

# Document de référence 2017

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

# SOMMAIRE

INFORMATIONS IMPORTANTES	3	MESSAGE DE LA GÉRANCE	4
<b>1</b> PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS	7	<b>6</b> COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2017	221
1.1 Profil et historique	8	6.1 Comptes annuels au 31 décembre 2017	222
1.2 Chiffres clés	14	6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	253
1.3 Atouts concurrentiels et stratégie	18	<b>7</b> RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE	257
1.4 Présentation des activités de Tikehau Capital	28	7.1 Démarche d'investisseur responsable au sein de Tikehau Capital	258
1.5 Tikehau Capital et son marché	70	7.2 Politique de Tikehau Capital en matière de responsabilité sociale d'entreprise	277
1.6 Réglementation	82	7.3 Table de concordance (article R. 225-105-1 du Code de commerce)	285
1.7 Politique de distribution de dividendes	86	7.4 Rapport de l'organisme de vérification	288
<b>2</b> COMMENTAIRES SUR LES ACTIVITÉS, LES RÉSULTATS ET LA SITUATION FINANCIÈRE	87	<b>8</b> INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, SES STATUTS ET SON CAPITAL	291
2.1 Présentation générale des activités, des résultats et de la situation financière	88	8.1 Renseignements de base concernant la Société	292
2.2 Rappel des opérations de réorganisation	90	8.2 Principales dispositions statutaires de la Société	294
2.3 Commentaires sur les activités et les comptes consolidés de l'exercice 2017	91	8.3 Informations sur le capital	297
2.4 Résultats annuels de la Société	102	8.4 Informations sur le contrôle et les principaux actionnaires	307
2.5 Événements significatifs depuis le 31 décembre 2017	104	<b>9</b> ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE	313
<b>3</b> FACTEURS DE RISQUES	107	9.1 Ordre du jour	314
3.1 Facteurs de risques	108	9.2 Rapport de la Gérance	315
3.2 Assurances	121	9.3 Projets de résolutions	326
3.3 Gestion des risques et dispositif de contrôle interne	122	9.4 Rapports des commissaires aux comptes	342
3.4 Procédures judiciaires et d'arbitrage	134	<b>10</b> INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	349
<b>4</b> GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	135	10.1 Personne responsable du Document de référence	350
4.1 Organes d'administration et de direction	136	10.2 Contrôleurs légaux des comptes	351
4.2 Assemblées générales	151	10.3 Communication financière	352
4.3 Rémunérations, indemnités et avantages	153	10.4 Documents accessibles au public	353
4.4 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance	157	10.5 Glossaire	354
4.5 Opérations avec des apparentés	170	10.6 Tables de concordance	357
<b>5</b> COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017	175		
5.1 Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017	176		
5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	216		

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017

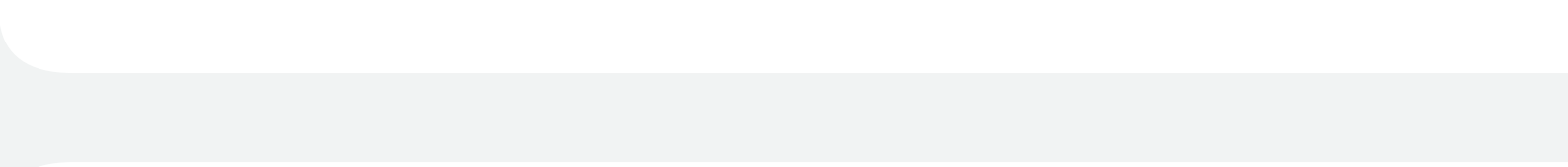
## Rapport financier annuel



En application de son règlement général, notamment de l'article 212-13, l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») a enregistré le présent document de référence le 26 avril 2018 sous le numéro R. 18-024. Ce document ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

L'enregistrement, conformément aux dispositions de l'article L. 621-8-1-I du Code monétaire et financier, a été effectué après que l'AMF a vérifié que le document est complet et compréhensible et que les informations qu'il contient sont cohérentes. Il n'implique pas l'authentification par l'AMF des éléments comptables et financiers présentés.

Des exemplaires du présent document de référence (le « Document de référence ») sont disponibles sans frais auprès de Tikehau Capital, 32, rue de Monceau, 75008 Paris, France, ainsi que sur les sites internet de Tikehau Capital ([www.tikehaucapital.com](http://www.tikehaucapital.com)) et de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).



# INFORMATIONS IMPORTANTES

## Termes définis

Dans le présent Document de référence, l'expression la « Société » désigne la société Tikehau Capital SCA. Les expressions « Tikehau Capital » et le « Groupe » désignent Tikehau Capital SCA, ses filiales consolidées et ses succursales prises dans leur ensemble. Un glossaire des principaux termes définis utilisés dans le présent Document de référence figure à la Section X.5 (Glossaire) du présent Document de référence.

Le présent Document de référence décrit Tikehau Capital tel que le Groupe existe à la date d'enregistrement du présent Document de référence.

## Informations comptables et financières

Le présent Document de référence présente les états financiers consolidés de Tikehau Capital établis en normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne (« IFRS ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Ces états financiers figurent au Chapitre V (Comptes consolidés au 31 décembre 2017) du présent Document de référence.

Sauf indication contraire, les données chiffrées utilisées dans le présent Document de référence sont extraites des états financiers consolidés de la Société.

Certaines données chiffrées (y compris les données exprimées en milliers ou en millions) et pourcentages présentés dans le présent Document de référence ont fait l'objet d'arrondis. Le cas échéant, les totaux présentés dans le présent Document de référence peuvent légèrement différer de ceux qui auraient été obtenus en additionnant les valeurs exactes (non arrondies) de ces données chiffrées.

## Informations prospectives

Le présent Document de référence contient des indications sur les perspectives et les axes de développement de Tikehau Capital. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel ou de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entendre », « devoir », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaiter », « pouvoir », ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre variante ou expression similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par la Société. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. Ces informations sont mentionnées dans différentes sections du présent Document de référence et contiennent des données relatives aux intentions, aux estimations et aux objectifs de Tikehau Capital concernant, notamment, le marché, la stratégie, la croissance, les résultats, la situation financière et la trésorerie de Tikehau Capital. Les informations prospectives mentionnées dans le présent Document de référence sont données uniquement à la date d'enregistrement du présent

Document de référence. Sauf obligation législative ou réglementaire qui s'appliquerait, la Société ne prend aucun engagement de publier des mises à jour des informations prospectives contenues dans le présent Document de référence afin de refléter tout changement affectant ses objectifs ou les événements, conditions ou circonstances sur lesquels sont fondées les informations prospectives contenues dans le présent Document de référence. Tikehau Capital opère dans un environnement concurrentiel et en constante évolution, il peut donc ne pas être en mesure d'anticiper tous les risques, incertitudes ou autres facteurs susceptibles d'affecter son activité, leur impact potentiel sur son activité ou encore dans quelle mesure la matérialisation d'un risque ou d'une combinaison de risques pourrait avoir des résultats significativement différents de ceux mentionnés dans toute information prospective, étant rappelé qu'aucune de ces informations prospectives ne constitue une garantie de résultat.

## Informations sur le marché et la concurrence

Le présent Document de référence contient notamment des informations sur les segments d'activités sur lesquels Tikehau Capital est présent et sa position concurrentielle. (Voir la Section I.5 (Tikehau Capital et son marché) du présent Document de référence.) Certaines informations contenues dans le présent Document de référence sont des informations publiquement disponibles que la Société considère comme fiables mais qui n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant. La Société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les segments d'activités obtiendrait les mêmes résultats. Compte tenu des changements très rapides qui marquent le secteur d'activité de Tikehau Capital, il est possible que ces informations s'avèrent erronées ou ne soient plus à jour. Les activités de Tikehau Capital pourraient en conséquence évoluer de manière différente de celles décrites dans le présent Document de référence. Tikehau Capital ne prend aucun engagement de publier des mises à jour de ces informations, excepté dans le cadre de toute obligation législative ou réglementaire qui lui serait applicable.

## Le Groupe et les sociétés de gestion du Groupe

Le présent Document de référence ne vaut en aucun cas validation et/ou mise à jour des programmes d'activité de chaque société de gestion du Groupe.

## Facteurs de risques

Les investisseurs sont invités à prendre en considération les facteurs de risques décrits au Chapitre III (Facteurs de risque) du présent Document de référence avant de prendre leur décision d'investissement. La réalisation de tout ou partie de ces risques serait susceptible d'avoir un effet négatif sur les activités, la situation, les résultats financiers ou objectifs de Tikehau Capital. Par ailleurs, d'autres risques, non encore actuellement identifiés ou considérés comme non significatifs par la Société, pourraient avoir le même effet négatif et les investisseurs pourraient ainsi perdre tout ou partie de leur investissement.

« La finance doit être utile, efficace et maniable pour les acteurs de l'économie »



Antoine Flamarion et Mathieu Chabran,  
Cofondateurs de Tikehau Capital  
Représentants de la Gérance

Quelle philosophie et quels objectifs vous animent depuis la création de Tikehau Capital en 2004 ?

**Antoine Flamarion :** Nous sommes convaincus que la finance est avant tout un outil, et non une fin en soi. Nous avons pensé et transformé Tikehau Capital dans cet esprit, pour rendre la finance utile, efficace et maniable pour les acteurs de l'économie, qu'ils soient investisseurs ou en recherche de financement, ce qui nous amène souvent à être en rupture avec les schémas établis.

**Mathieu Chabran :** Notre ambition n'a jamais varié et se concrétise : devenir un leader européen de la gestion d'actifs alternative. Nous avons à la fois une vision de long terme de notre stratégie et un esprit pionnier dans son exécution. Par exemple, pour pallier la difficulté d'accès au crédit bancaire des entreprises, nous avons été parmi les premiers à proposer des solutions de financement alternatives. C'est ainsi que, dès 2008, nous nous sommes positionnés sur le marché de la dette privée, pour devenir désormais un des leaders européens sur cette ligne de métier.

En quoi le business model de Tikehau Capital est-il différent de celui d'une société de gestion classique ?

**Mathieu Chabran :** L'originalité de notre *business model* tient aux deux piliers sur lequel il repose. Un pilier en croissance, la gestion d'actifs, dont les fortes performances tiennent à un collectif humain créatif, réparti entre huit bureaux à travers le monde et comptant 18 nationalités, et à une discipline dans la sélection des opérations traitées. Un pilier historique, l'investissement, qui a permis, et permet toujours, de conquérir et de conserver la confiance de nos clients et investisseurs.

« Investir aux côtés de nos clients, c'est placer la confiance au cœur de notre activité »

**Antoine Flamarion :** Notre exposition capitalistique personnelle est portée par une volonté d'indépendance, d'agilité et de réactivité. Entreprendre, c'est accepter de se mettre en risque. Investir aux côtés de nos clients, c'est placer la confiance au cœur de notre activité, dans une approche partenariale forte et inscrite dans la durée. Nous avons aussi une vraie culture du partenariat : c'est parce que nous avons signé des partenariats stratégiques avec de grands acteurs de la finance que nous avons pu élargir nos réseaux de distribution et augmenter la taille de nos financements.

Pourquoi avoir choisi de vous coter en bourse, et de procéder à une augmentation de capital puis une émission obligataire en 2017 ?

**Antoine Flamarion :** En étant coté en Bourse, nous faisons figure d'exception en Europe confirmant certes le caractère unique de notre modèle mais en démontrant aussi la rigueur et le sérieux dans l'exécution de nos activités de gestion d'actifs et d'investissement. Il s'agit d'un point fort pour notre développement futur et pour continuer d'asseoir la confiance de nos investisseurs et clients.

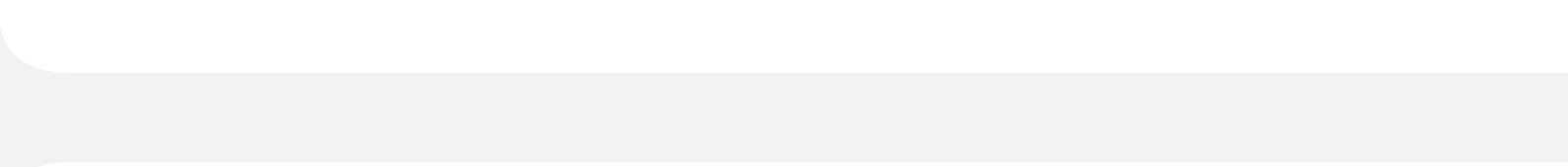
**Mathieu Chabran :** La cotation nous a obligés à simplifier la structure du Groupe en rassemblant toutes nos activités sous une seule marque et nous a permis de lui donner une meilleure lisibilité. Grâce à l'augmentation de capital de juillet 2017 et à l'émission obligataire de novembre, nous disposons des fonds pour poursuivre notre développement et renforcer notre empreinte internationale.

« Nous disposons des fonds pour poursuivre notre développement et renforcer notre empreinte internationale »

Justement, quels développements envisagez-vous ?

**Antoine Flamarion :** Nous avons déjà accéléré notre développement international. Nous avons ouvert trois nouveaux bureaux ces derniers mois : Madrid et Séoul en 2017, et New York en février 2018. Grâce à ces implantations locales, nous sommes en capacité de saisir les meilleures opportunités d'investissement. Nous travaillons aussi à l'internationalisation de notre base d'investisseurs : 100% française il y a trois ans, elle compte désormais 27% d'investisseurs étrangers.

**Mathieu Chabran :** Nos deux mots d'ordre restent prudence et agilité. Pour compléter nos expertises et notre présence géographique, nous regardons aussi les possibilités de croissance externe. Cependant, toute opération engagée doit avoir du sens car nous ne sommes pas un agrégateur d'actifs. Nous souhaitons tirer parti de l'actuel mouvement de consolidation sur le marché de la gestion et profiter de l'« effet cotation » : tel un catalyseur, elle a changé la façon dont nous sommes abordés par nos clients-investisseurs et partenaires, ce qui est positif !





# I. PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

1. PROFIL ET HISTORIQUE	8
(a) Profil de Tikehau Capital	8
(b) Historique de Tikehau Capital	12
(c) L'action Tikehau Capital	13
2. CHIFFRES CLÉS	14
3. ATOUS CONCURRENTIELS ET STRATÉGIE	18
(a) Atouts concurrentiels	18
(b) Stratégie	23
4. PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS DE TIKEHAU CAPITAL	28
(a) Présentation générale	28
(b) Activités de dette privée	40
(c) Activités immobilières	50
(d) Stratégies liquides	55
(e) Investissement en capital	59
5. TIKEHAU CAPITAL ET SON MARCHÉ	70
(a) Introduction/résumé	70
(b) Aperçu global du marché de la gestion d'actifs depuis 2008	70
(c) Un attrait de plus en plus marqué pour les actifs alternatifs	72
(d) Aperçu des tendances de marché des différentes classes d'actifs de Tikehau Capital	76
6. RÉGLEMENTATION	82
(a) Réglementation applicable aux activités de gestion d'actifs	82
(b) Réglementation applicable aux activités de prestation de services d'investissement	84
(c) Autres réglementations notables	84
7. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	86

## 1. PROFIL ET HISTORIQUE

### (a) Profil de Tikehau Capital

#### Présentation générale de Tikehau Capital

Tikehau Capital est un groupe de gestion d'actifs et d'investissement créé à Paris en 2004 avec 4 millions d'euros de fonds propres par Messieurs Antoine Flamarion et Mathieu Chabran. Treize ans plus tard, Tikehau Capital gère, directement ou indirectement, 13,8 milliards d'euros d'actifs<sup>1</sup> et dispose de 2,5 milliards d'euros de fonds propres. Le Groupe a construit sa dynamique de développement autour de quatre lignes de métier : la dette privée, l'immobilier, les stratégies liquides (gestion obligataire/gestion diversifiée et actions) et l'investissement en capital. Le Groupe propose à ses investisseurs des opportunités de placement alternatif avec pour objectif la création de valeur sur le long terme.

Pour Tikehau Capital, le choix de l'indépendance a consolidé année après année sa valeur et sa réputation dans l'industrie de la gestion d'actifs. Cette indépendance a permis au Groupe de développer un modèle économique se distinguant par une capacité à allouer son capital, notamment dans ses quatre lignes de métier, et d'aborder ainsi son activité de façon flexible.

En soutenant par ses fonds propres les différentes stratégies d'investissement du Groupe, Tikehau Capital crée les conditions d'un alignement d'intérêts clair entre le bilan du Groupe et les investissements réalisés par ses clients-investisseurs. Cette approche est centrale dans la construction d'une relation de confiance avec ses actionnaires et ses clients-investisseurs. Détenu majoritairement par son management et par des partenaires institutionnels de premier plan, l'alignement d'intérêts est au cœur de la culture du Groupe qui privilégie depuis sa création des valeurs entrepreneuriales d'engagement, d'exigence et de fiabilité, alliées à des compétences reconnues en matière d'investissement.

Dans l'ensemble de ses stratégies, Tikehau Capital a pour caractère distinctif d'accorder une importance de premier plan à l'analyse fondamentale et à la sélectivité de ses investissements. Par ailleurs, depuis sa création, Tikehau Capital privilégie les approches sur-mesure et adaptées aux besoins de ses clients-investisseurs.

Créé à Paris, Tikehau Capital a poursuivi ces dernières années son développement à l'étranger par l'ouverture de bureaux à Londres, Bruxelles, Madrid, Milan, Séoul, Singapour et, plus récemment, New York. À fin 2017, l'effectif total du Groupe (y compris celui de Tikehau Capital Advisors) compte 209 salariés.

#### Lignes de métier de Tikehau Capital

Le Groupe opère au travers de quatre lignes de métier :

- **La dette privée** – Tikehau Capital est l'un des pionniers des opérations de dette privée en Europe et en France. Les équipes de dette privée du Groupe sont impliquées sur des opérations de financement en dette (Dette Senior, Unitranche, Mezzanine, etc.) d'une taille comprise entre 10 et 300 millions d'euros en qualité d'arrangeur ou de financeur. Cette ligne de métier comprend également les activités de titrisation dédiées aux CLO (*Collateralized Loan Obligations*), un produit spécialisé correspondant à des obligations adossées à un portefeuille de prêts à effet de levier. Au 31 décembre 2017, les encours sous gestion des fonds de dette privée de Tikehau Capital s'élevaient à 6,0 milliards d'euros, soit 43% des actifs sous gestion du Groupe. (Voir la Section I.4(b) (Activités de dette privée) du présent Document de référence.)
- **L'immobilier** – Les activités d'investissement immobilier de Tikehau Capital se focalisent principalement sur l'immobilier commercial avec une recherche particulière d'opérations de cession-bail (*sale & lease back*), dans lesquelles les véhicules du Groupe interviennent en qualité d'acquéreur et impliquant des contreparties (vendeuses puis, post-opération, locataires) de qualité, ayant un potentiel de génération de rendement ainsi qu'un potentiel de plus-value à la revente. L'activité d'investissement immobilier de Tikehau Capital s'est développée à travers la constitution de véhicules d'acquisition dédiés à chaque transaction. Au 31 décembre 2017, les encours sous gestion de l'activité immobilière de Tikehau Capital s'élevaient à 2,2 milliards d'euros, soit 16% des actifs sous gestion du Groupe. (Voir la Section I.4(c) (Activités immobilières) du présent Document de référence.)
- **Les stratégies liquides** – Cette ligne de métier comporte deux activités : (i) la gestion obligataire et (ii) la gestion diversifiée et actions, et présente la spécificité d'être exercée au travers de fonds dits ouverts, soit desquels les investisseurs peuvent décider de se désengager à tout moment en demandant le rachat de leurs parts. Dans le cadre de son activité de gestion obligataire, Tikehau Capital investit dans des obligations émises par des entreprises privées (obligations *corporate*) ou non, ainsi qu'en titres *investment grade* (correspondant à des entreprises ayant une signature de qualité) ou à haut rendement (*high yield*). Dans le cadre de son activité de gestion diversifiée et actions, Tikehau Capital gère des fonds ouverts proposant d'accéder à une gestion flexible diversifiée sur les marchés actions et crédit. Au 31 décembre 2017, les encours sous gestion des stratégies liquides de Tikehau Capital s'élevaient à 3,1 milliards d'euros, soit 23% des actifs sous gestion du Groupe. (Voir la Section I.4(d) (Stratégies liquides) du présent Document de référence.)

<sup>1</sup>Actifs sous gestion au 31 décembre 2017. Voir la Section I.4(a)(ii) (Le modèle économique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.

• **L'investissement en capital** – Dans le cadre de cette activité, le Groupe investit en capital (actions et instruments hybrides donnant accès au capital) dans des entreprises cotées et non cotées. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, l'activité d'investissement en capital du Groupe est exercée essentiellement à partir des ressources propres du Groupe (capitaux propres et endettement). Toutefois, le Groupe a pour ambition de développer une activité de gestion d'actifs pour le compte

de ses clients-investisseurs et, au 31 décembre 2017, gérait 0,1 milliard d'euros dans ce cadre. Cette proportion a vocation à augmenter au cours des années à venir au fur et à mesure du déploiement en cours de nouvelles stratégies. Au 31 décembre 2017, l'activité d'investissement en capital de Tikehau Capital gérait des actifs pour un montant de 2,5 milliards d'euros, soit 18% des actifs sous gestion totaux du Groupe. (Voir la Section I.4(e) (Investissement en capital) du présent Document de référence.)

Les lignes de métier du Groupe sont présentées de manière synthétique dans le diagramme suivant :

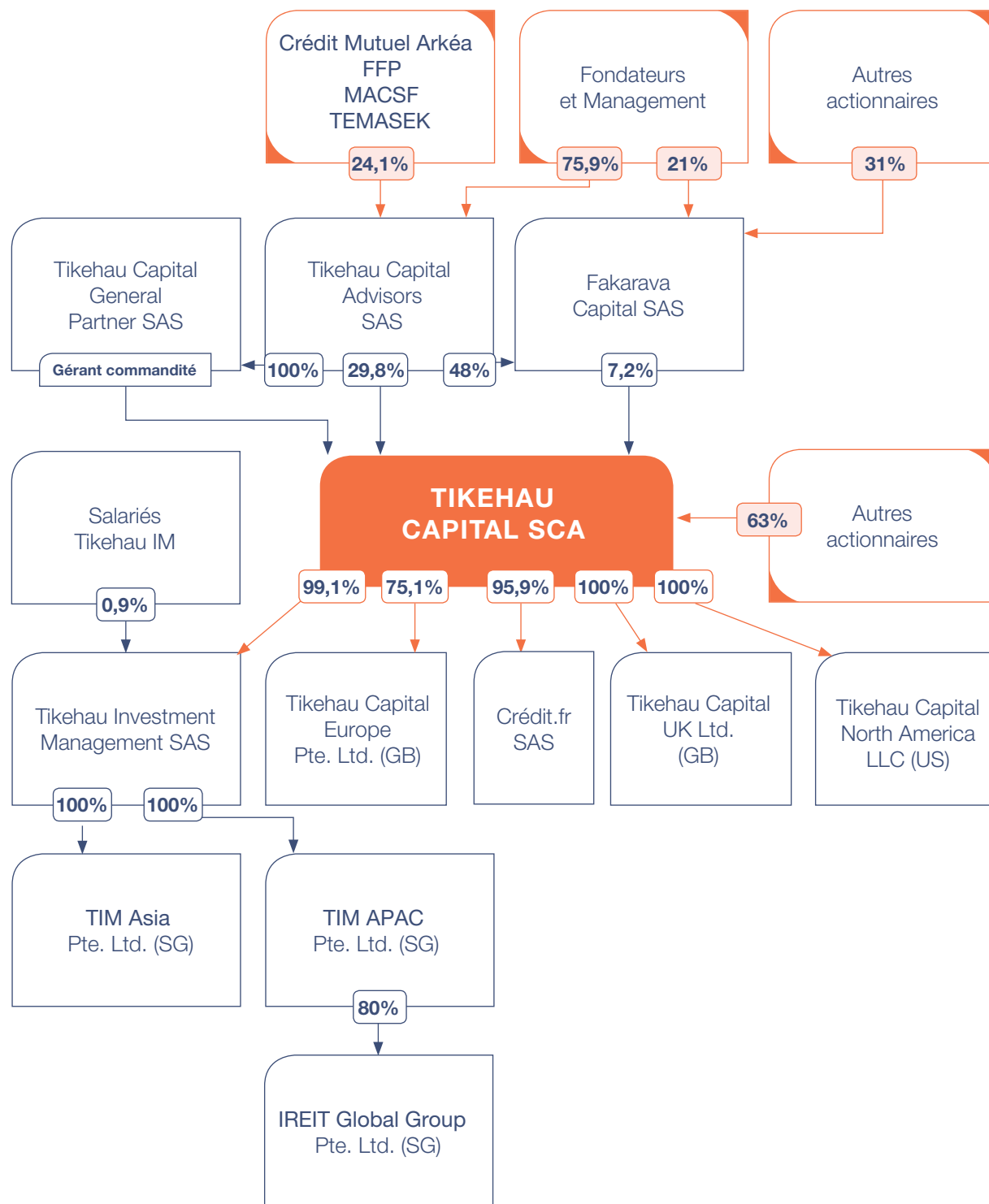
	Dettes privée	Immobilier	Stratégies liquides	Investissement en capital
<b>Actifs sous gestion</b> <sup>1</sup>	<b>6,0 milliards d'euros</b> (soit 43,3% des actifs sous gestion)	<b>2,2 milliards d'euros</b> (soit 16,3% des actifs sous gestion)	<b>3,1 milliards d'euros</b> (soit 22,5% des actifs sous gestion)	<b>2,5 milliards d'euros</b> (soit 17,9% des actifs sous gestion)
<b>Salariés</b> <sup>1</sup>	<b>42 salariés</b> (dont <b>6</b> pour la recherche)	<b>17 salariés</b>	<b>17 salariés</b> (dont <b>7</b> pour la recherche)	<b>11 salariés</b>
<b>Univers d'investissement</b>	<b>À tous les niveaux de la structure de capital</b> Senior loans, Stretched Senior, Unitranche, Mezzanine, preferred equity <b>Sociétés cibles</b> CA (100 m€ – 2 Md€) Valeur (100 m€ – 2 Md€) Tous secteurs en Europe	<b>Centres commerciaux/immobilier commercial</b>  <b>Bureaux</b>  <b>Parcs logistiques</b>	<b>Crédit</b> High yield, IG corporate et instruments subordonnés majoritairement européens et asiatiques <b>Actions</b> Sélection d'actions « Value » Situations spéciales	<b>Investisseur minoritaire</b> Situations sans prise de contrôle  <b>Large couverture sectorielle et géographique</b>  <b>Forte capacité d'origination</b>
<b>Facteurs clés de différenciation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un <b>pionnier</b> du financement alternatif</li> <li>• Des <b>partenariats solides</b> avec les banques et fonds de <i>private equity</i></li> <li>• Capacités de structuration <b>flexible et innovante</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche flexible et innovante</li> <li>• <b>Solide track record</b></li> <li>• Capacité de financement sur mesure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une allocation et une sélection fondées sur une gestion de <b>conviction</b></li> <li>• <b>Analyse fondamentale top-down et bottom-up</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un esprit entrepreneurial partagé avec les sociétés investies</li> <li>• Capacité de structuration et d'investissement flexible</li> </ul>

<sup>1</sup> Au 31 décembre 2017.

Les performances de chacune de ces lignes de métier sur l'exercice 2017 sont décrites à la Section II.3(a) (Activités au cours de l'exercice 2017) du présent Document de référence.

**Organisation du Groupe**

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, l'organigramme du Groupe est le suivant :



N.B. : Dans le présent organigramme, les pourcentages de capital sont équivalents aux pourcentages de droit de vote, sauf mention contraire. Les sociétés sont de droit français sauf mention contraire.

Les principales entités du Groupe, telles qu'elles figurent sur cet organigramme sont les suivantes :

- **Tikehau Capital SCA** est la société de tête du Groupe dont les titres sont admis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. La Société a pour gérant et associé commandité Tikehau Capital General Partner. La Société a pour objet d'investir, directement ou indirectement, dans les plateformes d'investissement du Groupe pour accompagner leur croissance. Elle est également un investisseur important dans les fonds et véhicules gérés par le Groupe ou en tant que co-investisseur aux côtés de ceux-ci. Enfin, elle peut réaliser des investissements opportunistes en dehors de ses plateformes et de ses lignes de métier pour rechercher les meilleures sources de création de valeur.
- **Tikehau Investment Management** (« Tikehau IM ») est la principale plateforme du Groupe dédiée à la gestion d'actifs. Tikehau IM est agréé par l'AMF en tant que société de gestion de portefeuille depuis janvier 2007. Au 31 décembre 2017, Tikehau IM gère 10,2 milliards d'euros, soit environ 74% des actifs sous gestion de Tikehau Capital. (Voir la Section I.4(a) (iv) (L'organisation juridique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)
- **Tikehau Capital Europe** est une filiale anglaise du Groupe qui gère des véhicules de titrisation dédiés aux CLO (*Collateralized Loan Obligations*), un produit spécialisé correspondant à des obligations adossées à un portefeuille de prêts à effet de levier. Cette activité est rattachée aux activités de dette privée du Groupe. Tikehau Capital Europe a été agréé par la *Financial Conduct Authority* (le régulateur financier britannique) en 2015. Au 31 décembre 2017, Tikehau Capital Europe gère près de 1,2 milliard d'euros d'actifs. Tikehau Capital Europe est détenu à hauteur de 75,1% par la Société, le solde du capital étant détenu par le groupe Amundi. (Voir la Section I.4(b)(ii) (Activités de Dettes Senior (*leveraged loans*)) du présent Document de référence.)
- **IREIT Global Group** (« IGG ») est la société de gestion singapourienne d'une foncière cotée à Singapour : IREIT Global. Le Groupe a pris une participation de 80% dans le capital d'IGG en novembre 2016. IGG est agréé en tant que société de gestion par la *Monetary Authority of Singapore* (MAS, le régulateur financier singapourien). IREIT Global a été la première foncière cotée à Singapour ayant comme stratégie d'investir dans des actifs immobiliers situés en Europe. Au 31 décembre 2017, sur la base du rapport annuel d'IREIT Global, la valeur des actifs immobiliers détenus par IREIT Global était évaluée à 463,1 millions d'euros. (Voir la Section I.4(c) (Activités immobilières) du présent Document de référence.)

Les principales entités commanditaires et commanditées du Groupe sont les suivantes :

- **Tikehau Capital General Partner** est le Gérant unique et le seul associé commandité de la Société (voir la Section IV.1(a) (La Gérance) du présent Document de référence). Son activité principale vise toute prestation de conseil et d'assistance, notamment en matière financière ou stratégique. Le Président de Tikehau Capital General Partner est AF&Co et son Directeur général est MCH. Les informations relatives à AF&Co et MCH sont respectivement détaillées à la Section IV.1(a)(i) (Renseignements concernant AF&Co et M. Antoine Flamarion) et à la Section IV.1(a)(ii) (Renseignements concernant MCH et M. Mathieu Chabran) du présent Document de référence. Le capital de Tikehau Capital General Partner est détenu à 100% par Tikehau Capital Advisors.
- **Tikehau Capital Advisors** est le principal actionnaire de la Société qui, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, détient 29,8% de son capital et de ses droits de vote et l'intégralité du capital et des droits de vote de son Gérant-Commandité, Tikehau Capital General Partner. Tikehau Capital Advisors regroupe les fonctions centrales sur lesquelles s'appuie le Gérant dans la réalisation de ses missions pour le compte de la Société et du Groupe. Son activité principale vise l'acquisition, la détention, la gestion de toute forme de participations et valeurs mobilières. Le Président de Tikehau Capital Advisors est AF&Co et son Directeur général est MCH. Le capital de Tikehau Capital Advisors est réparti entre des managers et fondateurs de Tikehau Capital qui détiennent ensemble 75,9% du capital et des droits de vote de Tikehau Capital Advisors et un groupe d'actionnaires institutionnels : Crédit Mutuel Arkéa, FFP, MACSF et Temasek, qui se répartissent le solde de 24,1%.
- **Fakarava Capital** a pour activité principale toute prestation de services et de conseils dans les domaines financiers et immobiliers, ainsi que l'acquisition, la détention, la gestion de tous titres de participations et valeurs mobilières. Le Président de Fakarava Capital est Makemo Capital (société détenue majoritairement par AF&Co et MCH) et ses Directeurs généraux sont AF&Co et MCH. Le capital de Fakarava Capital est détenu à 48% par Tikehau Capital Advisors, 21,1% par les fondateurs et le management et pour 30,9% par des actionnaires externes au Groupe.

## (b) Historique de Tikehau Capital

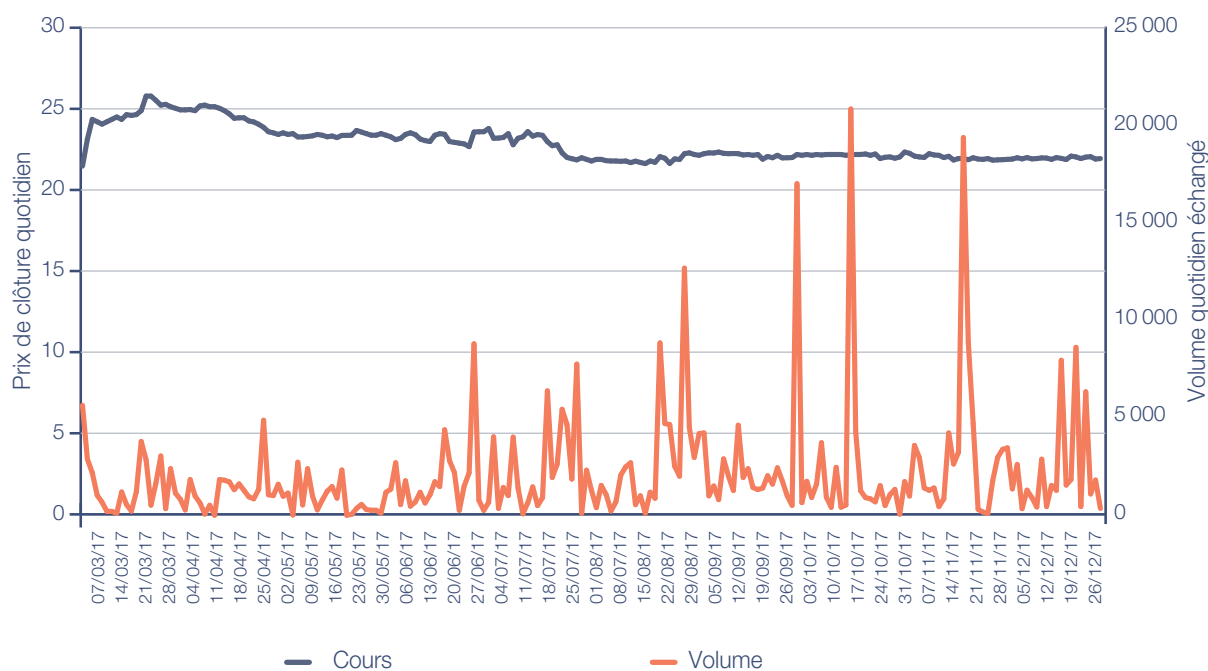
2004	Tikehau Capital est fondé par Antoine Flamarion et Mathieu Chabran afin de développer une activité d'investissement pour compte propre.
2006	Tikehau Capital crée Tikehau Investment Management (« <u>Tikehau IM</u> »), société indépendante de gestion d'actifs.
2009	Le Crédit Mutuel Arkéa entre au capital de la Société.
2010	Tikehau Capital conclut un partenariat stratégique avec le Crédit Mutuel Arkéa, qui prend une participation de 15% au capital de Tikehau IM.
2011	Tikehau Capital conclut un partenariat stratégique avec UniCredit.
2012	Tikehau IM et Macquarie Lending annoncent un partenariat afin de proposer des solutions de financement. Tikehau Capital rachète le contrôle de la société holding cotée Salvepar auprès de la Société Générale et lance une offre publique d'achat sur le capital de Salvepar. Cette acquisition permet à Tikehau Capital de développer une activité dédiée à l'investissement minoritaire en capital.
2013	Tikehau Capital poursuit le renforcement de ses fonds propres, notamment avec l'appui de MACSF. Le Groupe ouvre un bureau à Londres. Tikehau IM est sélectionné pour gérer Novo, un fonds de place, à la suite d'un appel d'offres initié par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), la Fédération Française de l'Assurance (FFA) et vingt-sept investisseurs institutionnels.
2014	Amundi entre au capital de Tikehau IM. Tikehau Capital renforce à nouveau ses fonds propres et ouvre son premier bureau asiatique à Singapour dans le cadre de sa stratégie de développement à l'international. Le Groupe adhère aux Principes pour l'Investissement Responsable des Nations Unies (UN PRI).
2015	Tikehau Capital poursuit sa stratégie de croissance internationale et renforce sa présence en Europe avec l'ouverture de bureaux à Bruxelles et à Milan. Tikehau Capital Europe lance ses premières obligations titrisées adossées à des prêts ( <i>Collateralized Loan Obligations</i> (« <u>CLO</u> »)). Le Groupe réalise des émissions d'obligations convertibles pour un montant cumulé de 326 millions d'euros. Tikehau Capital crée Tikehau Real Estate Investment Company (« <u>TREIC</u> »), société foncière à capitaux permanents dédiée aux investissements immobiliers.
2016	Tikehau Capital réalise une augmentation de capital pour un montant de 416 millions d'euros et accueille en tant qu'actionnaires la société d'investissement singapourienne Temasek et la société d'investissement française cotée FFP. Tikehau Capital reprend la gestion de l'activité de dette senior européenne ( <i>leveraged loans</i> ) de Lyxor UK (environ 700 millions d'euros d'actifs gérés). Tikehau Capital acquiert une participation de 80% dans la société de gestion d'IREIT Global, un véhicule de placement immobilier coté à Singapour (environ 463 millions d'euros d'actifs gérés à fin 2017). En vue de son introduction en bourse, la Société prend le nom de « Tikehau Capital », est transformée en société en commandite par actions et bénéficie d'apport d'actifs lui permettant de devenir la société de tête du Groupe.
2017	La Société lance une offre publique d'échange et d'achat visant les titres de sa filiale cotée Salvepar ayant pour conséquence une augmentation de capital de 151 millions d'euros et réalise des augmentations de capital pour un montant cumulé de 200 millions d'euros, en anticipation de l'introduction en bourse de la Société et dans le cadre de l'investissement du Fonds Stratégique de Participations dans la Société. Le 7 mars 2017, les actions Tikehau Capital sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Tikehau Capital acquiert environ 96% du capital de Credit.fr, un spécialiste français du financement participatif pour les TPE-PME. Tikehau Capital réalise une augmentation de capital de 702 millions d'euros et continue d'accroître sa base actionnariale. Tikehau Capital renforce ses moyens financiers en signant un prêt syndiqué non sécurisé de 1 milliard d'euros à 5 ans et en réalisant une émission inaugurale d'obligations à taux fixe d'un montant de 300 millions d'euros à 6 ans.
2018	Total SA participe aux côtés de Tikehau Capital à la création d'un fonds d'investissement dédié à la transition énergétique.

