLUTIONS</b>
SECTEUR: <b>TECHNOLOGIE</b>
DATE D'INVESTISSEMENT: <b>FÉVRIER 2016</b>
DATE DE CESSION: <b>SEPTEMBRE 2023</b>



## FAITS MARQUANTS

**Private Equity**  
**Expansion**  
 INVESTISSEMENTS


ENTREPRISE: <b>MON VÉTO</b>
PAYS: <b>FRANCE</b> / SECTEUR: <b>MÉDICAL</b>
DATE D'INVESTISSEMENT: <b>JUIN 2023</b>



ENTREPRISE: <b>ASSIST DIGITAL</b>
PAYS: <b>ITALIE</b> / SECTEUR: <b>SERVICES AUX ENTREPRISES</b>
DATE D'INVESTISSEMENT: <b>JANVIER 2023</b>



**N**eopharmed est un laboratoire pharmaceutique italien, spécialisé dans les médicaments vendus sur ordonnance. Depuis qu'Ardian en est propriétaire, l'entreprise a réduit son exposition au risque et diversifié son portefeuille de produits, devenant ainsi un acteur incontournable du marché pharmaceutique italien.

**« L'entreprise a obtenu des résultats très positifs ces quatre dernières années, fruits de notre partenariat. »**

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



**E**n mars, Ardian a vendu sa participation au capital d'Unither, leader mondial de la fabrication en sous-traitance de produits pharmaceutiques. Durant cette participation, Unither a enregistré un développement considérable de ses ventes, ce qui lui permet de se positionner comme le leader mondial de la technologie unidoses stériles Blow-Fill-Seal. Cet essor a permis un partage de la valeur avec les équipes au moment de la cession par Ardian.

**« Avec le soutien d'Ardian, nous avons pu renforcer nos activités aux États-Unis, nous développer en Chine et continuer à investir. »**

— **Eric Goupil**  
PDG d'Unither



**D**&b est un acteur majeur des technologies et solutions de sonorisation professionnelle et événementielle. L'équipe Buyout d'Ardian a accompagné l'entreprise dans sa dynamique de forte croissance, à la fois organique et externe, d'expansion géographique et de positionnement en pionnier RSE de son secteur.

**« Nous sommes fiers d'avoir accompagné d&b dans cette aventure. »**

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

**N**ous avons pris une participation minoritaire au capital de MonVéto, premier groupe indépendant de cliniques vétérinaires en France, afin d'aider les fondateurs à accélérer la croissance de MonVéto. L'entreprise exerce principalement en médecine générale vétérinaire, assurant une prise en charge de grande qualité des animaux de compagnie à tous les stades de leur vie.

**« Nous sommes particulièrement fiers de travailler avec une équipe de direction de cette qualité. »**

— **Alexis Lavailotte**  
Managing Director, Expansion

**N**ous avons pris une participation majoritaire au capital d'Assist Digital, leader européen et spécialiste de l'expérience client, afin d'accélérer sa croissance internationale. L'entreprise emploie des professionnels qualifiés et possède une structure omnicanale adossée à son logiciel d'intelligence artificielle propriétaire.

**« L'entreprise a un potentiel de croissance organique important, étant donné les tendances à l'externalisation des entreprises et à la transformation digitale. »**

— **Marco Molteni**  
Managing Director, Expansion

## FAITS MARQUANTS

Private Equity  
Growth

## INVESTISSEMENT

ENTREPRISE: **THÉRADIAL**PAYS: **FRANCE** / SECTEUR: **SANTÉ ET BIEN-ÊTRE**DATE D'INVESTISSEMENT: **FÉVRIER 2023**

## CESSION

ENTREPRISE: **OPTIMIND**PAYS: **FRANCE** / SECTEUR: **SERVICES AUX ENTREPRISES**DATE D'INVESTISSEMENT: **JANVIER 2019**DATE DE CESSION: **JUILLET 2023**

L'équipe Growth d'Ardian est entrée au capital de Théradiol, fournisseur de premier plan de solutions médicales pour la dialyse ciblant des segments à forte valeur sur trois activités : dispositifs médicaux, médicaments et logiciels de santé. Aux côtés de la Direction et d'UI Investissement, l'équipe Growth d'Ardian soutiendra Théradiol dans une nouvelle étape de sa croissance.

« Notre partenariat avec Ardian nous permettra de mettre en œuvre notre stratégie de croissance ambitieuse. »

—  
**Frédéric Le Pottier**  
PDG de Théradiol



L'équipe Growth d'Ardian a cédé sa participation dans Optimind, un cabinet conseil auprès des compagnies d'assurance, banques et clients corporate en solutions qualitatives, quantitatives et administratives de gestion du risque. Depuis l'entrée au capital d'Ardian en 2019, Optimind a multiplié son chiffre d'affaires par deux et vu sa marge d'EBITDA progresser d'environ 9%.

## Chiffres clés

x2

chiffre d'affaires depuis la prise de participation d'Ardian en 2019

6

acquisitions durant la période de présence d'Ardian pour élargir le portefeuille clients

## FAITS MARQUANTS

Private Equity  
North America Fund

## INVESTISSEMENT

ENTREPRISE: **TOM BARROW COMPANY**SECTEUR: **SOLUTIONS DE CVC**DATE D'INVESTISSEMENT: **JUIN 2023**

## CESSION

ENTREPRISE: **SOTERIA FLEXIBLES**SECTEUR: **EMBALLAGE PLASTIQUE**DATE D'INVESTISSEMENT: **SEPTEMBRE 2019**DATE DE CESSION: **AOÛT 2023**

Tom Barrow est un fournisseur de tout premier plan de solutions de chauffage, ventilation & climatisation (CVC) et de services d'ingénierie. Il fournit des marchés aussi porteurs que la santé, les sciences de la vie, l'éducation, l'administration et l'industrie. Depuis la prise de participation majoritaire d'Ardian, Tom Barrow a réalisé deux acquisitions importantes, faisant progresser son EBITDA d'environ 50%.

« Nous sommes ravis de nous associer à Ardian pour accélérer notre croissance. »

—  
**Mike Shea**

Directeur Général de Tom Barrow

Durant les quatre années de participation d'Ardian, Soteria Flexibles a bâti sa croissance sur une politique continue d'acquisitions et d'investissements afin de renforcer ses capacités, ses opérations, ses talents et ses infrastructures. Elle est ainsi passée d'une entreprise familiale implantée sur un seul site à un acteur de premier plan sur le marché national de l'emballage et des films flexibles.

« Le soutien, les idées et les ressources d'Ardian ont joué un rôle déterminant dans la capacité de Soteria Flexibles à innover et à accélérer la croissance d'un marché qui a toujours été segmenté et sous-représenté. »

—  
**Brad Herbolsheimer**  
CEO de Soteria Flexibles

**Private Equity**  
**Secondaries & Primaries**  
**Occuper une place de choix sur**  
**le marché secondaire**



**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

En 2023, la conjugaison de divers facteurs macro-économiques a permis à Ardian de bénéficier d'une conjoncture idéale, favorisant ainsi les opportunités d'investissement sur le marché secondaire. La croissance à long terme des volumes de ce marché a été particulièrement soutenue l'an dernier, les grands investisseurs ayant entrepris de rééquilibrer leurs portefeuilles pour compenser les baisses enregistrées dans d'autres classes d'actifs. Ils se sont donc tournés vers un marché secondaire où circulaient relativement peu de capitaux, ce qui a mécaniquement fait baisser la concurrence entre repreneurs, au moment même où notre fonds Ardian Secondaries Fund IX nous permettait de disposer de solides capacités d'investissement.

Portés par cette conjoncture extrêmement favorable, nous avons conclu six transactions de portefeuilles

LBO de grande qualité où figuraient des fonds que nous avons ciblés, et qui ont pu être acquis moyennant une décote d'environ 15% par rapport à leur actif net. Nous sommes convaincus que notre plateforme, fortement capitalisée, va nous permettre de continuer à bénéficier de cette excellente dynamique au cours de l'année à venir.

Les opportunités se sont multipliées sur le marché secondaire. Et nous avons été de plus en plus présents sur le secondaire d'infrastructure, concluant cinq transactions au cours de l'année passée. Ce marché a nettement augmenté en 2023 atteignant 12 milliards de dollars. Et, si l'on en juge par la forte performance de levées de fond primaires opérées jusqu'en 2022, la croissance des volumes du marché secondaire devrait se montrer très dynamique jusqu'en 2030.

**Chiffres clés**

92 Mds\$  
d'actifs gérés ou conseillés

10,3 Mds\$  
Volume d'opérations secondaires  
de 17 transactions en 2023

1,3 Mds\$  
d'engagements primaires  
dans 52 fonds en 2023

**Les tableaux ci-dessous vous présentent une sélection**  
**de transactions et engagements de**  
**nos activités Secondaries**  
**& Primaries**

**Sélection de transactions secondaires**  
 En 2023 : 10,3 Mds\$ sur 17 transactions

Fonds	Date*	Montant
<b>SECONDAIRES INFRASTRUCTURE</b>		
Capri	06/23	737 M\$
Saturn	06/23	392 M\$
Lazurite	09/23	258 M\$
<b>EARLY SECONDAIRES</b>		
Mulberry	06/23	35 M\$
Monceau	09/23	20 M\$
Hulk	11/23	41 M\$
<b>SECONDAIRES</b>		
August	03/23	2 892 M\$
Armada	06/23	720 M\$
Crabapple	09/23	2 157 M\$

**Sélection d'engagements primaires**  
 En 2023: 1,3 Md\$ dans 52 fonds

Fonds	Date*
<b>FONDS GLOBAUX</b>	
CVC IX	05/23
Warburg Global Growth	09/23
<b>FONDS NORD-AMÉRICAINS</b>	
Genstar IX	04/23
CD&R XII	02/23
H&F IX	03/23
<b>FONDS EUROPÉENS</b>	
IK X	02/23
Permira VIII	03/23
Blackfin IV	05/23
<b>FONDS ASIATIQUE</b>	
Next Capital V	07/23

**« La dynamique observée en 2023 a installé durablement, chez tous les acteurs, l'idée qu'un marché secondaire actif profite à tout le monde ».**

ASF Management Committee

\*d'inv. (MM/AA)

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

**Private Equity**  
**Co-Investissement**  
**Un marché complexe renforce  
notre position**



**Alexandre Motte**  
Co-Head of Co-Investment



**Patrick Kocsi**  
Co-Head of Co-Investment

Les qualités reconnues de rapidité et de fiabilité de l'équipe Co-Investissement lui ont permis d'améliorer largement ses positions sur un marché pourtant marqué par un recul du volume de LBO et des exigences de fonds propres en augmentation de la part des sponsors. Notre capacité à nous engager dès la première phase de souscription, ce qui est rare parmi les co-investisseurs, nous a permis d'enregistrer une hausse significative de nos flux de transactions. Une fois celles-ci approuvées, nous avons consenti des investissements plus importants aux côtés de gestionnaires de premier plan. Résultat : Ardian est de loin le plus gros co-investisseur de plusieurs opérations récentes du Fonds VI.