## (c) L'action Tikehau Capital

### Informations générales

<b>Code ISIN</b>	<b>FR0013230612</b>
Mnémonique (Reuters, Bloomberg)	TKO.FP
Compartiment	A
Cours d'introduction le 7 mars 2017	21 €
Cours au 31 décembre 2017	21,95 €
Cours plus haut (en clôture) en 2017	25,79 €
Cours plus bas (en clôture) en 2017	21,49 €
Volume quotidien moyen (en nombre d'actions) en 2017	2 099
Capitalisation boursière au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	2 256,46

### Évolution du cours de l'action et du volume de titres échangés



Source : Bloomberg/Euronext

Le cours de l'action est disponible sur le site internet de Tikehau Capital ([www.tikehaucapital.com](http://www.tikehaucapital.com)) et sur le site d'Euronext ([www.euronext.com](http://www.euronext.com)).

### Indices boursiers

L'action Tikehau Capital est incluse dans les indices CAC All Shares et CAC Financials.

### Établissement assurant le service titres

Société Générale Securities Services  
 32, rue du Champ de Tir 44308 Nantes Cedex 03

## 2. CHIFFRES CLÉS

Les tableaux et graphiques suivants présentent les informations financières clés concernant le Groupe. Ces informations sont les principales informations financières que la Société suit dans le cadre de sa communication financière.

### Informations financières historiques

Le tableau suivant présente les éléments du compte de résultat de l'exercice 2017, comparés aux données de l'exercice 2016 sur une base *pro forma*.

Les informations financières *pro forma* au 31 décembre 2016 dont des extraits figurent ci-dessous sont disponibles à la Section V.3 (Informations financières *pro forma* non auditées au 31 décembre 2016) du document de référence 2016 disponible sur le site internet de la Société ([www.tikehaucapital.com](http://www.tikehaucapital.com)). Elles détaillent notamment les hypothèses retenues pour leur préparation.

En normes IFRS (en millions d'euros)	Éléments du compte de résultat	
	31 décembre 2017	31 décembre 2016 ( <i>pro forma</i> )
Revenus des sociétés de gestion <sup>1</sup>	57,9	39,4
Charges opérationnelles et autres	(41,9)	(35,9)
<b>Résultat des activités de gestion d'actifs</b>	<b>16,0</b>	<b>3,5</b>
Revenus du portefeuille <sup>2</sup>	387,3	90,5
Charges opérationnelles et autres	(40,0)	(30,4)
Autres éléments <sup>3</sup>	(0,1)	59,1
<b>Résultat des activités d'investissement</b>	<b>347,3</b>	<b>119,2</b>
<b>Résultat des activités d'investissement et de gestion d'actifs</b>	<b>363,3</b>	<b>122,7</b>
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>314,4</b>	<b>124,6</b>

<sup>1</sup> Les revenus des sociétés de gestion se composent des commissions de gestion et d'arrangement, des commissions de performance et des revenus liés aux parts d'intéressement à la surperformance (*carried interest*) perçus par les sociétés de gestion (Tikehau Investment Management et Tikehau Capital Europe).

<sup>2</sup> Les revenus du portefeuille se composent de la variation positive ou négative de juste valeur, complétée des revenus du portefeuille de type dividendes, intérêts, commissions, etc.

<sup>3</sup> Les autres éléments *pro forma* 2016 se composent du résultat du portefeuille d'instruments dérivés (-62,2 millions d'euros), du résultat des entreprises mises en équivalence (0,3 million d'euros) et d'éléments non récurrents liés aux opérations de réorganisation concernant notamment la prise de contrôle de Tikehau IM via des apports réalisés le 21 décembre 2016 (64,2 millions d'euros) et à la variation de juste valeur des titres Salvepar (56,7 millions d'euros).



Les tableaux suivants présentent les éléments du compte de résultat et les éléments bilanciaux de Tikehau Capital au cours des trois derniers exercices :

En normes IFRS (en millions d'euros)	Éléments du compte de résultat		
	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Revenus des sociétés de gestion	57,9	2,4	–
Revenus du portefeuille	387,3	73,9	39,6
Charges opérationnelles	(81,9)	(24,1)	(12,6)
Autres éléments <sup>1</sup>	(0,1)	5,2	(21,0)
Résultat des activités d'investissement et de gestion d'actifs	363,3	57,4	5,9
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>314,4</b>	<b>72,4</b>	<b>9,6</b>

<sup>1</sup> Les autres éléments se composent du résultat du portefeuille d'instruments dérivés (0,0 million d'euros en 2017, -62,2 millions d'euros en 2016 et -21,0 millions d'euros en 2015). Le résultat des entreprises mises en équivalence n'était pas inclus dans le résultat des activités d'investissement et de gestion d'actifs. L'application rétrospective de ce classement en 2015 aurait conduit (i) le poste « autres éléments » à s'élever à -20,4 millions d'euros et (ii) le poste « résultat des activités d'investissement et de gestion d'actifs » à s'élever à 6,5 millions d'euros.

En normes IFRS (en millions d'euros)	Éléments bilanciaux		
	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Capitaux propres totaux	2 529,7	1 132,4	376,1
Capitaux propres, part du Groupe	2 499,5	1 129,7	376,1
Trésorerie brute <sup>1</sup>	975,4	129,8	15,6
Endettement brut <sup>2</sup>	547,7	119,2	238,3

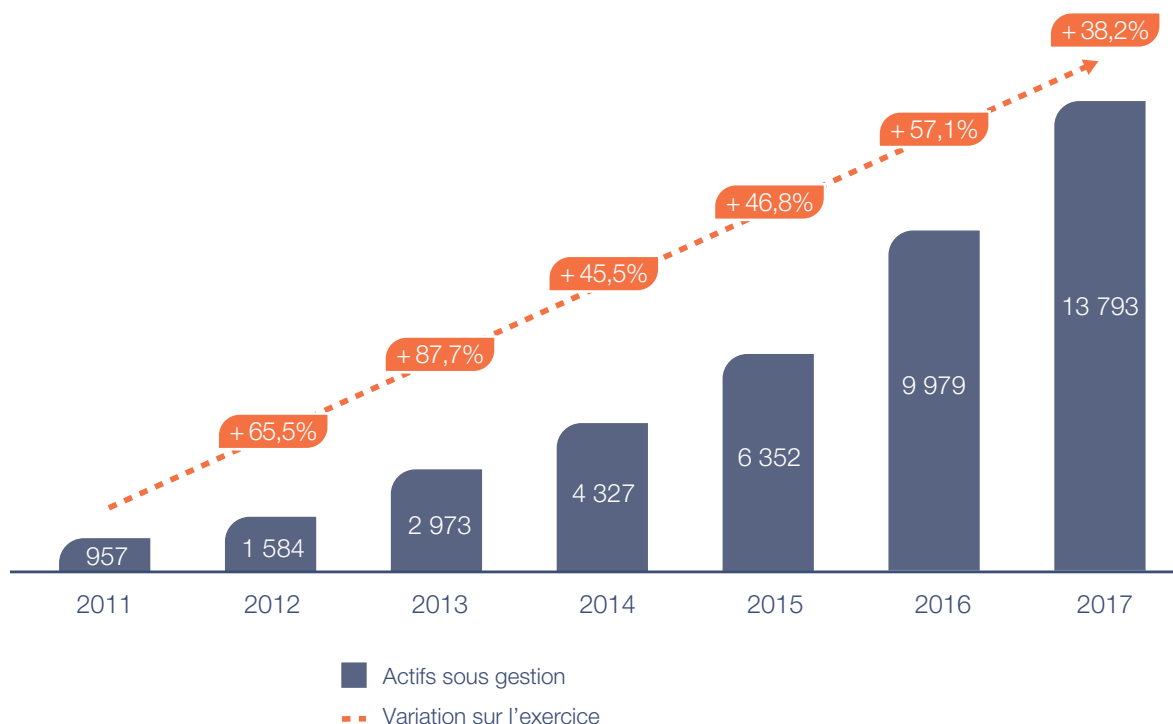
<sup>1</sup> La trésorerie brute se compose des disponibilités et des équivalents de trésorerie (constitués principalement de valeurs mobilières de placement, y compris les actifs financiers de gestion de trésorerie).

<sup>2</sup> L'endettement brut se compose des emprunts et dettes financières courantes et non courantes (concours bancaires inclus).

Les comptes consolidés annuels dont des extraits figurent ci-dessus sont disponibles au Chapitre V (Comptes consolidés au 31 décembre 2017) du présent Document de référence.

### Informations d'origine extracomptable

Le graphique et le tableau suivants présentent l'évolution des actifs sous gestion<sup>1</sup> du Groupe depuis 2011 et la variation induite sur chaque exercice :



(en millions d'euros)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Actifs sous gestion (en fin de période) <sup>1</sup>	1,0	1,6	3,0	4,3	6,4	10,0	13,8
Variation sur l'exercice	-	0,6	1,4	1,4	2,0	3,6	3,8
Collecte <sup>2</sup> nette sur l'exercice					2,0	2,3	3,9

<sup>1</sup> Voir la Section I.4(a)(ii) (Le modèle économique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.

<sup>2</sup> La collecte nette correspond à la différence entre les montants de souscriptions et les rachats de la période.

Les graphiques suivants présentent la répartition des actifs sous gestion du Groupe au 31 décembre 2017 (13,8 milliards d'euros) et au 31 décembre 2016 (10,0 milliards d'euros) entre les différentes lignes de métier du Groupe : (i) dette privée, (ii) immobilier, (iii) stratégies

liquides et (iv) investissement en capital, qui sont décrites aux Sections I.4(b) à I.4(e) (Activités de dette privée, Activités immobilières, Stratégies liquides et Investissement en capital) du présent Document de référence<sup>2</sup> :

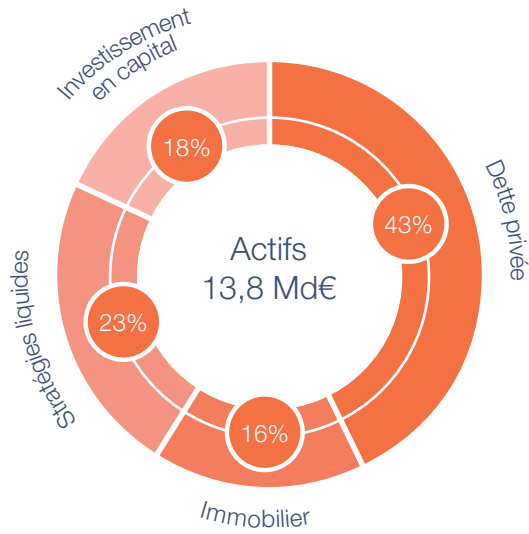
<sup>1</sup> La notion d'actifs sous gestion est un indicateur de l'activité opérationnelle qui n'est pas reflété dans les comptes consolidés de Tikehau Capital.

En fonction des différentes stratégies, les actifs sous gestion correspondent notamment :

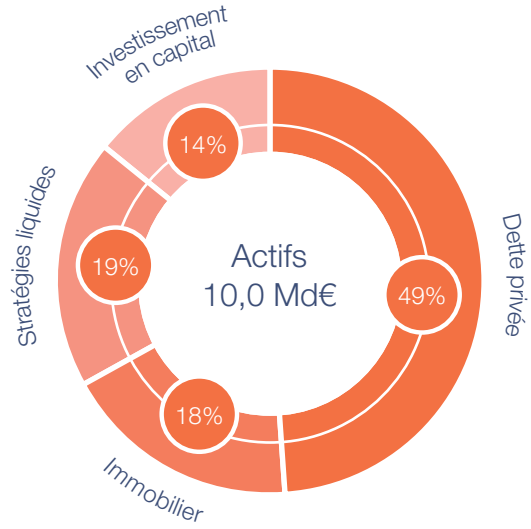
- a) pour les stratégies liquides : à la valeur liquidative des fonds (la valeur liquidative de chaque type de parts du fonds étant multipliée par le nombre de parts en circulation) ou à l'engagement des souscripteurs pour les mandats de gestion ;
- b) pour les activités de dette privée : (i) aux engagements des souscripteurs durant les périodes de levée de fonds et d'investissement, (ii) à la valeur liquidative des fonds, une fois la période d'investissement révolue, et (iii) aux engagements des souscripteurs pour les activités de CLO ;
- c) pour les activités immobilières : (i) à la dernière valeur d'expertise disponible des actifs figurant dans les fonds (ou, à défaut, au coût historique des actifs) majorée de la trésorerie et des autres éléments d'actifs du fonds, le cas échéant (ii) aux engagements reçus des investisseurs de TREIC ;
- d) pour l'investissement en capital : à la dernière valorisation disponible des actifs en incluant notamment les investissements dans les plateformes (y compris le *goodwill*) et la trésorerie disponible (c'est-à-dire nette des engagements non-appelés).

<sup>2</sup> Source : Société.

Au 31 décembre 2017

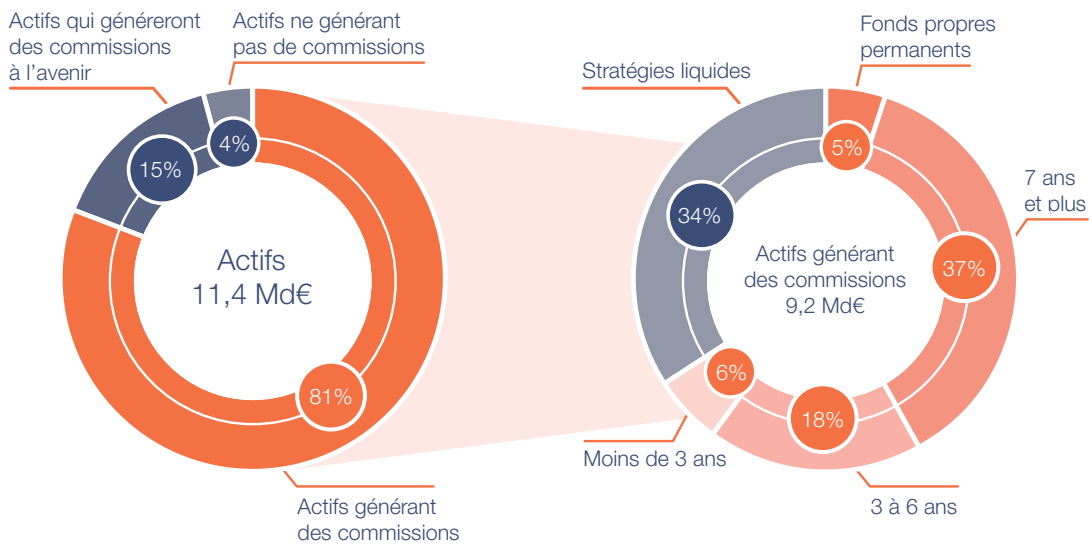


Au 31 décembre 2016



Les graphiques suivants présentent la répartition des actifs sous gestion du périmètre de gestion d'actifs du Groupe entre les actifs sous gestion générant des commissions, les actifs sous gestion qui généreront à l'avenir des commissions de gestion, et les actifs sous gestion ne générant pas de commissions de gestion (voir les définitions

de ces indicateurs opérationnels figurant à la Section II.1 (Présentation générale des activités, des résultats et de la situation financière) du présent Document de référence) au 31 décembre 2017 ainsi qu'au sein des 9,2 milliards d'euros générant des commissions de gestion, la durée de cette génération de revenus.



Une présentation détaillée des principaux indicateurs que la Société suit figure à la Section II.1 (Présentation générale des activités, des résultats et de la situation financière) du présent Document de référence.

### 3. ATOUS CONCURRENTIELS ET STRATÉGIE

#### (a) Atouts concurrentiels

Depuis sa création en 2004, Tikehau Capital se caractérise par une croissance rapide des encours sous gestion (voir la Section I.2 (Chiffres clés) du présent Document de référence). Fort de ses implantations en Europe à travers ses bureaux de Paris, Londres, Bruxelles, Madrid et Milan, en Asie, à Singapour et à Séoul et, plus récemment, en Amérique du Nord, à New York, le Groupe a entamé un développement rapide à l'international.

Tikehau Capital entend être un des acteurs alternatifs de référence en Europe et dans le monde et continuer de se différencier par son modèle économique fondé sur sa capacité à allouer son capital dans différentes stratégies d'investissement et de gestion et à proposer à ses clients-investisseurs une offre à forte valeur ajoutée.

Tikehau Capital revendique son indépendance par une stratégie d'investissement sélective et fondée sur une analyse fondamentale approfondie, c'est-à-dire par l'application d'une discipline stricte dans l'approche et l'exécution des opérations d'investissement, et l'utilisation

de sa capacité à originer des investissements présentant un couple rentabilité-risque optimal. Cette politique lui a permis de connaître une croissance rapide tout en assurant la solidité de ses revenus et sa pérennité économique à long terme.

#### (i) Un modèle économique conciliant croissance et résilience

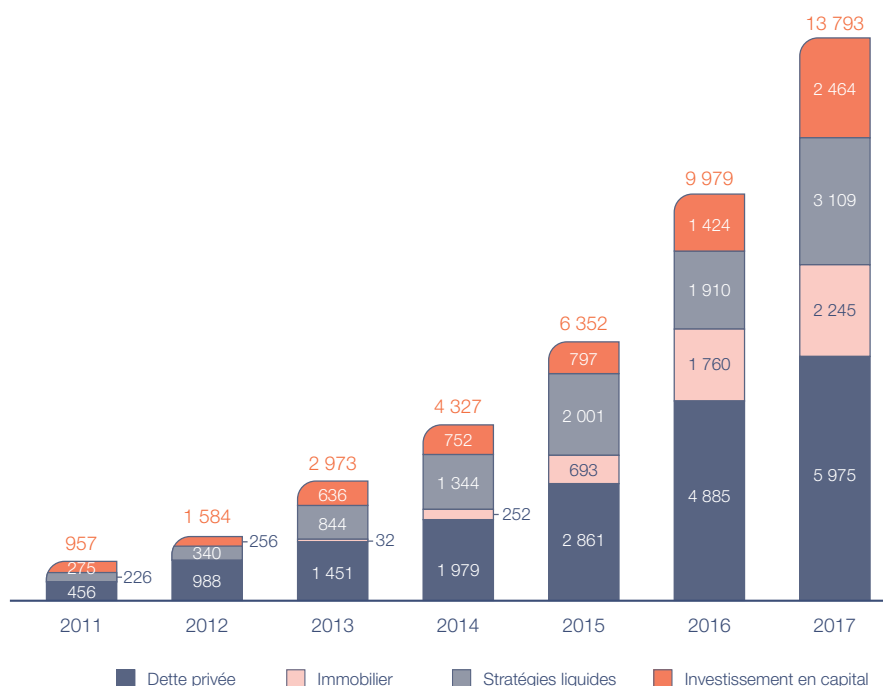
##### Un potentiel de croissance fort auprès de clients de premier plan

Depuis ses origines comme véhicule dédié à l'investissement pour compte propre, Tikehau Capital a connu une croissance très rapide avec une multiplication de ses encours investis par près de 9 en 5 ans<sup>1</sup>. Ce développement a été rendu possible par une approche commerciale fondée sur la construction de relations privilégiées avec ses clients-investisseurs et une performance régulière sur le long terme permettant au Groupe de se positionner en tant qu'acteur de référence dans le domaine de la gestion d'actifs alternative en Europe.

#### Évolution des actifs sous gestion du Groupe depuis 2011

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Actifs sous gestion <sup>1</sup> (en fin de période, en millions d'euros)	957	1 584	2 973	4 327	6 352	9 979	13 793
Taux de croissance	–	66%	88%	46%	47%	57%	38%

<sup>1</sup> Voir la Section I.4(a)(ii) (Le modèle économique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.

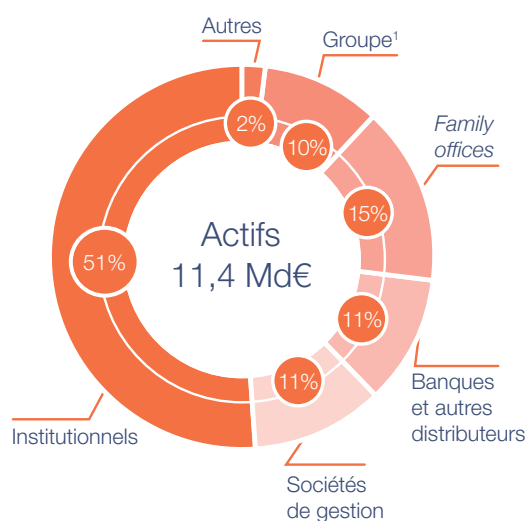


<sup>1</sup> Source : Société – Voir ci-après le graphique de l'évolution des actifs sous gestion du Groupe depuis 2011.

D'abord orientées vers l'investissement opportuniste, la stratégie et les performances de Tikehau Capital lui ont permis d'attirer un nombre croissant d'investisseurs de toutes catégories (institutionnels, distributeurs, investisseurs privés et *family offices*) et de proposer des supports d'investissement variés, aussi bien par type de support (fonds fermés ou fonds ouverts) que par classe d'actifs (dette, immobilier, investissement en capital). Dès l'origine, cette diversification a permis au Groupe d'offrir à ses clients-investisseurs une gamme de fonds répondant à l'ensemble de leurs besoins.

### Répartition de la base d'investisseurs du Groupe au 31 décembre 2017

(Périmètre gestion d'actifs)



<sup>1</sup> Incluant les investissements et engagements de Tikehau Capital et de ses filiales au travers de son bilan (0,7 milliard d'euros) et des investissements des fonds gérés par le Groupe dans les autres lignes de métier de gestion d'actifs de Tikehau Capital (0,4 milliard d'euros).

Cette capacité à se positionner comme acteur différenciant et indépendant est au cœur de la stratégie de Tikehau Capital. Elle répond au souhait des investisseurs de trouver des opportunités de placement alternatives présentant un couple rentabilité/risque approprié tout en s'assurant d'une relation de haut niveau avec les équipes de gestion.

L'approche du Groupe se trouve confirmée par les partenariats capitalistiques noués avec certains de ses investisseurs qui ont souhaité investir au capital de différentes entités du Groupe, traduisant ainsi leur confiance dans les performances futures du Groupe. La capacité du Groupe à attirer des investisseurs de long terme tels que Crédit Mutuel Arkéa, MACSF, Temasek, FFP (la holding cotée de la famille Peugeot) ou le Fonds Stratégique de Participations (voir la Section II.3(a) (Activités au cours de l'exercice 2017) du présent Document de référence) témoigne de cette capacité à gagner la confiance d'acteurs de premier plan dans le monde de l'investissement et est un gage de la pertinence du modèle économique du Groupe. En outre, des partenariats commerciaux peuvent aussi être noués afin d'accéder à un réseau de distribution encore plus étendu. À titre d'illustration, en octobre 2017, Tikehau

Capital a annoncé la conclusion d'un partenariat industriel et commercial avec Groupama AM. Ce partenariat offre la possibilité de délégations de gestion, de création de produits sous marque commune et d'accords de distribution. Ce contrat permet aux deux groupes d'élargir leurs offres en termes de classes d'actifs et de proposer à leurs clients les expertises de chacune des sociétés. Plus récemment en mars 2018, Tikehau Capital a pris une participation de 2,8% au capital de DWS (filiale de Deutsche Bank spécialisée dans la gestion d'actifs) dans le cadre de l'introduction en bourse. Cette prise de participation tend à s'accompagner d'un partenariat entre les deux groupes portant sur (i) le partage d'opportunités de co-investissement et du *deal flow* sur les stratégies alternatives et (ii) des initiatives communes en matière de commercialisation des produits. Ce partenariat devrait permettre à Tikehau Capital de développer sa présence en Allemagne avec un partenaire de premier plan. Pour DWS, ce partenariat s'inscrit dans l'objectif de poursuivre le développement de la gestion alternative.

Par ailleurs, le Groupe a anticipé des relais de croissance hors de France en s'implantant progressivement à l'étranger par l'ouverture de bureaux à Londres, Bruxelles, Madrid, Milan, Séoul, Singapour et, plus récemment, New York. Cette stratégie répond au souhait du Groupe d'être un acteur international présent aux côtés de ses investisseurs et actionnaires, ainsi qu'au plus près des actifs dans lesquels ses fonds sont investis.

À titre d'illustration, l'ouverture du bureau de Singapour en 2014 s'est suivie de l'entrée de Temasek au capital de la Société ainsi que du rachat d'IREIT Global Group en 2016, la société de gestion d'IREIT Global, une foncière cotée à la bourse de Singapour (voir la Section I.4(c)(iii) (Activités immobilières exercées via IREIT Global) du présent Document de référence).

### Une capacité à allouer le capital du Groupe qui est au cœur de la stratégie

Le modèle de Tikehau Capital est articulé autour de son savoir-faire en matière d'allocation de capital, qui permet d'optimiser la rentabilité de ses fonds propres. Fort de son historique d'investissement, le Groupe a développé une compétence reconnue en la matière et la décline autour de trois axes. (Voir la Section I.4(a)(ii) (Le modèle économique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

• **1<sup>er</sup> axe d'allocation du capital :** *Investissement dans les fonds gérés par le Groupe et co-investissement aux côtés de ceux-ci*

Tikehau Capital est investisseur dans les fonds et véhicules gérés par le Groupe ou co-investisseur dans les opérations réalisées par ceux-ci. Conscient de la qualité des supports d'investissement proposés par ses filiales sociétés de gestion, le Groupe y alloue une part substantielle de ses fonds propres. Il investit en outre dans les nouveaux véhicules et produits proposés à la commercialisation afin de démontrer sa conviction et de constituer le capital d'amorçage habituel pour le lancement de nouveaux véhicules et produits. De la sorte, Tikehau Capital bénéficie de la performance des véhicules gérés par ses filiales sociétés de gestion. En outre, cet investissement est un garant certain de l'alignement de ses intérêts avec ceux de ses clients-investisseurs, en particulier en matière de préservation du capital.

## I. PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

### Atouts concurrentiels et stratégie

#### • 2<sup>e</sup> axe d'allocation du capital : Investissement dans les plateformes du Groupe

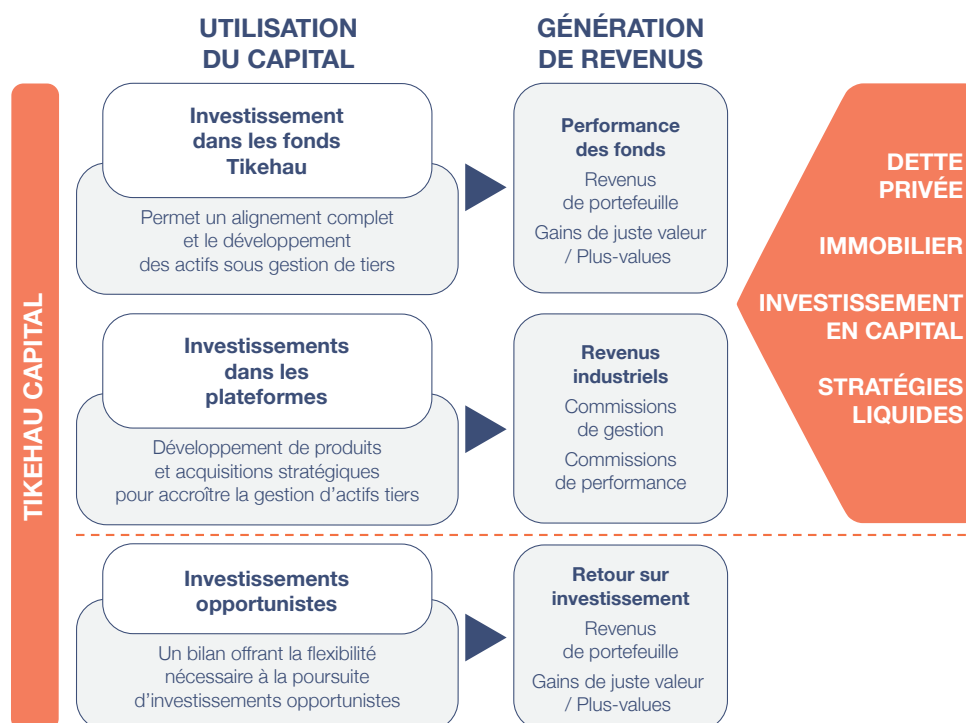
Tikehau Capital investit dans les outils industriels constitués par ses filiales (Tikehau IM (directement et pour le développement de ses succursales), Tikehau Capital Europe, IREIT Global Group ou encore Credit.fr) afin d'accélérer leur développement, et acquiert des activités complétant les plateformes existantes ou apportant des compétences nouvelles. Opérateur et actionnaire de ces plateformes, le Groupe bénéficie ainsi du développement de leur base de revenus (commissions de gestion, d'arrangement et de surperformance) ainsi que de parts d'intéressement à la surperformance (*carried interest*).

#### • 3<sup>e</sup> axe d'allocation du capital : Investissements opportunistes

Tikehau Capital est investisseur stratégique opportuniste dans des actifs pouvant présenter un intérêt stratégique pour le Groupe à moyen terme ou permettant d'améliorer la rentabilité des fonds propres du Groupe, en particulier sur des stratégies sur lesquelles le Groupe n'est pas encore présent. Ces investissements, pour lesquels le savoir-faire est lié à l'activité d'origine de Tikehau Capital, lui permettent de bénéficier des distributions servies par ces investissements et des plus-values de sortie.

La conjonction de ces trois axes permet au Groupe de bénéficier de trois sources de revenus dont le caractère diversifié permet de solidifier la récurrence et donc le modèle économique du Groupe.

Le graphique suivant synthétise ces trois axes d'allocation du capital et les revenus associés attendus :



#### Des fonds propres permanents pour soutenir la stratégie de croissance

Fort de 2,5 milliards d'euros de fonds propres consolidés au 31 décembre 2017 qui garantissent son indépendance d'action, le Groupe bénéficie d'une réserve substantielle de capital conjuguée à un levier historiquement faible pouvant être déployé dans les trois axes décrits ci-avant. Tikehau Capital considère que ses fonds propres sont un atout substantiel dans le cadre d'une stratégie de développement accéléré, lui permettant de déployer rapidement de nouveaux fonds, d'accélérer l'investissement dans les plateformes du Groupe, de procéder à des acquisitions stratégiques ou opportunistes ou de faire face, si besoin, à des conditions de marché adverses.

Bénéficier de fonds propres importants permet au Groupe d'envisager des opérations variées et, le cas échéant, de taille importante. Cette optionnalité stratégique améliorée

augmente ainsi la création de valeur potentielle pour les actionnaires et clients-investisseurs du Groupe. Dans un contexte de concurrence accrue, elle participe à la différenciation de l'offre commerciale du Groupe. À cet égard, le Groupe a déjà mené à bien des acquisitions externes, pour certaines importantes, telles que celle de Salvepar réalisée en octobre 2012, la gestion de l'activité de dette senior européenne (*leveraged loans*) de Lyxor annoncée en octobre 2016, IREIT Global Group réalisée en novembre 2016 ou encore Credit.fr en juin 2017.

La solidité financière du Groupe lui a ainsi permis de procéder à une émission obligataire inaugurale en novembre 2017 pour un montant de 300 millions d'euros à taux fixe, pour une période de six ans. Cette première émission devrait faciliter l'accès futur du Groupe aux marchés obligataires et augmenter ainsi ses marges de manœuvre.

### Des revenus résilients et en forte croissance

Le chiffre d'affaires du Groupe provient essentiellement des activités de Tikehau IM, principale société de gestion du Groupe avec environ 74% des actifs sous gestion du Groupe au 31 décembre 2017. La Société anticipe que ses revenus liés à ses activités de gestion devraient connaître une croissance élevée dans les prochaines années sous l'effet conjugué (i) de la hausse des encours sous gestion, (ii) de la commercialisation de fonds présentant une structure de rémunération plus favorable, (iii) de l'investissement effectif des fonds engagés qui permettra de générer des commissions de gestion (pour les fonds fermés dont la rémunération est plus élevée au fur et à mesure où les fonds engagés par les clients-investisseurs sont effectivement investis – voir la Section II.3(b) (Analyse des résultats consolidés pour l'exercice 2017) du présent Document de référence) et (iv) de l'arrivée à maturité des parts d'intéressement à la surperformance (*carried interests*). Ces dernières permettent de recevoir un complément de rémunération prélevé sur le rendement généré par certains fonds fermés (fonds de dette privée, fonds immobiliers, fonds de *private equity*) au-delà d'un niveau de TRI minimum (voir le Glossaire figurant en Section X.5) fixé dans la documentation du fonds. Elles devraient commencer à se matérialiser à compter de la maturité des principaux fonds fermés gérés actuellement par le Groupe. (Voir la Section I.4(a)(ii) (Le modèle économique de Tikehau Capital) du présent Document de référence). Ces perspectives de croissance s'ajoutent aux caractéristiques inhérentes au modèle économique des gestionnaires alternatifs qui bénéficient d'une meilleure résistance aux retournements de conjoncture grâce à leur capacité à appliquer un commissionnement plus élevé rémunérant la valeur ajoutée de leur gestion et au plus faible risque de sortie des clients-investisseurs. Le Groupe entend poursuivre le lancement successif de nouveaux fonds permettant de créer un réservoir d'actifs sous gestion à plusieurs stades d'investissement, afin de permettre un étalement des commissions de gestion et des revenus liés à la performance (commissions de surperformance et parts d'intéressement à la surperformance (*carried interests*)). Ce lancement en série permettra également à moyen terme de créer de la récurrence pour les revenus liés à la performance de la gestion. À titre d'illustration, le Groupe a lancé et clôturé avec succès son troisième fonds de dette privée en 2016 (TDL III), ce qui lui a permis de lancer en 2017 son quatrième fonds (TDL IV), dont le *closing* final devrait intervenir fin 2018 ou début 2019,

et de poursuivre un déploiement de millésimes successifs de ses fonds en tenant compte cependant du cycle de marché. (Voir la Section I.4(b)(i) (Activités de *direct lending*) du présent Document de référence.) De la même façon, le Groupe travaille aux lancements de plusieurs fonds dans ses activités de *private equity* et d'investissement immobilier.

Enfin, le Groupe investit une part importante de ses fonds propres dans les fonds qu'il gère et bénéficie donc de leur rendement. Il s'agit donc d'une source de revenus complémentaire, de nature différente, ce qui en accroît la diversification et en améliore la solidité.

### (ii) Une stratégie commerciale à haute valeur ajoutée et alignée avec les clients-investisseurs

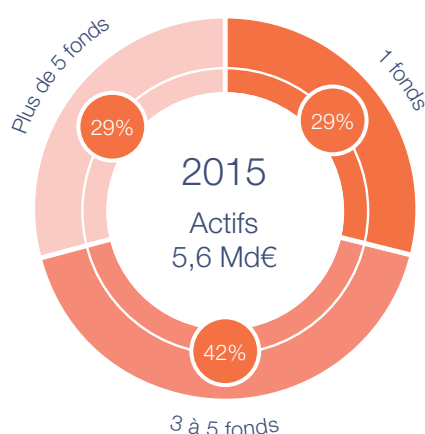
#### Une diversification étudiée pour supporter la stratégie commerciale du Groupe

Au-delà des bénéfices que la diversification des sources de revenus apporte au modèle économique du Groupe, Tikehau Capital a également mis en place une approche multistratégie qui permet de se différencier de la concurrence en proposant aux clients-investisseurs des produits répondant à la majorité de leurs besoins dans les classes d'actifs alternatives.

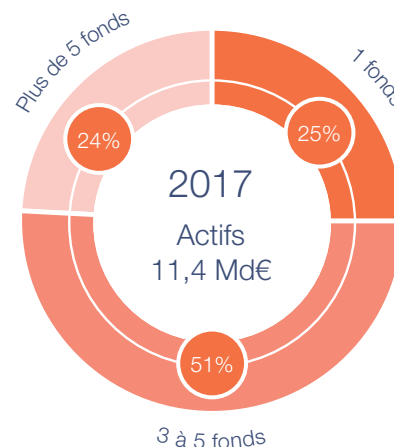
Le Groupe est ainsi présent sur la dette privée, l'immobilier et l'investissement en capital (coté et non coté) qui sont les classes d'actifs que les investisseurs privilégient aujourd'hui (voir la Section I.5(c) (Un attrait de plus en plus marqué pour les actifs alternatifs) du présent Document de référence). Le Groupe est également présent sur l'investissement dans des produits dits « liquides », c'est-à-dire investis, pour une portion substantielle de leur exposition, dans des titres négociables sur les marchés réglementés et organisés ; ces stratégies étant complémentaires à l'offre du Groupe dans les classes d'actifs mentionnées plus haut. Tikehau Capital est donc en mesure de proposer à ses clients-investisseurs une offre très complète et une connaissance de ces marchés porteuse de valeur ajoutée pour leurs choix d'allocation.

Cette diversification permet également d'élargir la typologie d'investisseurs cibles pour le Groupe et de créer des synergies et des effets de vente croisée entre les différentes stratégies. Ainsi, à fin 2017, 75% des clients-investisseurs du Groupe ont réalisé des investissements dans plusieurs des fonds gérés par Tikehau Capital, à comparer avec une proportion de 71% à fin 2015 :

#### Ventes croisées au 31 décembre 2015



#### Ventes croisées au 31 décembre 2017





**Des équipes performantes et prudentes, gage d'une relation client de haut niveau**

Tikehau Capital a constitué depuis sa création des équipes de management et de gestion de très haut niveau. Le renforcement de ces équipes au cours des dernières années a permis d'attirer des professionnels expérimentés provenant d'horizons divers et apportant un regard complémentaire sur les marchés et leurs évolutions structurelles. En particulier, la qualité de l'équipe de recherche composée d'une douzaine de spécialistes permet de prendre des positions de conviction génératrices de valeur ajoutée (*alpha*). Ces équipes sont toutes fortement imprégnées des valeurs entrepreneuriales qui constituent la culture du groupe depuis sa création : l'engagement, l'exigence et la fiabilité. En outre, l'excellent accès des équipes de gestion aux opérations en cours dans les univers de la dette privée, de l'immobilier et du capital-investissement est un gage de leur capacité à réaliser les investissements présentant le meilleur couple risque-rentabilité. La présence de Tikehau Capital sur plusieurs segments des classes d'actifs alternatives (dette, capital, immobilier, etc.) et son équipe de recherche offrent également la faculté de combiner des expertises complémentaires qui peut s'avérer décisive sur certains dossiers d'investissement qui appellent des compétences multiples, à l'instar de l'opération de financement réalisée au bénéfice du groupe Conforama en janvier 2018 (voir la Section II.5(b) (Autres événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2017 et la date d'arrêt des comptes) du présent Document de référence).

La qualité des équipes d'investissement a été reconnue par les investisseurs et les observateurs par l'obtention de multiples récompenses et distinctions, telles que le Trophée d'Or de la meilleure gamme SICAV et fonds obligations Europe sur trois ans en 2017 par *Le Revenu*, *Private Debt*

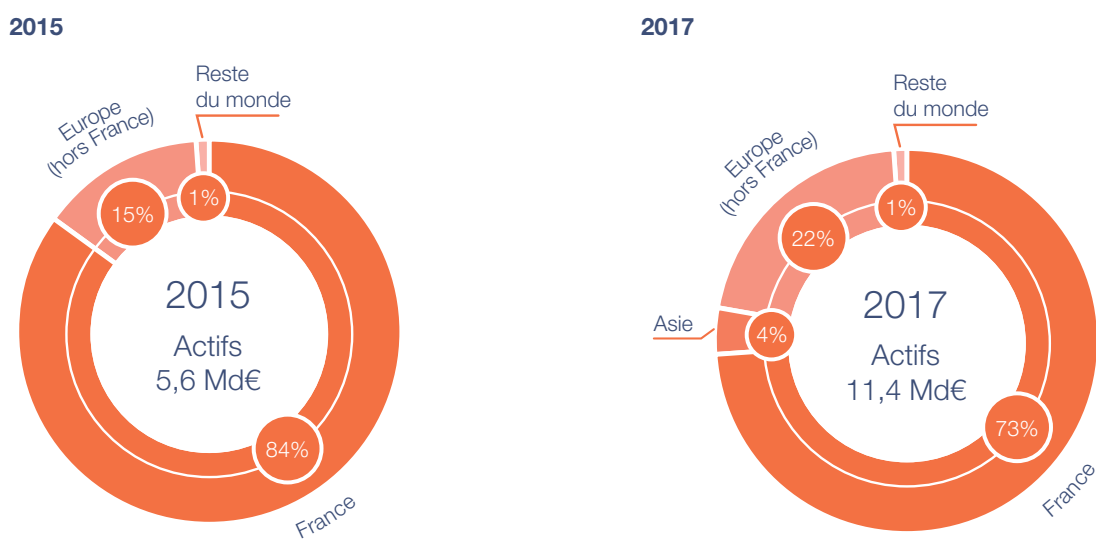
*Lender of the Year* en 2018 pour la 4<sup>e</sup> année consécutive par *Private Equity Magazine*, *Unitranche Lender of the Year* en Europe en 2015 par *Private Debt Investor*, *The Best Financial Provider in Small-Mid Cap Category* en 2015 par *Private Equity Magazine*, *Nominated Lender of the Year* en 2014 par *Private Debt Investor*, etc. D'une manière générale, la valeur ajoutée de la gestion permet ainsi l'application d'un meilleur barème de commissionnement et la fidélisation des clients-investisseurs.

Enfin, de la performance de la gestion découlent la fidélité des clients-investisseurs et leur engagement souvent renouvelé. Le Groupe jouit d'une forte capacité à se voir confier la gestion de fonds dédiés pour le compte de clients uniques ainsi qu'à lever des fonds fermés de taille croissante au cours des années. Ainsi le Groupe a-t-il été en mesure d'attirer de nouveaux publics d'investisseurs en Europe et dans le reste du monde.

**Une présence internationale grandissante au service du modèle économique du Groupe**

Fort de ses succès et de la constitution d'un réseau solide sur son principal marché, le Groupe a rapidement entamé une stratégie active d'implantation à l'étranger. Ainsi, le Groupe a ouvert un bureau à Londres dès 2013, avant l'ouverture d'un bureau à Singapour en 2014, suivie de Milan et de Bruxelles en 2015, puis de Madrid et de Séoul en 2017 et enfin de New York en 2018. Cette stratégie d'implantation est motivée par la volonté de développer une présence au cœur même des marchés ciblés par le Groupe. Elle permet de créer une relation plus étroite entre le Groupe et ses clients-investisseurs et un meilleur accès aux possibilités d'investissement. La démarche du Groupe s'inscrit dans sa stratégie de construire une relation de long terme avec ses clients-investisseurs, et de pouvoir investir dans des actifs offrant une rentabilité accrue.

Sur le périmètre gestion d'actifs à fin 2017, 27% des actifs sous gestion du Groupe provenaient de clients-investisseurs internationaux contre 16% à fin 2015, soit un taux de croissance annuelle moyen de 84% :





Cette approche vis-à-vis des clients-investisseurs et des investissements internationaux est guidée par une volonté forte de préserver la valeur de la relation avec les clients-investisseurs et donc un recours maîtrisé aux réseaux de distribution, à savoir les réseaux des banques privées, les conseillers en gestion de patrimoine, les apporteurs d'affaires et les réseaux institutionnels ou les banques proposant de distribuer des fonds externes à leur groupe dans leurs réseaux par le biais d'accords de distribution. Ainsi, la valeur ajoutée des réseaux de distribution est régulièrement évaluée (en termes de volumes de placement, de potentiel de diversification de la base de clients-investisseurs et de taux de rétrocession), afin d'ajuster la stratégie du Groupe en la matière (choix et rémunération des réseaux de distribution, adéquation de la politique de commercialisation avec les attentes des clients, recrutement de commerciaux pour couvrir des marchés spécifiques, etc.).

### Une structure managériale et actionnariale gage d'un développement maîtrisé et à long terme

Le Groupe dispose d'une équipe managériale reconnue pour son expérience et sa capacité à mener avec succès un projet d'entreprise de croissance créateur de valeur en quelques années. Les fondateurs de Tikehau Capital en sont ainsi aujourd'hui les dirigeants et principaux actionnaires. Par ailleurs, le Groupe a mis en place une structure fortement incitative à la création de valeur sur le long terme pour ses principaux cadres, qui sont actionnaires du Groupe pour une part significative de leur patrimoine propre. À l'inverse d'une structure de *carried interest* classique (c'est-à-dire d'intéressement des équipes à la surperformance des seuls fonds gérés par leurs soins), la valeur de la participation des dirigeants et principaux cadres du Groupe varie en fonction de la valeur du Groupe à la hausse comme à la baisse et est répartie sur l'ensemble des métiers du Groupe, ce qui crée une solidarité et une cohésion de fait entre les équipes de gestion du Groupe. (Voir la Section I.4 (Présentation des activités de Tikehau Capital) du présent Document de référence.) Il s'ensuit que les dirigeants et cadres du Groupe sont incités à une croissance forte, rentable et prudente.

Ce modèle d'alignement d'intérêts se traduit par ailleurs dans l'actionariat du Groupe par la présence à son capital d'actionnaires institutionnels de long terme également, pour une grande partie d'entre eux, investisseurs au sein des véhicules gérés par le Groupe ou co-investisseurs aux côtés de véhicules gérés par le Groupe.

Cette forte convergence d'intérêts entre dirigeants, cadres, actionnaires et clients-investisseurs crée ainsi un cercle vertueux pour l'ensemble des parties prenantes du Groupe.

### Une culture interne axée sur la performance

Tikehau Capital se distingue par une culture fortement axée sur la performance résultant de son modèle d'alignement d'intérêts entre ses parties prenantes et de son développement entrepreneurial. Fort du succès de sa stratégie de croissance, le Groupe a pu attirer et retenir des profils provenant d'horizons divers (dirigeants de banques et de holdings de participations, banquiers et avocats d'affaires, etc.) afin de constituer une équipe disposant d'un haut niveau d'expertise et d'un esprit entrepreneurial.

Les équipes du Groupe font ainsi preuve d'un goût prononcé pour l'innovation et l'esprit d'initiative au service des clients-investisseurs et de la stratégie du Groupe. Le souci de la rigueur dans l'analyse fondamentale et la pratique du sens

critique sont des gages de l'indépendance d'esprit des salariés. Cette indépendance d'esprit a permis de forger une culture d'investissement de conviction, parfois à rebours des tendances de marché, en ligne avec la volonté de Tikehau Capital d'apporter une valeur ajoutée supplémentaire pour ses investisseurs.

Parmi les effectifs du Groupe et de Tikehau Capital Advisors, une quarantaine de collaborateurs seniors du Groupe (exerçant des responsabilités dans les activités de gestion ou transversales du Groupe) sont associés et ont investi dans une société commune qui détient une participation dans Tikehau Capital Advisors et qui reçoit 20% de l'intéressement lié à la surperformance (*carried interest*) des fonds gérés par le Groupe. Les 80% restants sont ventilés à parts égales entre Tikehau Capital, Tikehau IM et Tikehau Capital Advisors. Ces parts d'intéressement à la surperformance (*carried interest*) concernent exclusivement certains fonds fermés (les commissions de surperformance des fonds ouverts étant intégralement perçues par Tikehau IM) et permettent de percevoir une portion du rendement des investisseurs au-delà d'un niveau de TRI (voir le Glossaire figurant en Section X.5) fixé dans la documentation du fonds. (Voir la Section I.4(a)(ii) (Le modèle économique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.) Cette structure permet d'inciter ces salariés à la performance du Groupe et elle crée une solidarité entre toutes les activités en prévenant tout effet de silo.

Par ailleurs, la quasi-totalité des salariés est actionnaire du Groupe ou a vocation à le devenir au travers des plans d'attribution d'actions gratuites mis en place fin 2017 (voir la Section VIII.3(b)(ii) (Plans d'attribution d'actions gratuites) du présent Document de référence).

## (b) Stratégie

Depuis sa création, Tikehau Capital a connu une croissance rapide, régulière et soutenue. Tikehau Capital estime que cette croissance est fondée sur un modèle économique constituant un atout concurrentiel majeur dans son industrie (voir la Section I.3(a)(i) (Un modèle économique conciliant croissance et résilience) du présent Document de référence) et qui se trouve au cœur de sa stratégie de croissance rapide et créatrice de valeur. Le Groupe entend donc poursuivre les initiatives stratégiques décrites ci-après.

D'une manière générale, dans une industrie de la gestion d'actifs alternative en voie de consolidation autour de deux profils d'acteurs, à savoir, d'une part, les sociétés de gestion multistratégie et, d'autre part, les boutiques spécialisées, le Groupe entend :

- a) poursuivre la mise en œuvre du modèle économique à travers la combinaison du bilan et de la gestion d'actifs ;
- b) poursuivre la croissance organique des stratégies existantes et de nouvelles stratégies afin d'atteindre son objectif de 20 milliards d'euros d'actifs sous gestion à horizon 2020 ;
- c) optimiser les revenus et la rentabilité des activités de gestion ; et
- d) capitaliser sur sa taille critique, sa visibilité et sa crédibilité sur ses marchés afin de poursuivre le développement de ses plateformes et d'accélérer les opportunités de croissance externe dans les stratégies et zones géographiques existantes, mais également dans de nouvelles stratégies et zones géographiques.

#### (i) Poursuivre la mise en œuvre du modèle économique

Tikehau Capital entend poursuivre son développement pour se positionner comme acteur alternatif de référence ayant un modèle économique fondé sur sa capacité à allouer son capital. À cet effet, la stratégie du Groupe repose sur la mise en place d'une structure financière solide lui permettant de déployer son capital de façon flexible en fonction des évolutions anticipées structurelles ou conjoncturelles des marchés et, de la sorte, d'optimiser la rentabilité de ses fonds propres tout en assurant une génération de revenus récurrente.

Ainsi, les augmentations de capital successives réalisées par la Société mi-2016 (pour un montant total de 416 millions d'euros), fin 2016 (pour un montant total de 269 millions d'euros) et en 2017 (pour un montant cumulé de 1 053 millions d'euros) (voir la Section VIII.3(a) (Historique du capital social au cours des trois derniers exercices) du présent Document de référence), ainsi que la mise en place de nouveaux financements (voir la Section II.3(d) (Liquidités et sources de financement) du présent Document de référence) ont permis au Groupe de disposer de ressources propres substantielles lui permettant de se développer dans les trois axes stratégiques suivants :

##### • 1<sup>er</sup> axe d'allocation du capital : Investissement dans les fonds gérés par le Groupe et co-investissement aux côtés de ceux-ci

Le Groupe entend continuer d'investir substantiellement au sein des véhicules qu'il gère, afin (i) d'en assurer le lancement et la commercialisation, et notamment de susciter un alignement de ses intérêts avec ceux de ses clients-investisseurs, et (ii) de bénéficier du rendement de ces véhicules, constituant ainsi une source de revenus récurrents. Le lancement progressif et régulier de nouveaux fonds fermés devrait permettre de renforcer la récurrence des revenus du Groupe, en particulier ceux liés à la surperformance. Convaincu de la qualité des fonds qu'il gère, le Groupe considère que ceux-ci sont un emploi particulièrement approprié pour ses ressources.

##### • 2<sup>e</sup> axe d'allocation du capital : Investissement dans les plateformes du Groupe

Le Groupe entend développer ses plateformes de gestion (Tikehau IM (directement et via ses succursales), Tikehau Capital Europe, IREIT Global Group, ou encore Credit.fr) par la constitution et le recrutement d'équipes de talent. Il entend également créer de nouveaux fonds au cours des années à venir sur les stratégies qu'il considère comme les plus créatrices de valeur (dette privée, immobilier, stratégies liquides et investissement en capital), notamment en tenant compte de l'appétit des investisseurs, du niveau de commissionnement applicable pour ces produits et des conditions macroéconomiques. Le développement organique des plateformes de gestion sera accompagné d'initiatives de croissance externe ciblées permettant d'augmenter la taille des activités existantes du Groupe et d'apporter de nouvelles compétences afin de compléter l'offre de produits (à l'instar des acquisitions d'IREIT Global Group et de la gestion de l'activité de dette senior européenne (*leveraged loans*) de Lyxor UK fin 2016, ou de l'acquisition de Credit.fr en 2017).

Il s'agit ainsi pour le Groupe de poursuivre le développement de sa base récurrente de revenus composée de commissions de gestion et des revenus liés

à la surperformance de la gestion (parts d'intéressement à la surperformance (*carried interests*) et commissions de surperformance).

##### • 3<sup>e</sup> axe d'allocation du capital : Investissements opportunistes

Le Groupe, qui s'est constitué grâce à une approche indépendante et originale de ses métiers, entend cultiver les valeurs qui ont permis à son management et à ses équipes de construire le Groupe depuis sa création. Tikehau Capital entend donc poursuivre sa stratégie d'investissement opportuniste, en particulier dans les cas où des possibilités d'investissement se matérialiseraient en dehors des véhicules qu'il gère et commercialise, ou afin de construire des positions stratégiques en vue d'un développement futur. Tikehau Capital estime que ces investissements devraient permettre de favoriser la diversification, de nouer des partenariats, de se positionner sur de futures opérations de croissance externe, mais également de bénéficier d'effets de cycle ou de marché, et, ce, en s'appuyant sur l'expertise et le savoir-faire des équipes du Groupe en matière d'investissement. Ainsi, la prise de participation de 25% au sein de Ring Capital en janvier 2018 (une société de capital-investissement spécialisée dans le financement des entreprises technologiques et numériques) assortie d'un investissement dans le premier fonds et la prise de participation au sein de DWS 2018 au moment de son introduction en bourse en mars 2018 s'inscrivent-elles dans cet axe d'allocation du capital.

L'allocation de son capital devrait ainsi permettre à Tikehau Capital de poursuivre le développement de plusieurs sources de revenus qui soutiendront la résilience de ses activités et la rentabilité de ses fonds propres.

En termes de calendrier, le rythme effectif de déploiement et d'allocation du capital du Groupe dépendra (i) du rythme d'investissement et notamment de la commercialisation progressive de nouveaux fonds par les sociétés de gestion du Groupe en fonction de l'appétit des clients-investisseurs pour chaque classe d'actifs proposée par le Groupe, (ii) de la vitesse de rotation des actifs en portefeuille et (iii) des opportunités d'investissement reçues par la Société qui sont par nature incertaines et dépendront de différents facteurs tels que l'environnement macroéconomique ou l'attractivité de chaque classe d'actifs donnée à tout moment. À terme, la Société a pour objectif d'allouer entre 65% et 75% de son actif au 1<sup>er</sup> axe et 25% et 35% de son actif aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> axes.

#### (ii) Développer de manière organique les actifs sous gestion

Fort de ses succès commerciaux auprès d'une large clientèle institutionnelle en France et en Europe, le Groupe entend poursuivre son développement en étendant ses zones de prospection commerciale, notamment l'Amérique du Nord et l'Asie. En outre, Tikehau Capital a placé au centre de sa stratégie l'effet d'échelle, c'est-à-dire l'utilisation du levier opérationnel permettant, avec un niveau de ressources comparable, de traiter un volume d'affaires (notamment investisseurs, montants investis et investissements) plus important. De ce fait et compte tenu de sa stratégie et de ses projets de développement, le Groupe entend gérer un montant d'actifs supérieur à 20 milliards d'euros à horizon 2020. Cette stratégie de développement passe par plusieurs initiatives que le Groupe a déjà entreprises ou compte lancer prochainement.

**Accélérer le développement à l'international** – Le Groupe a débuté son implantation à l'international par l'ouverture d'un bureau à Londres en 2013. Ce bureau regroupe aujourd'hui, entre autres, une partie de l'équipe en charge des activités de *direct lending* et de *leveraged loans*, ainsi que l'équipe en charge du développement et de la commercialisation des CLO (voir le Glossaire figurant en Section X.5). Cette ouverture a été suivie de celle des bureaux de Singapour, Milan, Bruxelles, Séoul, Madrid et, enfin, New York. Grâce à ces implantations, l'objectif du Groupe est d'assurer une relation commerciale de proximité, de bénéficier d'une plus grande capacité d'origination d'investissements et d'installer, au sein de certains de ces bureaux, un pôle de compétence métier, le tout contribuant au renforcement du rayonnement du Groupe dans chacune de ses régions cibles. Ainsi, l'implantation d'un bureau à Singapour a-t-elle été suivie de l'entrée au capital du Groupe de Temasek, société d'investissement de Singapour disposant d'environ 170 milliards d'euros d'actifs sous gestion à fin 2017, et par l'acquisition d'IREIT Global Group. Ces deux opérations majeures ont permis un ancrage fort du Groupe dans la région, par l'adjonction de compétences locales fortes dans le métier de l'investissement immobilier et le soutien stratégique d'un partenaire long terme de premier plan.

La priorité du Groupe est de développer, notamment par l'intermédiaire de ses implantations régionales, la couverture des clients locaux, afin de développer sa base de clients-investisseurs situés hors de France. Si l'objectif principal du Groupe est, à ce jour, de tirer parti de ses implantations existantes, le Groupe pourra étudier de nouvelles ouvertures de bureaux. Sa stratégie commerciale repose sur l'historique d'investissement du Groupe et le succès des levées de fonds récentes qui suscitent une dynamique vertueuse. Tikehau Capital entend ainsi capitaliser sur son expérience et ses performances passées afin de proposer aux clients-investisseurs de ces régions une offre différenciée d'investissement. Le Groupe entend en outre bénéficier de l'intérêt croissant des investisseurs pour la zone Europe. Cette croissance sera soutenue par le renforcement des équipes en charge du développement de chacun de ces marchés.

**Lever de façon régulière des nouveaux fonds afin de déployer ses expertises** – Tikehau Capital a mis en place une stratégie de croissance rapide qui lui a permis d'atteindre en quelques années une taille suffisante pour construire les bases d'un développement pérenne pour toutes ses plateformes de gestion. En faisant croître rapidement la taille de ses encours, le Groupe vise également à se donner les moyens d'étudier des investissements de taille accrue susceptibles d'améliorer le rendement de ses fonds et à bénéficier d'économies d'échelle substantielles sur ses coûts de structure.

Ainsi, en matière de dette privée, le Groupe a finalisé en 2016 la levée du fonds Tikehau Direct Lending III (TDL III) pour un montant de 610 millions d'euros, puis, en 2017, la levée du fonds Tikehau Senior Loan II (TSL II) pour un montant de 615 millions d'euros. Tikehau Capital entend poursuivre le développement de ses activités en lançant de nouveaux fonds sur ses différentes stratégies. Par exemple, TDL IV qui succède à TDL III, a été lancé en 2017 et devrait réaliser un *closing* final fin 2018 ou début 2019, et TSL III, qui succède à TSL II, devrait être commercialisé à compter de 2018. Cette stratégie de déploiement permettra de renforcer

la récurrence de la génération de commissions de gestion et de revenus liés à la performance, et de bénéficier de l'effet de taille qui en découle. Dans la même lignée, Tikehau Capital a émis un CLO par an depuis 2015 (pour un montant cumulé de 1,2 milliard d'euros au 31 décembre 2017) et envisage de réaliser au moins une émission en 2018.

Dans le domaine de l'immobilier, l'acquisition d'IREIT Global Group (voir la Section I.4(c)(iii) (Activités immobilières exercées via IREIT Global) du présent Document de référence), dont le portefeuille a une valeur d'actif nette de 463,1 millions d'euros à fin 2017, permet également d'accroître fortement la taille des actifs sous gestion du Groupe dans cette stratégie en bénéficiant d'une plateforme d'investissement en Europe au travers d'un véhicule dont la cotation à Singapour lui confère une visibilité particulière auprès des investisseurs asiatiques. Fort de son expérience dans l'investissement immobilier, le Groupe entend, au cours de l'année 2018, initier la levée d'un fonds immobilier dit opportuniste, ciblant les rendements les plus élevés.

Par ailleurs, Tikehau Capital entend augmenter la part de l'investissement en capital dans ses actifs sous gestion. Cela se traduit par la levée d'un fonds de *private equity* dédié à l'investissement minoritaire. Ce fonds a vocation à s'appuyer sur le *track-record* construit par le Groupe sur son bilan depuis sa création.

**Élargir l'offre de produits** – En parallèle, le Groupe analyse en permanence le développement de nouvelles stratégies ou gammes de fonds sur la base des besoins identifiés chez ses clients et de leur disponibilité à ce jour. Cette démarche s'inscrit dans la stratégie du Groupe de fournir des réponses rapides, innovantes et différenciantes aux besoins de ses clients-investisseurs. Ainsi, et dans la lignée des initiatives annoncées en 2017 avec Groupama AM ou Sofiprotéol, Tikehau Capital a annoncé en mars 2018 se rapprocher de DWS, et Total SA pour la mise en place de partenariats industriels et commerciaux, le premier s'inscrivant dans l'objectif de poursuivre le développement de la gestion alternative, le second dans le cadre de la création d'un fonds d'investissement dédié à la transition énergétique (voir la Section II.5 (Événements significatifs depuis le 31 décembre 2017) du présent Document de référence). Par ailleurs, le Groupe gère des fonds dédiés pour des clients spécifiques qui lui confient la gestion d'une partie de leurs actifs.

**Poursuivre le développement des fonds ouverts (« stratégies liquides »)** – Le Groupe considère que les fonds ouverts sont un pilier de sa croissance, aux côtés du développement des fonds fermés (voir la Section I.4(d) (Stratégies liquides) du présent Document de référence). Ils permettent en effet de recueillir des souscriptions substantielles lorsqu'ils surperforment leurs marchés de référence et participent à la diversification des sources de revenus du Groupe. À titre d'illustration, en 2017, les encours des stratégies liquides de Tikehau Capital ont progressé de 62,8% sur l'exercice 2017. La construction de la gamme des fonds ouverts gérés par le Groupe lui permet de répondre à tout contexte de marché, en particulier en prévision d'une tendance baissière. Le Groupe poursuit ainsi le développement commercial de nouveaux fonds, tels que les fonds Tikehau 2022 (fonds daté d'instruments de haut de dette à haut rendement) et Tikehau Global Value (portefeuille global et concentré d'actions *value*), qui ont pu être créés grâce à la performance réalisée sur ces classes d'actifs au cours des dernières années.

**Accompagner le développement des fonds en y investissant** – Poursuivant une politique volontariste de développement de ses nouveaux fonds, le Groupe investit et entend continuer d'investir au sein des fonds qu'il gère, afin de susciter un alignement d'intérêts total avec ses clients-investisseurs, mais aussi afin de tirer parti de la performance de sa gestion. Cette approche permet à Tikehau Capital d'accélérer la commercialisation de ses fonds et de déployer de nouveaux produits de façon rapide, flexible et réactive en fonction des besoins de ses clients, de sa perception des marchés et de l'évolution des tendances d'investissement.

**Continuer le déploiement de la marque Tikehau Capital** – Le Groupe dispose d'une marque déjà bien établie en France et dans les pays dans lesquels il a établi une présence locale et reconnue grâce à son parcours depuis sa fondation. Cette marque renvoie une image forte d'indépendance, d'excellence et d'innovation, et est un atout clé pour le développement futur du Groupe. Tikehau Capital entend poursuivre sa stratégie de communication autour de sa marque, afin d'augmenter la qualité de sa perception et sa notoriété dans les marchés internationaux qui seront les moteurs de la croissance du Groupe dans les années à venir.

#### (iii) Optimiser les revenus et la rentabilité des activités de gestion

Au-delà de sa capacité à faire croître rapidement ses actifs sous gestion, Tikehau Capital a identifié les moyens d'optimiser les revenus et la rentabilité qui en découlent.

**Poursuivre le processus d'investissement des fonds levés** – Le Groupe entend augmenter sa rentabilité en augmentant ses actifs sous gestion, mais aussi par l'investissement des fonds levés. Ainsi, Tikehau Capital estime que l'investissement progressif de ces fonds devrait se traduire par (i) une augmentation mécanique de la base d'actifs générant des commissions de gestion (dans la mesure où, dans les fonds fermés, le taux de commission de gestion diffère en général entre les montants engagés par les investisseurs et les montants effectivement investis par les fonds), puis (ii) dans un second temps, s'il y a lieu, par le déclenchement des commissions de surperformance et des parts d'intéressement à la surperformance (*carried interests*), ce qui pourra constituer des revenus supplémentaires significatifs pour le Groupe. À titre d'illustration, au 31 décembre 2017, 81% des actifs inclus dans le périmètre de gestion d'actifs du Groupe généraient des commissions et 15% de ses actifs sous gestion généreront à l'avenir des commissions, ce qui laisse une marge de progression significative du chiffre d'affaires au seul regard de l'augmentation à venir du taux d'actifs générant des commissions. Par ailleurs, au sein de ces actifs générateurs de revenus à fin 2017, plus de 90% des actifs des fonds fermés génèrent des revenus sur une durée supérieure à trois ans.

**Capitaliser sur la valeur ajoutée de la gestion et de la relation client** – Tikehau Capital place au centre de sa stratégie la qualité de sa recherche et son positionnement privilégiant l'indépendance de vue. Celle-ci lui permet d'apporter la valeur ajoutée supplémentaire de sa gestion (alpha) et, donc, de fidéliser ses clients et d'optimiser la tarification de ses prestations. Tikehau Capital considère également qu'une réactivité forte aux requêtes de ses investisseurs et prospects est un élément crucial de la

relation client. Le Groupe place ainsi au cœur de sa stratégie la mise en place d'outils de marketing produit et de reporting et développe une relation étroite avec ses investisseurs et prospects en fonction de leurs besoins spécifiques par l'intermédiaire d'une couverture intensive.

Tikehau Capital vise également à développer les produits qui permettent de facturer des commissions de gestion et de surperformance plus élevées en développant des expertises reconnues, différenciantes et, si possible, rares et en capitalisant sur la performance des fonds qu'il gère déjà et la qualité du suivi de ses clients. Le Groupe envisage par exemple de mettre en œuvre cette stratégie dans le domaine du *private equity*, notamment axé sur son savoir-faire existant dans le *private equity* minoritaire et les co-investissements internationaux aux côtés de partenaires externes de premier plan, l'investissement en capital étant réalisé essentiellement à partir du bilan du Groupe à ce jour. Il s'agit pour le Groupe de décliner son savoir-faire et la valeur ajoutée de son indépendance dans de nouvelles stratégies développées en fonction des besoins exprimés par ses clients et de ses anticipations de marché.

**Augmenter la puissance commerciale** – Le Groupe entend poursuivre son développement commercial afin de soutenir la croissance de ses actifs sous gestion. Son dispositif commercial, organisé autour d'une force de vente internationale, de réseaux de distribution et d'agents de placement (voir la Section I.4(a)(iii) (L'organisation opérationnelle de Tikehau Capital – Distribution et commercialisation) du présent Document de référence.) est un de ses atouts majeurs dans le déploiement de son offre auprès des clients institutionnels dans le monde entier, des *family offices*, des réseaux de distribution et des conseillers en gestion indépendants. Le Groupe entend donc capitaliser sur ces leviers commerciaux par, en premier lieu, le renforcement de ses équipes sur des zones géographiques cibles, et, par ailleurs, par un recours maîtrisé aux agents de placement et le renforcement de partenariats commerciaux différenciants dont le Groupe évalue continuellement l'opportunité.

**Maîtriser les coûts de développement** – Le Groupe considère que ses objectifs de croissance et d'investissement doivent être entrepris sans perdre la maîtrise des coûts de développement et entend surveiller scrupuleusement l'évolution de son coefficient d'exploitation, afin que celui-ci reste cohérent avec le développement d'une croissance rentable. À ce titre, le Groupe a annoncé en 2018 son objectif d'assurer de manière durable un taux de marge opérationnelle supérieure à 25%. Au premier chef, l'effet d'échelle développé plus haut (voir le paragraphe (ii) ci-dessus) se traduisant par un abaissement des coûts d'exploitation par unité gérée et l'augmentation de la base d'actifs supportant le commissionnement, devrait permettre de maîtriser l'évolution des coûts. En second lieu, le Groupe entend poursuivre ses efforts en matière de rationalisation des coûts (en particulier sur les frais de structure), tels qu'ils ressortent des opérations de réorganisation préalables à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, qui ont permis de simplifier l'organisation juridique et opérationnelle du Groupe (voir la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence). Ces initiatives sont complétées par une recherche constante de gains de productivité.



**(iv) Développer les plateformes pour accélérer la croissance des encours**

Le Groupe entend investir dans ses plateformes d'investissement, au premier rang desquelles Tikehau IM et Tikehau Capital Europe, afin d'accompagner la croissance de ses encours et d'améliorer encore la performance des fonds qu'il propose à ses clients-investisseurs et dans lesquels il investit au bénéfice de ses actionnaires.

**Poursuivre une politique de recrutement et de rétention de profils de haut niveau** – La croissance rapide de Tikehau Capital a permis d'attirer des profils provenant de diverses institutions de premier plan (dirigeants de banques et de holdings de participations, banquiers et avocats d'affaires, etc.) et qui partagent un haut niveau d'expertise, un esprit entrepreneurial et une forte exigence. (Voir la Section I.4(a)(iii) (L'organisation opérationnelle de Tikehau Capital) du présent Document de référence.) La motivation et l'engagement de ce réservoir de talents est assurée par une politique d'association, d'actionariat et d'incitation forte qui permet à chacun de ses salariés de bénéficier de la création de valeur actionnariale de Tikehau Capital. Le Groupe a ainsi recruté une cinquantaine de nouveaux salariés en 2017. (Voir aussi la Section VII.2(b) (Ressources humaines) du présent Document de référence.) Le Groupe entend poursuivre le recrutement de nouveaux salariés pour accompagner la croissance de ses actifs.

En parallèle, Tikehau Capital met l'accent sur la cohésion de ses équipes et cultive la culture d'entreprise et l'esprit de groupe qu'il considère être à l'origine de son succès. Ainsi, le programme « Tikehau 360° » a été mis en place, qui permet à tous les employés de partager une expérience, professionnelle ou non, qui enrichit la vie du Groupe. (Voir la Section VII.2(b) (Ressources humaines) du présent Document de référence.) Tikehau Capital considère que l'expérience de chacun de ses salariés est un facteur substantiel d'animation des équipes et permet de cultiver l'indépendance et l'esprit entrepreneurial du Groupe.

Enfin, pour appuyer son développement, le Groupe dispose d'un réseau de conseils (*senior advisors*) et partenaires, parmi lesquels figurent nombre d'entrepreneurs et dont certains sont actionnaires de la Société. Ces conseillers et partenaires permettent d'apporter au Groupe des expertises, des idées et des réseaux.

**Procéder à des acquisitions sélectives** – Le Groupe privilégie la croissance organique de ses activités mais peut, de façon sélective, procéder à des acquisitions ciblées de façon à compléter son offre et à accélérer son développement. Les objectifs poursuivis par ces acquisitions sont :

- a) le renforcement des plateformes de gestion existantes, à l'instar de l'acquisition de la gestion de l'activité de dette senior européenne (*leveraged loans*) de Lyxor UK en 2016 ;
- b) l'acquisition d'outils et plateformes nouvelles, telles qu'IREIT Global Group en 2016, qui a permis de compléter les activités d'investissement immobilier du Groupe par l'adjonction d'un véhicule coté permanent dirigé vers les investisseurs asiatiques, ou Credit.fr en 2017, qui a permis au Groupe de consolider et d'élargir sa plateforme de prêt à l'économie et d'étendre son offre de financement d'entreprises aux TPE et PME.

Tikehau Capital entend privilégier les cibles lui permettant de bénéficier rapidement des effets d'échelle que le Groupe considère comme un outil majeur de l'accélération de sa croissance. La Société a vocation à retenir essentiellement des projets de croissance externe concernant (i) des sociétés de gestion d'actifs qui viendraient compléter son offre, ses métiers, sa capacité de distribution et/ou son empreinte géographique, (ii) des sociétés d'investissement qui cherchent à se développer dans la gestion d'actifs, et/ou (iii) des sociétés actives dans les services financiers qui présenteraient des synergies avec les services fournis par le Groupe.

L'approche retenue en matière de croissance externe est celle de la flexibilité en fonction des opportunités reçues ou perçues et selon la stratégie fixée par la Gérance en recherchant la meilleure complémentarité avec les activités existantes du Groupe. Le Groupe est attentif, dans chacune de ses acquisitions, à leur potentiel de création de valeur à moyen terme et surtout à la maîtrise du risque d'exécution et d'intégration. Conscient de l'importance du facteur humain dans la réussite de son développement, Tikehau Capital met l'accent sur l'intégration des équipes au sein du dispositif Groupe en termes de culture.

## 4. PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS DE TIKEHAU CAPITAL

### (a) Présentation générale

#### (i) Introduction

La Société est la société mère d'un groupe dédié à la gestion d'actifs et à l'investissement. Le Groupe s'est construit au fil des ans pour devenir un acteur paneuropéen de premier plan de la gestion d'actifs alternative.

À sa création en 2004, la Société a été constituée en vue d'être une société d'investissement indépendante ayant pour mission d'investir dans tous types de classe d'actifs sans restriction de zone géographique ou de durée de détention. Ainsi, la Société a construit au fil des ans un portefeuille diversifié d'investissements favorisant une diversité de revenus. En parallèle, la Société a développé ou acquis des plateformes de gestion d'actifs ou d'investissement spécialisées sur des métiers particuliers, logées au sein de ses filiales et lui permettant de créer de la valeur additionnelle et de générer des revenus liés à la performance, dont la Société bénéficie également en qualité de sponsor. (Voir la Section I.4(a)(iv) (L'organisation juridique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

En finançant le développement de ces plateformes et en agissant en tant que sponsor de leurs stratégies (soit en investissant dans les véhicules créés par ces plateformes, soit en co-investissant avec ces véhicules), la Société bénéficie (i) des résultats des équipes de gestion et de recherche du Groupe (à travers le résultat des activités

de gestion : commissions de gestion, commissions de surperformance, parts d'intéressement à la surperformance (*carried interest*), etc.) et (ii) de la performance de ses investissements dans les classes d'actifs sous-jacentes (sous forme de distributions, intérêts et plus-values). Le champ des investissements sur le bilan de la Société s'est restreint au fur et à mesure de la création de ces plateformes spécialisées, afin de prémunir le Groupe contre les risques de conflit d'intérêts entre ses différentes stratégies d'investissement et/ou ses différentes parties prenantes.

Avec 13,8 milliards d'euros d'actifs sous gestion au 31 décembre 2017<sup>1</sup>, les activités de Tikehau Capital sont organisées autour de quatre lignes de métier, appartenant principalement à l'univers de la gestion alternative et à destination d'une clientèle essentiellement institutionnelle et d'entreprises :

- a) la dette privée (voir la Section I.4(b) (Activités de dette privée) du présent Document de référence) ;
- b) l'immobilier (voir la Section I.4(c) (Activités immobilières) du présent Document de référence) ;
- c) les stratégies liquides (gestion obligataire/gestion diversifiée et actions) (voir la Section I.4(d) (Stratégies liquides) du présent Document de référence) ; et
- d) l'investissement en capital (voir la Section I.4(e) (Investissement en capital) du présent Document de référence).

<sup>1</sup> Voir la Section I.4(a)(ii) (Le modèle économique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.