Ce volume de transactions nous permet de nous montrer extrêmement sélectifs. Avec un ratio de transactions finalisées de seulement 3% par rapport au total des transactions étudiées, nous avons atteint un point historiquement bas. Nous continuons de

cibler des sociétés de tout premier plan, en privilégiant les entreprises résilientes présentant un faible endettement. Cette approche a été couronnée de succès malgré la conjoncture incertaine de l'année 2023 : 70 % de nos entreprises du Fonds V se sont inscrites dans ou au-dessus des prévisions et l'ensemble des 14 investissements du Fonds VI enregistrent de belles performances. Le Fonds VI a pu être reconnu au titre de l'article 8 du Règlement européen SFDR concernant la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers.

Nous avons conclu plusieurs co-investissements d'infrastructure pour des clients latino-américains et européens et nous continuons à poser les bases d'un véhicule dédié aux opérations d'infrastructure. Si les cessions d'actifs en 2023 ont été difficiles, nos cessions de Palex en Espagne et de Proservice aux États-Unis ont généré des plus-values remarquables pour les investisseurs.

**« Confronté à des investisseurs particulièrement exigeants en matière de capitaux propres et en quête de co-investisseurs fiables et réactifs, nous avons été un partenaire incontournable dans un grand nombre de situations. »**

7 Mds\$  
d'actifs gérés ou conseillés

**Chiffres clés**  
+ de 140  
transactions  
depuis 2005

env. 5 Mds\$  
investis depuis 2005

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

Société	Date*	Activité	Pays
<b>SERVICES AUX ENTREPRISES</b>			
❖ 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
Galway Insurance	12/20	Plateforme d'assurance multirisques et de courtage en avantages sociaux aux États-Unis	États-Unis
Insight Global	09/19	Fournisseur de solutions de recrutement et d'emploi	États-Unis
Cast-Crew	04/19	Solutions RH et de comptabilité pour l'industrie du divertissement	États-Unis
Lindfast solutions group	04/19	Principal distributeur d'attaches spéciales	États-Unis
Sedgwick	12/18	Fournisseur de services pour la gestion de sinistres et réclamations	États-Unis
<b>BIENS ET SERVICES DE CONSOMMATION</b>			
❖ 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
Action	01/20	Chaîne de magasins de produits discount non alimentaires	Pays-Bas
<b>TECHNOLOGIES MÉDICALES / SANTÉ</b>			
❖ 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 12/21 01/20	Distributeur de dispositifs médicaux aux hôpitaux	Espagne
Galderma	09/19	Solutions médicales en dermatologie	Suisse
<b>TECHNOLOGIE</b>			
❖ 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
<b>INDUSTRIE DE TRANSFORMATION</b>			
❖ 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, États-Unis



DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ  
DE NOTRE PORTEFEUILLE  
SUR NOTRE SITE



\*d'inv. (MM/AA)

Private Equity  
Buyout

## Les acquisitions multiplient nos opportunités de croissance mondiale



**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 of Buyout

L'équipe Buyout d'Ardian a privilégié une allocation de capitaux maîtrisée en 2023, avec pour priorités le soutien aux stratégies buy-and-build à l'international des entreprises du portefeuille et la conclusion de plusieurs refinancements. Nous avons mené à bien près de 50 acquisitions ciblées, notamment des transactions majeures pour Jakala en Europe et Biofarma aux États-Unis, qui représentent bien la valeur de nos actifs transatlantiques. Avec l'aide de notre tout nouveau partenaire opérationnel spécialiste des ressources humaines et des organisations, nous avons également renforcé les équipes d'encadrement de plusieurs de nos entreprises.

Une fois le changement de direction à la tête du département Buyout d'Ardian effectif en 2023 nous nous sommes attachés à renforcer nos structures internes. Nous avons adopté une approche sectorielle (agroalimentaire, santé et bien-être, technologie et services) qui s'appuie sur notre réseau multi local et renforce les liens entre les équipes des différents pays. Nous avons enrichi nos domaines

d'expertise, et renforcé nos équipes du marché de la dette et de la transformation digitale. Nous avons également recruté un Chief Operating Officer et un expert de l'investissement responsable pour nous concentrer sur les solutions climat et les mesures d'impact dans l'ensemble du portefeuille.

Malgré une nette contraction mondiale du marché des fusions et acquisitions, nous avons réalisé avec succès trois cessions : Unither, sous-traitant français d'envergure mondiale pour le marché pharmaceutique ; Neopharmed, laboratoire pharmaceutique italien ; et d&b, fournisseur allemand de technologies de sonorisation, cédés en moyenne à 2,8 fois l'investissement de départ, soit une plus-value de 1,8 milliard d'euros. Nous prévoyons une accélération du rythme des cessions dans les 12 prochains mois et de nouvelles opportunités grâce à notre ancrage local et notre capacité à générer des volumes de transactions primaires exclusives, en particulier via des rachats d'entreprises familiales.

**« Notre équipe d'Amérique du Nord soutient fermement les stratégies de croissance de nos entreprises européennes. C'est un facteur de différenciation clé pour l'équipe. »**

### Chiffres clés

14 Mds€  
d'actifs gérés ou conseillés

100  
investissements et plus de  
300 build-ups depuis 1997

1 Md€ à 1,5 Md€  
investis ou engagés chaque année

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

Société	Date*	Activité	Pays
<b>SANTÉ &amp; BIEN-ÊTRE</b>			
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
Inula	12/18	Thérapies naturelles	Belgique
<b>CHAÎNE DE VALEUR ALIMENTAIRE</b>			
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
Monbake	02/18	Producteur et distributeur de pain et de produits de boulangerie surgelés	Espagne
Prosol	04/17	Chaîne de magasins de produits frais	France
<b>SERVICES</b>			
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
Staci	10/19	Solutions logistiques B2B et B2C	France
Expleo	09/17	Services d'ingénierie	France
<b>TECHNOLOGIE</b>			
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
Audiotonix	03/20	Concepteur et fabricant de consoles de mixage audio professionnelles	Royaume-Uni
Dedalus	07/16	Logiciels médicaux	Italie



DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ  
DE NOTRE PORTEFEUILLE  
SUR NOTRE SITE



\*d'inv. (MM/AA)

**Private Equity**  
Expansion

## Belle période pour les entreprises de qualité en croissance



**François Jerphagnon**  
Membre du Comité Exécutif  
et Head of Expansion

L'équipe Expansion d'Ardian a accéléré le rythme de ses investissements en 2023 et procédé à cinq transactions. Ces opérations, qui incluent le premier investissement de notre fonds de sixième génération, sont la preuve que, malgré les contraintes macroéconomiques des principaux pays européens, l'Europe continue d'être le berceau de nombreuses entreprises de qualité qui, par leurs capacités et le talent de leurs dirigeants, ont l'étoffe de futurs grands groupes internationaux.

Notre capacité à dénicher ces opportunités sur des marchés de niche à forte valeur ajoutée et à nouer avec elles des relations fortes est le socle de la solide performance de notre portefeuille. Dans l'ensemble, l'activité de ces entreprises a progressé de 9% par an en croissance organique depuis notre entrée dans leur capital allant jusqu'à 25% si

l'on élargit le périmètre aux 101 acquisitions réalisées pour les renforcer. Les entreprises qui rejoignent le portefeuille Expansion commercialisent en règle générale des biens et services B2B, souvent stratégiques pour leurs clients, ce qui leur donne une certaine marge de manœuvre pour fixer leur prix et mieux se défendre.

Les valorisations restent solides sur nos marchés, même si les cessions de capital mettent plus de temps à se concrétiser. C'est pourquoi l'an dernier, nous avons davantage mis l'accent sur la création de valeur et identifié les dix principaux leviers d'optimisation du potentiel de croissance à long terme de nos entreprises. Notre cession du capital d'Imes-Icore, fabricant de solutions dentaires, illustre notre capacité à créer de la valeur. Cette opération a généré de remarquables rendements pour les investisseurs du fonds Expansion IV.