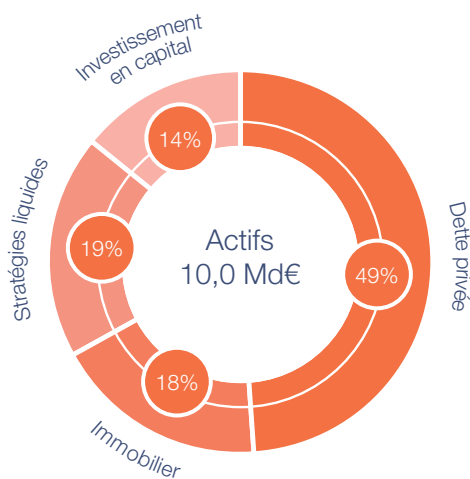
Ces lignes de métier sont présentées de manière synthétique dans le diagramme suivant :

	Dettes privée	Immobilier	Stratégies liquides	Investissement en capital
<b>Actifs sous gestion<sup>1</sup></b>	<b>6,0 milliards d'euros</b> (soit 43,3% des actifs sous gestion)	<b>2,2 milliards d'euros</b> (soit 16,3% des actifs sous gestion)	<b>3,1 milliards d'euros</b> (soit 22,5% des actifs sous gestion)	<b>2,5 milliards d'euros</b> (soit 17,9% des actifs sous gestion)
<b>Salariés<sup>1</sup></b>	<b>42 salariés</b> (dont 6 pour la recherche)	<b>17 salariés</b>	<b>17 salariés</b> (dont 7 pour la recherche)	<b>11 salariés</b>
<b>Univers d'investissement</b>	<b>À tous les niveaux de la structure de capital</b> <i>Senior loans, Stretched Senior, Unitranche, Mezzanine, preferred equity</i> <b>Sociétés cibles</b> CA (100 m€ – 2 Md€) Valeur (100 m€ – 2 Md€) Tous secteurs en Europe	<b>Centres commerciaux/ immobilier commercial</b>  <b>Bureaux</b>  <b>Parcs logistiques</b>	<b>Crédit</b> <i>High yield, IG corporate</i> et instruments subordonnés majoritairement européens et asiatiques <b>Actions</b> Sélection d'actions « Value » Situations spéciales	<b>Investisseur minoritaire</b> <i>Situations sans prise de contrôle</i>  <b>Large couverture sectorielle et géographique</b>  <b>Forte capacité d'origination</b>
<b>Facteurs clés de différenciation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un <b>pionnier</b> du financement alternatif</li> <li>• Des <b>partenariats solides</b> avec les banques et fonds de <i>private equity</i></li> <li>• Capacités de structuration <b>flexible et innovante</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche flexible et innovante</li> <li>• <b>Solide track record</b></li> <li>• Capacité de financement sur mesure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une allocation et une sélection fondées sur une gestion de <b>conviction</b></li> <li>• <b>Analyse fondamentale top-down et bottom-up</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un esprit entrepreneurial partagé avec les sociétés investies</li> <li>• Capacité de structuration et d'investissement flexible</li> </ul>

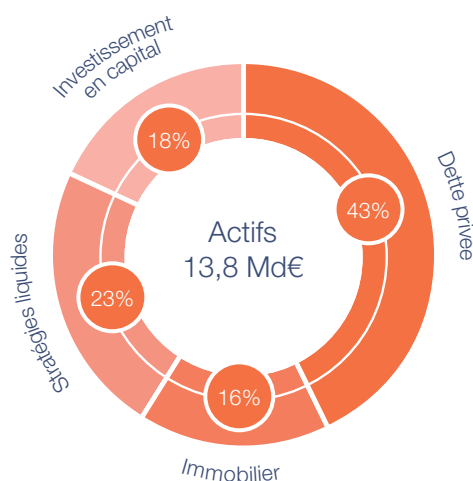
<sup>1</sup> Au 31 décembre 2017.

La répartition des actifs sous gestion entre ces différentes lignes de métier est la suivante au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2017<sup>1</sup> :

**Au 31 décembre 2016**



**Au 31 décembre 2017**



<sup>1</sup> Source : Société. Voir également la Section I.4(a)(ii) (Le modèle économique du capital de Tikehau Capital) du présent Document de référence.

## I . PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

### Présentation des activités de Tikehau Capital

Le tableau suivant présente l'évolution des actifs sous gestion du Groupe entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017 :

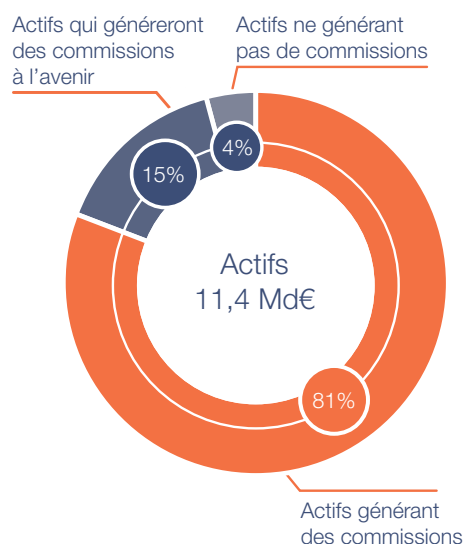
(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016	Taux de croissance annuel
Dettes privées	5 975	4 885	+ 22,3%
Immobilier	2 245	1 760	+ 27,6%
Stratégies liquides	3 109	1 910	+ 62,8%
Investissement en capital	2 464	1 425	+ 72,9%
<b>TOTAL</b>	<b>13 793</b>	<b>9 979</b>	<b>+ 38,2%</b>

Au 31 décembre 2017, les actifs sous gestion du Groupe se répartissent entre le périmètre gestion d'actifs (11,4 milliards d'euros<sup>1</sup>) et le périmètre des investissements réalisés à partir du bilan du Groupe (2,4 milliards d'euros).

Le périmètre gestion d'actifs du Groupe est composé (i) d'actifs sous gestion générant des commissions de gestion, (ii) d'actifs sous gestion qui généreront à l'avenir des commissions de gestion, et (iii) d'actifs sous gestion ne générant pas de commissions de gestion (voir les définitions figurant à la Section II.1 du présent Document de référence), dont la répartition est la suivante au 31 décembre 2017 :

#### Répartition des actifs par type de commissions générées au 31 décembre 2017

(Périmètre gestion d'actifs)



#### (ii) Le modèle économique de Tikehau Capital

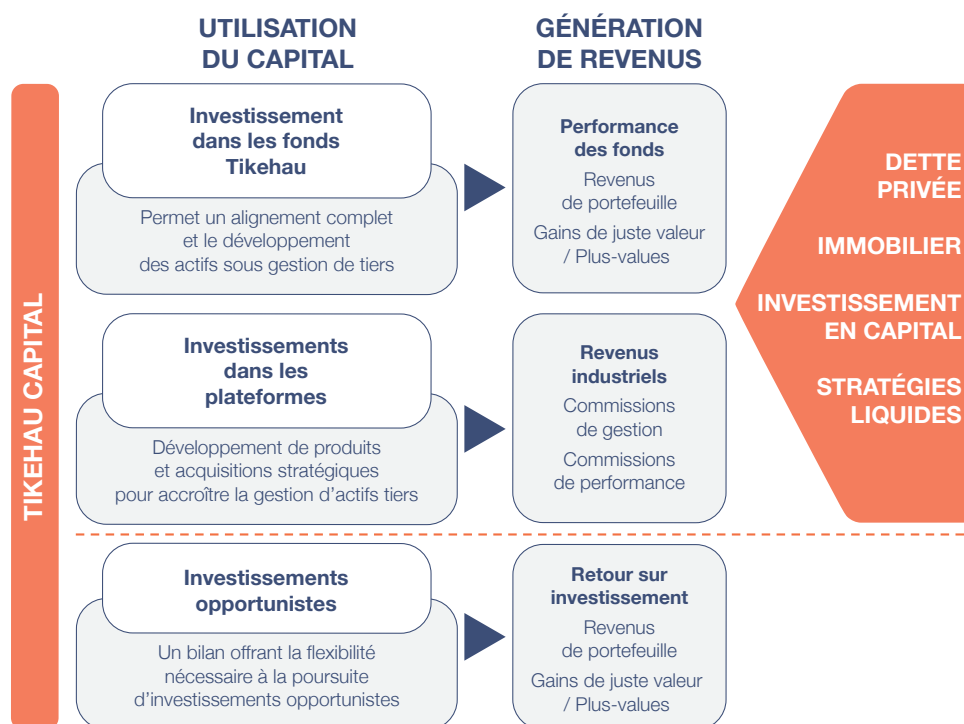
Le modèle de Tikehau Capital repose sur un bilan solide, appuyé par 2,5 milliards d'euros de fonds propres au 31 décembre 2017, ce qui constitue un avantage compétitif dans le secteur de la gestion d'actifs, permettant au Groupe :

- **Axe n° 1** : d'investir dans les fonds et véhicules gérés par les plateformes du Groupe ou de co-investir avec eux, ce qui répond au double objectif de sponsoriser les stratégies du Groupe et de créer des revenus récurrents pour la Société ;
- **Axe n° 2** : de financer le développement de ses plateformes d'investissement, par croissance organique ou externe, soit par le développement des plateformes existantes, soit en créant de nouvelles plateformes ; et
- **Axe n° 3** : de réaliser des investissements opportunistes en dehors de ses plateformes et de ses lignes de métier pour rechercher les meilleures sources de création de valeur.

<sup>1</sup> Les investissements réalisés par le bilan dans les lignes de métier du Groupe sont inclus dans le périmètre gestion d'actifs.



Le graphique suivant synthétise ces trois axes d'allocation du capital et les revenus associés attendus :



Entre ces trois axes, le Gérant de la Société a la faculté d'allouer le capital de la Société de manière flexible et optimale pour rechercher de la diversification et de la récurrence. (Voir la Section I.3(b)(i) (Poursuivre la mise en œuvre du modèle économique) du présent Document de référence.)

Le tableau suivant présente la répartition des actifs sous gestion de Tikehau Capital entre les quatre lignes de métier au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	Actifs sous gestion totaux	Actifs sous gestion provenant de Tikehau Capital <sup>1</sup>	%	Actifs sous gestion provenant de tiers	%
Date	31/12/2017	31/12/2017		31/12/2017	
Dettes privées	5 975	293	5%	5 682	95%
Immobilier	2 245	241	11%	2 004	89%
Stratégies liquides	3 109	104	3%	3 005	97%
Private equity	78	30	38%	48	62%
Total Gestion d'actifs	11 407	668	6%	10 739	94%
Investissement en capital & trésorerie	2 386				
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>13 793</b>				

<sup>1</sup> Correspondant aux engagements d'investissement souscrits par le Groupe dans ses lignes de métier. La valeur de ces investissements (sur la base des montants appelés) est précisée ci-après au paragraphe « Les investissements et co-investissements dans et avec les véhicules du Groupe ».

#### Les investissements et co-investissements dans et avec les véhicules du Groupe

Historiquement, les fonds propres du Groupe ont permis d'amorcer et/ou de sponsoriser certaines stratégies lancées par les plateformes au travers d'investissements dans lesdites stratégies, c'est-à-dire en investissant directement dans les fonds et véhicules dédiés à ces stratégies. Plus récemment, le Groupe a ajouté à cette approche un co-investissement plus fréquent avec ces stratégies, c'est-à-dire favorisant les investissements du bilan au sein ou aux côtés des fonds et véhicules gérés par le Groupe directement dans des actifs sous-jacents. Il s'agit en effet pour le Groupe de déployer ses fonds propres dans leurs investissements qu'il juge rentables.

Le co-investissement permet d'avoir une exposition directe à une opération donnée qu'un véhicule ne souhaiterait ou ne pourrait pas réaliser en totalité et offre donc à ses investisseurs ou à des tiers de compléter sous la forme de co-investissements. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, les opportunités de co-investissement se présentent surtout dans le cadre des activités de *direct lending* et des activités immobilières. Toutefois, à l'avenir, le co-investissement a vocation à se développer dans le cadre des activités de *private equity*.

Ces approches permettent de créer les conditions d'un alignement d'intérêts entre les stratégies d'investissement pour compte de clients-investisseurs et le bilan de la Société. Elles constituent en outre un gage de confiance attractif pour les investisseurs intéressés par les stratégies de Tikehau Capital, en particulier pour ses plus grands clients. Dans ce cadre, la Société est traitée de manière à préserver l'alignement d'intérêts souhaité et de prévenir les situations de conflit d'intérêts.

Ainsi, la Société a pour politique d'investir de façon quasi-systématique dans les nouvelles stratégies d'investissement ou les nouveaux produits lancés par le Groupe. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, cela se traduit principalement (i) par des engagements de souscription dans les nouveaux fonds lancés par Tikehau

IM, à l'instar des engagements pris par la Société dans les fonds TDL IV, TDL III, TSL II et TSO, ou (ii) par le financement de la *retention piece* des différents CLO lancés par Tikehau Capital Europe (à savoir le taux de rétention de 5% des actifs titrisés qui s'applique aux entités originatrices d'un point de vue réglementaire, voir la Section 1.6(c)(iii) (Autres réglementations notables – « Exigences en fonds propres », du présent Document de référence). En complément, la Société reçoit, sauf exceptions (en particulier dans le cadre des stratégies liquides), un pourcentage de l'intéressement à la surperformance des fonds et véhicules concernés. La politique d'allocation de l'intéressement lié à la surperformance, qui s'applique au sein du Groupe, permet en règle générale au Groupe de percevoir environ 53% (soit deux tiers de 80%) dudit intéressement, le solde étant réparti entre Tikehau Capital Advisors et une société regroupant une quarantaine de collaborateurs du Groupe. (Voir le paragraphe ci-après « Les sources de revenus de Tikehau Capital ».)

Cette politique d'investissement alimente la base de revenus de la Société dans des métiers et avec des équipes dont elle connaît la qualité, tout en créant les conditions d'un alignement d'intérêts qui est vecteur de confiance pour les clients-investisseurs. Ces éléments sont jugés attractifs pour les clients-investisseurs de Tikehau Capital et paraissent avoir contribué favorablement à la croissance rapide des actifs sous gestion du Groupe sur la période passée. Le Groupe envisage par ailleurs de réaliser plus fréquemment des co-investissements, ce qui lui permettra d'accroître le spectre de ses opportunités, et la qualité et la diversification de son portefeuille d'investissement.

Au 31 décembre 2017, la valeur des investissements et co-investissements dans les stratégies du Groupe (hors engagements non-appelés) ressortait à 512,3 millions d'euros, soit 33% de la valeur du portefeuille d'investissement courant et non courant de Tikehau Capital (contre 377,0 millions d'euros au 31 décembre 2016 sur une base *pro forma* et 40% du portefeuille au 31 décembre 2016 sur une base *pro forma*).

Le tableau suivant présente au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 les principaux investissements et co-investissements réalisés par Tikehau Capital dans les stratégies du Groupe (véhicules gérés par Tikehau IM et Tikehau Capital Europe), qui sont décrites dans les sections suivantes :

(en millions d'euros)	Valeur de l'investissement au 31 décembre 2017	Valeur de l'investissement au 31 décembre 2016 <sup>1</sup>
Tikehau CLO I	34,9	34,0
Tikehau Preferred Capital	27,4	26,8
Tikehau Direct Lending III	42,6	20,8
Tikehau CLO II	19,4	19,4
Tikehau CLO III	23,2	-
Tikehau Senior Loan II	18,6	7,2
Autres fonds	27,4	19,9
<b>Total Dette privée</b>	<b>193,5</b>	<b>128,1</b>
TRE II	22,0	45,6
TRP III	34,0	34,5
TRP I	25,9	31,5
TREIC	39,4	17,8
TRP II	15,4	16,5
TRE III	18,6	-
IREIT Global	9,9	6,3
Autres fonds	39,9	32,3
<b>Total Immobilier</b>	<b>205,1</b>	<b>184,5</b>
Tikehau Income Cross Assets	20,6	23,0
TSF	26,1	22,4
TGSD	25,0	-
Autres fonds	32,2	15,0
<b>Total Stratégies liquides</b>	<b>103,9</b>	<b>60,4</b>
<b>Total Private equity<sup>2</sup></b>	<b>9,8</b>	<b>4,1</b>
<b>Total Gestion d'actifs</b>	<b>512,3</b>	<b>377,0</b>

<sup>1</sup> Les données diffèrent de celles présentées dans le document de référence 2016 de la Société en raison notamment de la prise en compte d'IREIT Global et du reclassement du fonds TSO (voir note ci-dessus).

<sup>2</sup> Comprenant (i) le portefeuille SPRIM Ventures apporté au fonds TKS1 et (ii) le fonds TSO qui a été reclassé en *private equity* (précédemment considéré comme appartenant à l'activité de dette privée).

### Les investissements dans le développement des plateformes

Depuis sa création, Tikehau Capital a constitué et développé des plateformes spécialisées dédiées à la gestion d'actifs ou à l'investissement. Les fonds propres du Groupe ont permis de réaliser les investissements nécessaires en coûts et dépenses pour développer ces plateformes en France ou à l'étranger, à l'instar du développement organique qu'ont connu Tikehau IM ou Tikehau Capital Europe (voir la Section I.4(a)(iv) (L'organisation juridique de Tikehau Capital) du présent Document de référence).

Les fonds propres de la Société ont également permis de financer des opérations de croissance externe, les plus significatives étant l'acquisition de Salvepar en 2012 (voir la

Section I.4(a)(iv) (L'organisation juridique de Tikehau Capital) du présent Document de référence), l'acquisition de la gestion de l'activité de dette senior européenne (*leveraged loans*) de Lyxor en 2016 (voir la Section I.4(b) (Activités de dette privée) du présent Document de référence), ou encore l'acquisition d'IREIT Global Group en 2016 (voir la Section I.4(c)(iii) (Activités immobilières exercées via IREIT Global) du présent Document de référence).

Tikehau Capital entend continuer de mettre son bilan au service du développement de ses activités dans le cadre de sa stratégie en France et à l'étranger, sur ses lignes de métier actuelles ou en dehors. (Voir la Section I.3(b) (Stratégie) du présent Document de référence.)

#### Les investissements opportunistes

En dehors des stratégies du Groupe, Tikehau Capital entend poursuivre ses investissements de nature opportuniste à la recherche des rendements en ligne avec ses objectifs, afin de créer de la diversification, de nouer des partenariats, de se positionner sur de futures opérations de croissance externe, mais également de bénéficier d'effets de cycle ou de marché, et, ce, en s'appuyant sur l'expertise et le savoir-faire de ses équipes d'investissement. (Voir la Section I.3(b) (i) (Poursuivre la mise en œuvre du modèle économique) du présent Document de référence.)

#### Les sources de revenus de Tikehau Capital

En tant que groupe dédié à la gestion d'actifs et à l'investissement, le Groupe comptabilise des revenus de quatre natures (dans les comptes consolidés selon le référentiel IFRS) :

- des revenus récurrents liés à son activité de gestionnaire d'actifs, qui prennent la forme de commissions de gestion (voir ci-après) et, de manière ponctuelle lors de la mise en place de certains financements, de commissions d'arrangement (voir ci-après) ;
- des revenus non récurrents liés à son activité de gestionnaire d'actifs, qui prennent la forme de commissions de surperformance et de revenus associés à ses parts d'intéressement à la surperformance (*carried interest*) (voir ci-après) ;
- des revenus récurrents liés aux investissements réalisés sur le bilan, qui correspondent, d'une part, à des dividendes/distributions, coupons et intérêts perçus sur les investissements portés sur le bilan et, d'autre part, au résultat de la comptabilisation de variations de juste valeur, soit l'ajustement de juste valeur des investissements en portefeuille constaté à chaque clôture comptable ; et
- des revenus non récurrents liés aux investissements réalisés sur le bilan, qui correspondent aux plus ou moins-values de cession comptabilisées lors de chaque désinvestissement d'un actif porté sur le bilan.

Les revenus associés à l'activité de gestionnaire d'actifs sont plus amplement décrits ci-après :

- **Les commissions de gestion** – Les commissions de gestion sont perçues de manière récurrente par la société de gestion concernée et permettent de rémunérer la gestion quotidienne des différents fonds. En général, elles sont calculées en appliquant un pourcentage aux encours gérés. En particulier, pour les fonds fermés, le taux de commission de gestion est appliqué, soit aux montants effectivement investis par la société de gestion, soit aux montants engagés par les investisseurs, selon les lignes de métier. Tandis que pour les fonds ouverts, ces commissions sont assises sur les actifs sous gestion. Dans les activités de dette privée, les commissions de gestion comprennent également les commissions perçues en tant qu'agent de placement, représentant de la masse des obligataires, etc.
- **Les commissions d'arrangement** – Les commissions d'arrangement sont des commissions non récurrentes perçues lors de la préparation de certaines opérations d'investissement. Elles sont supportées par l'entité qui bénéficie de l'investissement lors de la réalisation de ce dernier et rémunèrent le travail préparatoire effectué par la société de gestion pour mettre en place l'opération (audit, structuration, recherche de partenaires, négociation des termes financiers et juridiques, etc.). Elles sont soit conservées par la société de gestion, soit acquises par les véhicules

réalisant l'investissement, soit partagées entre la société de gestion et les véhicules réalisant l'investissement selon les conditions définies par les règlements desdits véhicules.

- **Les commissions de surperformance** – Les commissions de surperformance (parfois aussi désignées sous le vocable de frais de performance), qui concernent les fonds ouverts (obligataires et actions), sont des commissions perçues par la société de gestion sur la part de la performance du fonds qui est supérieure à celle de l'indice de référence du fonds. L'intégralité des commissions de surperformance liées aux fonds ouverts est conservée par la société de gestion (et donc le Groupe). Ces commissions permettent d'inciter les équipes à une meilleure performance dans leur gestion des fonds.

- **L'intéressement à la surperformance (*carried interest*)**

– L'intéressement à la performance correspond à des revenus perçus au titre de parts d'intéressement à la surperformance des fonds (*carried interest*). Ce mécanisme, qui concerne les fonds fermés, prend généralement la forme de valeurs mobilières (parts) qui sont souscrites par les bénéficiaires lors de la constitution du fonds et donnent droit à une rémunération en cas de dépassement de certains seuils de performance à la liquidation du fonds. Les règlements desdits fonds fixent les conditions dans lesquelles cette rémunération est due. Elle correspond généralement à un prélèvement (fixé en pourcentage) sur les distributions versées aux investisseurs lorsque le rendement de leur investissement dépasse un niveau de TRI (voir le Glossaire figurant en Section X.5) fixé dans la documentation du fonds. Ces revenus sont acquittés par les fonds directement aux bénéficiaires. Ce mécanisme permet d'inciter les équipes à une meilleure performance dans leur gestion des fonds et notamment au-delà du niveau de TRI convenu. Les paramètres financiers du *carried interest* dépendent de la nature de la classe d'actifs concernée (dette privée, immobilier, *private equity*, etc.) et de la politique d'investissement du fonds. Le niveau de TRI (*hurdle*) se situe généralement entre 5% et 8% et le montant du prélèvement se situe généralement entre 10% et 20% au-delà du niveau de TRI fixé. Le Groupe a fixé une règle interne de répartition du *carried interest*. Le Groupe (au travers de la Société et de Tikehau IM) conserve environ 53% (c'est-à-dire que chacune de ces deux entités reçoit un tiers de 80%) de l'intéressement lié à la surperformance (*carried interest*), le solde étant réparti entre Tikehau Capital Advisors (à hauteur d'environ 27%) et une structure actionnaire de Tikehau Capital Advisors qui rassemble une quarantaine de collaborateurs senior du Groupe (à hauteur de 20%). Cette dernière structure permet d'inciter ces salariés à la performance du Groupe et crée une solidarité entre toutes les activités en prévenant tout effet de silo. Des éléments complémentaires figurent à la note 5.24(a)(vii) (Commissions de surperformance) des comptes consolidés annuels figurant à la Section V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017) du présent Document de référence.

- (iii) **L'organisation opérationnelle de Tikehau Capital**

L'organisation de Tikehau Capital est structurée autour de quatre lignes de métier dédiées à la gestion d'actifs et à l'investissement. Tikehau Capital opère grâce à ses moyens propres (fonctions de gestion et de recherche, commerciales et transversales) qui sont logés au sein de ses principales filiales, ainsi qu'avec l'appui du Gérant de la Société, Tikehau Capital General Partner qui s'appuie lui-même sur les moyens et les équipes de son actionnaire à 100%, Tikehau Capital Advisors.

### Les lignes de métier

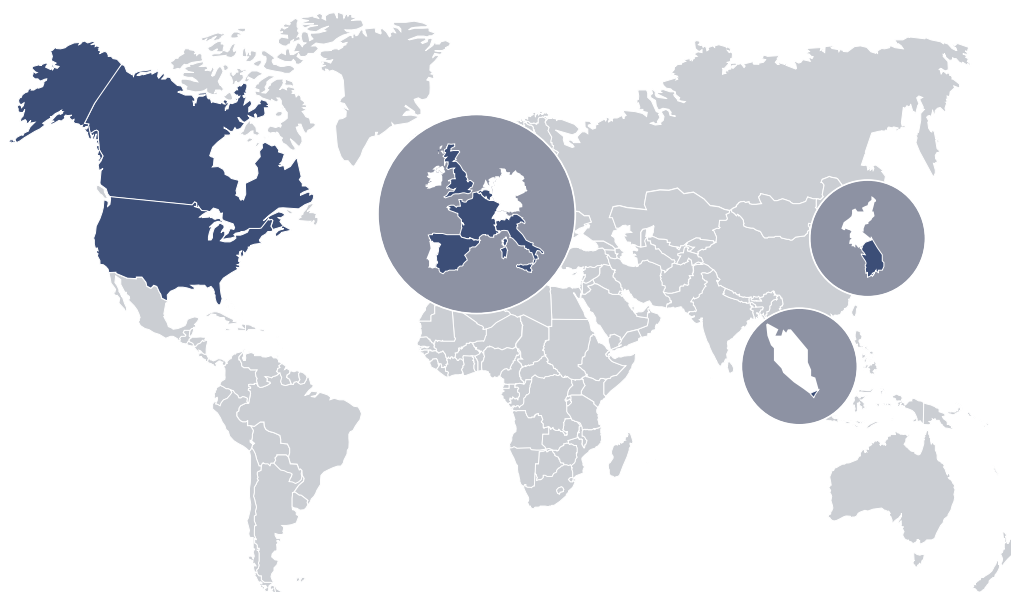
Tikehau Capital a organisé ses activités autour de quatre lignes de métier :

- les activités de dette privée ;
- l'immobilier ;
- les stratégies liquides et ;
- l'investissement en capital.

Ces lignes de métier sont décrites respectivement aux Sections 1.4(b) (Activités de dette privée), 1.4(c) (Activités immobilières), 1.4(d) (Stratégies liquides) et 1.4(e) (Investissement en capital) du présent Document de référence.

### La présence géographique

Au fil des années, l'accélération des activités de gestion d'actifs et d'investissement de Tikehau Capital s'est accompagnée d'un accroissement de sa présence à l'international, avec l'ouverture de bureaux à Londres, Royaume-Uni (2013), à Singapour (2014), puis à Bruxelles, Belgique et à Milan, Italie (2015). En 2017, le Groupe a poursuivi le développement de ses implantations internationales avec l'ouverture de bureaux à Madrid, Espagne et à Séoul, Corée du Sud puis, en 2018, à New York, États-Unis. Ainsi, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, le Groupe dispose de bureaux dans huit pays.



■ Pays concernés

Bruxelles - Londres - Madrid - Milan - New York - Paris - Séoul - Singapour

Les bureaux de Tikehau Capital ont tous vocation, dans la limite de leur cadre réglementaire, à coordonner la commercialisation des produits du Groupe, identifier des opportunités d'investissement, analyser et exécuter des opérations d'investissement et assurer leur suivi jusqu'à maturité.

Tikehau Capital est implanté au Royaume-Uni, en Belgique, en Italie et en Espagne au travers de succursales de Tikehau IM, qui ont bénéficié d'une procédure de passeport des agréments de Tikehau IM qui est régulé en France. Le Groupe est également présent au Royaume-Uni au travers de Tikehau Capital Europe qui est régulé par le régulateur britannique. À Singapour, Tikehau Capital exerce ses activités au travers d'une filiale détenue à 100% par Tikehau IM (Tikehau Investment Management Asia Pte. Ltd.), qui a été agréée par l'autorité de supervision financière locale (*Monetary Authority of Singapore*, MAS), ainsi que, depuis novembre 2016, au travers de la société de gestion IREIT Global Group qui est détenue indirectement par Tikehau IM à 80%. Enfin, depuis fin 2017, le Groupe bénéficie d'une présence aux États-Unis par l'intermédiaire de sa filiale Tikehau Capital North America qui est enregistrée auprès du régulateur américain, la *Securities Exchange Commission* (SEC).

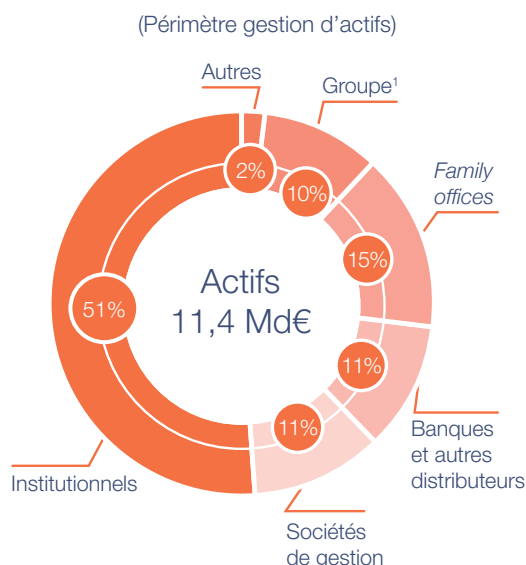
### Distribution et commercialisation

À fin 2017, 21 personnes composaient le département *sales, marketing* et *client services* du Groupe, avec pour objectif d'accompagner la croissance des encours et l'élargissement de la base de clients-investisseurs. Tikehau Capital a étoffé sa couverture des clients de manière significative sur les dernières années, en particulier sur le plan géographique, afin de soutenir la croissance de ses encours. En Europe, le Groupe dispose ainsi d'une force commerciale couvrant les territoires qu'il a identifiés comme les plus réceptifs à son offre. Tikehau Capital a également entrepris d'accélérer son développement commercial en dehors d'Europe, notamment auprès de pays prioritaires en Asie, Océanie et Amérique du Nord. À la date du présent Document de référence, Tikehau Capital dispose ainsi d'une force de vente de 13 commerciaux répartis entre ses différents bureaux et couvrant des investisseurs institutionnels et des distributeurs en Europe et en Asie dans plus de 15 pays.

Au 31 décembre 2017, la base de clients-investisseurs des activités de gestion d'actifs du Groupe était composée à 51% d'institutionnels (assureurs, fonds de pension et fonds souverains), à 11% de distributeurs (banques privées, réseaux de conseillers en gestion de patrimoine, réseaux de distribution bancaires, etc.), à 11% de sociétés de gestion et à 15% d'investisseurs privés et de *family offices*.



### Répartition de la base d'investisseurs du Groupe au 31 décembre 2017



<sup>1</sup> Incluant les investissements et engagements de Tikehau Capital et de ses filiales au travers de son bilan (0,7 milliard d'euros) et des investissements des fonds gérés par le Groupe dans les autres lignes de métier de gestion d'actifs de Tikehau Capital (0,4 milliard d'euros).

En ligne avec le développement de sa présence internationale, le Groupe étend et internationalise progressivement sa base de clients-investisseurs et, à fin 2017, 27% des actifs du périmètre gestion d'actifs du Groupe provenaient d'une clientèle internationale (contre 16% à fin 2015).

Les accords commerciaux conclus par Tikehau Capital avec des réseaux de distributeurs ont essentiellement deux objectifs : (1) donner accès aux produits du Groupe à des réseaux fermés (de type banque privée ou banque de détail) pour lesquels un partenariat de distribution avec paiement de rétrocessions est nécessaire et (2) développer la distribution des produits de Tikehau Capital dans certains pays où le Groupe souhaite présenter ses avantages compétitifs avec un agent de placement (*third-party marketer*) avant éventuellement de procéder au recrutement d'un commercial dédié. L'équipe commerciale opère un suivi régulier des résultats des partenariats commerciaux du Groupe et de l'impact (effectif ou potentiel) des rétrocessions sur la rentabilité. À cet effet, les revenus du Groupe sont analysés nets de rétrocessions aux distributeurs.

L'équipe commerciale est soutenue par un département marketing d'une demi-douzaine de personnes multilingues en charge du contenu de la documentation commerciale, de l'organisation des événements clients, de la veille concurrentielle ainsi que du processus de réponse aux appels d'offres et *due diligence*. À cela s'ajoutent des spécialistes produits chargés d'accompagner les commerciaux en apportant une expertise sur la classe d'actif dont ils sont spécialistes, ainsi qu'une équipe « service client » de trois personnes, en charge des reportings dédiés, des processus de *Know Your Customer* (« KYC »), ainsi que du suivi des investissements de chaque client dans le Groupe.

### Les fonctions transversales

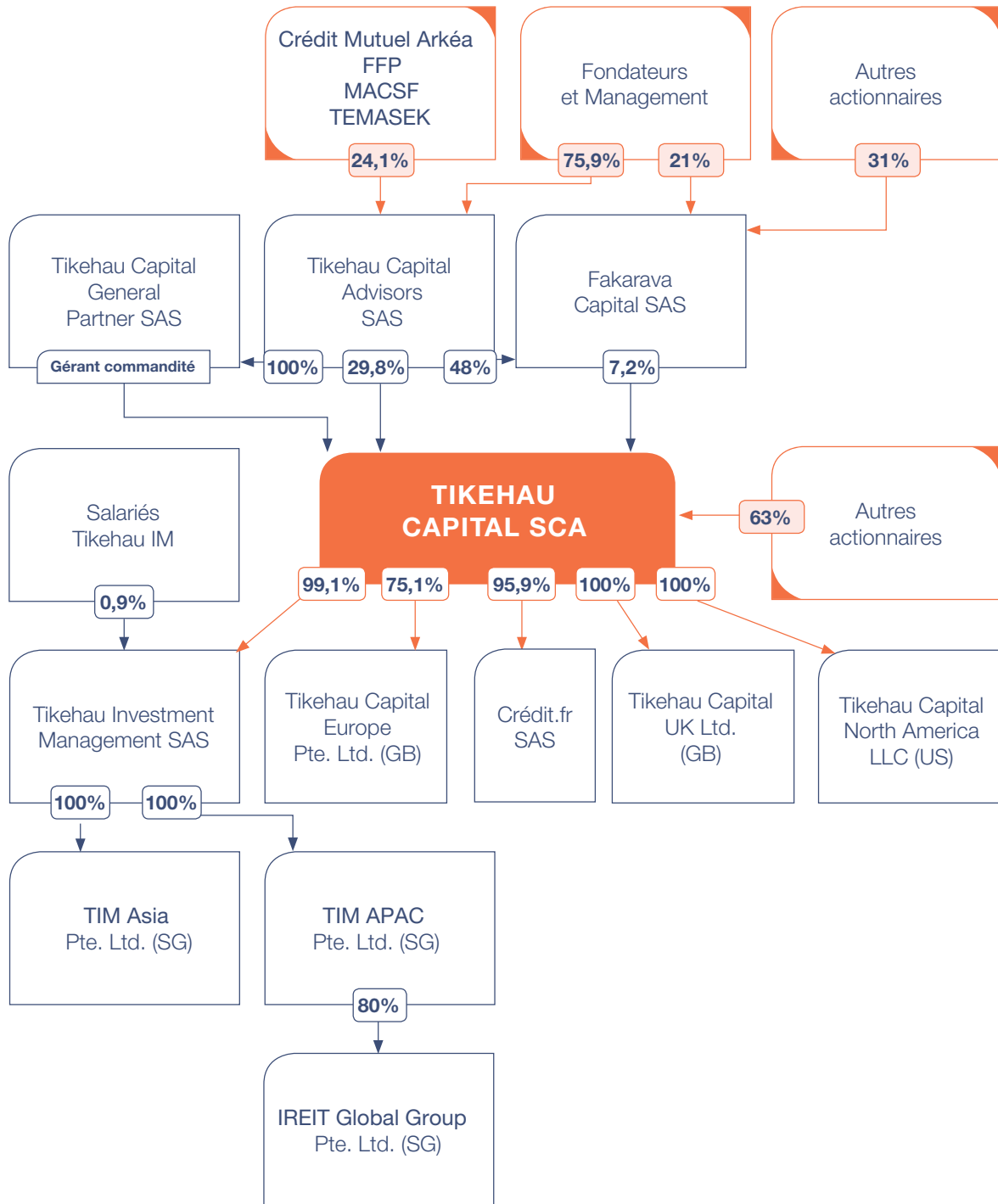
Les activités de gestion et de recherche du Groupe sont exercées avec le support de fonctions transversales : finance, trésorerie, juridique et fiscal, conformité, *middle-office*, audit, informatique, ressources humaines, communication et moyens généraux. Ces équipes sont logées au sein des filiales (Tikehau IM et Tikehau Capital Europe essentiellement) pour les équipes qui sont dédiées à des lignes de métier particulières. Les fonctions centrales sont logées au sein de Tikehau Capital Advisors qui appuie le Gérant de la Société dans la réalisation de ses missions pour le compte de la Société et du Groupe. Les moyens mis à disposition par Tikehau Capital Advisors sont décrits plus en détail à la Section IV.5 (Opérations avec des apparentés) du présent Document de référence. Ces équipes ont été fortement renforcées au cours des dernières années afin d'accompagner la croissance des actifs sous gestion du Groupe.

### L'équipe de management

Au 31 décembre 2017, les effectifs du Groupe et de Tikehau Capital Advisors comportent 209 salariés. Les principales personnes qui dirigent le Groupe, ses activités ou appuient la Gérance (voir la Section IV.1(a) (La Gérance) du présent Document de référence) dans son rôle sont les suivantes :

- Carmen Alonso – Responsable de la région ibérique
- Debra Anderson – Directeur des activités de CLO
- Guillaume Arnaud – Directeur général de Tikehau Investment Management
- Guillaume Benhamou – Co-directeur du *private equity*
- Nathalie Bleunven – Responsable des activités de *corporate lending*
- Luca Bucelli – Responsable de l'Italie
- Rodolfo Caceres – Directeur de la recherche-crédit
- David Charlier – Directeur des risques
- Edouard Chatenoud – Responsable de la région Benelux
- Peter Cirenza – Responsable du Royaume-Uni et Directeur du *private equity*
- Emmanuelle Costa – Directeur du capital humain
- Jean-Marc Delfieux – Responsable de la gestion obligataire
- Dorothee Duron-Rivron – Directeur de la communication
- Jean-Baptiste Feat – Activités de dette privée et Co-responsable de la région Asie
- François Fillon – Associé senior
- Thomas Friedberger – Co-Chief investment officer et Directeur général de Tikehau Investment Management
- Etienne Gorgeon – Directeur des stratégies liquides
- Tim Grell – Responsable de la région Amérique du Nord
- Frédéric Jariel – Directeur des activités immobilières
- Maxime Laurent-Bellue – Responsable des activités de Dettes Senior
- Jérémy Le Jan – Directeur financier
- Anne Le Stanguennec – Directeur de l'audit interne
- Henri Marcoux – Directeur général adjoint
- Cécile Mayer-Lévi – Activités de dette privée
- Gen Oba – Co-Directeur ventes et marketing
- Andrea Potsios - Co-Directeur ventes et marketing
- Bruno de Pampelonne – Président de Tikehau Investment Management et Responsable de la région Asie
- Geoffroy Renard – Secrétaire général

(iv) L'organisation juridique de Tikehau Capital



Tikehau Capital exerce ses activités de gestion d'actifs au travers de plateformes dédiées logées au sein de ses principales filiales. Dans le cadre de ses activités

d'investissement, le Groupe opère au travers de la Société et de l'une de ses filiales, avec l'appui de son Gérant et de Tikehau Capital Advisors.

### Les sociétés dédiées à la gestion d'actifs

#### Tikehau Investment Management (Tikehau IM)

Créé par Tikehau Capital fin 2006, Tikehau IM est la principale plateforme de Tikehau Capital dédiée à la gestion d'actifs. Au 31 décembre 2017, Tikehau IM est présent sur l'ensemble des quatre lignes de métiers de Tikehau Capital : la dette privée, l'immobilier, stratégies liquides (gestion obligataire/gestion diversifiée et actions) ainsi que l'investissement en capital, depuis l'intégration début 2017 dans le cadre de la réorganisation du Groupe d'une équipe dédiée, provenant de Tikehau Capital Advisors. Tikehau IM est agréé par l'AMF en tant que société de gestion de portefeuille depuis janvier 2007 (sous le numéro GP-07000006).

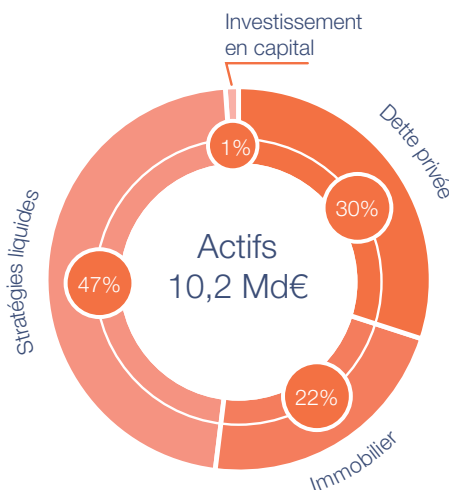
Tikehau IM est devenu, en France, l'un des acteurs de référence de l'investissement spécialisé sur les marchés de dettes européens, couvrant l'ensemble des produits de cette classe d'actifs. Ainsi, Tikehau IM a vu ses performances récompensées par divers prix et distinctions qui sont venus consacrer son expertise et son développement, notamment pour les plus récents : meilleure société de gestion en 2017 lors des *Global Invest Forum Awards* organisés par l'AGEFI, un Trophée d'Or de la meilleure gamme SICAV et fonds obligations Europe sur trois ans en 2017 par *Le Revenu*, un Globe de la Gestion pour Tikehau Income Cross Assets par *Gestion de Fortune* en 2017 (catégorie « Flexibles »), un *Thomson Reuters Lipper fund Award* pour Tikehau Taux Variables en 2017 (*Best fund over five years in the Bond Euro - Short Term category*), un Globe de la Gestion pour Tikehau Credit Plus par *Gestion de Fortune* en 2016 (catégorie « Obligations Haut Rendement »), *Private Debt Lender of the Year* en 2018 pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive par *Private Equity Magazine*, *Unitranche Lender of the Year* en Europe en 2015 par *Private Debt Investor*, *The Best Financial Provider in Small-Mid Cap Category* en 2015 par *Private Equity Magazine*, ou *Nominated Lender of the year* en 2014 par *Private Debt Investor*.

Au fur et à mesure de son développement, Tikehau IM a élargi le spectre de ses activités vers de nouvelles classes d'actifs. Tikehau IM, qui est la principale société de gestion du Groupe, a vocation à poursuivre son développement dans d'autres classes d'actifs. (Voir la Section I.3(b) (Stratégie) du présent Document de référence.)

Au 31 décembre 2017, la Société détenait 96,7% du capital de Tikehau IM. Cette participation a été portée à 99,09% début 2018 à la suite de la réalisation d'apports en nature d'actions de préférence de Tikehau IM par des salariés qui avaient bénéficié de plans d'actions gratuites. (Voir la Section VIII.3(a) (Historique du capital social au cours des trois derniers exercices) du présent Document de référence.) La Société a la perspective de porter sa participation à 100% d'ici la fin de l'exercice 2018 au travers de l'acquisition des actions de préférence de Tikehau IM restant en circulation.

L'agrément délivré à Tikehau IM par l'AMF l'autorise à (i) gérer des OPCVM au sens de la Directive n° 2009/65/CE du 13 juillet 2009, (ii) gérer des FIA au sens de la Directive n° 2011/61/UE du 8 juin 2011, ce qui concerne des types de fonds tels que les OPC, les FCT, ou les FPCI (voir le Glossaire figurant en Section X.5), (iii) commercialiser des OPCVM et FIA gérés par un autre gestionnaire et (iv) exercer une activité de conseil en investissement.

#### Répartition des actifs sous gestion de Tikehau IM par classe d'actifs (au 31 décembre 2017)



Au travers de ses différentes stratégies d'investissement, Tikehau IM entend être en mesure de proposer le meilleur couple risque/rendement à ses clients-investisseurs, en proposant une gamme étendue de produits, sous des formats variés et à tous les niveaux de la structure du capital.

Cet objectif repose sur la capacité du Groupe (i) à identifier des opportunités d'investissement grâce à sa connaissance des marchés et son réseau relationnel et (ii) à analyser en profondeur et de façon indépendante différents émetteurs et identifier les meilleurs couples risque/rendement au sein de chaque classe d'actifs considérée. Tikehau IM pratique sur tous ses métiers une gestion de conviction (c'est-à-dire s'appuyant sur des convictions fortes concernant ses projets d'investissement) et se veut réactive et opportuniste pour ses clients-investisseurs, en leur assurant la transversalité de ses gestions à travers une plateforme opérationnelle et une recherche fondamentale solide et propriétaire. Les équipes de Tikehau IM, qui disposent de professionnels aux profils variés et complémentaires ont pour objectif de promouvoir une exécution et un suivi optimaux des investissements, ainsi qu'un accès aussi efficace que possible au marché. Ces équipes suivent un univers d'investissement qui se caractérise par une grande diversité en termes de taille (y compris un grand nombre de PME-ETI (voir le Glossaire figurant en Section X.5)), de secteur d'activité, de performance financière (croissance, profitabilité, endettement, structure de capital), de localisation géographique, de marché sous-jacent, de type d'instruments, d'échéance, de structure juridique, de séniorité, de clauses financières contractuelles (*covenants*), et de garantie ou de sûreté.

Dans le domaine du crédit, Tikehau IM privilégie une approche directe et flexible des solutions de financement offertes aux entreprises, correspondant à l'expérience pluridisciplinaire de ses équipes, capables d'initier, d'exécuter et d'assurer le suivi et le monitoring de différents types d'investissement. Tikehau IM s'attache à construire des portefeuilles et à mettre en place des financements



adaptés et adaptables aux tendances de marché ainsi qu'aux diverses contraintes fiscales, comptables ou réglementaires des clients-investisseurs. Au-delà de l'approche directe et sur-mesure privilégiée généralement par Tikehau Capital quand les conditions de l'investissement s'y prêtent, les investissements peuvent également être opérés par les équipes de Tikehau IM dans le cadre d'opérations de marché, de syndications bancaires ou de placements privés intermédiés.

Au fil des années, l'accélération des activités de gestion d'actifs menées par Tikehau Capital s'est accompagnée d'un renforcement significatif des effectifs de Tikehau IM, ainsi que l'accroissement de sa présence à l'international, avec l'ouverture de bureaux à Londres, Royaume-Uni (2013), à Singapour (2014), puis à Bruxelles, Belgique et à Milan, Italie (2015), ainsi que plus récemment à Madrid, Espagne et à Séoul, Corée du Sud (2017). Tikehau IM exerce ses activités au Royaume-Uni, en Belgique, en Italie et en Espagne au travers de succursales qui ont bénéficié d'une procédure de passeport des agréments de Tikehau IM. Tikehau IM exerce ses activités à Singapour au travers d'une filiale détenue à 100% (Tikehau Investment Management Asia Pte. Ltd.), qui a été agréée par l'autorité de supervision financière locale (*Monetary Authority of Singapore* ou MAS), ainsi que, depuis fin 2016, au travers de la société de gestion IREIT Global Group qui est détenue indirectement par Tikehau IM à 80%. (Voir la Section 1.4(c)(iii) (Activités immobilières exercées via IREIT Global) du présent Document de référence.) A Séoul, Tikehau IM dispose d'un bureau de représentation.

Au 31 décembre 2017, Tikehau IM gère 10,2 milliards d'euros, soit environ 74% des actifs sous gestion de Tikehau Capital (13,8 milliards d'euros<sup>1</sup>). Depuis sa création en 2006, Tikehau IM a bénéficié d'une croissance importante de ses encours sous gestion. La base de clients de Tikehau IM continue de s'élargir et de s'internationaliser en ligne avec l'objectif qui a été fixé lors de l'ouverture de bureaux internationaux. Dans le cadre de ses objectifs, Tikehau IM travaille continuellement à adapter ses gammes de produits et à améliorer ses méthodes de distribution et sa présence sur chacun de ses marchés.

Le modèle économique de Tikehau IM repose sur la capacité de ses équipes à lever et à investir et à gérer des fonds qui généreront des revenus de différentes natures, notamment de commissions de gestion en bénéficiant en particulier de l'effet d'échelle. La base de coûts de Tikehau IM est essentiellement composée de coûts fixes (charges de personnel notamment). Les coûts variables correspondent essentiellement aux rétrocessions de commissions concédées par Tikehau IM aux distributeurs auxquels Tikehau IM recourt pour distribuer ses fonds.

Tikehau IM propose à ses clients-investisseurs une variété importante de fonds et gère à la fois des fonds ouverts et des fonds fermés, qui sont investis dans différentes classes d'actifs. Les fonds ouverts permettent aux investisseurs d'entrer et de sortir du fonds à tout moment, tandis que les parts de fonds fermés ne peuvent être souscrites que pendant une période de temps limitée (dite période de souscription) et n'offrent pas la possibilité de faire une demande de rachat. Dès lors, le nombre de parts des fonds ouverts change constamment durant la vie du fonds, le volume d'actifs variant en fonction des entrées et des sorties, mais aussi en fonction de l'évolution des marchés

financiers. À l'inverse, la liquidité des fonds fermés est plus faible et le nombre de parts est stable une fois la période de souscription close.

Les fonds fermés garantissent des revenus pour le Groupe sur toute la durée de vie du fonds, ces revenus générant majoritairement des commissions de gestion pour un niveau fixé lors de la levée du fonds, le phasage dépendant souvent néanmoins de leur vitesse d'investissement. Cependant, ces fonds ont des durées de vie limitées et nécessitent donc des phases de levée régulières. À l'inverse, les revenus des fonds ouverts sont plus irréguliers puisque les commissions de gestion sont assises sur la valeur liquidative du fonds, qui est soumise aux entrées et sorties des clients-investisseurs et aux variations des marchés financiers. Toutefois, la durée de vie d'un fonds ouvert n'est pas limitée et les afflux de nouveaux capitaux peuvent intervenir à tout moment. Enfin, il est à noter que les fonds de dette fermés permettent à Tikehau IM d'avoir une appréciation fiable de l'horizon de sortie du fonds et du TRI potentiel du fonds (voir le Glossaire figurant en Section X.5). Il en va de même des fonds immobiliers, puisque les immeubles gérés par Tikehau IM sont majoritairement loués dans le cadre de contrats de bail de longue durée. Une fois les fonds investis, les perspectives de rentabilité et de concrétisation d'un intéressement à la surperformance (*carried interest*) sur ces catégories de fonds sont donc assez prévisibles.

### **Tikehau Capital Europe**

Depuis 2007, Tikehau Capital investit sur les marchés du crédit, et notamment du crédit à haut rendement (*high yield*), dans le cadre de ses stratégies liquides et de son activité de dette privée, au travers de Tikehau IM. Fort de son expertise sur ces marchés et dans un contexte de regain d'intérêt pour ce segment et d'une reprise des LBO (voir le Glossaire figurant en Section X.5) en Europe depuis 2013, le Groupe s'est lancé en 2015 sur le marché de la titrisation de créances à travers la mise en place de véhicules de titrisation dédiés aux CLO, un produit spécialisé correspondant à des obligations adossées à un portefeuille de prêts à effet de levier.

Les véhicules de CLO de Tikehau Capital sont structurés par Tikehau Capital Europe et placés sous sa gestion. En 2015, Tikehau Capital Europe a été agréé par la *Financial Conduct Authority* (« FCA ») au Royaume-Uni, notamment pour le conseil en matière d'investissements, l'arrangement d'opérations d'investissement et la gestion d'investissements. En ligne avec l'objectif annoncé de Tikehau Capital de s'installer durablement sur le marché des CLO à travers Tikehau Capital Europe, le Groupe a réalisé une opération de CLO par an depuis 2015 pour un montant cumulé de 1,2 milliard d'euros au 31 décembre 2017.

Plus d'informations concernant Tikehau Capital Europe et les opérations de CLO réalisées par cette filiale figurent à la Section 1.4(b)(ii) (Activités de Dettes Senior (*leveraged loans*)) du présent Document de référence.

### **IREIT Global Group**

Voir la Section 1.4(c)(iii) (Activités immobilières exercées via IREIT Global) du présent Document de référence.

<sup>1</sup> Voir la Section 1.4(a)(ii) (Le modèle économique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.

#### Credit.fr

Le 29 juin 2017, la Société a finalisé l'acquisition d'environ 96% de Credit.fr, un spécialiste français du financement participatif pour les TPE-PME. Cette acquisition a permis au Groupe de consolider et d'élargir sa plateforme de prêts à l'économie et d'étendre son offre de financement d'entreprises aux TPE et PME. Au travers de Credit.fr, Tikehau Capital est désormais en mesure de proposer à son écosystème d'investisseurs et de partenaires d'élargir leur politique d'investissement, aujourd'hui concentrée sur les ETI et les grandes entreprises, à des acteurs de plus petite taille qui sont rigoureusement sélectionnés par les équipes de Credit.fr.

Credit.fr est enregistrée auprès de l'ORIAS en qualité d'intermédiaire en financement participatif depuis le 17 octobre 2014 et de conseiller en investissements participatifs depuis le 21 avril 2017.

#### Les sociétés dédiées à l'investissement

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, Tikehau Capital exerce ses activités d'investissement en direct ou au travers de sociétés *holdings*. Dans ce cadre, le Groupe s'appuie sur son Gérant, Tikehau Capital General Partner, qui s'appuie lui-même sur les ressources et les équipes de Tikehau Capital Advisors.

#### Tikehau Capital

Tikehau Capital SCA est la société de tête du Groupe dont les titres sont admis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. La Société a pour Gérant et Associé Commandité Tikehau Capital General Partner (voir ci-après).

Historiquement, la Société était une société d'investissement indépendante ayant pour objet d'investir dans tous types de classe d'actifs. Bien que ce mandat d'investissement se soit restreint à mesure de la création de plateformes dédiées au sein du Groupe, la Société s'est attachée à construire un portefeuille diversifié d'investissements auquel a été intégré, fin novembre 2017, celui de Salvepar (voir ci-après).

La Société est également un investisseur important dans les fonds et véhicules gérés par le Groupe ou en tant que co-investisseur dans les opérations réalisées par ces derniers. Elle investit également, directement ou indirectement, dans les plateformes du Groupe pour accompagner leur croissance. Enfin, elle peut réaliser des investissements opportunistes en dehors de ses plateformes et de ses lignes de métier pour rechercher les meilleures sources de création de valeur (voir la Section I.3 (Atouts concurrentiels et stratégie) du présent Document de référence).

#### Salvepar

La Société avait pris le contrôle de Salvepar le 26 octobre 2012 dans le cadre d'un rachat de bloc majoritaire auprès de la Société Générale, à la suite duquel la Société a lancé une offre publique d'achat obligatoire sur le capital de Salvepar. Salvepar était une société holding d'investissement cotée investissant principalement en minoritaire dans des actions ou titres financiers donnant accès au capital de sociétés cotées ou non cotées.

Les opérations de réorganisation entreprises par le Groupe fin 2016 ont abouti à la cotation de la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange et d'achat portant sur les actions ordinaires et les ORNANE émises par Salvepar et non encore détenues par la Société. Suite à la réalisation de cette offre, la Société détenait, le 6 mars 2017, 100%

des titres de Salvepar et Salvepar a été radié de la cote. Dans la continuité de ces opérations, il a été procédé à la fusion-absorption de Salvepar par la Société, afin d'intégrer complètement le portefeuille d'investissement de Salvepar à celui, plus large, de la Société et de permettre une meilleure efficacité opérationnelle. Cette opération de fusion-absorption a été réalisée le 30 novembre 2017 avec effet rétroactif, d'un point de vue comptable et fiscal, au 1<sup>er</sup> janvier 2017. (Voir la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence).

#### Tikehau Capital General Partner

Tikehau Capital General Partner assume la gérance de la Société et a pour objet la prestation de conseil et d'assistance, notamment en matière financière ou stratégique. En sa qualité de Gérant de la Société, Tikehau Capital General Partner détermine et met en œuvre la stratégie du Groupe et est en mesure d'allouer le capital de la Société de manière flexible et optimale, en ligne avec les objectifs du Groupe. (Voir la Section I.3 (Atouts concurrentiels et stratégie) du présent Document de référence.)

Plus d'informations concernant Tikehau Capital General Partner figurent à la Section IV.1(a) (La Gérance) du présent Document de référence.

#### Tikehau Capital Advisors

Tikehau Capital Advisors appuie le Gérant de la Société dans la réalisation de ses missions pour le compte de la Société et du Groupe en mettant à leur disposition, dans le cadre de contrats de prestations de services, des moyens matériels et humains, telle qu'une équipe dédiée qui rassemble les fonctions centrales du Groupe. Cette équipe permet à la Société et au Groupe de réaliser leurs activités d'investissement dans les meilleures conditions et a été fortement renforcée ces dernières années. Au 31 janvier 2018, Tikehau Capital Advisors détenait 29,8% du capital et des droits de vote de la Société.

### (b) Activités de dette privée

Tikehau Capital est l'un des pionniers des opérations de dette privée en Europe et en France. Les équipes de dette privée du Groupe sont impliquées sur des opérations de financement en dette d'une taille comprise entre 10 et 300 millions d'euros en qualité d'arrangeur ou de financeur.

D'une manière générale, la dette privée désigne des classes d'actifs du marché du crédit qui se présentent habituellement sous la forme de prêts et d'obligations. Ces financements sont généralement non cotés et ne s'échangent pas activement sur des bourses de valeurs organisées. Il s'agit plutôt de financements portés jusqu'à leur maturité (*buy and hold*), effectués dans le cadre de véhicules d'investissement structurés en conséquence avec un passif long. Sur le marché des prêts syndiqués (à savoir le segment le plus liquide de la dette privée), les échanges ont lieu sur des marchés de gré à gré caractérisés par d'importants volumes et animés par les banques d'investissement et d'autres acteurs de marché (*market-makers* et *brokers-dealers*). Dans la mesure où ces financements sont privés, la documentation correspondante (note d'information, contrat de prêt, etc.) n'est pas publique et ne peut être consultée par les prêteurs ou investisseurs potentiels qu'après la signature d'un accord de confidentialité.

L'activité de dette privée est venue compléter l'activité de prêt des banques de financement classiques et connaît un essor très important en Europe en général et en France en

particulier qui représente le deuxième marché en Europe (26%) derrière le Royaume-Uni (39%). (Voir la Section 1.5 (Tikehau Capital et son marché) du présent Document de référence.) Dans ce contexte de désintermédiation, certains gérants d'actifs ont conçu des mécanismes et structuré des fonds afin de pouvoir prêter directement aux entreprises en leur proposant une solution alternative aux canaux classiques bancaires. Outre les fonds de prêts « syndiqués » arrangés par des banques, les investisseurs institutionnels souscrivent de plus en plus à des fonds de prêts arrangés par des prêteurs « directs » ou « alternatifs » tels que Tikehau Capital afin de diriger une partie croissante de leur épargne vers les canaux de l'économie réelle. Certains de ces investisseurs peuvent également procéder à des co-investissements sélectifs dans des opérations de financement aux côtés de ces prêteurs, afin d'augmenter la capacité de financement de ces derniers et le spectre de leurs opportunités, puisqu'ils viennent accroître les ressources qui peuvent être mises à la disposition des entreprises.

Dans le cadre de cette activité, Tikehau Capital propose aux entreprises une gamme de solutions sur-mesure afin de faire converger au mieux les besoins des entreprises, de leurs équipes de management et de leurs actionnaires avec ceux des investisseurs institutionnels (assurances, mutuelles, fonds de pension, fonds souverains, etc.) de Tikehau Capital.

Une même entreprise pourra ainsi être financée en dette pure, en titres de créance, en titres de créance donnant accès au capital (OBSA, OC, ORA, etc.), en capital, ou par une combinaison de plusieurs de ces instruments. Ces instruments peuvent compléter un financement bancaire ou non bancaire de l'emprunteur et peuvent bénéficier de sûretés équivalentes à ces derniers. Leurs formats variés (prêts et obligations, amortissables ou remboursables *in fine*, à taux fixe ou variable) permettent de répondre au mieux aux besoins de flexibilité des entreprises en matière de financement. Les équipes de Tikehau Capital ont développé une expertise reconnue dans l'industrie pour arranger, mettre en place ou investir dans diverses opérations de financement, notamment les structures suivantes :

- **Dettes Senior**, à savoir des financements de premier rang bénéficiant de sûretés dont le remboursement est prioritaire par rapport aux dettes subordonnées et au capital (« Dettes Senior »). Les Dettes Senior, d'une maturité de 4 à 7 ans en moyenne, sont assorties en général de *covenants* (fixés contractuellement, imposant notamment à l'emprunteur de respecter certains ratios financiers) qui permettent aux prêteurs d'effectuer des contrôles réguliers sur l'évolution de la situation financière de l'emprunteur. Les caractéristiques de ces financements permettent de limiter les taux de défaut et d'offrir des perspectives de recouvrement favorables aux créanciers en cas de non-respect de ratios. En général, les Dettes Senior présentent une rémunération à taux variable qui se compose d'un taux de référence (Euribor ou Libor le plus souvent assorti d'un plancher (*floor*) oscillant typiquement entre 0 et 1%) augmenté d'une marge (*spread*) qui est fonction de l'appréciation du risque de crédit de l'emprunteur. De ce fait, les Dettes Senior offrent à leur porteur une protection naturelle contre le risque de taux ;

- **Dettes Stretched Senior**, à savoir des financements en Dette Senior sur mesure avec une composante *in fine* importante qui rend ces financements structurellement plus risqués (« Stretched Senior ») que les Dettes Senior, tout en demeurant des dettes de premier rang assorties de sûretés

et de *covenants* permettant d'anticiper tout décalage par rapport aux prévisions initiales ;

- **Financement Unitranche**, à savoir des financements combinant la composante Dette Senior et dette subordonnée/Mezzanine en un seul et même instrument permettant de simplifier la structure financière et sa documentation juridique et permettant d'offrir une plus grande flexibilité. Le financement, entièrement *in fine*, est un élément clé pour la société afin de poursuivre son développement organique ou par croissance externe et ses plans d'investissement. Ces financements unitranche sont, selon les juridictions géographiques, généralement structurés sous forme d'obligations (« Unitranche »), également assortis de sûretés, de premier rang et encadrés par un jeu de *covenants* ;

- **Financement Mezzanine**, à savoir des financements en dette subordonnée assortie de sûretés de 2<sup>e</sup> rang, qui s'interposent entre la Dette Senior et les capitaux propres (« Mezzanine ») et qui sont également assortis de *covenants* et régis par une convention de subordination avec les prêteurs en Dette Senior.

Les financements mis en place reposent principalement sur la faculté de prévision des flux de trésorerie (*cash flows*) futurs générés ainsi que sur la préservation de la valeur induite de la société concernée. Les équipes de Tikehau Capital ont également développé une expertise pour arranger des financements sur mesure offrant un large spectre de solutions, dans un contexte de transmission d'entreprise, de recomposition d'actionnariat ou en accompagnement de la croissance organique ou externe d'une entreprise. (Voir la Section 1.4(b)(i) (Activités de *direct lending*) du présent Document de référence.)

En synergie avec le reste de l'équipe de dette privée (regroupant les activités de *direct lending* et les activités de Dettes Senior (*leveraged loans*)) s'ajoute l'expertise des équipes de Tikehau Capital Europe dans le cadre de ses activités de CLO actives sur les syndications de larges prêts bancaires européens, ainsi que sur les marchés obligataires. (Voir la Section 1.4(b)(ii) (Activités de Dettes Senior (*leveraged loans*) – « Activités de CLO ») du présent Document de référence.)

Dès 2006, Tikehau Capital a identifié le potentiel de développement de l'activité de dette privée en se spécialisant sur les financements d'acquisition de type LBO (voir le Glossaire figurant en Section X.5) sur les marchés primaires et secondaires. Dans un contexte de dislocation des marchés entre 2007 et 2009, Tikehau a su saisir les opportunités permettant d'accélérer son développement et ainsi prendre part à l'émergence des financements alternatifs de dette privée initialement majoritairement alimentée par l'expansion de gérants d'actifs anglo-saxons sur le continent européen et en France en particulier. Afin de suivre l'évolution du marché et notamment l'augmentation de la taille des financements, Tikehau Capital a notamment conclu une alliance commerciale avec le groupe bancaire Macquarie en 2012, lui permettant de structurer des opérations de financement de taille significative (jusqu'à 200 millions d'euros). Consacrant l'expertise et l'infrastructure de Tikehau Capital dans le domaine de la dette privée, l'initiative de place NOVO (fonds obligataire dédié aux PME-ETI (voir le Glossaire figurant en Section X.5)), lancée sous l'égide de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), la Fédération Française de l'Assurance (FFA) et vingt-sept compagnies d'assurance européennes ainsi que le Fonds de Réserve des Retraites (FRR), a été pour partie confiée à Tikehau Capital en octobre 2013 (voir ci-après). En 2015, une deuxième

## I. PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

### Présentation des activités de Tikehau Capital

initiative de place, NOVI, a également été confiée pour partie à Tikehau Capital (voir ci-après).

En 2015, l'équipe Dette Privée de Tikehau Capital s'était vue décerner le prix « *Unitranche Lender of the Year* » par *Private Debt Investor*, ainsi que le prix « *Best Financial Provider in Small-Mid Cap Category* » par *Private Equity Magazine*. En 2017, l'équipe de Dette Privée de Tikehau Capital s'est vue décerner, pour la troisième année consécutive, le prix de « Prêteur Dette Privée de l'Année » par *Private Equity Magazine*.

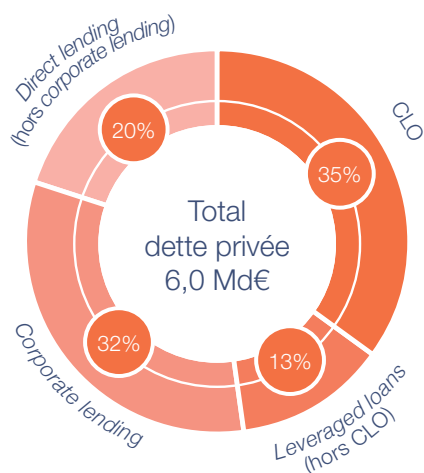
Dans le cadre de ses activités de dette privée, Tikehau Capital investit notamment en France par l'intermédiaire de fonds communs de placement ou de fonds communs de titrisation. Des véhicules de co-investissement dédiés peuvent également être montés pour des opérations spécifiques. Les financements dans lesquels le Groupe investit sont logés au sein de ces véhicules dont Tikehau Capital assure la gestion à travers ses filiales Tikehau IM et Tikehau Capital Europe, qui perçoivent des commissions de gestion, des commissions d'arrangement et des revenus liés aux parts d'intéressement à la surperformance (*carried interest*). (Voir la Section I.4(a)(iv) (L'organisation juridique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

Au 31 décembre 2017, les actifs sous gestion des fonds de dette privée de Tikehau Capital s'élevaient à environ 6,0 milliards d'euros, soit 43% des actifs sous gestion du Groupe.

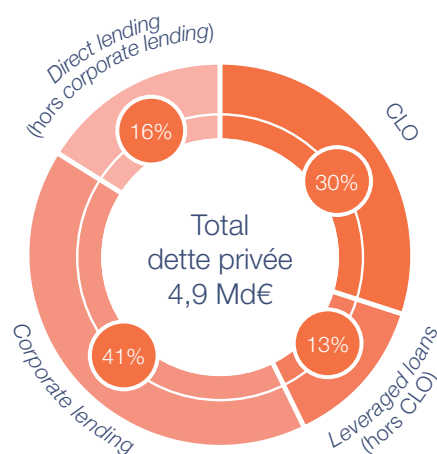
En octobre 2016, Tikehau Capital a annoncé un projet d'accord pour assurer la gestion déléguée de l'activité de dette senior européenne (*leveraged loans*) de Lyxor UK (société de gestion appartenant au groupe Société Générale). Cette opération a permis au Groupe de renforcer son activité Dette Senior, en particulier sur les opérations de type LBO (voir le Glossaire figurant en Section X.5). À l'issue de cette opération, Tikehau IM s'est substituée à Lyxor UK pour devenir le gérant de quatre fonds de Dette Senior européenne de Lyxor, qui représentaient un total d'environ 700 millions d'euros d'encours sous gestion. Dans le cadre de cet accord, l'équipe opérationnelle de Dette Senior européenne de Lyxor UK a rejoint les effectifs de Tikehau Capital basés à Londres afin de renforcer les moyens de Tikehau Capital et d'assurer la continuité des opérations.

Les graphiques suivants présentent la ventilation des encours sous gestion en matière de dette privée par classe d'actifs au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 (en %) :

#### 31 décembre 2017



#### 31 décembre 2016





Le tableau suivant présente la répartition des encours sous gestion entre les principaux fonds de dette privée gérés par Tikehau Capital :

(en millions d'euros)	Montant des encours sous gestion au 31 décembre 2017	Montant des encours sous gestion au 31 décembre 2016
Tikehau Direct Lending III (TDL III)	610	610
Sofiprotéol Dette Privée	205	112
Tikehau Preferred Capital	117	124
Autres fonds/mandats	1 121	601
<b>Direct lending (hors corporate lending)</b>	<b>2 053</b>	<b>1 447</b>
NOVI 1	290	290
NOVO 2	311	352
Autres fonds	191	-
<b>Corporate lending</b>	<b>792</b>	<b>642</b>
<b>TOTAL DIRECT LENDING</b>	<b>2 845</b>	<b>2 089</b>
Tikehau Senior Loan II	615	522
Tikehau Corporate Leveraged Loan Fund	138	236
Lyxor	555	747
Autres fonds/mandats	619	523
<b>Dettes Senior (leveraged loans) (hors CLO)</b>	<b>1 926</b>	<b>2 027</b>
CLO	1 204	769
<b>TOTAL DETTES SENIOR (LEVERAGED LOANS)</b>	<b>3 130</b>	<b>2 796</b>
<b>TOTAL DETTE PRIVÉE</b>	<b>5 975</b>	<b>4 885</b>

Historiquement, dans le cadre de sa politique d'allocation de son bilan, le Groupe a réalisé des investissements dans les fonds et véhicules dédiés à la dette privée et gérés par le Groupe ainsi que des co-investissements dans des opérations réalisées par ces véhicules. Le portefeuille d'investissements et de co-investissements réalisés sur le bilan du Groupe dans les stratégies de Tikehau Capital dédiées à la dette privée reflète l'historique des véhicules lancés par Tikehau IM et Tikehau Capital Europe. Ce portefeuille représentait un montant cumulé de 193,5 millions d'euros engagés au 31 décembre 2017. Les revenus générés par ce portefeuille prennent notamment la forme de distributions réalisées par les véhicules et d'intérêts perçus au titre des co-investissements.

#### (i) Activités de *direct lending*

L'activité de *direct lending* (ou encore de financement direct) permet à Tikehau Capital de fournir aux entreprises des solutions de financement flexibles et sur-mesure qui reposent sur un processus d'investissement rigoureux et discipliné et un processus de gestion des risques conséquent, le plus souvent dans le cadre de financements d'acquisition de type LBO (voir le Glossaire figurant en Section X.5) pour le compte de fonds de capital-investissement.

Le marché du *direct lending* est un sous-segment du marché de la dette privée. Grâce à cette activité, les gérants

d'actifs prêteurs non bancaires, à l'instar de Tikehau Capital, ont ainsi compensé la contraction du crédit bancaire postérieurement à la crise financière de 2008. De manière croissante, les transactions les plus importantes se font sous la forme de « *club deals* » (c'est-à-dire impliquant plusieurs prêteurs directs, mais également parfois des banques dans une approche partenariale). Le spectre des instruments utilisés dans le cadre de cette activité est large : Dette Senior, Dette Stretched Senior, Unitranches et Financement Mezzanine. (Voir la définition de ces termes en introduction de la présente Section.)

Le marché du *direct lending* est un marché sur lequel un prêteur non bancaire procède à l'origination, à l'arrangement, à la réalisation d'un financement au bénéfice d'une entreprise (sous la forme d'obligations ou de prêts en fonction des contraintes réglementaires) puis à son suivi régulier. Cela signifie que le prêteur recherche des emprunteurs éventuels susceptibles de réaliser une opération de financement, produit une analyse rigoureuse de la qualité de crédit desdits emprunteurs, et détermine les éléments objectifs et conditions nécessaires pour que lesdits emprunteurs se financent à travers un instrument financier dans lequel un véhicule géré par l'emprunteur pourrait investir. Dans ce cadre, le travail fourni par la société de gestion est différent de ce que peut produire habituellement une société de gestion de portefeuille. Plusieurs étapes

## I. PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

### Présentation des activités de Tikehau Capital

de ce type d'opérations ne relèvent pas des fonctions pures de gestion mais d'une activité complémentaire d'arrangeur : (i) la phase d'audit de l'emprunteur (financier, juridique, opérationnel, etc.), (ii) les recherches en termes de structuration de l'opération, (iii) la définition de la structure de l'investissement, (iv) la recherche éventuelle d'autres partenaires financiers selon la taille et la nature de la cible et de l'opération et (v) la négociation des termes financiers et juridiques de la documentation contractuelle. Ce service additionnel est généralement rémunéré par l'emprunteur

par le paiement d'une commission d'arrangement en contrepartie du travail effectué par la société de gestion et qui vient s'ajouter aux intérêts payés par l'emprunteur dans le cadre de son financement.

Au 31 décembre 2017, l'activité de *direct lending* de Tikehau Capital représente un total d'encours sous gestion de 2,7 milliards d'euros pour une centaine d'investissements.

Les principaux fonds de Tikehau Capital dédiés à l'activité de *direct lending* sont les suivants :

## TIKEHAU DIRECT LENDING III

Date de création du fonds	décembre 2014
Forme juridique	SICAV-SIF de droit luxembourgeois
Taille du fonds (au 31 décembre 2017)	610 millions d'euros

Lancé par Tikehau IM en décembre 2014, Tikehau Direct Lending III (« TDL III ») est le compartiment du fonds constitué sous la forme d'une société d'investissement à capital variable – fonds d'investissement spécialisé de droit luxembourgeois (SICAV-SIF) à compartiments multiples qualifiés de Fonds d'Investissement Alternatif (« FIA ») agréé par la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF). TDL III est l'un des principaux fonds de la plateforme du Groupe dédiée aux activités de *direct lending*. TDL III propose des financements alternatifs de type Stretched Senior, Dette Senior, Unitranché et Mezzanine en Europe, qui sont adaptés à toute situation : financement corporate ou financement d'acquisition LBO (voir le Glossaire figurant en Section X.5). Le fonds cible principalement des investissements dans des entreprises valorisées entre 50 et 500 millions d'euros, qui appartiennent à des secteurs et zones géographiques divers.

Au 31 décembre 2017, TDL III avait investi un montant total d'environ 561,4 millions d'euros dans près de trente

sociétés établies en France, Espagne, Belgique et Norvège. À titre d'exemple, quelques récents investissements incluent notamment le financement Unitranché de l'acquisition de la société Alkan par le groupe Chevrillon et IDI, ou l'acquisition de C&K Holdings par Sun Capital.

Le fonds TDL III a clôturé sa période d'investissement le 1<sup>er</sup> mars 2018 et appelé 96,7% des montants engagés par les investisseurs.

Les investisseurs engagés à côté de Tikehau Capital dans ce fonds sont essentiellement des compagnies d'assurances, des fonds de pension, des banques privées ainsi que des *family offices* basés en France, Espagne, Italie, Belgique, Canada, Hong Kong ou Finlande.

Au 31 décembre 2017, TDL III était investi au-delà de 75%, ce qui autorisait le lancement d'une nouvelle génération de fonds dédié au *direct lending* (TDL IV) qui est en cours de commercialisation et devrait réaliser un *closing* final fin 2018 ou début 2019. Le fonds expire en 2022 avec une faculté de prolongation de deux fois un an.

## TIKEHAU PREFERRED CAPITAL

Date de création du fonds	juin 2012
Forme juridique	FPCI de droit français
Taille du fonds (au 31 décembre 2017)	117 millions d'euros

Tikehau Preferred Capital (« TPC ») est un fonds professionnel de capital-investissement (« FPCI ») de droit français réglementé par l'AMF constitué par Tikehau IM en juin 2012, afin d'offrir aux investisseurs une exposition au marché français et européen des financements Unitranché et des dettes subordonnées et des Dettes Mezzanines. Le fonds est spécialisé sur les transactions dont la valeur d'entreprise est comprise entre 50 millions d'euros et 500 millions d'euros ciblant des opérations d'acquisition par effet de levier (LBO (voir le Glossaire figurant en Section X.5)) ou de financement d'acquisitions pour des entreprises aux structures flexibles et innovantes. Doté d'une stratégie d'investissement flexible, le fonds fait usage de divers outils (obligations, OBSA,

obligations convertibles, etc.) en vue de constituer des structures de financement adaptées aux besoins de chaque situation et de chaque entreprise et de leurs sponsors-actionnaires fonds de *private equity*. TPC privilégie ainsi les actifs suivants :

- financements Unitranché ;
- financements Mezzanines ; et
- Financements PIK (voir le Glossaire figurant en Section X.5).

La période d'investissement de TPC a expiré le 30 juin 2016. TPC a une durée de vie fixée à novembre 2023 avec une faculté de prorogation d'un an.

## NOVI 1

Date de création du fonds	juillet 2015
Forme juridique	FPS de droit français

En 2015, Tikehau IM et La Financière de l'Échiquier, en partenariat avec CroissancePlus, ont été sélectionnés à la suite d'une mise en concurrence initiée par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), la Fédération Française de l'Assurance (FFA) et 21 investisseurs institutionnels français pour gérer un fonds destiné à financer la croissance et l'innovation des PME-ETI (voir le Glossaire figurant en Section X.5). NOVI 1 est un fonds professionnel spécialisé (« FPS »), véhicule français structuré en tant que SICAV de long terme dont l'objectif est de financer la croissance organique, externe, et le développement à l'international des PME-ETI de croissance françaises. Il s'agit du premier véhicule de place permettant un investissement conjoint en capitaux propres et en dette, et répond particulièrement aux attentes des entreprises françaises en forte croissance. Après NOVO en 2013 (voir ci-après), il s'agit du deuxième mandat de place obtenu par Tikehau Capital.