**« Nos relations privilégiées avec les entrepreneurs nous permettent d'investir dans des sociétés innovantes, en croissance et qui ont l'étoffe de futurs grands groupes internationaux »**

### Chiffres clés

6 Mds\$  
d'actifs gérés ou conseillés

+ de 60  
investissements dans des sociétés  
de notre portefeuille passé  
ou actuel

+ de 180  
build-ups réalisés depuis  
le lancement de l'activité

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

Société	Date*	Activité	Pays
<b>IT &amp; TECHNOLOGIES</b>			
❖ 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
<b>SERVICES AUX ENTREPRISES</b>			
❖ Lifiket	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
Syclef	11/20	Installation et maintenance de systèmes de réfrigération industrielle	France
Finaxy	09/20	Courtage en assurances multi-spécialiste	France
F2A	02/16	Externalisation de services (RH et finance)	Italie
<b>INDUSTRIE DE TRANSFORMATION</b>			
Deli Home	07/21	Producteur et distributeur leader de produits sur mesure, de bricolage et de matériaux de construction	Pays-Bas
Impact Group	03/20	Fabricant d'emballages pour l'industrie alimentaire	France
Corob	08/18	Fournisseur de machines à teinter	Italie
Algo Group	06/15	Fabricant de composants automobiles après-vente	Italie
<b>SANTÉ</b>			
❖ Mon Vêto	06/23	Groupe de cliniques vétérinaires généralistes	France
Simago	07/22	Centres de radiologie et d'imagerie médicale	France
Synerlab	12/13	Sous-traitance pharmaceutique (CDMO)	France



DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ  
DE NOTRE PORTEFEUILLE  
SUR NOTRE SITE



\*d'inv. (MM/AA)



Private Equity  
Growth

## Lancement de notre 3<sup>ème</sup> génération de fonds



Alexis Saada  
Head of Growth

L'équipe Growth d'Ardian a réalisé début 2023 son premier investissement dans le cadre de son fonds de troisième génération en prenant une participation majoritaire dans le groupe Théradiol, fournisseur français de premier plan de médicaments et de solutions médicales utilisées en néphrologie. Depuis son entrée dans notre portefeuille, cette entreprise réalise de belles performances, au-delà même des prévisions initiales.

Bien qu'Ardian Growth II ait été entièrement investi dès la fin 2022, nous avons débloqué de nouveaux capitaux en 2023 aux côtés de l'équipe Buyout, afin de financer une acquisition transformante pour Jakala, le spécialiste italien du marketing digital.

Nous avons également réalisé trois cessions dans l'année : l'éditeur de logiciels d'architecture Abvent cédé au groupe Nemetschek, la plateforme de gestion de flotte espagnole

Mobius au groupe d'assurance français Saretec et le cabinet de conseil en gestion des risques Optimind qui a rejoint Accenture. Nous avons investi dans Optimind début 2019 et avons procédé à six acquisitions durant notre association. Ces opérations ciblées de fusions-acquisitions ainsi qu'une croissance organique forte ont permis de céder l'entreprise dans de très bonnes conditions.

Notre portefeuille couvre quatre grands secteurs — le logiciel, le web, les services experts B2B et la santé — et réalise des performances qui démontrent la valeur et la qualité des entreprises sélectionnées, et ce même dans des marchés volatils. Cela nous conforte dans notre perspective d'excellents résultats pour le fonds Ardian Growth II.

**« Le portefeuille de notre fonds Ardian Growth II réalise de très belles performances et la plus-value à la cession a été excellente jusqu'à présent. »**

1 Md\$  
d'actifs gérés ou conseillés

Chiffres clés  
+ de 130  
investissements  
depuis 1998

80%  
des investisseurs  
sont entrepreneurs

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

Société	Date*	Activité	Pays
<b>SOFTWARE</b>			
Taxually	05/22	Éditeur logiciel de référence dans le domaine de la conformité fiscale	France
easivare	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
Planisware	08/18	Logiciels de gestion de projets	France
Sociabble	02/16	Plateforme SaaS de partage de contenus professionnels dans l'entreprise et sur les réseaux sociaux	France
Ariane Systems	05/15	Solutions de check-in / check-out en libre-service pour les hôtels	France
Ivalua	04/11	Leader international de l'édition de solutions logicielles d'e-achat	France
<b>SERVICES AUX ENTREPRISES</b>			
Uptoo	07/22 04/19	Plateforme B2B de conseil, formation, recrutement de directeurs commerciaux	France
Digital Value	12/21	Leader de la data analytics for business	France
Nova Reperta	07/21	Cabinet de conseil en stratégie de transformation et optimisation des entreprises	Belgique
Argon & Co	05/20	Cabinet de conseil en transformation des opérations	France
Alsatis	12/19	Fournisseur internet, opérateur télécom et prestataire de services dédiés	France
Sqorus	12/19	Services de conseil et d'intégration en RH et finance	France
<b>WEB BUSINESS</b>			
Nutripure	05/22	Nutrition sportive et compléments alimentaires	France
Strategie Media Conseil	11/21	Plateforme digitale d'annonces immobilières de luxe et de biens intermédiaires	France
Jakala	07/21	Leader dans le domaine de l'externalisation de services de marketing	France
Kapten & Son	02/21	Marque online (Digital Native Vertical Brand) D2C positionnée sur des accessoires mode premium	Allemagne
Euro 4x4 parts	04/20	Distribution omnicanale de pièces de rechange, d'équipements et d'accessoires pour véhicules tout-terrain	France
<b>SANTÉ ET BIEN-ÊTRE</b>			
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



\*d'inv. (MM/AA)

**Private Equity**  
**North America Fund**  
**Solide rebond du portefeuille  
 mid-cap aux États-Unis**



**Vincent Fandozzi**  
 Head of North America Fund

**En 2023, le marché mid-cap américain a rebondi à la faveur de la baisse de l'inflation et des taux d'intérêt, deux facteurs pénalisants pour l'économie.**

Sans toutefois revenir aux niveaux antérieurs à 2022, le portefeuille North America Fund d'Arday a opéré sa première cession de capital avec la vente du fabricant d'emballages Soteria Flexibles à un montant six fois supérieur à l'investissement initial. Cette performance a mis en lumière le retour à de meilleures valorisations dans le portefeuille d'ANAF l'an dernier.

Au terme de notre sixième transaction — le rachat sur le marché primaire de Tom Barrow, grand distributeur d'équipements de chauffage, ventilation et climatisation (CVC) au sud-est des États-Unis —, environ 90 % du fonds sont désormais investis. Tom Barrow possède tous les atouts pour un excellent démarrage. Nous avons déjà ciblé

plusieurs opportunités d'acquisition pour son compte et nous escomptons de belles perspectives de croissance. La construction d'une nouvelle génération d'usines de batteries, semi-conducteurs et produits des sciences de la vie, qui devrait s'accélérer ces prochaines années aux États-Unis, va doper la demande d'équipements CVC spécialisés.

Après avoir absorbé le choc de l'inflation de 2022, nos entreprises enregistrent une croissance organique positive. L'an passé, nous avons refinancé HDT, fabricant de pièces détachées automobiles, Revere Plastics et Acousti Inc. Concernant PRGX, expert de l'analyse de données, nous avons poursuivi nos investissements dans les systèmes et la gestion des compétences. Nous étudions plusieurs opportunités de fusions-acquisitions afin d'accélérer la croissance de ces sociétés, avec la perspective d'au moins une transaction de taille pour HDT.

**« L'environnement économique s'est nettement redressé et nous pensons que les perspectives de cessions vont se préciser, avec la reprise progressive des fusions-acquisitions en 2024. »**

**Chiffres clés**

env. 500 M\$  
d'actifs gérés ou conseillés

10 à 50 M\$  
EBITDA des sociétés ciblées

5  
entreprises en portefeuille

**Le tableau ci-dessous vous présente une sélection de  
 notre portefeuille North America  
 Fund**

Société	Date*	Activité	Pays
<b>SERVICES AUX ENTREPRISES</b>			
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
<b>INDUSTRIES DE TRANSFORMATION</b>			
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 L'INTÉGRALITÉ  
 DE NOTRE PORTEFEUILLE  
 SUR NOTRE SITE



\*d'inv. (MM/AA)

## REAL ASSETS



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

**FAITS MARQUANTS**  
**pp. 86-87**

**INFRASTRUCTURE**  
**pp. 88-89**

**REAL ESTATE**  
**pp. 90-91**

**REAL ASSETS DEBT**  
**pp. 92-93**

## Des rendements stables d'actifs au cœur de la croissance économique

**Les activités Infrastructure et Real Estate offrent des rendements prévisibles et pérennes soutenus par la pénurie d'actifs de qualité sur de nombreux marchés. Ce contexte fait émerger des opportunités de plus-value et, dans le cas des infrastructures, de rendements liquides.**

**L**a classe d'actifs Real Assets offre aux investisseurs des perspectives d'appréciation de la valeur des biens, assorties de flux de liquidités relativement prévisibles et protégées contre l'inflation. Nos équipes d'investissement Infrastructure et Real Estate ont construit des bases solides, qui offrent aux clients d'Ardian l'accès à des opportunités de grande qualité en Europe de l'Ouest et aux États-Unis (pour Infrastructure).

Notre activité Infrastructure consiste à acquérir des actifs économiques stratégiques, comme les autoroutes et les aéroports, les énergies renouvelables et les réseaux de communication. Autant d'actifs qui génèrent des rendements réguliers provenant des péages et redevances, de la vente d'électricité renouvelable, mais aussi des plus-values de cessions. Plus de 85 % des revenus de nos actifs d'infrastructures sont indexés sur l'inflation. Nous participons activement à leur gestion : grâce aux données nous optimisons la production d'électricité

renouvelable et modélisons les émissions de gaz à effet de serre de nos actifs dans les transports.

L'équipe Real Estate d'Ardian génère des plus-values en convertissant des immeubles de grandes villes européennes en bureaux de standing international labellisés Green +. En tirant parti des bouleversements du marché et d'une réglementation de l'immobilier de plus en plus stricte, Ardian livre les bâtiments de demain. Dans notre fonds européen actuel, nous avons élargi notre stratégie pour saisir des opportunités immobilières multi-usages : surfaces à la fois mixtes, résidentielles, de stockage et de bureaux.

La durabilité est au cœur de la stratégie de création de valeur de la classe d'actifs Real Assets. Nos investissements accompagnent la transition climatique à travers la production d'énergie renouvelable à petite et grande échelles, en privilégiant l'efficacité énergétique et les ressources. La clé d'investissements solides et résilients.

## FAITS MARQUANTS

*Real Assets*  
**Infrastructure**  
 INVESTISSEMENTS

ENTREPRISE : **ATTERO**  
 SECTEUR : **ÉNERGIE ET SERVICES D'UTILITÉ PUBLIQUE**  
 DATE D'INVESTISSEMENT : **NOVEMBRE 2023**  
 (date de closing)



ENTREPRISE : **MXT HOLDINGS**  
 SECTEUR : **TÉLÉCOM**  
 DATE D'INVESTISSEMENT : **OCTOBRE 2023**  
 (date de closing)



ENTREPRISE : **ENTREPRISE HYDROÉLECTRIQUE PÉRUVIENNE**  
 SECTEUR : **ÉNERGIE ET SERVICES D'UTILITÉ PUBLIQUE**  
 DATE D'INVESTISSEMENT : **DÉCEMBRE 2023**



## FAITS MARQUANTS

*Real Assets*  
**Real Estate**



INVESTISSEMENT  
 PROJET : **REVERE, MILAN**  
 PAYS : **ITALIE**  
 DATE D'INVESTISSEMENT : **JUILLET 2023**



LOCATION  
 PROJET : **RENAISSANCE**  
 PAYS : **FRANCE**  
 DATE : **OCTOBRE 2023**



CESSION  
 PROJET : **STORE**  
 PAYS : **ALLEMAGNE**  
 DATE D'INVESTISSEMENT : **SEPTEMBRE 2018**  
 DATE DE CESSION : **MARS 2023**



**A**rdian s'est porté acquéreur de 100 % d'Attero (Pays-Bas), l'une des plus grandes plateformes européennes de gestion des déchets et d'économie circulaire. Opérateur majeur de la valorisation énergétique, du recyclage du plastique, de la production de biométhane et du stockage de déchets inertes, la société Attero traite environ 3,6 millions de tonnes de déchets et génère plus de 800 GWh d'électricité renouvelable par an.

« Avec le soutien d'Ardian, nous serons en mesure d'investir des fonds importants dans les plans de décarbonation. »

—  
**Paul Ganzeboom**  
 CEO d'Attero



**P**our son premier investissement direct au Mexique, Ardian a acquis une participation de 50 % dans MXT Holdings, une société de télécommunications solidement positionnée pour tirer parti de la consolidation stratégique du marché et des nombreuses opportunités de croissance du marché des télécommunications au Mexique.

« MXT est le premier investissement direct d'Ardian au Mexique. »

—  
**Stefano Mion**  
 Co-Head of Ardian  
 Infrastructure US

**A**rdian a acquis 100 % d'une société hydroélectrique au Pérou, par le biais de son fonds perpétuel Ardian Clean Energy Evergreen Fund. Cette société détient un portefeuille de six centrales hydroélectriques au fil de l'eau, toutes opérationnelles et sous contrat d'achat, représentant une capacité totale de 73,4 MW. La transaction représente le premier investissement en hydroélectricité du fonds, ce qui vient confirmer son profil et sa présence dans les énergies renouvelables en Amérique latine.

« Cette transaction marque le premier investissement du fonds dans l'hydroélectricité. »

—  
**Benjamin Kennedy**  
 Managing Director, Renewables  
 Infrastructures

**A**rdian a acquis son premier actif résidentiel, un bâtiment historique de 3 820 m<sup>2</sup> situé dans le quartier Magenta de Milan. Ce bien se caractérise par un faible risque sur ce marché, un positionnement très haut de gamme de ses appartements et la rareté de ce type de programmes résidentiels dans le quartier. Le bâtiment sera restauré selon les normes de conception et de durabilité les plus strictes.

« La demande de nouvelles unités résidentielles répondant à des normes élevées de durabilité continue de croître. »

—  
**Matteo Minardi**  
 Head of Real Estate Italy

**D**ans le Triangle d'or parisien, Ardian a signé un bail de 9 ans avec Jaguar portant sur la totalité de la troisième surface commerciale du prestigieux complexe Renaissance. Depuis cette signature, l'immeuble est entièrement loué. D'une surface de 9 215 m<sup>2</sup>, il a été rénové selon la trajectoire de décarbonation définie par l'Accord de Paris.

« La singularité de ce projet vient du mélange entre hôtels particuliers historiques et immeubles flambant neufs. »

—  
**Sébastien Bégue**  
 Managing Director, Real Estate

**A**cquis en 2018, et entièrement rénové, l'immeuble tertiaire situé dans le quartier Ouest de Berlin a été cédé à un investisseur institutionnel. Les certifications BREEAM Very Good et WiredScore Gold attestent de standards ESG élevés et de la qualité de son infrastructure numérique.

**Chiffres clés**

+10%  
 de surface locative brute via la restructuration

90%  
 des baux renégociés et systématiquement assortis de clauses vertes

+150%  
 de revenus locatifs

**Real Assets**  
**Infrastructure**  
**Une vision plus large**  
**de la transition climatique**



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

En 2023, l'équipe Infrastructure d'Ardian a défini sa vision globale pour accélérer la transition énergétique à travers des projets privilégiant l'économie circulaire et les Solutions fondées sur la Nature pour capturer le CO<sub>2</sub>. L'acquisition d'Attero, plateforme néerlandaise de traitement des déchets et d'économie circulaire, nous donne l'occasion de compléter ses capacités de production en misant sur la capture du CO<sub>2</sub>, créant ainsi un modèle de valorisation énergétique des déchets neutre en carbone. Le premier fonds Ardian consacré aux solutions basées sur la nature investira dans des programmes de reforestation qui captureront le CO<sub>2</sub> et généreront des crédits carbone et de biodiversité très qualitatifs, ce qui devrait intéresser les industriels cherchant à compenser leurs externalités négatives.

Le rachat d'Attero a été réalisé à partir de notre tout dernier véhicule, le Fonds VI d'Ardian Infrastructure, ainsi que notre proposition de prise de participation au capital de

l'aéroport londonien Heathrow. Notre stratégie en matière de transport témoigne de notre engagement à apporter des solutions climatiques à des secteurs comme le transport aérien, où les impératifs de réduction des émissions sont urgents; nous estimons que le plan de neutralité carbone d'Heathrow est l'un des plus complets et ambitieux du secteur. Dans cette réflexion sur la décarbonation de l'aviation figure en bonne place Ardian Air Carbon, notre outil exclusif de mesure et de modélisation des émissions de CO<sub>2</sub> des aéroports, qui a été mis en place l'an passé pour la première fois à l'aéroport de Reykjavik.

Sur le continent américain, notre équipe a également conclu plusieurs opérations importantes en 2023, dont une ambitieuse transaction, la première d'Ardian au Mexique, visant à réunir deux entreprises de mâts mobiles pour donner naissance à l'un des plus grands réseaux de tours de télécommunications du pays.

**« L'économie circulaire est l'une des clés de voûte de la préservation de l'environnement, elle ouvre des opportunités d'investissement importantes pour les investisseurs dotés de l'expertise technologique et industrielle nécessaire ».**

**Chiffres clés**

31 Mds\$  
d'actifs gérés ou conseillés

+ de 10 Mds\$  
déployés ces six dernières  
années en Europe et sur  
le continent américain

+ de 60  
investissements depuis 2005

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

Société	Date*	Activité	Pays
<b>ÉNERGIE ET SERVICES D'UTILITÉ PUBLIQUE</b>			
❖ Peruvian hydro company	12/23	Société hydroélectrique	Pérou
❖ Honkajoki Wind Park	11/23	Énergie éolienne	Finlande
❖ ICQ Holding	09/23	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
Project Revival - ICQ	07/22	Énergie éolienne	Italie
Nevel	01/21	Chauffage urbain et des 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
Giralda (La Isla)	02/19	Énergie solaire	Espagne
Ausines	07/18	Énergie éolienne	Espagne
Skyline Renewables	01/18	Énergie éolienne	États-Unis
LBC Tank Terminals	09/17	Stockage d'hydrocarbures et de produits pétrochimiques	États-Unis, Europe
Falcon II (Pampul)	09/16	Énergie solaire	Pérou
Hamnefjell Vindkraft (Nordkap)	01/16	Énergie éolienne	Norvège
Geosel	12/15	Stockage stratégique d'hydrocarbures	France
2i Rete Gas	09/09	Distribution de gaz	Italie
<b>INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES</b>			
❖ Verne Global	11/23 (signing date)	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
Milà	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 télécoms	Italie
<b>TRANSPORT</b>			
ASTM	02/21 09/18	Autoroutes	Italie
Vespucio Norte Express and Tunel San Cristóbal	02/20	Autoroute urbaine express	Chili
Ascendi	02/16	Autoroutes	Portugal
2i Aeroporti	04/15	Aéroports	Italie
Lisea	06/11	Développement du réseau ferré national	France



DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ  
 DE NOTRE PORTEFEUILLE  
 SUR NOTRE SITE



\*d'inv. (MM/AA)

**Real Assets**  
**Real Estate**

**La durabilité, levier de création de valeur**



**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

**L'équipe Real Estate a réalisé ses premières acquisitions, dont deux en France, dans le cadre du Fonds III.**

La première acquisition est un immeuble résidentiel dans un quartier très prisé de Paris où seront entrepris des travaux de rénovation majeurs afin d'améliorer ses performances énergétiques et de le transformer en une résidence de haut standing avec services. La deuxième est une plateforme de self-stockage avec un opérateur (OpCo) à la tête de la plus grande marketplace de self-stockage en France, qui gère dix centres de self-stockage, dont sept seront acquis afin de constituer le portefeuille immobilier de la plateforme (PropCo). L'équipe veut développer le portefeuille et la plateforme immobilière en France et dans les pays voisins. Ces deux investissements illustrent les opportunités exceptionnelles que nous anticipons en cette période de correction de marché. Le nouveau fonds restera concentré sur les grandes villes européennes et poursuivra ses investissements dans les projets mixtes et bureaux ainsi que le secteur résidentiel, les niches telles que le self-stockage, les data centers et autres opportunités.