Ce FPS a vocation à investir dans une large gamme d'actifs, en particulier en fonds propres (titres de capital ou donnant accès au capital) et en Dette Senior (obligataire ou prêt).

L'investissement doit être réalisé dans des sociétés cotées pour 20% du portefeuille sur les marchés B et C d'Euronext et sur Alternext, et dans des sociétés non cotées pour 80% du portefeuille. Le fonds a une durée de vie de 21 ans.

Le spectre d'investissement de NOVI 1 se concentre sur des sociétés de croissance résidentes en France ayant un chiffre d'affaires compris entre 30 et 200 millions d'euros, dans les secteurs de l'industrie et des services (à l'exclusion des entreprises financières, foncières et entreprises sous LBO (voir le Glossaire figurant en Section X.5)), pour des montants de financement compris entre 3 et 20 millions d'euros. Les investissements à destination des entreprises non cotées doivent privilégier les filières retenues dans le cadre du plan d'accompagnement de la « Nouvelle France Industrielle ». Pour les entreprises cotées, la sélection du portefeuille doit être réalisée selon des critères largement qualitatifs, notamment de responsabilité sociétale et environnementale (RSE), dans une logique de diversification du portefeuille.

## NOVO 2

Date de création du fonds	octobre 2013
Forme juridique	FCT de droit français

En 2013, Tikehau IM a été sélectionnée à la suite d'un appel d'offres initié par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), la Fédération Française de l'Assurance (FFA) et vingt-sept investisseurs institutionnels pour gérer un fonds de prêts à l'économie (« FPE ») à destination des PME-ETI. Ce fonds a pour vocation de fournir des prêts à des ETI-PME françaises en drainant l'épargne disponible vers le financement des entreprises de croissance.

Ce FPE gère une enveloppe de 1,4 milliard d'euros constitué de deux compartiments distincts dont l'un est sous la gestion de Tikehau IM (représentant un montant de 0,3 milliard d'euros à fin décembre 2017). Il est structuré sous la forme d'un fonds commun de titrisation (« FCT ») de droit français ayant la qualité de FPE achetant des obligations et émettant des parts au fur et à mesure des investissements effectués au cours des trois premières années. Le label FPE limite la période d'investissement à trois ans qui s'est donc achevée en novembre 2016. La durée de vie du fonds est de 10 ans.

Le périmètre d'investissement du FCT NOVO 2 se concentre sur le financement des entreprises françaises ayant une activité commerciale, industrielle ou agricole (à l'exclusion des activités financières et immobilières et des LBO (voir le Glossaire figurant en Section X.5)), de taille intermédiaire. L'intégralité d'un projet de développement peut être financée pour des montants de prêts compris entre 10 et 50 millions d'euros. La philosophie d'investissement du fonds NOVO 2 se veut prudente (10% maximum sur une même société et 20% maximum sur un même secteur) et privilégie les entreprises de croissance.

Suite à l'achèvement des périodes d'investissement des fonds NOVI 1 et NOVO 2 en novembre 2016, un nouveau fonds constitué de deux compartiments distincts dont l'un est sous la gestion de Tikehau IM (NOVO 2018) a été lancé en 2017 et a réalisé début 2018 un *closing* final à 212 millions d'euros. Le fonds NOVO 2018 est structuré sous la forme d'un FCT de droit français ayant la qualité de FPE et suivra une stratégie d'investissement similaire à celle du fonds NOVO 2.



## SOFIPROTÉOL DETTE PRIVÉE

Date de création	juin 2016
Forme juridique	FCT de droit français
Taille du fonds (au 31 décembre 2017)	205 millions d'euros

Sofiprotéol Dette Privée est un fonds commun de titrisation (« FCT ») ayant la qualité de FPE créé en juin 2016 par Tikehau IM en vue de financer le développement des entreprises du secteur agro-industriel et agroalimentaire de toutes tailles, par l'octroi de dettes remboursables *in fine* ou de financements d'acquisition avec effet de levier.

Ce FPE a été créé dans le cadre du partenariat conclu entre Tikehau IM et Sofiprotéol, filiale du Groupe Avril, disposant d'une forte connaissance de ces secteurs. Le Groupe Avril est un groupe industriel et financier français majeur qui est présent dans des secteurs aussi diversifiés que l'alimentation humaine, la nutrition et les expertises animales, les énergies et la chimie renouvelables. Financé initialement par Sofiprotéol et Tikehau Capital avec un groupe

d'investisseurs de premier plan, le fonds rassemblait près de 205 millions d'euros d'engagements au 31 décembre 2017.

### (ii) Activités de Dettes Senior (*leveraged loans*)

L'activité de Dettes Senior (*leveraged loans*) regroupe à la fois des fonds centrés sur les investissements en Dettes Senior (à savoir TSLII et TCLLF) et l'activité de CLO. Au 31 décembre 2017, cette activité représente un total d'encours sous gestion de 3,1 milliards d'euros.

### Fonds de prêts (*loans*)

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, les principaux fonds de prêts (*loans*) de Tikehau Capital sont les suivants :

## TIKEHAU SENIOR LOAN II

Date de création	novembre 2015
Forme juridique	FCT de droit français
Taille du fonds (au 31 décembre 2017)	615 millions d'euros

Tikehau Senior Loan II (« TSL II ») est un véhicule dédié à la stratégie Dettes Senior en Europe qui a été lancé par Tikehau IM en novembre 2015. Le fonds a pour objectif de construire une exposition diversifiée au marché des prêts seniors (*senior loans* et *senior secured bonds*) européens sur des entreprises ayant un EBITDA compris entre 20 et 250 millions d'euros, une valeur d'entreprise comprise entre 100 millions d'euros et 1,5 milliard d'euros et un niveau de levier maximum fixé à 5,5 x. L'univers d'investissement

visé principalement des sociétés européennes dans le cadre d'opérations de financement d'acquisition (LBO (voir le Glossaire figurant en Section X.5) conduits par des fonds de *private equity*). L'approche combine des participations à de larges syndications européennes et des transactions originées par Tikehau IM. La fin de période de commercialisation de TSL II est intervenue en 2017. Le fonds a une maturité fixée en 2025. Au 31 décembre 2017, TSL II rassemblait près de 615 millions d'euros d'engagements.

## TIKEHAU CORPORATE LEVERAGED LOANS FUND

Date de création du fonds	novembre 2013
Forme juridique	FCT de droit français
Taille du fonds (au 31 décembre 2017)	138 millions d'euros

Tikehau Corporate Leveraged Loans Fund (« TCLLF ») permet aux investisseurs d'accéder au marché des prêts bancaires dans un cadre réglementaire clarifié (notamment dans le cadre de la réforme de l'été 2013 du Code des assurances autorisant les assureurs à investir dans les FCT) et de bénéficier de conditions de marché attractives. Le portefeuille du fonds est principalement constitué d'investissements primaires afin de privilégier les transactions incluant la négociation des termes clés, de bénéficier des nouveaux standards de marché et de permettre d'améliorer les retours finaux dans le cadre de prêts sur-mesure. Les investissements secondaires de TCLLF ont été axés sur les

transactions post-2008 offrant des marges plus élevées et des structures de capital assainies.

L'ensemble du portefeuille a pour cible des instruments présentant un niveau de levier compris entre 2 x et 5 x EBITDA. La diversification demeure un des axes majeurs de la stratégie d'investissement de TCLLF avec une exposition maximale visée de 4% du fonds par ligne. La période d'investissement s'est achevée et TCLLF expire en novembre 2023, sous réserve de prolongation d'un an.

Pour compléter son portefeuille dans le domaine des *leveraged loans*, fin 2016, Tikehau Capital a conclu un accord avec Lyxor UK, la société du groupe Lyxor (société

de gestion du groupe Société Générale) dédiée à la gestion de dettes senior européennes, pour assurer la gestion déléguée de cette activité. Cette opération a permis au Groupe de renforcer son activité Dettes Senior, en particulier sur les opérations de type LBO (voir le Glossaire figurant en Section X.5). À l'issue de cette opération, Tikehau IM s'est substituée à Lyxor UK pour devenir le gérant de quatre fonds de dette senior européenne de Lyxor.

### Activités de CLO

Tikehau Capital s'est lancé en 2015 sur le marché de la titrisation de créances à travers la mise en place de véhicules de titrisation dédiés aux CLO. L'objectif de Tikehau Capital est de s'installer durablement sur le marché des CLO à travers Tikehau Capital Europe et de réaliser une à deux opérations de CLO par an de l'ordre de 300 à 500 millions d'euros. En ligne avec cet objectif, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, Tikehau Capital a lancé trois véhicules de CLO : Tikehau CLO I, Tikehau CLO II et Tikehau CLO III. Les véhicules de CLO de Tikehau Capital sont structurés par Tikehau Capital Europe et placés sous sa gestion (voir la Section 1.4(a)(iv) (L'organisation juridique de Tikehau Capital) du présent Document de référence). La Société a conclu en 2016 un accord de partenariat avec le groupe Amundi aux termes duquel le groupe Amundi détient depuis mars 2017 une participation de 24,9% au capital de Tikehau Capital Europe, le solde (soit 75,1%) étant détenu par la Société.

Afin d'accompagner la diversification de la plateforme crédit du Groupe et de soutenir le développement d'une activité de titrisation de créances, Tikehau Capital a structuré une équipe dédiée de salariés expérimentés qui bénéficie des expertises complémentaires des équipes de gestion, de recherche crédit et de gestion des risques, et de l'ensemble des services de support du Groupe (notamment en matière administrative et de conformité).

Suite à son agrément par la FCA, Tikehau Capital Europe a structuré un premier véhicule de titrisation de créances (« Tikehau CLO I ») clôturé en juillet 2015 puis refinancé en décembre 2017 pour un montant initial d'environ 355 millions d'euros. En octobre 2016, Tikehau Capital Europe a structuré un deuxième véhicule de CLO (« Tikehau CLO II »), qui a clôturé en novembre 2016 pour un montant d'environ 414 millions d'euros. Le troisième véhicule de CLO structuré par Tikehau Capital Europe (« Tikehau CLO III ») a clôturé en novembre 2017 pour un montant d'environ 435 millions d'euros.

Les souches d'obligations émises par chacun de ces trois véhicules sont adossées à un portefeuille dynamique et diversifié de prêts syndiqués et de financements obligataires

consentis à des entreprises de tous secteurs, principalement situées en Europe, en vue de financer leurs projets de croissance ou de développement à l'international. Ainsi qu'il est illustré ci-dessous, les différentes souches d'obligations émises par Tikehau CLO I, Tikehau CLO II et Tikehau CLO III sont notées par des agences de notation. Ces notations reflètent différents niveaux de risque, permettant aux investisseurs de cibler leur investissement dans une souche donnée d'obligations en fonction de leurs objectifs de risque et de rendement. En pratique, ainsi que le montre la présentation des passifs de ces trois véhicules ci-dessous, plus le risque associé à une souche d'obligations est important, plus son coupon est élevé.

De manière plus concrète, les banques qui souhaitent alléger leur bilan afin de respecter certaines exigences en capital imposées par les régulateurs ou pour avoir plus de liquidités afin de financer d'autres activités, peuvent revendre ces créances sur le marché à des véhicules de titrisation. Ces véhicules financent l'achat de ces créances par émission de nouveaux titres, répartis en différentes tranches (senior, mezzanine, capital (*equity*), etc.) selon le profil de risque et de rendement. La tranche présentant le plus haut niveau de risque sera la tranche subordonnée ou en capital (*equity*). Le véhicule perçoit les intérêts sur ses créances en portefeuille (à son actif) puis les redistribue à ses investisseurs (détenant son passif) en commençant par rémunérer les tranches les plus seniors, soit les plus sécurisées et les moins risquées. La tranche la plus subordonnée (*equity*) reçoit ainsi le solde des coupons une fois que les autres tranches ont reçu l'intégralité des coupons leur étant dus et est la plus exposée au risque de défaut des entreprises.

Une société gérant des CLO, à l'instar de Tikehau Capital Europe, dispose de deux types de revenus :

- elle perçoit des commissions de gestion comme toute société de gestion d'actifs ;
- elle a l'obligation d'investir à hauteur de 5% (appelé taux de rétention) dans le véhicule de titrisation en application de la législation applicable (principe de la *retention piece*). Cet investissement peut se faire de manière horizontale soit dans la tranche la plus risquée (tranche subordonnée ou *equity*), ou de manière verticale, par une rétention de 5% de chacune des tranches émises par le véhicule. La société de gestion perçoit les coupons liés à cette tranche, si les autres tranches ont perçu les coupons leur revenant.

Au 31 décembre 2017, les encours sous gestion de Tikehau Capital Europe s'élevaient à environ 1,2 milliard d'euros.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, les véhicules de CLO de Tikehau Capital sont les suivants :

## TIKEHAU CLO I

Date initiale de règlement-livraison	juillet 2015
Taille du véhicule	355 millions d'euros

Tikehau CLO BV (« Tikehau CLO I ») est le premier véhicule de titrisation d'obligations adossées à un portefeuille de prêts (*Collateralized Loan Obligations* – CLO) structuré par Tikehau Capital en juillet 2015 pour un montant de

354,7 millions d'euros. L'opération a été réalisée avec Goldman Sachs comme arrangeur et agent de placement et son règlement-livraison est intervenu le 15 juillet 2015.

## I. PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

### Présentation des activités de Tikehau Capital

D'une maturité *in fine* de 13 ans, le portefeuille du véhicule est constitué à plus de 90% de prêts seniors sécurisés à taux variable, consentis sous forme de prêts à effet de levier ou d'obligations.

Tikehau Capital est exposé à hauteur de 11,3% du passif de Tikehau CLO I, soit pour un montant nominal total de 32,3 millions d'euros dans la tranche subordonnée (*equity*) et 7,8 millions d'euros dans la tranche F qui sont décrites ci-dessous. Cet investissement inclut la *retention piece*, à savoir le taux de rétention de 5% des actifs titrisés qui s'applique à l'entité originatrice (en l'occurrence Tikehau

Capital Europe) d'un point de vue réglementaire (voir la Section 1.6(c)(iii) (Autres réglementations notables - « Exigences en fonds propres »), du présent Document de référence).

En décembre 2017, Tikehau CLO I a été refinancé via un financement hybride mis en place par Goldman Sachs en qualité d'arrangeur, afin notamment de réduire les coûts des passifs engagés par le véhicule et de permettre à Tikehau Capital Europe de modifier son statut de « *sponsor* » à « *originateur* » au sens de cette réglementation.

Caractéristiques des titres émis par Tikehau CLO I<sup>1</sup> :

Catégorie d'obligations émises	Note (Moody's/Fitch)	Montant (en k€)	Coupon	Maturité finale post-refinancement
A-1R.	Aaa/AAA	161 000	Euribor 6m + 0,60%	11 ans
A-2	Aaa/AAA	40 000	1,88% pendant la période de taux fixe puis Euribor 6m + 1,40%	11 ans
B	Aa2/AA+	39 000	Euribor 6m + 1,07%	11 ans
C	A2/A	28 000	Euribor 6m + 1,45%	11 ans
D	Baa2/BBB	16 000	Euribor 6m + 2,35%	11 ans
E	Ba2/BB	21 200	Euribor 6m + 4,60%	11 ans
F	B2/B-	7 800	Euribor 6m + 5,90%	11 ans
Subordonnées	Non notées	41 700	N/A	11 ans
<b>TOTAL</b>		<b>354 700</b>		

## TIKEHAU CLO II

Date de règlement-livraison	novembre 2016
Taille du véhicule	414 millions d'euros

Tikehau CLO II BV (« Tikehau CLO II ») est un véhicule de titrisation d'obligations adossées à un portefeuille de prêts (*Collateralized Loan Obligations* – CLO) structuré par Tikehau Capital en octobre 2016 pour un montant de 414,2 millions d'euros. L'opération a été réalisée avec Citi comme arrangeur et agent de placement et son règlement-livraison est intervenu le 30 novembre 2016.

D'une maturité *in fine* de 13 ans, Tikehau CLO II est également constitué à plus de 90% de prêts *seniors* sécurisés à taux variable. Les obligations émises par Tikehau CLO II ont été placées auprès d'une vingtaine d'investisseurs institutionnels, essentiellement français et européens.

Tikehau Capital est exposé à hauteur de 5,2% du passif de Tikehau CLO II, soit pour un montant nominal total de 21,6 millions d'euros dans la tranche subordonnée (*equity*) décrite ci-dessous. Cet investissement inclut la *retention piece*, à savoir le taux de rétention de 5% des actifs titrisés qui s'applique à l'entité originatrice (en l'occurrence Tikehau Capital Europe) d'un point de vue réglementaire. (Voir la Section 1.6(c)(iii) (Autres réglementations notables - « Exigences en fonds propres »), du présent Document de référence.)

<sup>1</sup> À compter de décembre 2017 suite au refinancement de Tikehau CLO I.

Caractéristiques des titres émis par Tikehau CLO II :

Catégorie d'obligations émises	Note (Moody's/Fitch)	Montant (en k€)	Coupon	Maturité finale
A	Aaa/AAA	244 000	Euribor 6m + 1,06%	13 ans
B	Aa2/AA	46 000	Euribor 6m + 1,70%	13 ans
C	A2/A	23 000	Euribor 6m + 2,57%	13 ans
D	Baa2/BBB	18 000	Euribor 6m + 3,60%	13 ans
E	Ba2/BB	28 000	Euribor 6m + 6,25%	13 ans
F	B2/B-	10 500	Euribor 6m + 7,50%	13 ans
Subordonnées	Non notées	44 700	N/A	13 ans
<b>TOTAL</b>		<b>414 200</b>		

## TIKEHAU CLO III

Date de règlement-livraison	novembre 2017
Taille du véhicule	435 millions d'euros

Tikehau CLO III BV (« Tikehau CLO III ») est le troisième véhicule de titrisation d'obligations adossées à un portefeuille de prêts (*Collateralized Loan Obligations* – CLO) structuré par Tikehau Capital en novembre 2017 pour un montant de 435,2 millions d'euros. L'opération a été réalisée avec Citi comme arrangeur et agent de placement et son règlement-livraison est intervenu le 9 novembre 2017.

D'une maturité *in fine* de 13 ans, Tikehau CLO III est également constitué à plus de 90% de prêts *seniors* sécurisés à taux variable. Les obligations émises par Tikehau CLO III ont été placées auprès d'une trentaine d'investisseurs institutionnels, essentiellement français et européens dont la moitié a été déjà investie dans les CLO précédents.

Tikehau Capital est exposé à hauteur de 6,1% du passif de Tikehau CLO III, soit pour un montant nominal total de 22,9 millions d'euros dans la tranche subordonnée (*equity*) et 2,8 millions d'euros dans la tranche F qui sont décrites ci-dessous. Cet investissement inclut la *retention piece*, à savoir le taux de rétention de 5% des actifs titrisés qui s'applique à l'entité originatrice (en l'occurrence Tikehau Capital Europe) d'un point de vue réglementaire. (Voir la Section 1.6(c)(iii) (Autres réglementations notables - « Exigences en fonds propres »), du présent Document de référence.)

Caractéristiques des titres émis par Tikehau CLO III :

Catégorie d'obligations émises	Note (Moody's/Fitch)	Montant (en k€)	Coupon	Maturité finale
A	Aaa/AAA	244 700	Euribor 6m + 0,87%	13 ans
B	Aa2/AA	57 700	Euribor 6m + 1,40%	13 ans
C	A2/A	28 600	Euribor 6m + 1,85%	13 ans
D	Baa2/BBB	19 700	Euribor 6m + 2,70%	13 ans
E	Ba2/BB	26 250	Euribor 6m + 4,85%	13 ans
F	B2/B-	12 600	Euribor 6m + 6,55%	13 ans
Subordonnées	Non notées	45 600	N/A	13 ans
<b>TOTAL</b>		<b>435 150</b>		

(c) Activités immobilières

Au 31 décembre 2017, les actifs sous gestion de l'activité immobilière de Tikehau Capital s'élevaient à environ 2,2 milliards d'euros, soit 16% des actifs sous gestion du Groupe.

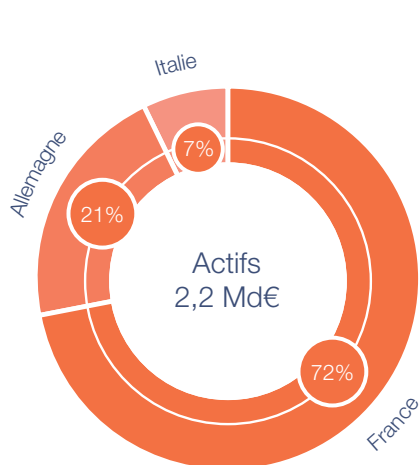
Ces actifs se décomposent entre (i) les fonds immobiliers gérés par Tikehau IM, (ii) une société foncière à capitaux permanents dédiée aux co-investissements immobiliers (TREIC) et (iii) les actifs d'IREIT Global, un *trust* immobilier coté à Singapour.

Depuis sa création en 2004, la Société réalise des investissements immobiliers. En 2014, le Groupe a recruté une équipe dédiée afin d'accélérer le développement de ses activités de gestion d'actifs immobiliers. Ainsi, Tikehau

Capital s'est attaché à développer une véritable plateforme immobilière, afin d'être en mesure de saisir les opportunités offertes par un marché immobilier marqué par un fort appétit des investisseurs, notamment en Europe de l'Ouest. Cette plateforme immobilière s'est particulièrement renforcée ces dernières années et dispose, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, d'une équipe dédiée de 11 salariés qui bénéficie d'une solide expertise et d'une expérience reconnue de l'investissement immobilier.

Les actifs gérés, dont les principaux sont décrits ci-après, sont des actifs commerciaux (parcs d'activité commerciale, magasins dans des zones commerciales (21%) et centres commerciaux (4%)), des bureaux (47%), des actifs mixtes (bureaux et locaux d'activité) (13%), des actifs industriels (13%) et des parcs logistiques (23%), situés en France, en Allemagne et en Italie.

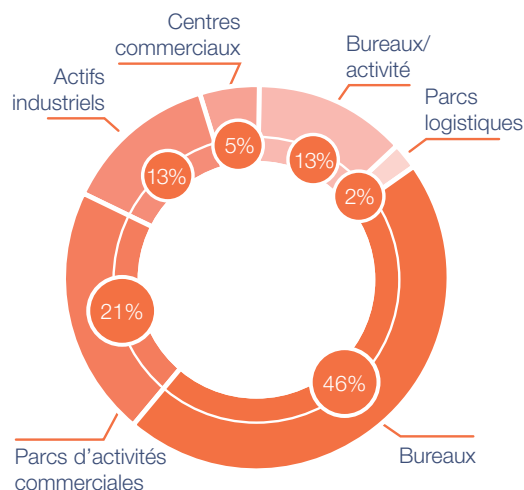
Répartition par zone géographique au 31 décembre 2017



L'activité d'investissement immobilier de Tikehau Capital s'est développée à travers la constitution de véhicules d'acquisition dédiés à chaque transaction, notamment structurés en France sous la forme d'organismes de placement collectif en immobilier (« OPCI »). Cette structuration « sur mesure » de chacune des opérations d'investissement permet à Tikehau Capital de conserver la souplesse et la flexibilité caractérisant sa stratégie d'investissement. Tikehau Capital assure la gestion de ces véhicules au travers de sa filiale Tikehau IM, qui perçoit des commissions de gestion, des commissions d'arrangement et des revenus liés aux parts d'intéressement à la surperformance (*carried interest*). (Voir la Section I.4(a)(iv) (L'organisation juridique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

Les activités d'investissement immobilier de Tikehau Capital se sont focalisées principalement sur l'immobilier

Répartition par nature d'actif au 31 décembre 2017



commercial et de bureaux, notamment sur des opérations de cession-bail (*sale & lease back*). Dans le cadre de ces opérations, les véhicules du Groupe interviennent en qualité d'acquéreur de portefeuilles vendus par des contreparties (vendeuses puis, post-opération, locataires). La qualité de ces contreparties permet d'assurer un potentiel de rendement pendant la durée de l'investissement ainsi que de plus-value à la revente. Tikehau Capital s'est attaché à construire un portefeuille d'investissements immobiliers diversifié, qui se compose de plus de 422 actifs immobiliers. Tikehau Capital entend augmenter la part de l'immobilier dans ses actifs sous gestion. Cela se traduit concrètement par la levée d'un fonds immobilier dit opportuniste, ciblant les rendements les plus élevés, qui a vocation à s'appuyer sur le *track-record* construit par le Groupe à travers les fonds dédiés présentés ci-après.

Le tableau suivant présente les principaux véhicules de placement immobilier du Groupe au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	Montant des actifs sous gestion au 31 décembre 2017
Tikehau Real Estate I	108
Tikehau Real Estate II	280
Tikehau Real Estate III	353
Tikehau Retail Properties I	146
Tikehau Retail Properties II	82
Tikehau Retail Properties III	260
Tikehau Logistics Properties I	136
Tikehau Italy Retail Fund I	96
Tikehau Italy Retail Fund II	72
IREIT	463
TREIC	250
<b>TOTAL</b>	<b>2 245</b>

Dans le cadre de sa politique d'allocation de son bilan, le Groupe a réalisé historiquement des investissements dans les véhicules dédiés à l'immobilier et gérés par le Groupe. Le portefeuille d'investissements réalisés sur le bilan du Groupe dans les stratégies de Tikehau Capital dédiées à l'immobilier

représentait un montant cumulé de 205,1 millions d'euros au 31 décembre 2017. Les revenus générés par ce portefeuille prennent notamment la forme de distributions réalisées par les véhicules.

#### (i) Activités immobilières exercées via Tikehau IM

Les principales opérations immobilières structurées, exécutées et gérées par Tikehau IM sont les suivantes :

## TIKEHAU REAL ESTATE I

Date d'acquisition	mars 2014
Forme juridique	SPPICAV
Taille du fonds (au 31 décembre 2017)	108 millions d'euros

Tikehau Real Estate I (« TRE I ») est un véhicule constitué par Tikehau IM début 2014. Cette opération concernait initialement la cession-bail (*sale & lease back*) de dix-sept sites français en pleine propriété à usage principal de laveries industrielles, loués par le groupe Elis, *leader* en Europe de la location-entretien de linge et d'habillement professionnel qui est coté sur Euronext Paris.

Fin juin 2014, TRE I a acquis cinq sites supplémentaires lors d'une seconde opération, portant le total des sites en portefeuille à 22. L'objectif est la cession des actifs à terme au groupe Elis ou à des investisseurs avec un engagement ferme résiduel de dix ans. L'investissement initial était sécurisé par des baux nets investisseurs de 15 ans ferme conclus avec une contrepartie de qualité, le groupe Elis. L'investissement qui a été financé sans recours à l'endettement est d'une durée estimée de 5 à 6 ans.



## TIKEHAU REAL ESTATE II

Date d'acquisition	décembre 2016
Forme juridique	SPPICAV
Taille du fonds (au 31 décembre 2017)	280 millions d'euros

Tikehau Real Estate II (« TRE II ») a été constitué par Tikehau IM en décembre 2016 en vue de l'acquisition auprès du groupe EDF d'un portefeuille de 137 actifs mixtes de bureaux et locaux d'activité situés en France. Le portefeuille est occupé à 93% par des sociétés affiliées au groupe EDF et offre des possibilités de redéveloppement sur des

sites offrant un potentiel résidentiel. La Société a investi notamment aux côtés d'investisseurs institutionnels et de TREIC, la foncière du Groupe dédiée aux co-investissements dans des opérations immobilières (voir la Section I.4(c) (ii) (Activités immobilières exercées via TREIC) du présent Document de référence).

## TIKEHAU REAL ESTATE III

Date d'acquisition	octobre 2017
Forme juridique	SPPICAV
Taille du fonds (au 31 décembre 2017)	353 millions d'euros

Tikehau Real Estate III (« TRE III ») a été constitué par Tikehau IM en octobre 2017 en vue de l'acquisition auprès du groupe EDF d'un portefeuille d'environ 200 actifs mixtes de bureaux et locaux d'activité situés en France. Le portefeuille est occupé à 91% par des sociétés affiliées au groupe EDF

et développe une surface totale d'environ 390 000 m<sup>2</sup>. Cette acquisition s'inscrit dans la réalisation du plan global de cessions sur la période 2015-2020 annoncé par le groupe EDF, dans la continuité de l'opération réalisée en décembre 2016 par l'intermédiaire du fonds TRE II.

## TIKEHAU RETAIL PROPERTIES I

Date d'acquisition	décembre 2014
Forme juridique	SPPICAV
Taille du fonds (au 31 décembre 2017)	146 millions d'euros

Tikehau Retail Properties I (« TRP I ») a été constitué par Tikehau IM pour acquérir auprès d'ICADE, un portefeuille d'actifs immobiliers comprenant 37 sites localisés en France et loués par les enseignes Mr. Bricolage et Gifi (un site). Mr. Bricolage est l'un des *leaders* français de la distribution de matériels de construction/bricolage et de design intérieur

destinés aux particuliers. L'enseigne détient environ 800 magasins dans 14 pays, principalement en Europe. L'acquisition a été financée en fonds propres sans recours à l'effet de levier. L'investissement est d'une durée estimée de 5 à 6 ans.

## TIKEHAU RETAIL PROPERTIES II

Date d'acquisition	octobre 2015
Forme juridique	SPPICAV
Taille du fonds (au 31 décembre 2017)	82 millions d'euros

Tikehau Retail Properties II (« TRP II ») a été constitué par Tikehau IM dans le cadre de l'acquisition de lots de copropriété représentant 61,5% de la surface du centre commercial Bercy 2 auprès de Hammerson et Darty. L'autre copropriétaire est Carrefour Property. L'acquisition a été financée partiellement par un endettement bancaire. Situé aux portes de Paris, le centre commercial Bercy 2, inauguré en 1990 et conçu par Renzo Piano, possède 70

magasins et présente une surface de vente totale d'environ 40 000 m<sup>2</sup>. Il comprend une locomotive alimentaire avec un hypermarché Carrefour ainsi qu'une galerie commerciale comprenant 6 moyennes surfaces (Darty, H&M, Fitness Park, etc.). Le centre bénéficie en outre de 2 200 places de parkings. Ce centre commercial rénové en plusieurs étapes entre 2011 et 2013 bénéficie d'une zone de chalandise d'environ 675 000 habitants. Il s'inscrit dans un territoire de

projets urbains encadré par l'appel à projets « Inventons la Métropole du Grand Paris » et un Contrat d'intérêt national,

ces deux programmes encourageant la mutation foncière de ce territoire aujourd'hui enclavé.

## TIKEHAU RETAIL PROPERTIES III

Date d'acquisition	octobre 2015
Forme juridique	SPPICAV
Taille du fonds (au 31 décembre 2017)	260 millions d'euros

Tikehau Retail Properties III (« TRP III ») a été constitué par Tikehau IM dans l'objectif d'acquérir 35 actifs de commerce représentant une centaine d'unités locatives réparties sur le territoire français. Le portefeuille est géographiquement diversifié et les actifs sont loués à plus de quarante enseignes différentes, bien implantées dans leur zone et d'envergure nationale. Le principal locataire est l'enseigne Babou. Les magasins Babou, *leader* du marché français du textile discount-bazar, représentent environ 58% des revenus locatifs. Babou est également la première enseigne bazar pour le chiffre d'affaires par point de vente.

Au 31 décembre 2017, le taux d'occupation du portefeuille est de 92% pour une surface totale de 199 900 m<sup>2</sup>. L'acquisition a été financée partiellement par une dette bancaire. La stratégie repose sur l'optimisation du loyer actuel soit en remplaçant certains locataires en souffrance, soit en renégociant les baux existants pour de plus longs termes. Il existe également un potentiel de relocation des sites vacants et de redéveloppement de certains sites. L'investissement est d'une durée estimée à 6 ans.

## TIKEHAU LOGISTICS PROPERTIES I

Date d'acquisition	juillet 2016
Forme juridique	SPPICAV
Taille du fonds (au 31 décembre 2017)	136 millions d'euros

Tikehau Logistics Properties (« TLP I ») a été constitué par Tikehau IM en juillet 2016 en vue de l'acquisition auprès de la Compagnie du Parc de Bercy d'un actif logistique situé Porte de Bercy à Charenton-le-Pont. Cet actif logistique, situé à proximité immédiate du centre commercial Bercy 2, représente une surface bâtie d'environ 29 000 m<sup>2</sup> pour une surface terrain d'environ 44 000 m<sup>2</sup>. Il bénéficie d'une

excellente accessibilité routière et répond aux critères de la logistique du dernier kilomètre. Il est également inscrit dans un territoire de projets urbains encadré par l'appel à projets « Inventons la Métropole du Grand Paris » et un Contrat d'intérêt national, ces deux programmes encourageant la mutation foncière de ce territoire aujourd'hui enclavé.

## TIKEHAU ITALY RETAIL FUND I

Date d'acquisition	février 2016
Forme juridique	SCSp de droit luxembourgeois
Taille du fonds (au 31 décembre 2017)	96 millions d'euros

Ouvert en 2007, le centre commercial « I Petali », situé à Reggio Emilia dans le nord de l'Italie, accueille aujourd'hui environ 4 millions de visiteurs par an. Le centre commercial s'étend sur une superficie de 27 900 m<sup>2</sup> répartie sur deux étages, qui regroupe une soixantaine d'enseignes nationales et internationales, un cinéma multiplex, un centre de fitness

et un parking extérieur d'environ 1 500 places. L'actif a été acquis auprès de CBRE Global Investors par le fonds Tikehau Italy Retail Fund I (« TIRF I ») un véhicule constitué et géré par Tikehau IM, dont les investisseurs sont la Société, aux côtés d'institutionnels de premier plan et d'investisseurs privés.

## TIKEHAU ITALY RETAIL FUND II

Date d'acquisition	mai 2017
Forme juridique	SCSp de droit luxembourgeois
Taille du fonds (au 31 décembre 2017)	72 millions d'euros

Tikehau Italy Retail Fund II (« TIRF II ») a été constitué par Tikehau IM en mai 2017 en vue de l'acquisition du centre commercial turinois Area12, alors propriété du consortium San Sisto, contrôlé par Nordicad, qui en est l'actionnaire majoritaire, CMB et Unieco. Nordicad, qui demeure propriétaire de l'hypermarché du centre commercial, travaillera avec Tikehau Capital à la poursuite du développement du centre. Cette opération a été réalisée

par Tikehau IM et plusieurs investisseurs institutionnels italiens et internationaux majeurs y ont participé. Ouvert en octobre 2011, le centre commercial Area12 est intégré dans un complexe d'une superficie de 21 000 m<sup>2</sup> situé autour du Juventus Stadium. Il s'agit de la deuxième opération immobilière réalisée par Tikehau Capital en Italie, après l'acquisition en 2016 du centre commercial I Petali (voir ci-avant).

### (ii) Activités immobilières exercées via TREIC

## TIKEHAU REAL ESTATE INVESTMENT COMPANY

Date de création	décembre 2015
Forme juridique	société par actions simplifiée
Taille du véhicule	250 millions d'euros

Dans le cadre du développement de sa plateforme immobilière, Tikehau Capital s'est doté fin 2015 d'une foncière, Tikehau Real Estate Investment Company (« TREIC »), société foncière à capitaux permanents dédiée aux co-investissements dans des opérations immobilières exécutées et gérées par Tikehau IM. TREIC est un véhicule d'investissement opportuniste et multisectoriel qui peut investir dans tous types d'actifs immobiliers (actifs industriels, commerces, bureaux, résidences, établissements de santé, etc.), à travers toute l'Europe accompagné par des partenaires locaux pour les investissements à l'étranger. Cette société dont le capital est détenu par Tikehau Capital à hauteur d'environ 30% aux côtés d'investisseurs de premier plan et de partenaires historiques du Groupe, a réalisé quatre investissements depuis sa création, dont deux en 2017.

TREIC, qui a vocation à continuer de se développer, bénéficie de l'expertise de professionnels reconnus dans le monde de l'immobilier et de représentants des actionnaires qui sont au cœur de la gouvernance et sont membres du comité d'investissement. Lorsque TREIC investit dans des véhicules gérés par le Groupe, ce véhicule a vocation à recevoir 25% de l'intéressement à la surperformance (*carried interest*) des véhicules concernés. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, TREIC a engagé un montant total cumulé de 121,3 millions d'euros d'investissements, le montant restant à appeler étant de 128,7 millions d'euros.

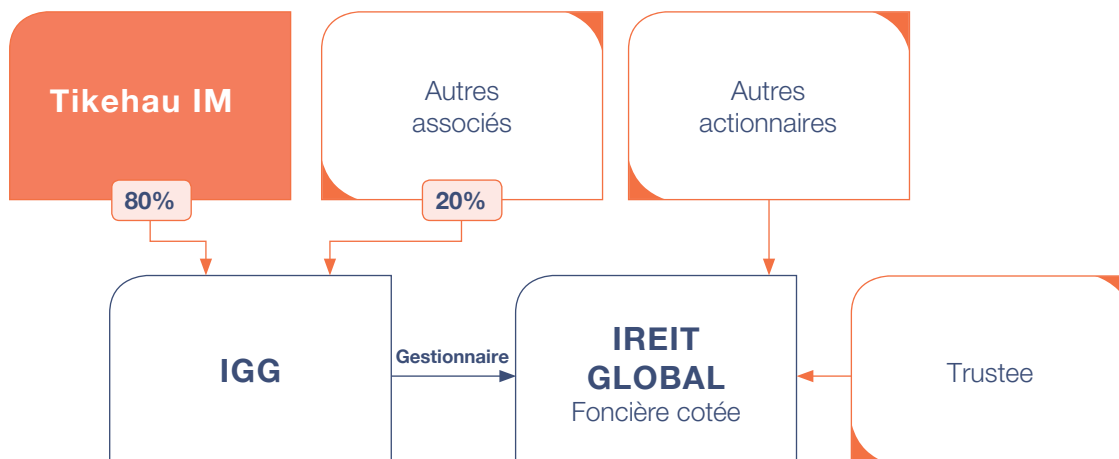
### (iii) Activités immobilières exercées via IREIT Global

## IREIT

IREIT Global (« IREIT ») est une foncière de droit singapourien (structurée sous la forme d'un *trust*) dont les titres sont admis aux négociations sur la bourse de Singapour (SGX) depuis le 13 août 2014 (mnémotechnique SGX : UD1U). IREIT a été la première foncière cotée à Singapour ayant comme stratégie d'investir uniquement dans des actifs immobiliers situés en Europe.

Le 11 novembre 2016, Tikehau Capital a réalisé indirectement l'acquisition de 80% du capital d'IREIT Global Group Pte. Ltd. (« IGG »), la société de gestion d'IREIT, le solde du capital d'IREIT étant détenu par deux spécialistes de l'investissement immobilier (Shanghai Changfeng Group Co. Ltd qui est basé en Chine et Dolphin Pte. Ltd qui est basé à Singapour) qui sont également des actionnaires importants d'IREIT. Lors de la réalisation de l'opération, Tikehau Capital a également pris une participation de 2% dans IREIT, qui a été portée depuis à environ 3,3%.