Bien que les volumes de transaction aient diminué en 2023 en raison de la hausse des taux d'intérêt, nous avons continué à livrer des projets et bénéficié d'une demande locative soutenue en raison de la rareté des bâtiments Green+. Dans le cadre du Fonds II, nous avons signé des baux à Hambourg (2<sup>ème</sup> bail le plus significatif de l'année) et à Milan à des loyers bien supérieurs à nos prévisions, en raison d'une part, du souhait des locataires de réduire les coûts en optant pour des espaces plus efficaces, à consommation énergétique et charges réduites, et mieux adaptés au travail hybride. D'autre part, de leur préférence pour des bureaux modernes, bien aménagés pour les salariés avec des avantages en termes de bien-être et de durabilité. Les bonnes performances environnementales de nos actifs ajoutent des atouts à notre stratégie. La demande pour ces biens dépasse l'offre dans les grandes villes et cet écart se creuse en raison d'évolutions réglementaires qui accélèrent l'obsolescence des bâtiments. C'est pourquoi nous avons opté pour une classification Article 9 (Réglementation SFDR) pour le Fonds III, qui exige d'être conforme aux objectifs de l'Accord de Paris.

**« Nous livrons des immeubles conçus pour l'avenir, dépassant largement les rendements locatifs prévus initialement. »**

**Chiffres clés**

2 Mds\$  
d'actifs gérés

env. 300 000 m<sup>2</sup>  
d'espace locatif sous gestion dans  
8 villes, incluant les transactions  
en cours ou signées

4  
marchés clés : France, Allemagne,  
Italie et Espagne

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

Nom de l'immeuble	Date*	Activité	Ville	Superficie prévue (en m <sup>2</sup> )
<b>FRANCE</b>				
GOAT	07/22	Bureaux / Usage mixte	Boulogne-Billancourt	50 487
Temple	07/20	Bureaux	Paris	7 537
Renaissance	05/18	Bureaux / Usage mixte	Paris	9 213
<b>ITALIE</b>				
Revere	07/23	Résidentiel	Milan	env. 4 000
Vespucci	12/22	Bureaux	Milan	9 315
MPS Portfolio	11/20	Bureaux / Usage mixte	Divers	48 477**
Fidia	12/19	Bureaux / Usage mixte	Milan	8 450
Roncaglia	07/19	Bureaux / Usage mixte	Milan	7 664
Veneto	03/17	Bureaux / Usage mixte	Rome	19 168
Assago	03/17	Bureaux	Assago	18 232
<b>ALLEMAGNE</b>				
Prince	05/22	Bureaux	Berlin	12 188
Q21	11/21	Bureaux / Usage mixte	Hambourg	19 252
Westend	06/21	Bureaux / Usage mixte	Francfort	30 762
Elisa	05/19	Bureaux	Berlin	17 812
Carl	11/18	Bureaux / Data Center	Berlin	29 962
<b>ESPAGNE</b>				
Tower	12/21	Bureaux	Madrid	13 600
Cocktail	07/21	Bureaux	Madrid	9 342



DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ  
DE NOTRE PORTEFEUILLE  
SUR NOTRE SITE



\*d'inv. (MM/AA)

\*\*à l'exclusion des actifs déjà cédés

Real Assets  
Real Assets Debt

## Une demande soutenue de financement « build-to-green » pour des rendements records

**Arnaud Chaléac**

Membre du Comité Exécutif et  
Co-Head of Group Finance et  
Head of Real Asset Debt



**Sandrine Amsili**  
Managing Director,  
Real Estate Debt

Après la première opération conclue à Milan en 2022, Real Assets Debt a réalisé la deuxième de sa première génération de fonds de dette immobilière en 2023, en tant que seul arrangeur d'un prêt destiné à repenser et moderniser un immeuble à usage mixte à Paris. Nous nous spécialisons dans le financement de projets « build-to-green », et donnons à des bâtiments anciens les meilleurs standards d'efficacité énergétique et de durabilité, en cohérence avec la stratégie de Real Estate d'Ardian. Nous nous appuyons sur son réseau local et sa plateforme européenne constituée de nos différents bureaux.

Le niveau élevé des taux d'intérêt et les capacités bancaires limitées pour les projets immobiliers « build-to-green » créent un contexte favorable pour notre positionnement axé sur la durabilité. Les rendements de nos prêts à taux variables sont désormais bien plus élevés que nos estimations initiales, tandis que le durcissement du cadre réglementaire pour

la transition énergétique alimente une demande de financement de travaux de rénovation bien supérieure à l'offre. Cette situation nous est favorable et nous a permis de consolider notre place en tant que fonds de dette sur le marché d'Europe continentale, tout en restant sélectifs.

Ce dynamisme nous a permis de lancer un deuxième compartiment du fonds qui proposera de la dette unitranche ou subordonnée sur des projets Green+, incluant les projets « build-to-green » et les actifs répondant aux normes ESG les plus strictes, et il n'investira pas dans des projets financés par le premier compartiment. Nos deux premières distributions versées à nos investisseurs au second semestre 2023 ont montré un rendement de 7,48%\*. Enfin, nous avons consolidé notre reporting ESG, avec l'adoption d'une nouvelle plateforme de données.

(\* ) Rendement net, sur la base des revenus 2023 nets de frais, incluant les intérêts courus non échus à distribuer.

« Nous apportons les moyens financiers nécessaires à la rénovation et la reconversion de bâtiments vétustes deviendront ceux de la ville de demain. »

« Les changements qui s'opèrent dans le domaine du financement de l'immobilier, où les fonds de dette occupent une place croissante, et sur le marché de l'immobilier, qui s'ouvre à de nouvelles classes d'actifs, nous offrent de fantastiques opportunités »

### Chiffres clés

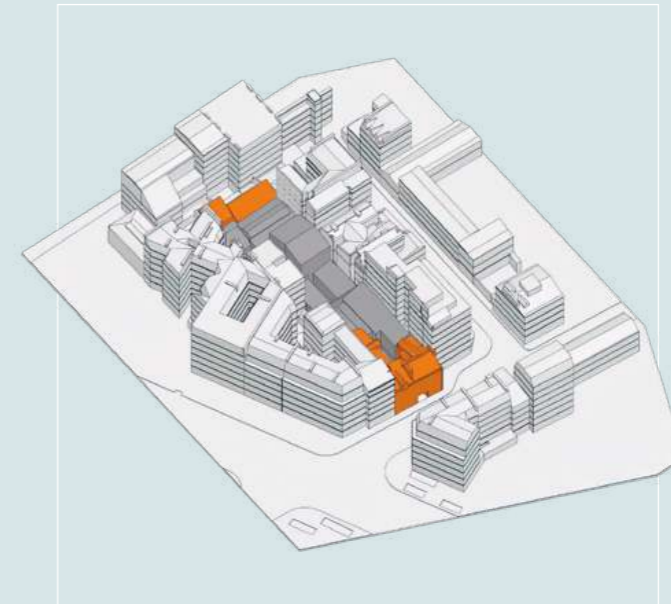
+ de 40  
années d'expérience dans le sourcing  
et la structuration de dette immobilière

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

Real Assets  
Real Assets Debt  
INVESTISSEMENT

PROJET : CHARONNE, PARIS 11<sup>e</sup> / TYPE DE DETTE : DETTE SENIOR  
PAYS : FRANCE / DATE : AVRIL 2023



Nous avons structuré avec succès le financement de l'acquisition et de la rénovation d'un actif immobilier à usage mixte au cœur de Paris. Tout en conservant son caractère historique, il sera réhabilité pour mieux s'intégrer dans la vie quotidienne du quartier. Le programme d'investissement comprend une approche

durable afin de contribuer à la transition énergétique, par l'utilisation de matériaux biosourcés et la création d'espaces verts. Ce projet s'inscrit dans notre stratégie d'accompagnement des acteurs de référence dans la transformation d'actifs immobiliers anciens en bâtiments modernes et durables.

Le tableau ci-dessous montre

## notre portefeuille Real Assets Debt

Projet	Date	Ville
Charonne	04/23	Paris
Porta Nuova	07/22	Milan

## CREDIT



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

**FAITS MARQUANTS**  
**pp. 96-97**

**PRIVATE CREDIT**  
**pp. 98-99**

**NAV FINANCING**  
**pp. 100-101**

## Le financement privé se développe alors que les banques européennes se désengagent des LBOs

**Depuis notre première levée de crédits privés il y a vingt ans, nous sommes devenus l'un des plus grands gestionnaires de crédit privé d'Europe de l'Ouest. Notre stratégie concilie rendements attractifs et protection du capital.**

**L**e marché du crédit privé en Europe a enregistré une forte expansion ces dernières années, les banques ayant réduit leurs activités sur le marché des LBOs alors même que les investisseurs, comme les compagnies d'assurance et les fonds de pension, recherchaient des rendements plus élevés pour couvrir leurs engagements à long terme.

Ces deux dernières années, les rendements générés par nos prêts privés à taux variable ont franchi la barre des 10 %, tirés par la hausse des taux de référence. Certes attractive, cette progression rend le travail de sélection d'autant plus nécessaire pour ne retenir que les entreprises les plus solides, présentant des revenus résilients et prévisibles, une bonne trésorerie et un endettement modéré. C'est pourquoi notre équipe Private Credit privilégie les emprunteurs aux finances avérées solides, portés par des sponsors que nous connaissons bien. En 2023, nous avons ainsi donné suite à moins de 5 % des dossiers étudiés.

La plupart de nos transactions sont des prêts senior de premier rang, dont nous sommes habituellement le seul créancier. Cela nous permet d'instaurer une relation privilégiée avec nos emprunteurs et nous place en position de force pour protéger les intérêts de nos investisseurs, si l'un d'eux rencontre des difficultés. Nous avons un taux de perte historique de 0 % sur ces prêts et un bilan de recouvrement des prêts en défaut excellent, grâce à l'expertise développée aux côtés des emprunteurs dans la restructuration de leur dette.

Dans l'activité NAV Financing, nous observons des écarts moindres avec les taux de référence, reflétant les échéances plus courtes et le profil de risque minoré de ces prêts. La réinjection rapide des fonds dans de nouvelles transactions génère de nouveaux rendements au travers des commissions de montage répétées.



## FAITS MARQUANTS

*Credit*  
**Private Credit**  
 INVESTISSEMENTS

ENTREPRISE : **BSO**  
 ACTIVITÉ : **SERVICES DE TÉLÉCOMMUNICATIONS**  
 DATE : **DÉCEMBRE 2023**



ENTREPRISE : **GBTEC**  
 ACTIVITÉ : **LOGICIEL**  
 DATE : **DÉCEMBRE 2023**



ENTREPRISE : **RANTALAINEN**  
 ACTIVITÉ : **SERVICES FINANCIERS**  
 DATE : **MARS 2023**



**A**rdian a investi dans le capital d'un important fournisseur mondial de services de connectivité et d'infrastructures réseau, destinés aux clients dont les modèles économiques sont sensibles à la latence. Avec un portefeuille de 640 clients, BSO a fondé dès le départ son expertise sur la conception de connexions réseau de pointe à la fois en rapidité et en fiabilité pour les échanges d'algorithmes.



**L**'équipe Private Credit d'Ardian est entrée dans le capital d'un éditeur de logiciels de gestion et d'automatisation des processus d'entreprise. Réputé pour son expertise et lauréat de nombreux prix, GBTEC dispose d'une offre SaaS intégrée d'automatisation intelligente des processus et une forte implantation dans son cœur de marché, l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse.



**A**rdian a apporté des financements à Rantalainen lors de son rachat de Norvestor, fournisseur nordique de services de comptabilité et de paye externalisés. Au financement unitranche, Ardian a ajouté une ligne de crédit mise à la disposition de Rantalainen pour financer ses ambitions de croissance.

**« Rantalainen fournit des services stratégiques à une clientèle pointue et variée, ce qui le positionne comme leader du marché en Finlande. »**

—  
**Stuart Hawkins**  
 Head of Private Credit UK

## FAITS MARQUANTS

*Credit*  
**NAV Financing**  
 INVESTISSEMENTS



TRANSACTION : **WAGNER II**  
 TYPE : **REFINANCEMENT**  
 STRATÉGIE : **DIVERSIFIED BUYOUT**  
 GÉOGRAPHIE : **AMÉRIQUE DU NORD ET EUROPE**  
 DATE D'INVESTISSEMENT : **AOÛT 2023**



TRANSACTION : **PEACE II**  
 TYPE : **FINANCEMENT D'ACQUISITION DE PORTEFEUILLE**  
 STRATÉGIE : **INFRASTRUCTURE**  
 GÉOGRAPHIE : **AMÉRIQUE DU NORD ET EUROPE**  
 DATE D'INVESTISSEMENT : **OCTOBRE 2023**

**A**rdian a alloué une facilité d'1,2 milliard de dollars pour le refinancement total d'un montant de 2,3 milliards de dollars pour un portefeuille très diversifié de plus de 270 fonds et 750 sociétés sous-jacentes.

**Chiffres clés**

1,2 Md\$  
 de facilité totale

+ de 270  
 fonds en portefeuille

+ de 750  
 entreprises sous-jacentes  
 en portefeuille

**E**n octobre, Ardian a débloqué une facilité de financement d'environ 260 millions de dollars pour financer l'acquisition par une compagnie d'assurance asiatique d'un large portefeuille d'actifs d'infrastructure représentant un engagement total de 675 millions de dollars (dont plus de 200 millions de dollars non financés).

**Chiffres clés**

env. 260 M\$  
 de facilité totale

4  
 fonds d'infrastructures  
 et 5 co-investissements directs

env. 50  
 entreprises sous-jacentes gérées  
 par des GPs de premier ordre

**Credit**  
**Private Credit**

## Des transactions récurrentes qui réduisent les risques et soutiennent les volumes



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



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

Après un volume de transactions exceptionnel en 2022, le déploiement de l'activité Private Credit d'Ardian s'est normalisé l'an dernier, 15 transactions ayant été menées à bien. Ce chiffre démontre le retour au niveau d'activité de l'année 2021, tout en maintenant une sélectivité comparable puisque seulement 3 % des opportunités ont été concrétisées. Malgré le faible volume de fusions/acquisitions tout au long de 2023, qui sont en temps normal l'un des moteurs du crédit privé, le rythme d'investissement du Fonds V a été très soutenu par des investissements récurrents auprès d'entreprises déjà en portefeuille, leurs actionnaires ayant privilégié des stratégies buy-and-build nécessitant un financement supplémentaire. Ces opérations ont un profil de risque attractif et elles ont représenté plus de 50 % de notre volume sur l'année, illustrant les effets d'échelle qu'apporte notre vaste portefeuille.

La performance de notre portefeuille s'est montrée résiliente, malgré la pression consécutive à la hausse des

taux d'intérêt portant le coupon annuel de nos crédits seniors à taux variables entre 10 % et 12 %, soit un seuil jamais atteint depuis longtemps. Cette résilience est imputable à notre discipline d'investissement orientée vers des entreprises dont le chiffre d'affaires présente une forte visibilité, générant d'importants cash flows, mais aussi à nos documentations juridiques qui apportent de solides protections. La demande pour notre produit est restée forte dans toute l'Europe, en particulier du fait du retrait continu des banques, portant la part de marché du crédit privé à environ 65 % des financements de LBO en valeur, contre moins de 50 % en 2019.

En étroite collaboration avec nos entreprises en portefeuille, nous poursuivons notre démarche ESG dans le cadre du Fonds V, pour les aider à améliorer leurs indicateurs de durabilité, qui sont dans un grand nombre de cas soumis à un mécanisme d'ajustement des taux d'intérêt.

**« L'effet bénéfique du portefeuille que nous constatons, en termes de volumes de financements additionnels, nous permet de maintenir notre rythme de déploiement tout au long du cycle économique. »**

8 Mds\$  
actifs gérés ou conseillés

**Chiffres clés**  
3,7 Mds\$  
déployés au cours  
des 18-24 mois

5  
générations de fonds

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

Société	Date*	Activité	Pays
<b>SERVICES FINANCIERS</b>			
❖ GTT	12/23	Un des principaux éditeurs de logiciels et prestataire de services de gestion de collecte des impôts locaux	Espagne
❖ Rantalainen	03/23	L'un des principaux cabinets d'expertise comptable et de services professionnels de taille moyenne	Finlande
Hurst Point Group	03/22	Planification financière et gestion d'investissements	Royaume-Uni
<b>IT &amp; SOFTWARE</b>			
❖ BSO	12/23	Un fournisseur mondial de premier plan de services de connectivité pour les infrastructures de réseau critiques	Irlande
❖ GBTEC	12/23	Un fournisseur de logiciels de gestion et d'automatisation des processus d'entreprise	Allemagne
❖ Blinqx	04/23	Un fournisseur de logiciels ERP et de gestion de documents pour les intermédiaires en assurance et en crédit hypothécaire et les organismes de crédit hypothécaire	Pays-Bas
<b>SANTÉ</b>			
Minlay	09/22	Leader français des prothèses dentaires	France
Groupe Resonance	06/22	Groupe d'imagerie médicale	France
Lagarrigue	07/21	Appareillage orthopédique externe	France

❖ New

\*d'inv. (MM/AA)

Credit  
NAV Financing

## Les dynamiques de marché améliorent le profil risque/rendement



Olivier Berment  
Head of NAV Financing

L'équipe NAV Financing d'Ardian gère un portefeuille diversifié de 2 milliards de dollars de prêts adossés à des portefeuilles secondaires matures de fonds de private equity et d'infrastructure. En 2023, nous avons continué de tirer parti de dynamiques de marchés favorables aux prêteurs, telles que la hausse des taux d'intérêt et la baisse des ratios d'effet de levier dessinant un profil risque/rendement plus attractif.

Nous sommes actifs dans le marché NAV Financing des transactions secondaires depuis plus de cinq ans, période durant laquelle nous avons conclu des transactions d'une valeur totale de plus de 4,3 millions de dollars. Les emprunteurs classiques sont des sponsors de fonds de fonds en quête de financements destinés au rachat de portefeuilles de fonds secondaires, même si de récentes évolutions ont entraîné l'activité NAV

Financing hors des limites que nous privilégions. Étant donné que notre activité actuelle porte sur des transactions matures du marché secondaire, les portefeuilles que nous finançons peuvent donner lieu à des sorties assez fréquentes, qui nous permettent de réinvestir les capitaux et d'augmenter les rendements à travers l'accumulation des commissions de montage.

Grâce à notre base de données historiques, nous pouvons assurer la surveillance trimestrielle des fonds gérés par plus de 250 gestionnaires soit plus de 10 000 entreprises sous-jacentes. Cela permet à l'équipe de suivre au plus près la performance de nos portefeuilles et d'étudier de nouvelles opportunités. Cette base de connaissance propriétaire nous apporte en outre les ressources nécessaires pour cibler d'autres segments de marché du NAV Financing, comme les fonds single/GP-led et les portefeuilles plus concentrés.

**« Nous sommes devenu un acteur bien connu du NAV Financing au cours des cinq dernières années et nous considérons le contexte actuel comme étant très favorable à notre activité. »**

2 Mds\$  
d'actifs gérés ou conseillés

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

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

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

Date*	Fonds sous-jacents	Sociétés sous-jacentes	Investis**	Amortis**	Amortis en %	Désendettement en %
<b>BUYOUT</b>						
❖ 08/23	270	~ 750	42	3	7	
❖ 08/23	35	~ 270	13	1	11	
❖ 08/23	10	~ 60	6	0	3	
❖ 03/23	~ 90	+ 1 000	100	0	0	
11/22	3	~ 20	297	0	0	
09/22	~ 40	+ 100	211	38	18	
03/22	~ 15	~ 130	322	120	37	
11/21	~ 20	~ 280	384	133	35	
02/21	~ 150	~ 600	268	268	100	sortie
11/20	~ 200	+ 1 000	126	126	100	sortie
06/20	~ 15	~ 280	197	150	76	
01/20	2	~ 140	205	160	78	
12/19	~ 40	~ 380	267	235	88	
02/19	~ 10	~ 230	286	286	100	sortie
<b>INFRASTRUCTURE</b>						
❖ 10/23	~ 5*	~ 50	40	0	0	
12/22	~ 40	~ 310	309	19	6	
11/22	8	~ 50	106	106	100	sortie
07/19	4	~ 20	112	90	80	
07/18	1	~ 10	139	139	100	sortie



\*d'inv. (MM/AA)

\*\*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 2023.