L'organigramme simplifié du groupe IREIT suite à la réalisation de l'acquisition de la participation de 80% dans IGG est le suivant :



L'objet d'IREIT est d'investir dans un portefeuille immobilier productif de revenus en Europe, en ciblant principalement les immeubles de bureaux, ainsi que d'autres actifs à sous-jacent immobilier. Le trust est un patrimoine d'affectation dont la propriété légale appartient au fiduciaire (trustee en anglais, en l'occurrence DBS Trustee Limited), qui a la charge d'en assurer la conservation pour le compte des propriétaires bénéficiaires (en l'occurrence les porteurs de parts cotées du trust). Les actifs du trust sont gérés par IGG. Les revenus du trust sont essentiellement les loyers générés par ses immeubles et les éventuelles plus-values lors des cessions. Ces revenus sont distribués aux porteurs de parts afin de créer un rendement récurrent.

Le portefeuille d'IREIT est actuellement composé de cinq immeubles de bureaux détenus en pleine propriété en Allemagne, stratégiquement placés à Berlin, Bonn, Darmstadt, Münster et Munich. Les actifs sont loués à hauteur de 98,3% essentiellement à des locataires de premier plan (tel que l'opérateur de télécommunications allemand Deutsche Telekom). La superficie locative totale du portefeuille s'élève, au 31 décembre 2017, à plus de 200 000 m<sup>2</sup> dont environ 3 400 places de parking.

Au 31 décembre 2017, sur la base du rapport financier annuel d'IREIT, la valeur des actifs immobiliers détenus par IREIT était évaluée à 463 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, la capitalisation boursière d'IREIT s'élevait à environ 485 millions de dollars singapouriens, soit près de 300 millions d'euros.

Depuis la prise de contrôle d'IGG par Tikehau Capital fin 2016, le Groupe assure la gestion du portefeuille d'IREIT ainsi que la continuité et le développement de ses activités d'investissement immobilier, fort de l'expertise des équipes opérationnelles et responsables de l'activité immobilière du Groupe dont les effectifs ont été largement renforcés au cours des derniers mois à la faveur de la croissance des actifs sous gestion.

À ce titre, la stratégie d'investissement du fonds et le mandat d'IREIT ont été revus afin d'élargir le périmètre de ses investissements aux actifs industriels et commerciaux et de renforcer sa présence dans d'autres pays d'Europe, notamment la France.

Plus d'informations sur les activités, les résultats et les perspectives d'IREIT figurent dans le rapport annuel 2017 d'IREIT qui est disponible (en anglais) sur le site internet d'IREIT : [www.ireitglobal.com](http://www.ireitglobal.com).

L'acquisition d'IGG a permis à Tikehau Capital de conforter ses positions en Asie depuis Singapour, où le Groupe dispose d'un bureau depuis 2014 et d'apporter de nouvelles capacités d'investissement immobilier en Europe.

#### (d) Stratégies liquides

Au 31 décembre 2017, les actifs sous gestion des stratégies liquides de Tikehau Capital s'élevaient à environ 3,1 milliards d'euros, soit 23% des actifs sous gestion du Groupe.

Ces stratégies sont dites « liquides » dans la mesure où elles sont exercées au travers de fonds ouverts. Ainsi, les clients-investisseurs peuvent décider à tout moment d'y investir en achetant des parts des fonds ou de s'en désengager en demandant le rachat de leurs parts.

##### (i) Gestion obligataire

L'activité de gestion obligataire de Tikehau Capital est exercée au travers de Tikehau IM et regroupe différents fonds ouverts obligataires, constitués sous la forme de fonds communs de placement (« FCP ») ou de sociétés d'investissement à capital variable (« SICAV ») gérés par Tikehau IM. En rémunération de sa gestion de ces véhicules, Tikehau Capital perçoit des commissions de gestion et des commissions de surperformance. (Voir la Section I.4(a)(iv) (L'organisation juridique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

Au 31 décembre 2017, l'ensemble de la gestion obligataire représentait près de 2,8 milliards d'euros d'actifs, soit environ 20,1% des actifs sous gestion de Tikehau Capital.

Dans le cadre de son activité de gestion obligataire, Tikehau Capital investit dans des obligations émises par des entreprises privées (obligations *corporate* ou financière) et entités publiques, qu'elles soient notées *investment grade* (soit des titres d'entreprises ayant une signature de qualité), à haut rendement (*high yield*) ou non notées, ce qui permet d'adapter les stratégies d'investissement individuelles en

## I. PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

### Présentation des activités de Tikehau Capital

fonction du couple rendement/risque recherché par les clients-investisseurs.

Pour chaque investissement, les équipes de recherche et de gestion de Tikehau Capital réalisent une *due diligence* poussée et axée sur un croisement permanent entre leur vision *top-down* (analyse directionnelle du marché conduisant à un filtre sectoriel) et leur vision *bottom-up* (analyse fondamentale de chaque émetteur conduisant à une sélection des titres à placer en portefeuille). La conjonction de ces deux analyses permet de réaliser une due diligence complète visant à la fois l'émetteur et ses caractéristiques propres (éléments financiers, positionnement et dynamiques de marché, perspectives, etc.), mais aussi des données macroéconomiques et des facteurs techniques exogènes.

L'équipe de gestion se repose sur une analyse approfondie *bottom-up* des émetteurs. À travers les univers haut rendement et *investment grade*, l'équipe de recherche crédit de Tikehau Capital identifie les émetteurs qui peuvent correspondre aux stratégies d'investissement des équipes de gestion, en fonction de critères notamment de tailles d'émission, de maturité, de secteur ou de notation. Dans un second temps, chaque nouvel émetteur est étudié par l'analyste responsable de son secteur qui va émettre une recommandation d'achat/vente en fonction de la qualité de

crédit fondamental de la société, de la documentation de l'obligation et de la valeur relative. Les analystes assignent également un *rating* (dit « *bucket* ») qui servira à la construction de portefeuille. À cette fin, les équipes de Tikehau Capital disposent d'une importante base d'outils d'analyse et d'aide à la décision qui est utilisée dans le processus d'analyse servant de base à la bonne sélection des emprunteurs. Les analystes utilisent également des ressources externes pour les aider dans leur sélection de titres (par exemple, des services tels que *Capital Structure*, *Lucror Analytics* ou *Covenant Review*, ainsi que la recherche externe dite « *sell-side* » préparée par les banques et courtiers). Chaque analyste suit environ 40-45 émetteurs et est responsable pour le suivi de l'actualité et des résultats dans ses secteurs. Il s'assurera également que les recommandations sont à jour. Des revues de portefeuille sont également effectuées régulièrement avec les gérants.

L'expertise des équipes de recherche-crédit et de gestion obligataire est rendue accessible à travers l'ensemble de la gamme des fonds de crédit ouverts qui sont gérés par Tikehau Capital. L'activité de gestion obligataire dispose ainsi des services d'une équipe de recherche-crédit qui est répartie entre Paris, Londres et Singapour. Cette équipe intervient également pour le compte de Tikehau Capital Europe, la filiale du Groupe dédiée aux activités de CLO.

Le tableau suivant présente la répartition des actifs sous gestion entre les principaux fonds de gestion obligataire gérés par Tikehau Capital :

(en millions d'euros)	Montant des actifs sous gestion au 31 décembre 2017
Tikehau Taux Variables (TTV)	1 815
Tikehau Credit Plus (TC+)	381
Tikehau SubFin Fund (TSF)	138
Tikehau Court Terme (TCT)	216
Autres (y compris mandats)	217
<b>Total des actifs sous gestion - Gestion Obligataire</b>	<b>2 766</b>

Le tableau suivant présente les performances passées des principaux fonds de cette ligne de métier :

	01/01/2017 – 31/12/2017	Année 2016	Trois dernières années	Depuis la création
Tikehau Taux Variables (TTV) Part A	+ 1,97%	+ 1,63%	+ 5,20%	+ 27,36%
Tikehau Credit Plus (TC+) Part I	+ 4,32%	+ 2,22%	+ 11,77%	+ 23,28%
Tikehau Subordonnées Financières (TSF) Part I	+ 11,97%	+ 2,67%	+ 18,21%	+ 67,30%
Tikehau Court Terme (TCT) Part A	+ 0,87%	+ 1,07%	+ 3,04%	+ 5,21%

Au 31 décembre 2017, le bilan du Groupe avait investi dans les stratégies de Tikehau Capital dédiées à la gestion obligataire liquide pour un montant cumulé de 103,9 millions d'euros. Les revenus associés aux investissements dans

les stratégies liquides du Groupe sont notamment des distributions (qui peuvent être capitalisées) et une variation de juste valeur (à la hausse ou à la baisse) des parts en fonction de la valeur liquidative du fonds.

Les principaux fonds de l'activité de gestion obligataire du Groupe sont les suivants :

## TIKEHAU TAUX VARIABLES

Date de création	novembre 2009
Forme juridique	FCP de droit français
Taille du fonds au 31 décembre 2017	1 815 millions d'euros

Créé en novembre 2009, Tikehau Taux Variables (« TTV ») est un fonds obligataire de classification « obligations et autres titres de créance libellés en euros » cherchant à maximiser le rendement sur la partie courte de l'univers du crédit européen tout en limitant la part *non investment grade* à 35% maximum et en minimisant le risque de taux par l'utilisation d'obligations à taux variables et révisables et d'obligations à taux fixe de maturité courte.

La stratégie d'investissement de TTV consiste à gérer de manière active et discrétionnaire un portefeuille diversifié d'obligations émises par des émetteurs privés ou publics, situés principalement dans les pays de la zone Euro, appartenant principalement à la catégorie dite « Investissement » (soit *investment grade*, de notation supérieure ou égale à BBB- selon Standard and Poor's/ Fitch ou Baa3 chez Moody's) dont le risque de taux aura été minimisé par l'utilisation d'obligations à taux variables

et révisables sans critères de maturité, d'obligations de maturité courte, d'instruments de couverture de taux (*swap* de taux ou contrats *futures*), et d'obligations indexées sur l'inflation. TTV peut aussi investir en titres à haut rendement (*high yield*) ou non notés de façon marginale. L'exposition en titres à haut rendement doit être limitée à 35% de l'actif net du fonds.

L'objectif de ce fonds est de générer une performance brute annualisée au-dessus d'Euribor 3 mois augmenté d'une marge de 200 points de base.

En 2017, le fonds TTV s'est vu décerner un *Thomson Reuters Lipper fund Award (best fund over five years in the Bond Euro - Short Term category)* et un Trophée d'Or de la meilleure gamme SICAV et fonds obligataires Europe sur trois ans par *Le Revenu*.

Au 31 décembre 2017, le fonds TTV représentait 1,8 milliard d'euros d'actifs sous gestion.

## TIKEHAU CREDIT PLUS

Date de création	juin 2007
Forme juridique	FCP de droit français
Taille du fonds au 31 décembre 2017	381 millions d'euros

Créé en juin 2007, Tikehau Credit Plus (« TC+ ») est un fonds qui investit de manière flexible, sans contrainte de notation ni de benchmark, dans des titres de dette émis par des sociétés des secteurs privé et public situées principalement en Europe. Il s'agit d'un fonds de classification « obligations et autres titres de créance internationaux » disposant d'un horizon d'investissement supérieur à trois ans. La stratégie d'investissement de TC+ consiste à gérer de manière active et discrétionnaire un portefeuille diversifié d'obligations et autres titres de créances éligibles émis par des émetteurs privés ou publics, appartenant principalement à la catégorie dite de haut rendement (obligations dites *high yield* ayant une notation inférieure à BBB- selon les agences de notation Standard and Poor's/Fitch ou Baa3 selon l'agence Moody's) situés principalement dans les pays de la zone Euro sans contrainte de secteur d'activité. Ces obligations et titres de créance présentent un caractère plus spéculatif et un risque de défaut plus important, en contrepartie d'un rendement plus élevé.

Dans le cadre de sa stratégie, TC+ peut utiliser des contrats financiers, notamment des *futures*, options, contrats à terme ou dérivés de crédit. TC+ peut investir dans la limite de 10% de son actif net en OPCVM et peut également s'exposer au marché actions dans la limite de 10% de son actif net, soit directement au moyen d'actions de toutes capitalisations et de toutes zones géographiques, ou par l'intermédiaire d'OPCVM et d'instruments financiers dérivés.

En novembre 2016, les équipes de gestion de Tikehau IM se sont vues décerner un Globe de la Gestion dans la catégorie « Obligations à haut rendement » par le magazine Gestion de Fortune pour leur gestion du fonds TC+.

L'objectif de ce fonds est de générer une performance brute annualisée au-dessus d'Euribor 3 mois augmenté d'une marge de 300 points de base.



## TIKEHAU SUBFIN FUND

Date de création	février 2011
Forme juridique	SICAV de droit luxembourgeois
Taille du fonds au 31 décembre 2017	138 millions d'euros

Tikehau SubFin Fund (« TSF », anciennement Tikehau Subordonnées Financières) est un fonds obligataire de droit luxembourgeois créé par Tikehau IM en février 2011. TSF investit principalement dans des titres de créances subordonnées (Tier 1, Upper ou Lower Tier, etc.), ancienne et nouvelle génération, émis en grande majorité par des institutions financières européennes (banques et assurances). Une dette est dite subordonnée lorsque son remboursement dépend du remboursement initial d'autres créanciers (créanciers privilégiés, créanciers chirographaires). Ainsi, le créancier subordonné sera remboursé après les créanciers ordinaires, mais avant les actionnaires.

TSF privilégie des investissements dans les grands groupes financiers des pays d'Europe de l'Ouest. Le portefeuille de TSF doit avoir une notation moyenne minimum de B+ (notation selon Standard and Poor's/Fitch ou B1 selon Moody's). Toutefois, Tikehau IM mène sa propre analyse sur

les titres de créance qui est indépendante de la notation issue des agences de notation.

Afin de réaliser son objectif de gestion et de couverture des actifs, le fonds peut avoir recours à des contrats financiers, notamment des *futures*, options, contrats à terme ou dérivés de crédit. TSF peut investir en OPCVM dans la limite de 10% de son actif net. Dans la limite de 10% de son actif net, TSF peut également s'exposer au marché actions, soit directement au moyen d'actions de toutes capitalisations et de toutes zones géographiques, au travers d'OPCVM ou via des instruments dérivés.

Pour le fonds TSF, les équipes de gestion de l'expertise-crédit du Groupe ont été récompensées d'un *Thomson Reuters Lipper fund Award* dans la catégorie « Euro Bond – Performances sur 3 ans ».

L'objectif de ce fonds est de générer une performance brute annualisée au-dessus de l'indice EuroMTS 3-5Y augmenté d'une marge de 150 points de base.

## TIKEHAU COURT TERME

Créé en juin 2013, Tikehau Court Terme (« TCT ») est un fonds de classification « Obligations et autres titres de créance libellés en euros » qui a pour objectif de réaliser une performance annualisée nette de frais supérieure à l'EONIA augmenté de 0,3% avec un horizon d'investissement supérieur à un an.

TCT est investi dans des obligations émises par des émetteurs privés ou publics, situés principalement dans la zone Euro et appartenant majoritairement à la catégorie *investment grade* (soit de notation supérieure ou égale à BBB- selon Standard and Poor's/Fitch et Baa3 chez Moody's).

Date de création	juin 2013
Forme juridique	FCP de droit français
Taille du fonds au 31 décembre 2017	216 millions d'euros

### (ii) Gestion diversifiée et actions

Depuis 2014, Tikehau Capital poursuit la diversification de ses activités avec le développement d'une activité de gestion « actions » et le recrutement d'équipes dédiées à ce métier, ayant pour objectif de déployer une gamme de fonds globaux, diversifiés et actions.

Cette activité est majoritairement exercée par Tikehau IM au travers de la société d'investissement à capital variable (« SICAV ») Tikehau Income Cross Assets (« Tikehau InCA »),

qui a été le premier fonds de cette gamme. En contrepartie de sa gestion des véhicules dédiés à cette stratégie, Tikehau IM perçoit des commissions de gestion et des commissions de surperformance. (Voir la Section I.4(a)(iv) (L'organisation juridique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

Au 31 décembre 2017, l'ensemble de la gestion diversifiée et actions représentait près de 343 millions d'euros d'actifs sous gestion (contre 300 millions d'euros à fin 2016), soit 2,5% des actifs sous gestion de Tikehau Capital.

## TIKEHAU INCOME CROSS ASSETS

Forme juridique	SICAV
Taille du fonds au 31 décembre 2017	326 millions d'euros

La SICAV Tikehau InCA est gérée discrétionnairement avec une gestion réactive d'allocation d'actifs et de sélection

d'actions, de titres monétaires et obligataires de tous secteurs économiques et géographiques.

La stratégie de gestion de Tikehau InCA repose sur une gestion spécialisée de la partie actions et de la partie obligataire (*long-short, global macro*) et une diversification du portefeuille (classes d'actifs, capitalisations et émetteurs) pour optimiser le profil rendement/risque.

Tikehau InCA est un portefeuille concentré de convictions sur les actions et les obligations, fondées sur une recherche fondamentale approfondie des entreprises et des *business models* réalisée par les équipes de Tikehau Capital.

Le fonds recherche l'asymétrie entre les rendements espérés et les risques associés notamment à partir de la sélection de valeurs en obligations et actions sur des critères de valorisation, de qualité des *business models*, et de l'allocation de capital pratiquée par les dirigeants.

Le fonds a également recours à des contrats financiers, notamment des *futures* et options, à des fins de couverture

et d'exposition, notamment pour piloter l'exposition aux marchés d'actions et de crédit.

L'allocation stratégique du portefeuille est fondée principalement sur une analyse du cycle économique sur la base d'un processus d'analyse des politiques monétaires, des valorisations des marchés et de données macroéconomiques.

L'objectif de ce fonds est de générer une performance supérieure à l'indice composite<sup>1</sup> sur une période d'investissement minimum de cinq ans.

En 2017, les équipes de Tikehau IM se sont vues décerner un « Globe de la Gestion » par Gestion de Fortune (catégorie « Flexibles ») pour leur gestion du fonds Tikehau InCA.

Le tableau suivant présente les performances de ce fonds sur la période récente :

	01/01/2017 – 31/12/2017	Année 2016	Trois dernières années	Depuis la création
InCA, Part I	4,38%	+ 0,07%	+ 9,14%	+ 11,48%

## TIKEHAU GLOBAL VALUE

Date de création	décembre 2014
Forme juridique	FCP de droit français
Taille du fonds au 31 décembre 2017	17 millions d'euros

Tikehau Global Value (« TGV ») est un fonds de classification « actions internationales » qui a pour objectif d'obtenir, sur une durée minimum de placement de 5 ans, une performance supérieure à celle de l'indicateur de référence (composé à 50% de l'indicateur *S&P 500 EUR Hedged Net Total Return* et à 50% de l'indicateur *Stoxx Europe 600 Net Total Return*).

La stratégie d'investissement de TGV consiste à gérer de manière active et discrétionnaire un portefeuille diversifié d'actions de tous secteurs économiques et géographiques (fonds dit « *long-only* »).

Sur la période récente, le fonds TGV a réalisé les performances suivantes :

	01/01/2017 – 31/12/2017	Année 2016	Trois dernières années	Depuis la création
TGV, Part P	14,76%	+ 3,66%	+ 22,59%	+ 23,76%

### (e) Investissement en capital

#### (i) Présentation générale de l'activité d'investissement en capital (*private equity*)

Dans le cadre de ses activités d'investissement en capital (*private equity*), le Groupe investit en capital dans des entreprises cotées et non cotées. Ces investissements

prennent généralement la forme d'investissements en actions ou en instruments hybrides donnant accès au capital, mais peuvent également être réalisés en obligations, ce qui traduit l'approche flexible de Tikehau Capital. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, l'activité d'investissement en capital du Groupe est exercée essentiellement à partir du bilan du Groupe (soit de ses ressources propres, capitaux propres et endettement).

<sup>1</sup> L'indice composite est composé à 50% de l'Eurostoxx 50 NR, à 25% de l'EONIA capitalisé, à 25% du BoA ML Euro HY Constrained Index DNR et à 25% du BoA ML Euro Corporate Index DNR.

## I. PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

### Présentation des activités de Tikehau Capital

Toutefois, le Groupe a pour ambition de développer une activité de gestion d'actifs pour le compte de ses clients-investisseurs et, au 31 décembre 2017, gérait 0,1 milliard d'euros dans ce cadre. Cette proportion a vocation à augmenter au cours des années à venir au fur et à mesure du déploiement en cours de nouvelles stratégies.

Au 31 décembre 2017, l'activité d'investissement en capital du Groupe représentait un montant de 2,5 milliards d'euros d'actifs. Ce montant se décomposait entre un portefeuille d'investissement de 1,6 milliard d'euros (dont 1,3 milliard d'euros investis dans des sociétés externes au Groupe et 0,3 milliard investis dans les sociétés portant les plateformes de Tikehau Capital), 0,8 milliard d'euros disponibles en trésorerie pour les futurs investissements et 0,1 milliard d'euros d'actifs gérés pour le compte de clients-investisseurs<sup>1</sup>.

Avant 2013, les investissements en capital étaient réalisés par la Société. À la suite de l'acquisition du contrôle de Salvepar en octobre 2012, la plupart des investissements en capital étaient réalisés au travers de ce véhicule spécialisé

dans l'investissement minoritaire et les co-investissements internationaux. Au travers de sa filiale cotée Salvepar, Tikehau Capital a constitué un portefeuille d'investissement en capital diversifié aux plans sectoriel et géographique, solide (et notamment constitué d'entreprises peu endettées) et équilibré, en privilégiant les transactions permettant de développer une approche partenariale. Dans la continuité des opérations de réorganisation du Groupe et du retrait de la cote de Salvepar, le portefeuille de Salvepar a été pleinement intégré à celui de la Société dans le cadre d'une fusion-absorption de Salvepar par la Société qui est intervenue le 30 novembre 2017 (voir la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence).

Au 31 décembre 2017, le portefeuille d'investissement en capital de Tikehau Capital était composé à 55% d'instruments non cotés et à 45% d'instruments cotés<sup>2</sup>. Le portefeuille d'investissement en capital est constitué à 95% d'actifs dont le siège est en Europe et 5% dans le reste du monde. Il se caractérise par une forte diversification.

Le tableau suivant présente les principaux investissements en direct de Tikehau Capital au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	Valeur de l'investissement au 31 décembre 2017	Valeur de l'investissement au 31 décembre 2016 (pro forma)
<b>INVESTISSEMENTS DANS DES ENTREPRISES NON COTÉES</b>		
DRT	–	40,2
Claranet	84,5	–
Altrad	49,4	–
Total Eren	34,3	16,2
Neoness	27,4	25,6
Spie Batignolles	21,0	19,4
Oodrive	17,0	–
<b>INVESTISSEMENTS DANS DES ENTREPRISES COTÉES</b>		
Eurazeo	444,4	–
HDL Development/Assystem <sup>1</sup>	60,3	53,9
Latécoère	28,6	21,0
Naturex	28,1	25,5

<sup>1</sup> La Société détient une participation indirecte dans la société cotée Assystem par l'intermédiaire de sa participation dans la société HDL Development.

La récente cession de la participation de la Société dans le groupe DRT témoigne de la performance de l'activité d'investissement en capital du Groupe. Spécialisé dans la chimie du végétal, le groupe DRT valorise depuis 1932 les dérivés résiniques et terpéniques issus du pin. Le groupe DRT approvisionne en produits à haute valeur ajoutée plus d'une vingtaine de secteurs industriels (au premier rang desquels la parfumerie, les adhésifs, les caoutchoucs, les chewing-gums, les compléments alimentaires, etc.) avec un éventail de plus de 250 produits utilisés dans la vie courante des consommateurs du monde entier.

En novembre 2016, DRT a réalisé l'acquisition de la société américaine Pinova Inc. auprès du groupe allemand Symrise. Pinova Inc., qui compte près de 200 salariés, fabrique des produits dérivés de souches de pin et d'autres ressources naturelles destinés aux applications industrielles pour ses clients dans plus de 100 pays. Cette acquisition est venue compléter l'investissement réalisé récemment par DRT pour distiller des essences aux États-Unis.

Fin novembre 2017, la société d'investissement Ardian a annoncé être entrée en négociations exclusives avec certaines familles actionnaires et Tikehau Capital en vue

<sup>1</sup> Les montants qui précèdent excluent les investissements réalisés dans les fonds et véhicules gérés par les plateformes dédiées aux autres activités de gestion d'actifs du Groupe (voir la Section I.3 (Atouts concurrentiels et stratégie) du présent Document de référence).

<sup>2</sup> Est comprise dans les instruments cotés la participation indirecte que la Société détient dans la société cotée Assystem par l'intermédiaire de sa participation dans la société HDL Development.

d'acquérir une participation majoritaire dans DRT. Cette transaction a fait l'objet d'une signature fin décembre et a été réalisée le 10 avril 2018. Ce changement de contrôle a pour objectif de donner au groupe DRT les moyens de poursuivre activement sa stratégie de croissance organique et externe. Cette transaction, qui a permis à Ardian d'acquérir environ 100% du capital de DRT, était soutenue par le management de DRT. Tikehau Capital a décidé, aux côtés d'actionnaires familiaux, de participer à cette nouvelle étape du projet de croissance de DRT en réinvestissant 30 millions d'euros dans l'opération aux côtés d'Ardian. Dans le cadre de cette opération de cession, la Société a réalisé un résultat de cession de 160 millions d'euros correspondant à un multiple d'investissement de 5,0 fois le montant investi et à un TRI de 128%. (Voir la Section II.3(a) (Activités au cours de l'exercice 2017) du présent Document de référence.)

## (ii) Investissement en capital sur le bilan

### Stratégie d'investissement en capital sur le bilan

Depuis sa création, Tikehau Capital a su développer une expertise dans le domaine de l'investissement en capital. Cette expertise est conduite par une équipe dédiée qui est composée de 11 salariés employés par Tikehau IM et localisés principalement à Paris et Londres. Cette équipe bénéficie également du support des équipes localisées à Singapour, Bruxelles, Milan et New York.

Les investissements sont en général minoritaires et sont réalisés dans des sociétés non cotées ou cotées, avec un mandat d'investissement très large, le plus souvent avec une optique de détention moyen-long terme, selon un plan de création de valeur identifié dès l'origine de l'investissement. L'équipe entretient des contacts réguliers avec les équipes de management des sociétés dans lesquelles elle investit et est souvent impliquée dans les organes de gouvernance des sociétés en portefeuille.

Le périmètre d'intervention est mondial, sachant que dans les géographies où l'équipe n'a pas de présence ou d'expérience, les investissements sont menés en

co-investissement avec des investisseurs locaux connus de Tikehau Capital. Cette stratégie de co-investissement permet au Groupe d'accroître le spectre de ses opportunités et la qualité et la diversification de son portefeuille d'investissement.

Ce portefeuille d'investissement permet à la Société de compléter sa base de revenus récurrents, auxquels s'ajoutent les résultats ponctuels provenant des cessions d'actifs (par exemple sous la forme de plus-values). Ce portefeuille est fortement diversifié et composé d'actifs ayant un potentiel de rendement attractif ou d'actifs plus défensifs conférant de la récurrence ou de la diversification.

À la différence des autres lignes de métier, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, l'activité d'investissement en capital du Groupe est exercée essentiellement à partir des ressources propres du Groupe (capitaux propres et endettement) et non dans le cadre d'activités de gestion d'actifs pour le compte de clients-investisseurs. Les investissements de la Société depuis sa création ont permis de constituer un *track-record* (historique de performances) solide qui est le préalable indispensable à la levée de fonds auprès de tiers. Fort de son expérience cumulée sur ce métier et de son *track-record*, Tikehau Capital est en cours de lancement, par l'intermédiaire de sa filiale Tikehau IM, de véhicules gérés pour le compte de clients-investisseurs et dédiés à l'investissement en capital (*private equity*). Ces véhicules sont notamment axés sur le savoir-faire du Groupe dans l'investissement en capital (*private equity*) minoritaire et les co-investissements internationaux aux côtés de partenaires de premier plan. Il s'agit d'une illustration complémentaire de la capacité du Groupe à faire évoluer ses stratégies d'un modèle d'investissement sur le bilan à un modèle de gestion d'actifs.

### Principaux investissements non cotés en portefeuille

À la date du présent Document de référence, les investissements non cotés du Groupe les plus significatifs en valeur sont les suivants :

## ALTRAD

Date initiale d'investissement	août 2017
Montant total investi	49,4 millions d'euros
Valeur de la participation au 31 décembre 2017	49,4 millions d'euros
Localisation du siège social	France
Pourcentage de détention au 31 décembre 2017	2,4%

### Description de l'actif

Fondé en 1985, Altrad est un acteur de référence dans le domaine de l'équipement et des services à l'industrie, le bâtiment et les travaux publics. Le groupe emploie environ 39 000 collaborateurs et est présent dans plus de 100 pays.

Altrad propose à ses clients :

- une offre complète de services à l'industrie (solutions d'accès, d'isolation, d'anticorrosion, ingénierie et installation de systèmes mécaniques, etc.) (82% du chiffre d'affaires 2016-2017) ; et

- une gamme large d'équipements pour la construction, en vente et location (18% du chiffre d'affaires 2016-2017).

### Historique de l'investissement

En août 2017, la Société a réalisé une prise de participation dans Altrad pour un montant de 49,4 millions d'euros.

Tikehau Capital dispose d'un observateur (non membre) au sein du Conseil d'administration d'Altrad.

### Actualité et perspectives

Au cours de l'exercice social clos le 31 août 2017, Altrad a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 2,2 milliards d'euros

## I. PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

### Présentation des activités de Tikehau Capital

(contre 2,2 milliards d'euros au 31 août 2016). Le résultat net consolidé part du groupe de l'exercice s'est établi à un bénéfice de 138 millions d'euros (contre 127 millions d'euros au 31 août 2016).

Initialement spécialisé dans la fabrication d'équipement pour la construction, Altrad s'est ensuite développé dans le secteur de la location, tout en changeant d'échelle.

En juillet 2017, Altrad a annoncé le dépôt d'une offre publique d'achat sur le groupe Cape, un des *leaders* mondiaux dans la fourniture de services à l'industrie intervenant principalement dans le secteur de l'énergie. À la suite de l'obtention de l'autorisation des autorités de contrôle des

concentrations du Royaume-Uni, l'offre a été clôturée le 8 septembre 2017 et Cape est depuis intégralement détenu par Altrad. Cette acquisition a été réalisée dans la continuité des acquisitions par Altrad d'Hertel en 2015 et de Prezioso en 2016, en ligne avec la stratégie du groupe de devenir un *leader* mondial dans les services à l'industrie.

Sur une base *pro forma* de l'acquisition de Cape, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 3,4 milliards d'euros et le résultat net consolidé part du groupe de l'exercice s'est établi à un bénéfice de 111 millions d'euros.

Plus d'informations concernant le groupe figurent sur le site internet du groupe Altrad : [www.altrad.com](http://www.altrad.com).

## CLARANET

Date initiale d'investissement	mai 2017
Montant total investi	75 millions de livres sterling
Valeur de la participation au 31 décembre 2017	84,5 millions d'euros
Localisation du siège social	Royaume-Uni
Pourcentage de détention au 31 décembre 2017	17,8%

### Description de l'actif

Fondé en 1996, Claranet est un *leader* européen des services d'hébergement et d'infogérance d'applications critiques. Claranet s'est développé dans plusieurs pays européens au cours des dix dernières années de manière organique et au travers d'une stratégie d'acquisitions ambitieuse. Comptant plus de 1 300 employés, le groupe est basé à Londres et propose ses services à plus de 6 000 clients au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Espagne, au Portugal, en Italie, aux Pays-Bas et au Brésil.

### Historique de l'investissement

En mai 2017, la Société a signé un accord de prise de participation minoritaire dans la société Claranet aux côtés des actionnaires actuels. Séduit par le profil de croissance de Claranet, son envergure paneuropéenne, son *track-record* d'intégration d'acquisitions et la qualité de son équipe de direction, la Société a conclu un accord

visant à accompagner la poursuite du développement du groupe. La Société a investi 75 millions de livres sterling en actions ordinaires et actions de préférence aux côtés des actionnaires actuels.

Tikehau Capital est membre (*Director*) du Conseil d'administration de Claranet International Limited, société de tête du groupe Claranet, et membre (*Director*) du Conseil d'administration de Claranet Group Limited, société opérationnelle du groupe Claranet.

### Actualité et perspectives

En mai 2017, Claranet a annoncé l'acquisition de trois fournisseurs de services IT : Oxalide, (France), Sec-1 (Royaume-Uni), et Iten (Portugal), augmentant ainsi significativement ses revenus et renforçant son catalogue de services.

Plus d'informations concernant le groupe figurent sur le site internet de Claranet : [www.claranet.fr](http://www.claranet.fr).

## NEONESS

Date initiale d'investissement	décembre 2015
Montant total investi	24,8 millions d'euros
Valeur de la participation au 31 décembre 2017	27,4 millions d'euros
Localisation du siège social	France
Pourcentage de détention au 31 décembre 2017	24,5%

### Description de l'actif

Fondé en 2007 par Mesdames Céline Wisselink et Marie-Anne Teissier, NeoneSS développe et exploite un réseau de salles de fitness principalement localisées à Paris et en proche banlieue parisienne. L'enseigne est rapidement devenue un acteur incontournable du fitness en France,

en proposant à ses membres une offre simple et claire à des prix attractifs (à partir de 10 euros par mois) tout en maintenant un niveau de services et d'infrastructures de haute qualité : salles spacieuses et colorées de 1 000 à 2 000 m<sup>2</sup>, machines Precor (l'un des fabricants les plus réputés du marché), cours collectifs avec *coach* sous licences Les Mills et Zumba, etc.

### Historique de l'investissement

Afin de soutenir le développement de l'enseigne, Tikehau Capital a investi 24,8 millions d'euros en actions et en obligations convertibles, aux côtés des deux fondatrices qui conservent le contrôle. Tikehau Capital siège au Comité stratégique de la société (avec un représentant) et est signataire d'un pacte d'actionnaires.

Tikehau Capital est membre du Comité stratégique de Neones.

### Actualité et perspectives

Grâce au succès de son offre, le groupe Neones a poursuivi l'ouverture de nouvelles salles en 2017 et compte désormais 30 salles et 140 000 clients. Pour poursuivre le développement du groupe Neones, les deux fondatrices ont lancé Episod, un nouveau concept pour vivre des expériences sportives intenses. En 2017, le palmarès *Women Equity* a décerné le prix de la Meilleure Performance Économique aux deux fondatrices de Neones parmi plus de 4 700 PME dirigées par des femmes.

Plus d'informations concernant le groupe figurent sur le site internet de Neones : [www.neones-forme.com](http://www.neones-forme.com).

## OODRIVE

Date initiale d'investissement	mars 2017
Montant total investi	25 millions d'euros <sup>1</sup>
Valeur de la participation au 31 décembre 2017	17,0 millions d'euros
Localisation du siège social	France
Pourcentage de détention au 31 décembre 2017	10,0%

<sup>1</sup> Montant total investi sur le bilan (16,3 millions d'euros) et dans le cadre de ses activités de dette privée pour le compte de ses clients-investisseurs (8,7 millions d'euros).

### Description de l'actif

Créé en 2000, le groupe français Oodrive s'est rapidement imposé comme l'un des *leaders* sur le marché de la gestion des données sensibles avec ses solutions *cloud* qui permettent de partager, protéger et signer électroniquement les documents.

### Historique de l'investissement

Fin mars 2017, Tikehau Capital a annoncé être le chef de file d'une opération de levée de fonds d'un montant maximum de 65 millions d'euros pour le groupe Oodrive. Le montant total maximum investi par le Groupe dans Oodrive s'élève à 43 millions d'euros, dont 28 millions d'euros pour la Société, 16,3 millions d'euros ayant d'ores et déjà été appelés. Cette prise de participation est une illustration des situations possibles de co-investissement entre le bilan du Groupe et les stratégies proposées aux clients-investisseurs dans le cadre des activités de gestion d'actifs.

Tikehau Capital est membre du Comité de surveillance d'Oodrive.

### Actualité et perspectives

Le besoin croissant en solutions de collaboration d'entreprise dans des environnements de plus en plus mobiles, confidentiels et sécurisés a généré une forte accélération de la demande pour les solutions Oodrive. En outre, l'évolution des cadres réglementaires nationaux et européens relatifs à la protection des données personnelles et d'entreprise, accentue la nécessité pour les professionnels de s'équiper de solutions leur permettant de répondre à ces nouvelles obligations. Oodrive souhaite saisir ces opportunités et sa dernière levée de fonds a vocation à permettre au groupe de renforcer son offre de produits et de devenir le partenaire de confiance incontournable de ses clients en France comme à l'étranger, mais aussi de saisir des opportunités de croissance externe.

Plus d'informations concernant le groupe figurent sur le site internet d'Oodrive : [www.oodrive.fr](http://www.oodrive.fr).



## SPIE BATIGNOLLES

Date initiale d'investissement	mai 2010
Montant total investi	10,3 millions d'euros
Valeur de la participation au 31 décembre 2017	21,0 millions d'euros
Localisation du siège social	France
Pourcentage de détention au 31 décembre 2017	7,2% <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Sur la base d'une participation de 8,0% détenue par la Société dans Financière Spie Batignolles, actionnaire majoritaire de Spie Batignolles

### Description de l'actif

Spie Batignolles est un opérateur global des métiers du bâtiment et des travaux publics. Spie Batignolles compte 6 500 collaborateurs et se déploie sur 140 implantations en France et sur 9 implantations à l'international, notamment au Moyen-Orient et en Afrique. L'entreprise opère sur les grands domaines d'expertise suivants :

- la construction : bâtiments privés (bureaux, cliniques, centres commerciaux, bâtiments industriels, etc.) et bâtiments publics (écoles, lycées, hôpitaux...);
- les travaux publics : terrassement, travaux routiers, travaux sur réseaux...;
- le génie civil et les fondations spéciales : travaux souterrains, fondations spéciales, construction industrielle, etc.;
- l'énergie et l'aménagement : installation électrique, maintenance multitechnique, peinture, aménagement intérieur, façades;
- les concessions et l'immobilier : concessions de parkings et de piscines et projets immobiliers tels que création ou rénovation de quartiers, centres commerciaux, construction ou réhabilitation de locaux à usage de bureaux, de commerces, ou d'hôtels.