*Keeping Up Appearances*  
Ashley V Blalock

## MONTÉE EN COMPÉTENCE ET IMPACT SOCIAL

Nous sommes convaincus que la finance a un rôle majeur à jouer en faveur de la société au sens large, et nous nous assurons que nos activités de capital-investissement contribuent à cet impact positif et profitent au plus grand nombre. Au sein d'Ardian, nous faisons participer la jeune génération à l'évolution de l'entreprise, nous améliorons la parité et veillons à faire entendre la voix de chacun grâce au Ardian Women's Club. La Fondation Ardian étend aussi son soutien auprès d'organisations qui favorisent l'éducation et l'insertion d'enfants et de jeunes défavorisés.



**Charles Adjakpa**  
Client Servicing Director,  
New York



**Claire Lehericy**  
Human Resources, Paris

## **Millennial Committee** PRÉPARER LA RELÈVE ENTRE LES GÉNÉRATIONS

Claire Lehericy, HR Talent Acquisition and Development Manager à Paris et Charles Adjakpa, Client Servicing Director à New-York, co-présidents du Millennial Committee (MC) d'Ardian, **échangent autour de leur expérience au sein de cette instance qu'ils coaniment.**

L'objectif du Millennial Committee (MC) est de « promouvoir l'innovation et la créativité tout en agissant pour représenter la jeune génération d'Ardian. C'est une merveilleuse opportunité de travailler sur des sujets transverses et variés en bénéficiant d'une grande exposition en interne. » Co-présidente du MC, Claire Lehericy voit dans cette instance un trait d'union entre générations au sein d'Ardian.

« S'il s'appelle shadow cabinet dans certaines sociétés, ce n'est vraiment pas le cas chez Ardian, complète Charles Adjakpa. Nous devons prendre nos responsabilités et être force de proposition pour faire avancer les priorités business et sociales d'Ardian ». Les deux co-présidents font partie de la troisième promotion du MC qui représente les moins de 35 ans, une génération qui a grandi avec les technologies de l'information et de la communication. « Un des enjeux du Millennial Committee est de comprendre l'environnement

dans lequel nous évoluons afin de répondre à la fois aux attentes du Management et des salariés, souligne Claire Lehericy. Nous avons une vraie volonté d'agir pour le collectif, et tous les projets sur lesquels nous travaillons vont dans ce sens. »

### **Une question de cultures plus que de générations**

Avec l'allongement de la durée du travail, « beaucoup de générations cohabitent sur le marché de l'emploi comme dans les entreprises, souligne la professionnelle des Ressources Humaines. Chez Ardian, nous en comptons bientôt cinq, avec l'arrivée de la génération Alpha. Ce qui est plus spécifique chez Ardian relève plutôt de notre expansion géographique très rapide. La diversité des cultures est sans doute davantage une question que celle de l'âge. Je vois une très grande richesse des profils et des générations chez Ardian, qui nourrit la transmission intergénérationnelle dans les deux sens. »

### **Orientation Business et partage des bonnes pratiques**

« Au sein du Millennial Committee, nous avons travaillé sur trois thèmes : efficacité opérationnelle, ESG et impact, attractivité et rétention des talents, précise Charles. Sur le premier, nous avons construit de A à Z un projet très fédérateur de cross-selling qui consiste à créer des synergies entre équipes et métiers via une plateforme en ligne afin d'accélérer la création de valeur de nos sociétés en portefeuille : douze équipes, cinq bureaux et dix stratégies d'Ardian sont déjà impliqués depuis début 2024, et le cross-selling est désormais inclus dans tous les mémos d'investissement ! »

« Une fois les projets présentés et validés par le Comité Exécutif, la mise en œuvre est très rapide, c'est très satisfaisant. Nous bénéficions d'un soutien au plus haut niveau », ajoute Charles Adjakpa. « Un autre projet a consisté à définir notre politique d'achat responsable à l'échelle d'Ardian, explique Claire Lehericy. Il s'agissait de créer des règles communes pour aider les office managers et executive assistants à réduire l'usage du plastique et de matériaux non recyclables au profit de solutions recyclées afin de diminuer notre empreinte carbone. Désormais, un comité Achats Responsables se réunit tous les trois mois pour mesurer nos progrès et partager les bonnes pratiques. »

### **Investir dans Ardian, dans toutes les dimensions**

Nous avons mené une réflexion sur le lancement d'un produit financier, l'*Employee Investment Vehicle*, exclusivement destiné aux collaborateurs d'Ardian, dans le cadre de l'attractivité et de la rétention des talents. Une démarche qui, en outre, va dans le sens des attentes des investisseurs qui y voient le signe de la solidité d'Ardian et son attention vis-à-vis de ses salariés. « Pour reparler de générations, il y a celle des bâtisseurs chez Ardian, ceux qui ont participé à l'indépendance d'Ardian en 2013 qui ont tous pu être actionnaires ou presque. Avec ce nouveau produit, la génération d'aujourd'hui pourra également être partie prenante dans le capital d'Ardian, donc dans la croissance d'Ardian. »

En effet, chaque génération accueille l'autre et fait en sorte qu'elle se sente bien, témoigne Claire Lehericy. Nous, Millennials, avons été accueillis et formés par ces bâtisseurs. Et à notre tour, nous accueillons les générations Z et bientôt Alpha. D'ailleurs, le Millennial Committee devra changer de nom pour rester conforme à sa vocation : représenter la voix des jeunes de notre société et leur donner un rôle dans l'avenir d'Ardian, sourit-elle. « A l'été 2024, le nouveau MC s'installe, après un processus qui a vu un nombre de candidatures reçu bien supérieur au nombre de postes à pourvoir... Ce succès est peut-être dû au fait que ces deux années nous permettent d'apprendre bien plus qu'en 10 ans ! »



« Le Millennial Committee crée un lien entre la nouvelle génération et la Direction Générale, permettant aux jeunes de nos équipes d'apporter leur créativité et des idées neuves pour soutenir la croissance continue d'Ardian ».

**Mark Benedetti**  
Directeur Général d'Ardian et sponsor du Millennial Committee



**Carole Barnay**  
Présidente de la Fondation Ardian

### Fondation Ardian

## DON ET ACTION SOLIDAIRE DONNENT DU SENS À NOTRE RAISON D'ÊTRE

La Fondation Ardian intensifie son soutien aux organisations caritatives à l'échelle mondiale. Carole Barnay, Présidente de la Fondation, souligne l'importance de mobiliser les collaborateurs en les incitant à offrir de leur temps et de leurs compétences.

### Comment encouragez-vous les équipes d'Ardian à s'engager aux côtés de la Fondation ?

**Carole Barnay** / L'été dernier, nous avons lancé notre programme d'engagement interne, Act4Change, à Paris et à New York puis à Londres, pour tester la démarche dans nos plus grands bureaux. Ce programme permet à nos employés de

consacrer trois journées rémunérées par an à des activités bénévoles, auprès d'organisations partenaires de la Fondation ou d'autres causes de leur choix. Nous avons également organisé des événements pour mettre en relation les salariés d'Ardian et les associations ayant besoin de compétences spécifiques. Enfin, nous avons lancé la plateforme en ligne Act4Change, qui permet à chacun de trouver des missions de bénévolat correspondant à ses aspirations.

« En offrant des expériences porteuses de sens, le programme Act4Change encourage un engagement actif et cultive notre sentiment d'appartenance. À travers des actions solidaires concrètes, nous augmentons notre impact collectif. »

**Carole Barnay**  
Présidente de la Fondation Ardian

### Quelles sont vos ambitions pour le programme Act4Change ?

**CB** / Avec les bureaux de Paris, New York et Londres, Ardian compte environ 800 employés. Notre objectif pour 2024 est que 400 d'entre eux participent au programme, représentant ainsi 40 % de notre effectif global. En 2022, 12 % du personnel étaient volontaires ; en 2023, avec le lancement d'Act4Change et nos événements, ce chiffre est passé à 30 %, soit 250 personnes qui donnent de leur temps et de leurs compétences à des actions caritatives. Atteindre 400 participants en 2024 est un objectif réaliste. Notre rapport d'impact, qui évalue l'impact de la Fondation sur nos associations partenaires, montre qu'au-delà du soutien financier, les associations ont besoin de l'expertise et des talents que nous pouvons leur apporter.

### Qu'avez-vous réalisé dans le cadre de vos projets en faveur de la petite enfance ?

**CB** / Depuis 2020, une grande partie de notre aide est destinée aux associations œuvrant pour la petite enfance dans les milieux défavorisés. Selon plusieurs études, intervenir efficacement dès les premières années d'un enfant lui offre un « retour social sur investissement » plus élevé pour l'avenir. Nous avons commencé avec des associations en France, avant d'internationaliser nos activités. Nous avons noué 24 partenariats – et nous souhaitons passer à 32 en 2024 – dans 11 pays. Notre stratégie s'articule autour de quatre axes : rompre l'isolement social des parents, les outiller pour prendre en charge leurs enfants, promouvoir un environnement favorable à l'apprentissage (à la maison, à la crèche et à l'école), et investir dans la recherche pour améliorer nos interventions et accroître la visibilité de notre engagement.

### Quel sera votre budget en 2024 ?

**CB** / Nos objectifs pour 2024 sont à la fois ambitieux et impactants. Le budget de la Fondation passera de 3,9 à 4,5 millions d'euros en 2024, une hausse de plus de 20 % qui témoigne de l'engagement d'Ardian en faveur de la philanthropie et du progrès social. Grâce au travail d'équipe remarquable réalisé dans 13 de nos bureaux, ce budget permettra de soutenir 60 associations dans le monde et d'investir dans la recherche de pointe, pour avoir un impact encore meilleur.

Tout en poursuivant cette belle aventure, l'équipe de la Fondation tient à exprimer sa profonde gratitude à chacun d'entre vous qui contribuez aux efforts de la Fondation tout au long de l'année.

### PERSPECTIVES DU MILLENNIAL COMMITTEE

« Depuis les marathons jusqu'aux travaux avec des jeunes, la Fondation offre un large éventail d'opportunités pour s'impliquer et rencontrer de nouveaux collègues, tissant des liens avec nos communautés. »



**Grace Lloyd**  
Secondaries & Primaries,  
New York



**Ursule-Anne Michel-de Cazotte**  
Brand & Communications,  
Paris



**Stéphanie Grace**  
Global Head of Brand & Communications  
et Présidente du Ardian Women's Club

### **Ardian Women's Club**

## PORTER LA VOIX DES FEMMES DANS LE PRIVATE EQUITY

Ardian Women's Club a été créé en 2018 afin de réunir les femmes à tous les niveaux de l'entreprise, les aider à élargir leur réseau professionnel et favoriser l'évolution de leur carrière. Avec des antennes dans la plupart des bureaux, le club vise à **inspirer, connecter et s'engager** pour les femmes au sein et en dehors d'Ardian.

### **S'engager**

Ardian Women's Club réunit des volontaires qui veulent faciliter la carrière des femmes à tous les niveaux d'Ardian, réduire les écarts de rémunération et améliorer leur représentation aux plus hautes fonctions de l'entreprise. Aux côtés des Ressources Humaines, le club défend la recherche d'une plus grande diversité, et soutient l'objectif d'avoir 40 % de femmes au sein des équipes d'investissement d'ici 2030. Les membres du club représentent Ardian auprès d'organisations externes tels que Level20, un groupe européen qui encourage la présence des femmes dans le Private Equity et qui est soutenu par plus de 120 GPs et LPs.

Le club parraine des initiatives externes en lien avec sa mission pour promouvoir les femmes et pour améliorer leur visibilité. En

2023, il a sélectionné des candidates pour la deuxième promotion du Booster Fund, géré par Ardian en partenariat avec le cabinet Eight Advisory. Le fonds, qui a soutenu sept femmes de la première promotion, apporte soutien financier, conseils et coaching aux femmes entrepreneures âgées de 45 ans et plus, dans le cadre d'un programme de 100 jours initié par Force Femmes. La section parisienne du club a également prolongé son parrainage de la Maestra, un concours biennal pour les femmes chefs d'orchestre, pour les éditions de 2024 et 2026.

### **Connecter**

Ardian Women's Club initie de nombreux événements de networking entre les femmes d'Ardian. Ces moments

« Au-delà de la question de genre, le club est une composante majeure de la diversité au sein d'Ardian ».

**Stéphanie Grace**  
Global Head of Brand & Communications  
et Présidente du Ardian Women's Club

« Des femmes nous ont dit que le club était l'une des raisons qui les avaient convaincues de rejoindre Ardian. C'est un magnifique compliment. »

**Sara Huang**  
Managing Director, Secondaries & Primaries



privilegiés enrichissent leur réseau professionnel et leur font découvrir des femmes inspirantes, qui ont réussi dans différents domaines. Mais l'une des convictions du club est que sa force repose sur les membres eux-mêmes, leur capacité à s'entraider, à se soutenir et à se donner confiance pour poursuivre leurs ambitions. Si le club est bien établi dans les bureaux parisien, londonien ou new-yorkais, les plus petits sites d'Ardian entrent dans la dynamique du club, par exemple à Zurich, où il a parrainé en 2023 l'événement « Women in Finance » avec SECA, l'association suisse de Private Equity.

Aux États-Unis, où l'équipe AWC a doublé depuis son lancement et accueille 40 femmes, le club organise des événements trimestriels avec des professionnelles senior du Private Equity, qui partagent leurs expériences et conseillent les plus jeunes. En mars 2023, l'antenne parisienne a marqué la Journée internationale

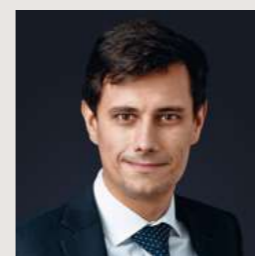
des droits de la femme par des ateliers sur des sujets tels que la création d'un réseau ou la négociation. En novembre, elle a organisé une conférence avec Fatoumata Kébé, astrophysicienne française de premier plan, qui a témoigné de son parcours professionnel devant les salariés d'Ardian.

### **Inspirer**

L'engagement du Ardian Women's Club contribue à la réputation d'Ardian en externe, certaines femmes ayant même déclaré que le club avait été un argument pour rejoindre Ardian. Le club anime activement son compte LinkedIn, atteignant des niveaux élevés d'engagement, sur lequel il diffuse un message positif en faveur de la progression et de la confiance des femmes. Grâce à cette visibilité, le club est régulièrement invité par d'autres acteurs du marché, comme en février 2023, où le bureau parisien et Goldman Sachs ont organisé ensemble un événement sur le

thème de la féminisation des Conseils d'administration. En mars 2023, le bureau de New York a envoyé six membres au « Women's Private Equity Summit » de San Diego, première participation du club au plus grand rassemblement de femmes du secteur.

Le club souhaite également impliquer les hommes dans certains de ses événements. En 2023, Jérôme Jouyet, Managing Director dans l'équipe Relations Investisseurs, est devenu le premier adhérent masculin à Paris. Pourquoi ? Parce qu'il a été très intéressé par le sujet de la parentalité et par la réflexion sur le rôle que peut jouer Ardian dans ce domaine, signe évident de l'ouverture d'esprit du club. Même si ce dernier entend conserver sa vocation initiale de réseau d'entraide au féminin, il souhaite élargir son champ d'action au sein de l'entreprise.



« Renforcer la diversité de genres passe par l'engagement de tous. C'est pourquoi nous veillons à favoriser un environnement inclusif, où tous les collaborateurs se sentent soutenus et motivés pour libérer leur potentiel. »

**Jérôme Jouyet**  
Head of Product Team,  
ancien membre du Millennial Committee

SUIVEZ  
L'ACTUALITÉ DU CLUB  
SUR LINKEDIN



## Déclaration relative à l'appétence au risque d'Ardian

**L**a mission du Groupe Ardian consiste à « investir en veillant à générer, de manière durable et responsable, de la valeur à long terme, d'excellents rendements et des résultats partagés avec nos investisseurs, nos partenaires, nos sociétés en portefeuille et leurs salariés, ainsi qu'avec nos propres collaborateurs ». Nous prônons une approche prudente et de long terme, privilégiant la croissance industrielle et l'excellence stratégique ou opérationnelle à de l'effet de levier immodéré et de l'ingénierie financière. Dans l'ensemble, notre appétit pour le risque est modéré. Nous définissons le risque comme un impact négatif potentiel sur les revenus, les opérations ou la réputation provenant de sources telles que les fluctuations économiques, les changements réglementaires ou les défaillances opérationnelles. 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 le risque opérationnel inhérent à notre activité, associé aux systèmes informatiques, aux données personnelles, à la cyber-sécurité, 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 de 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.

## Artistes



**A**nish Kapoor est un artiste indo-britannique vivant entre Londres et Venise. Il a utilisé pendant sa carrière une large gamme de matériaux pour explorer les limites de la profondeur, de l'espace, de la forme géométrique et organique.



**B**arry Underwood se situe à la croisée de la composition photographique, de l'art du paysage et de la sculpture minimaliste. Il explore les interactions entre les humains et leur environnement naturel. Il vit à Cleveland.



**A**rne Quinze est un artiste belge, peintre et sculpteur, installé à Laethem-Saint-Martin, près de Gand. Ses installations, créées à partir de planches en bois, questionnent l'usage quotidien de l'espace urbain, délimitant un lieu où les promeneurs peuvent se rencontrer et dialoguer.



**A**shley V. Blalock est installée à San Diego. Elle puise dans le savoir-faire de l'artisanat, en particulier le crochet, pour créer des objets et des installations *in situ* inspirés des objets du quotidien.

Photos: © Adobe Stock © Ardian © Attero © Julia Baier © Tilly Blair © Ashley V. Blalock © Dave Bruel © Charonne © d&b Solutions © DumaisPhoto © Getty Images © Etienne Jeanneret © Franck Juery © Anish Kapoor © MonVéto © MXT Holding © Optimind © Peruvian Hydro Company © Didier Plowy © Potter Global Technologies © Juliette Puaux © Arne Quinze © Thomas Raffoux © Renaissance © Rencontres économiques Aix-en-Provence © Revere © Torsten Silz © Patrick Sordoillet © Soteria Flexibles © Store © Barry Underwood © Unither © Unsplash © Via Melzi d'Eril



Imprimé sur un 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 2023. 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 3051  
Atrium Building – 4th Floor  
1077 ZX Amsterdam  
Pays-Bas

### Stockholm

Cecil Coworking  
Norrandsgatan 10  
111 43 Stockholm  
Suède

### Londres

1 Grafton Street  
London W1S 4FE  
Royaume-Uni

### Francfort

Bockenheimer Landstrasse 2-4  
Opernturm  
60306 Frankfurt am Main  
Allemagne

### Milan

Galleria De Cristoforis 1  
20122 Milan  
Italie

### Madrid

Calle De Fortuny 6 Planta 5  
28010 Madrid  
Espagne

### Luxembourg

24 Avenue Emile Reuter  
L-2420  
Luxembourg

### Zurich

Bahnhofstrasse 20  
8001 Zurich  
Suisse

### Jersey

27 Esplanade  
Third Floor St. Helier  
JE2 3QA  
Jersey

## AMÉRIQUES

### 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

# ARDIAN