### Historique de l'investissement

Salvepar avait acquis en 2010 la participation détenue par des cadres qui souhaitaient sortir du capital de Spie

Batignolles. En 2015, le Groupe s'est légèrement renforcé dans le capital de Spie Batignolles en portant sa participation de 6,7% à 8%.

Tikehau Capital est membre du Conseil de surveillance de Financière Spie Batignolles, actionnaire majoritaire de Spie Batignolles, et membre du Conseil de surveillance de Spie Batignolles.

### Actualité et perspectives

Spie Batignolles a réalisé un chiffre d'affaires de 1,80 milliard d'euros en 2017, contre 1,55 milliard d'euros en 2016. Le groupe a réalisé plusieurs opérations d'acquisition au cours de l'année 2017 :

- HPB, société qui intervient en gros œuvre ou en entreprise générale sur tous types d'opérations de bâtiment dans la métropole toulousaine pour des opérateurs de premier plan ;
  - Sesar, un groupe spécialisé dans les équipements techniques du bâtiment ; et
  - Abscis Bertin, un groupe spécialisé dans la construction et la rénovation de logements, de bâtiments tertiaires et industriels en entreprise générale, clos couvert ou gros œuvre.
- En mars 2018, le groupe Spie Batignolles a annoncé avoir finalisé la reprise des actifs de Patricola, une entreprise spécialisée dans les équipements techniques du bâtiment.
- Plus d'informations concernant le groupe figurent sur le site de Spie Batignolles : [www.spiebatignolles.fr](http://www.spiebatignolles.fr).

## TOTAL EREN

Date initiale d'investissement	octobre 2015
Montant total investi	32 millions d'euros
Valeur de la participation au 31 décembre 2017	34,3 millions d'euros
Localisation du siège social	France
Pourcentage de détention au 31 décembre 2017	5,1%

### Description de l'actif

Fondé en 2012 par Messieurs Pâris Mouratoglou et David Corchia, et basé à Paris, EREN Renewable Energy (EREN RE) possède une expertise reconnue et un savoir-faire unique dans le secteur des énergies renouvelables. Aux côtés de partenaires locaux, la société se positionne sur des marchés émergents à fort potentiel, dans des zones géographiques disposant d'importantes ressources éoliennes ou solaires, et faisant face à des besoins énergétiques croissants.

Depuis sa création, EREN RE a constitué un ensemble d'actifs conséquent et diversifié représentant une capacité brute installée de plus de 910 MW d'actifs éoliens, solaires et hydrauliques en exploitation ou en construction (à fin décembre 2017). EREN RE développe par ailleurs de nombreux projets en Asie, Afrique et Amérique latine et dispose d'un portefeuille de plus de 1,5 GW d'actifs en développement, avec l'objectif d'atteindre une capacité nette installée d'au moins 2 GW à horizon 2020.

### Historique de l'investissement

Tikehau Capital a participé en octobre 2015 à la levée de fonds de 195 millions d'euros d'EREN RE pour 32 millions d'euros. La seconde et dernière tranche de cette levée de fonds a été appelée par EREN RE en décembre 2016. L'investissement de Tikehau Capital est réalisé via une société commune avec FFP Invest (société du groupe coté FFP) détenue à hauteur de 53% par la Société et à 47% par FFP Invest.

Tikehau Capital est membre du Conseil d'administration de Total Eren.

### Actualités et perspectives

L'équipe de direction d'EREN RE poursuit sa stratégie de déploiement sur plusieurs géographies (Inde, Grèce, Chine, Afrique, Amérique latine, Canada). En septembre 2017, le groupe Total a annoncé avoir signé un accord avec EREN RE en vue de l'acquisition d'une participation de 23% dans EREN RE, avec pour objectif de lui permettre d'accélérer sa croissance dans la production d'énergie renouvelable. Cette prise de participation a été réalisée en décembre 2017, EREN RE étant depuis lors rebaptisé Total Eren. Cet accord prévoit que Total pourra prendre le contrôle de la société à l'issue d'une période de 5 ans.

Plus d'informations concernant le groupe figurent sur le site internet d'EREN RE : [www.eren-groupe.com](http://www.eren-groupe.com).

Principaux investissements cotés en portefeuille

## ASSYSTEM/HDL DEVELOPMENT

Date initiale d'investissement	décembre 2013
Montant investi	40 millions d'euros <sup>1</sup>
Valeur de la participation au 31 décembre 2017	60,3 millions d'euros
Capitalisation boursière au 31 décembre 2017	664,8 millions d'euros
Localisation du siège social	France
Pourcentage de détention de HDL Development au 31 décembre 2017	14,2% <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Montant global investi par le Groupe, dont 35 millions d'euros pour la Société et 5 millions d'euros via un véhicule géré par Tikehau IM.

<sup>2</sup> Sur la base d'une participation de 23,1% par la Société dans HDL Development, actionnaire majoritaire d'Assystem.

### Description de l'actif

Assystem est une société dont les actions sont admises aux négociations sur Euronext Paris (Compartiment B). Assystem est l'un des premiers groupes français d'ingénierie externalisée et de conseil en innovation.

L'activité du groupe est répartie en trois pôles :

- *Energy & Infrastructure* (86,4% du chiffre d'affaires 2017) ;
- *Staffing* (11,4% du chiffre d'affaires 2017) ;
- *Divers* (2,2% du chiffre d'affaires 2017).

Au 31 décembre 2017, Assystem compte plus de 12 500 collaborateurs à travers le monde. L'entreprise est présente dans les secteurs suivants : aéronautique, automobile et transport, industrie nucléaire, énergie et défense.

### Historique de l'investissement

Fin 2013, Monsieur Dominique Louis, Président-fondateur et actionnaire de référence du groupe Assystem, a annoncé une offre publique d'achat portant sur les titres de la société Assystem. Tikehau Capital a participé au financement de cette offre publique à hauteur de 40 millions d'euros en investissant aux côtés de Monsieur Dominique Louis. En décembre 2017, Tikehau Capital est devenu directement actionnaire de HDL Development à hauteur de 23,1%. HDL Development détient 61,34% du capital d'Assystem.

Tikehau Capital dispose de deux membres au sein du Conseil d'administration de HDL Development, la société de

contrôle du groupe Assystem, ainsi que d'un représentant au Conseil d'administration d'Assystem.

### Actualité et perspectives

Historiquement, l'activité d'Assystem était répartie en quatre pôles : Global Product Solutions, Energy & Infrastructure, Staffing et Divers. En mai 2017, Assystem a annoncé avoir conclu avec la société d'investissement Ardian un protocole d'accord en vue de lui céder 60% de sa division de recherche et développement externalisée Global Product Solutions (GPS). Cette opération est intervenue le 28 septembre 2017 par la cession de la division GPS à la société d'acquisition Assystem Technologies, détenue à 60% par Ardian et à 40% par Assystem, qui reste ainsi associé au potentiel de croissance et de création de valeur de la nouvelle entité. Cette cession a été réalisée en septembre 2017.

Assystem a également annoncé, en mai 2017, son souhait de prendre part à la reconfiguration des acteurs nucléaires français et avoir remis à Areva et à EDF une offre de prise de participation à hauteur de 5% de New Areva NP (une filiale à 100% d'Areva NP), en ligne avec son objectif d'accélérer le développement de sa division Energy & Infrastructure. Cette offre a débouché sur l'acquisition par Assystem le 31 décembre 2017 de 5% du capital de capital de New Areva NP auprès d'Areva NP.

En 2017, Assystem a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 395,2 millions d'euros, soit une croissance de 4,0% intégralement organique.

## I. PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

### Présentation des activités de Tikehau Capital

#### Répartition du capital d'Assystem au 31 décembre 2017

- HDL Development 61,3%
- Autocontrôle 2%
- Public<sup>1</sup> 35,4%

Des informations détaillées concernant le groupe figurent sur le site internet d'Assystem :

[www.assystem.com](http://www.assystem.com).

## EURAZEO

Date initiale d'investissement	Début 2017
Montant total investi	443 millions d'euros
Valeur de la participation au 31 décembre 2017	444,5 millions d'euros
Capitalisation boursière de la société au 31 décembre 2017	5 558,3 millions d'euros
Localisation du siège social	France
Pourcentage de détention au 31 décembre 2017	7,98% du capital

#### Description de l'actif

Eurazeo est une société dont les actions sont admises aux négociations sur Euronext Paris (Compartiment A).

Eurazeo est l'une des premières sociétés d'investissement cotées en Europe, avec plus de 15 milliards d'euros d'actifs diversifiés sous gestion (dont 9,7 milliards pour le compte de tiers) au 31 décembre 2017 (sur une base *pro forma* d'Idinvest et Rhône – voir ci-après). Elle est présente sur la quasi-totalité des segments du capital-investissement à travers ses cinq pôles d'activité : Eurazeo Capital, Eurazeo Patrimoine, Eurazeo PME, Eurazeo Croissance et Eurazeo Brands. Au 31 décembre 2017, le portefeuille d'Eurazeo comprenait environ 40 sociétés de toutes tailles et de tous secteurs, dont elle est le plus souvent actionnaire majoritaire ou de référence. Eurazeo a développé une présence active à Shanghai et à Sao Paulo pour favoriser l'internationalisation des sociétés de son portefeuille ainsi qu'un réseau de partenaires dans le monde entier. Plus récemment, le groupe Eurazeo s'est établi aux États-Unis.

#### Historique de l'investissement

Tikehau Capital a commencé d'investir dans Eurazeo début 2017, afin de développer son exposition au *private equity* majoritaire, dans la continuité d'opérations similaires réalisées par le passé par la Société.

Tikehau Capital n'est pas représenté au sein des instances de gouvernance d'Eurazeo.

#### Actualité et perspectives

Au 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires économique (comprenant le chiffre d'affaires consolidé et la part proportionnelle du chiffre d'affaires des sociétés mises en équivalence) d'Eurazeo s'établit à 4,95 milliards d'euros, soit en croissance de 16,4% par rapport à 2016. Le résultat net part du groupe s'établit à 441 millions d'euros au 31 décembre 2017 (contre 520 millions d'euros au 31

décembre 2016). L'actif net réévalué par action d'Eurazeo au 31 décembre 2017 ressort à 78,2 euros par action, en hausse de 13,5% ajusté de l'attribution gratuite d'actions en 2017 et de 15,2% ajusté de ladite attribution et du dividende versé en 2017. En 2017, Eurazeo a été marqué par de nombreuses transformations au niveau de l'activité du groupe, de sa base actionnariale et de sa gouvernance.

En novembre 2017, Eurazeo a annoncé avoir conclu un partenariat stratégique avec Rhône, une société internationale de capital-investissement basée à Londres et New York gérant plus de 5 milliards d'actifs. Le partenariat, qui prendra effet au 1<sup>er</sup> semestre 2018, porte sur l'acquisition par Eurazeo d'une participation de 30% au capital de Rhône pour 105 millions de dollars en numéraire et deux millions d'actions Eurazeo nouvellement émises.

En avril 2018, Eurazeo a annoncé avoir réalisé l'acquisition de 70% du capital de la société Idinvest Partners. L'IDI (l'Institut de Développement Industriel), société d'investissement cotée sur Euronext Paris, a vendu à Eurazeo l'intégralité de sa participation dans Idinvest, soit 51% du capital. Idinvest gère près de 7 milliards d'euros d'actifs pour le compte de compagnies d'assurances et de grands institutionnels, ainsi que de particuliers. L'alliance d'Idinvest et d'Eurazeo crée un groupe gérant plus de 15 milliards d'actifs sous gestion, présent sur trois continents.

#### Répartition du capital au 31 décembre 2017

- JCDecaux Holding 16,4%
- Concert 16,5%
- Tikehau Capital 7,98%
- Famille Richardson 3,0%
- Public 56,1%

Plus d'informations concernant le groupe figurent sur le site internet d'Eurazeo : [www.eurazeo.com](http://www.eurazeo.com).

<sup>1</sup> Incluant 0,22% détenu par HDL.

## LATÉCOÈRE

Date initiale d'investissement	juin 2005
Montant total investi	28,5 millions d'euros
Valeur de la participation au 31 décembre 2017	28,6 millions d'euros
Capitalisation boursière de la société au 31 décembre 2017	539,0 millions d'euros
Localisation du siège social	France
Pourcentage de détention au 31 décembre 2017	5,3%

### Description de l'actif

Latécoère, dont les actions sont cotées sur Euronext Paris (compartiment B), est spécialisé dans la fabrication et la commercialisation de structures destinées au secteur aéronautique. Fondée en 1917, la société est aujourd'hui un fournisseur d'Airbus, d'Embraer, de Dassault, de Boeing et de Bombardier. Avec son réseau international de filiales, de coopérateurs et de sous-traitants, le groupe est aujourd'hui capable d'apporter une solution globale à ses clients dans un marché mondialisé.

L'activité est organisée en deux pôles :

- Aérostructure : tronçons de fuselage et portes (61% du chiffre d'affaires 2017) ; et
- Systèmes d'interconnexion : câblage, meubles électriques et équipements embarqués (39% du chiffre d'affaires 2017).

### Historique de l'investissement

Préalablement à sa prise de contrôle par la Société, Salvepar avait investi dans Latécoère en 2005. Salvepar a choisi de renforcer sa participation en 2015 dans le cadre des opérations de restructuration du bilan de la Latécoère.

Tikehau Capital n'est pas représenté au sein des instances de gouvernance de Latécoère.

### Répartition du capital au 31 décembre 2017

- Apollo 14,9%
- Monarch 10,4%
- Tikehau Capital 5,3%
- Salariés 2,2%
- Public 67,2%

### Actualité et perspectives

Au titre de l'exercice 2017, le chiffre d'affaires du groupe Latécoère s'établit à 652,5 millions d'euros soit à un niveau stable par rapport à 2016 (-0,4% en données publiées et -0,1% à taux de change constant). Les résultats du 4<sup>e</sup> trimestre (en croissance de 0,6% en données publiées) ont permis de clôturer l'exercice avec un volume légèrement plus favorable que les tendances annoncées en 2017.

En 2016, Latécoère avait annoncé un plan d'économies de coûts passant par une restructuration industrielle et le remplacement du dirigeant du groupe par Yannick Assouad, qui a rejoint Latécoère en novembre 2016. Le groupe Latécoère a indiqué avoir initié la plupart des actions fondatrices de son plan de Transformation 2020. En complément de la négociation et de la validation des accords relatifs au plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) et de la mise en œuvre du plan de départ volontaire associé, le Groupe a engagé un certain nombre d'actions clés dans le cadre de la mutation de son schéma industriel. Dans le cadre de ce plan de Transformation 2020, Latécoère a annoncé la réception du chantier de l'« Usine du Futur » à Toulouse-Montredon fin janvier 2018 ainsi que l'implantation d'un nouveau site de production en Bulgarie pour développer sa branche Aérostructures et accompagner au plus près son client Airbus dont le démarrage industriel est prévu en mars 2018.

Le groupe Latécoère est confiant dans ses perspectives de gains de marchés auprès de nouveaux clients en 2018 compte tenu d'une activité commerciale soutenue, des contrats ayant été récemment remportés par le groupe pour les plateformes Boeing 777 (division Systèmes d'Interconnexion) et Bombardier Global 7000 (division Aérostructures).

Des informations détaillées concernant le groupe figurent sur le site internet de Latécoère :

[www.latecoere-group.com](http://www.latecoere-group.com).

## NATUREX

Date initiale d'investissement	janvier 2013
Montant total investi	18,2 millions d'euros
Valeur de la participation au 31 décembre 2017	28,1 millions d'euros
Capitalisation boursière de la société au 31 décembre 2017	821,9 millions d'euros
Localisation du siège social	France
Pourcentage de détention au 31 décembre 2017	2,4% du capital

### Description de l'actif

Naturex, dont les actions sont cotées sur le marché Euronext Paris (compartiment B), est un *leader* mondial des ingrédients naturels de spécialité d'origine végétale pour les industries agroalimentaire, nutraceutique, pharmaceutique et cosmétique. L'entreprise contrôle toutes les étapes du processus d'élaboration, de la matière première à l'ingrédient final.

L'activité de Naturex est organisée autour de deux plateformes stratégiques : *My Natural Food* (53% du chiffre d'affaires 2017) et *My Natural Selfcare* (33% du chiffre d'affaires 2017), auxquelles s'ajoutent les autres activités du groupe (14% du chiffre d'affaires 2017).

Basée à Avignon, l'entreprise emploie environ 1 700 personnes à l'international, dispose de 16 unités de production et réalise 35% de son chiffre d'affaires 2017 en Europe, Afrique et Moyen-Orient, 42% sur le continent nord-américain, 16% en Asie/Océanie et 8% en Amérique du Sud. L'innovation (5% du chiffre d'affaires 2017 est investi en R&D) et le développement durable sont deux piliers du modèle de Naturex. Naturex a développé un réseau commercial bénéficiant d'une couverture mondiale pour asseoir sa position de *leader*.

### Historique de l'investissement

En 2013 et 2015, Tikehau Capital a investi en actions et dans des obligations convertibles ou échangeables en actions ordinaires nouvelles ou existantes (OCEANE) émises par Naturex pour un montant global de 18,2 millions d'euros. En décembre 2017, le Groupe a choisi de convertir en actions Naturex l'intégralité des OCEANE qu'il détenait, à la suite de l'exercice par Naturex de son droit de rembourser par anticipation la totalité des OCEANE en circulation.

Tikehau Capital n'est pas représenté au sein des instances de gouvernance de Naturex.

### Actualité et perspectives

Sur l'année 2017, le groupe Naturex a accéléré ses mesures de rationalisation des références produits dans le but de valoriser son portefeuille autour de quatre catégories stratégiques : couleurs naturelles, conservateurs naturels, fruits et légumes de spécialité et phytoactifs. L'exercice 2017 a également été marqué par la réalisation de deux acquisitions : l'acquisition de l'activité industrielle de Haliburton International Foods, une acquisition spécialisée dans les solutions naturelles à base de légumes en septembre 2017 et l'acquisition de Swedish Oat Fiber, un industriel suédois spécialisé dans les fibres alimentaires à base d'avoine en novembre 2017.

Le chiffre d'affaires de l'année 2017 s'est élevé à 404,9 millions d'euros, stable comparé à 2016, intégrant 5,7 millions d'euros d'effet périmètre et 4,1 millions d'euros d'effet devises défavorable. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est établi à 403,3 millions d'euros.

Le 26 mars 2018, Givaudan, *leader* mondial de la création d'arômes et de parfums, a annoncé avoir signé un contrat en vue de l'acquisition, sous réserve de certaines conditions, de 40,5% du capital de Naturex au prix unitaire de 135 euros par action. À l'issue de cette acquisition, Givaudan lancera une offre publique d'acquisition obligatoire visant l'intégralité des actions Naturex non encore détenues au prix unitaire de 135 euros par actions. Cette opération de rapprochement, qui vise notamment à créer un *leader* dans le domaine des extraits et ingrédients naturels, a reçu le soutien du Conseil d'administration de Givaudan ainsi que de l'équipe dirigeante de Naturex.

Plus d'informations concernant le groupe figurent sur le site de Naturex : [www.naturex.fr](http://www.naturex.fr).

### Autres investissements en capital

Le portefeuille de la Société est complété par d'autres investissements, dont les plus significatifs sont les suivants :

- **Ring Capital** – Le 18 janvier 2018, la Société a annoncé l'acquisition d'une participation de 25% du capital de Ring Capital pour soutenir la création de cette société de capital-investissement spécialisée dans le financement des entreprises technologiques et numériques, fondée en 2017 par Messieurs Geoffroy Bragadir et Nicolas Celier. Également soutenue par AG2R La Mondiale, BPI France, Bred et Danone, Ring Capital a lancé ses activités avec une capacité d'investissement de plus de 140 millions d'euros pour faire émerger les futurs *leaders* européens du numérique, aux côtés des entrepreneurs à fort potentiel. Ring Capital pourra prendre des participations minoritaires en investissant des montants de 1 à 15 millions d'euros, seul ou en co-investissement mais pourra aussi participer à des augmentations de capital et à des rachats de parts de fondateurs et d'actionnaires historiques. Ring Capital a pour ambition d'intégrer une quinzaine d'entreprises à son portefeuille d'ici fin 2021. Tikehau Capital est l'un des principaux investisseurs de Ring Capital et à ce titre contribuera à la gouvernance en siégeant à plusieurs comités ;
- **Duke Street** – La Société intervient également en matière de *private equity* par l'intermédiaire d'un partenariat conclu entre le Groupe et Duke Street. Établi à Londres, Duke Street est un acteur historique du *private equity* européen



depuis plus de vingt ans. (Voir le site internet de Duke Street : [www.dukestreet.com](http://www.dukestreet.com).) En 2013, Tikehau Capital a pris une participation de 35% dans le capital de la société de gestion Duke Street LLP. Tikehau Capital bénéficie d'un intéressement à la surperformance des fonds (*carried interest*) et des opérations réalisées par Duke Street et de deux sièges au sein du comité d'investissement ;

• **Fonds de fonds et co-investissements** – La Société a investi dans une vingtaine de fonds de capital-investissement et immobiliers gérés par des sociétés françaises et étrangères. Les principales lignes sont JC Flowers IV (un fonds de *private equity* qui investit dans les secteurs bancaire et financier), Alter Equity 3P (un fonds de *private equity* qui investit en France sur une thématique d'investissement responsable), P2 Brasil Private Infrastructur II (un fonds de *private equity* basé au Brésil), et CityStar (un investissement immobilier au Cambodge).

### (iii) Investissement en capital – Activités de gestion d'actifs

Tikehau Capital met en œuvre progressivement un plan de transition de ses activités d'investissement en capital vers un modèle de gestion d'actifs pour le compte de ses clients-investisseurs. À la date d'enregistrement, les principales illustrations de cette stratégie sont les fonds suivants :

#### Tikehau Special Opportunities

En anticipation d'un potentiel retournement de marché, le Groupe a lancé un nouveau fonds de situations spéciales Tikehau Special Opportunities (« TSO ») qui fait suite à plusieurs fonds passés gérés par le Groupe depuis sa création.

TSO est un fonds d'investissement de droit luxembourgeois constitué par Tikehau IM afin de proposer diverses solutions de financement ou de refinancement à des emprunteurs fragilisés, dans un environnement favorisant une sous-évaluation par les établissements bancaires de leurs actifs et de leurs dettes (baisse de liquidité, pression réglementaire croissante, etc.). Fort du soutien et de l'expertise de l'ensemble des équipes de gestion et de l'équipe de recherche-crédit de Tikehau IM, TSO est un fonds opportuniste et multisectoriel qui a vocation à investir dans toutes les classes d'actifs (notamment crédit, actions et immobilier), principalement en Europe, en se focalisant principalement sur les dettes sous-évaluées (*stressed credit*), pour des montants compris entre 5 et 50 millions d'euros avec un portefeuille diversifié. Selon une approche prudente, son portefeuille a vocation à être diversifié sur les plans sectoriel et géographique, avec une allocation maximum de

10% des actifs à une même entreprise, et une allocation maximum de 20% par secteur. Au 31 décembre 2017, TSO rassemblait près de 78 millions d'euros d'engagements.

#### TKS1 – Fonds de capital-risque spécialisé dans les sociétés de technologie médicale et de sciences de la vie

Le 13 mars 2018, Tikehau Capital et SPRIM Ventures, un spécialiste international du conseil dans le domaine scientifique et médical, ont annoncé le *closing* initial de leur premier fonds de capital-risque, TKS1, qui sera axé sur les investissements de démarrage dans les sociétés de technologie médicale et de sciences de la vie. Le montant total des capitaux engagés au moment du premier *closing* du fonds s'élevait à 50 millions de dollars américains. Ce partenariat unique réunit l'expérience et l'historique de performance éprouvés de Tikehau Capital dans le domaine de l'innovation, ainsi que l'expertise métier et le savoir-faire de SPRIM Ventures sur l'ensemble du secteur de la santé.

Le fonds TKS1 est géré depuis Singapour et vise des investissements compris entre 0,5 million et 5 millions de dollars américains. La stratégie accompagne les entreprises innovantes sur des projets en phase d'amorçage. Le fonds cible plus spécifiquement les sociétés qui conçoivent des solutions contribuant au progrès scientifique dans le domaine de la santé, en privilégiant la prévention, le diagnostic et le suivi par rapport aux traitements curatifs, et en permettant à l'ensemble du secteur des sciences de la vie de mettre au point des thérapies durables et rentables plus rapidement.

#### Autres fonds

Le 29 mars 2018, la Société a annoncé que Total SA participe aux côtés de Tikehau Capital à la création d'un fonds d'investissement dédié à la transition énergétique. Ce fonds de *private equity* a vocation à soutenir les acteurs de taille intermédiaire de la transition énergétique dans le financement de leur développement, la transformation de leur modèle économique et leur expansion internationale. (Voir la Section II.5 (Événements significatifs depuis le 31 décembre 2017) du présent Document de référence.)

Par ailleurs, Tikehau Capital entend augmenter la part de l'investissement en capital dans ses actifs sous gestion. Cela se traduit par la levée d'un fonds de *private equity* dédié à l'investissement minoritaire. Ce fonds a vocation à s'appuyer sur le *track-record* construit par le Groupe sur son bilan depuis sa création.



## 5. TIKEHAU CAPITAL ET SON MARCHÉ

### (a) Introduction/résumé

À fin 2016, les sociétés de gestion d'actifs géraient à l'échelle mondiale des encours de 69 100 milliards<sup>1</sup> de dollars, en progression moyenne annuelle de 8% par an depuis 2008. En Europe, qui constitue historiquement la principale zone d'investissement de Tikehau Capital, les encours sous gestion ont crû d'environ 5% par an depuis 2007 pour culminer à 18 400 milliards de dollars à fin 2016. La poursuite de cette tendance est anticipée, avec notamment des encours globaux qui pourraient atteindre 101 000 milliards de dollars en 2020.

Au sein de l'univers de la gestion d'actifs, les classes alternatives font preuve d'un fort dynamisme, représentant 15% de l'ensemble des encours sous gestion en 2016, contre 14% en 2015, et seulement 9% en 2003. Les encours sous gestion des classes alternatives pourraient représenter 16% des encours globaux en 2021<sup>1</sup>: la part des encours traditionnels est donc attendue plus faible en proportion des encours globaux, au profit de la gestion alternative.

Les investisseurs favorisent les classes d'actifs alternatifs, en anticipant des rendements plus importants qu'avec des supports traditionnels. Pour les sociétés de gestion d'actifs, l'attractivité des actifs alternatifs est également démontrée, aussi bien en termes de marge (avec des marges d'encours nettement supérieures aux autres classes d'actifs) qu'en termes d'opportunités d'investissement (notamment dans un mouvement de désengagement contraint des banques et des assurances d'un certain nombre de classes d'actifs, ainsi que dans un contexte d'abondance de capitaux à investir).

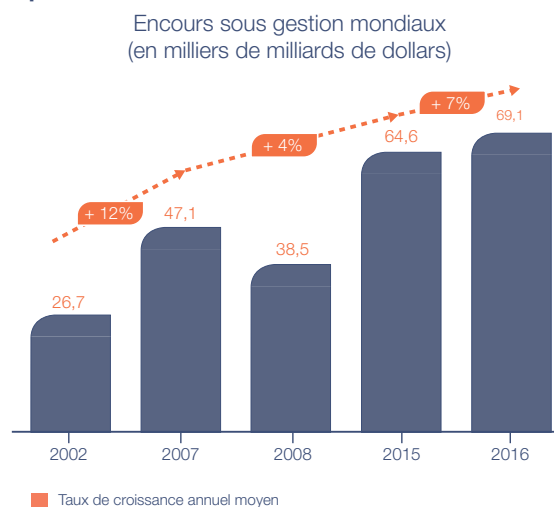
Il existe peu de structures ayant un profil similaire à celui de Tikehau Capital. Avec encours actuels plus faibles que ses comparables directs, le Groupe s'illustre par une croissance historique nettement supérieure.

Les classes d'actifs dans lesquelles le Groupe investit bénéficient d'un fort dynamisme. La dette privée réalise une forte progression dans un contexte de régulations renforcées pesant sur les banques. Cette progression est particulièrement notable en Europe. L'immobilier, qui fait figure de point d'ancrage des gestionnaires d'actifs alternatifs, est également une classe d'actifs sur laquelle le Groupe est présent et connaît un fort développement. Le capital-investissement, dans lequel Tikehau Capital est présent depuis sa création, s'illustre par une surperformance quasi-constante par rapport aux marchés actions classiques. Enfin, les stratégies liquides, dont la collecte s'est réduite récemment pour l'ensemble du marché, constituent toujours une poche nettement majoritaire dans les encours des gestionnaires d'actifs.

### (b) Aperçu global du marché de la gestion d'actifs depuis 2008

Depuis 2008, le marché mondial de la gestion d'actifs a connu une croissance significative d'environ 8% en moyenne par an. Les encours sous gestion ont ainsi atteint un niveau record de 69 100 milliards de dollars à fin 2016. En 2016, la croissance des encours sous gestion a connu une accélération après une année de ralentissement au niveau mondial (7% entre 2015 et 2016, contre 1% entre 2014 et 2015). La croissance annuelle moyenne des encours globaux était de 9% entre 2008 et 2014. La hausse des encours sous gestion au cours de ces dernières années s'explique par la combinaison de la performance des marchés boursiers mondiaux et de l'augmentation des flux de collecte nette, dans un contexte de taux bas.

#### Un marché atteignant 69 100 milliards de dollars en 2016, en croissance de 8% en moyenne par an depuis 2008

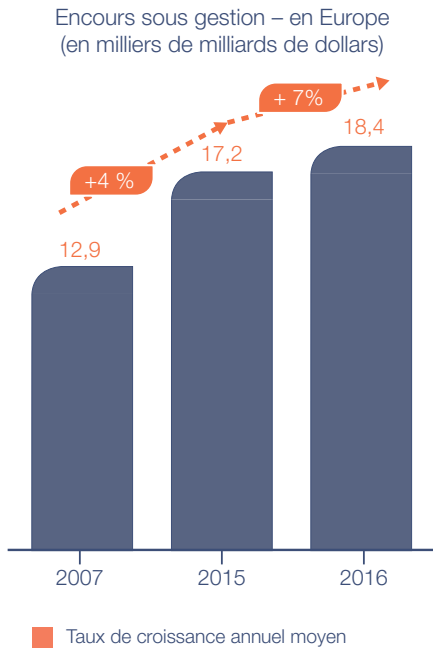


Source : BCG, Global Asset Management, 2017.

Dans ce contexte de croissance soutenue du volume d'encours sous gestion au niveau mondial, le marché de la gestion d'actifs en Europe s'est, lui aussi, montré dynamique en 2016 avec une croissance de plus de 7% (par rapport à 2015) et un volume d'encours sous gestion atteignant 18 400 milliards de dollars. Cette croissance a été tirée par la hausse des encours au Royaume Uni, en Allemagne, en Italie et en Espagne. L'environnement de taux très bas en Italie et en Espagne, la hausse des richesses en Allemagne ainsi que la dévaluation de la livre sterling (parce qu'elle a limité les sorties des investisseurs) ont particulièrement contribué à cette croissance.

<sup>1</sup> Source : BCG, Global Asset Management, 2017.

**Un marché européen en croissance de 7% en 2016**



Dans un environnement économique marqué par une faible croissance, le maintien d'une politique monétaire de taux bas en Europe et une forte volatilité des marchés, la France a enregistré une nouvelle hausse des encours sous gestion en 2016 avec une croissance de 6% par rapport à 2015 et des volumes atteignant 3 673 milliards d'euros (fonds et mandats selon l'AMF). Cette augmentation se justifie principalement par la hausse des encours bruts de la gestion collective (+ 8% par rapport à 2015) et, dans une moindre mesure, par celle des encours bruts de la gestion sous mandat (+ 4% par rapport à 2015).

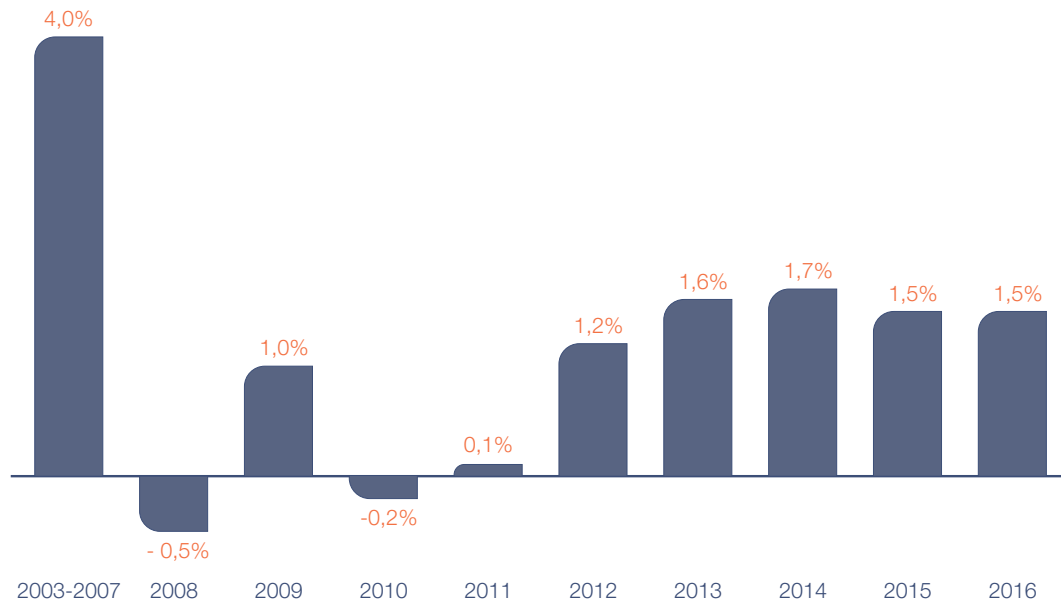
Les études soulignent le potentiel de croissance du secteur de la gestion d'actifs à moyen terme. D'après une étude réalisée par PwC<sup>1</sup>, le volume mondial des encours sous gestion devrait atteindre environ 101 700 milliards de dollars en 2020, représentant ainsi une croissance annuelle moyenne de 6% depuis 2012. Cette dynamique de croissance devrait être notamment portée par les fonds de pensions, les particuliers fortunés ainsi que les fonds souverains.

Les flux de collecte nette<sup>2</sup> mondiaux ont connu une progression continue depuis 2010 malgré un léger repli en 2015, passant de -0,2% des encours sous gestion en 2010 à 1,5% en 2016.

Source : BCG, Global Asset Management, 2017.

**Un flux de collecte nette représentant 1,5% des encours sous gestion mondiaux en 2016**

Flux de collecte nette moyens en % des encours sous gestion mondiaux en début de période



Source : BCG, Global Asset Management, 2017.

<sup>1</sup> PwC: *Asset Management 2020 – A Brave New World*.

<sup>2</sup> La collecte nette correspond à la différence entre les montants de souscriptions et de rachats de la période. Un flux de collecte positif signifie que le montant global collecté (souscriptions) est supérieur aux sorties enregistrées (rachats).

Le flux de collecte nette a été particulièrement solide ces dernières années en Europe, faisant de l'Europe une des régions les plus dynamiques devant les États-Unis. Les flux de collecte nette en Europe représentaient 6,5% des encours sous gestion en 2016 contre 4,1% en 2015<sup>1</sup> et 2,5% en 2014<sup>2</sup>. Cette performance souligne la reprise de la collecte nette en Italie, en Espagne et en Allemagne et une collecte nette très élevée au Royaume Uni (supérieure à 11% des encours sous gestion).

Les acteurs de la gestion d'actifs, notamment les gestionnaires traditionnels, ont connu ces dernières années une pression sur leur rentabilité en raison, d'une part, d'une réglementation accrue, engendrant des coûts supplémentaires et, d'autre part, d'un environnement de taux d'intérêt bas qui affecte négativement leur performance. Néanmoins, ce contexte a été propice à l'identification de nouvelles opportunités dans la gestion d'actifs alternatifs, les gestionnaires comme les investisseurs cherchant des produits à plus hauts rendements.

### (c) Un attrait de plus en plus marqué pour les actifs alternatifs

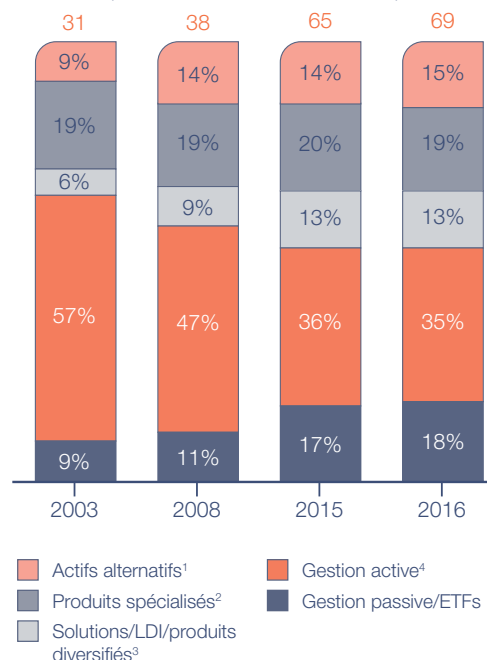
#### (i) Une part des actifs alternatifs dans le total des encours sous gestion en constante augmentation

Le marché de la gestion alternative sur lequel le Groupe opère est, contrairement à la gestion traditionnelle, décorré de des marchés financiers et vise un objectif de performance absolue, et non relative à un indice. L'orientation du marché, mais directement exposé à la performance du gérant du fonds. Les acteurs de la gestion d'actifs alternatifs investissent dans des produits tels que l'immobilier, le capital-investissement, les *hedge funds*, l'infrastructure, la dette privée et les matières premières.

Depuis plusieurs années, la demande des investisseurs pour la gestion active traditionnelle en actions et obligations s'est réduite au profit des actifs alternatifs. Ainsi, la part des actifs alternatifs dans le total des encours sous gestion s'est considérablement accrue à l'échelle mondiale pour représenter 15% en 2016 contre 7% en 2003.

### En 2016, les actifs alternatifs représentaient 15% des encours sous gestion dans le monde

Répartition mondiale des encours sous gestion (milliers de milliards de dollars)



<sup>1</sup> Comprend les fonds alternatifs, le capital-investissement, l'immobilier, l'infrastructure et les fonds de matières premières.

<sup>2</sup> Comprend les produits actions spécialisés (actions non domestiques, globales, marchés émergents, petites et moyennes capitalisations et sectorielles) et les produits obligataires spécialisés (crédit, marchés émergents, taux globaux, haut rendement et obligations convertibles).

<sup>3</sup> Comprend les produits de performance absolue, « *target date* », d'allocation d'actifs, flexibles, de revenus, de volatilité, LDI, ainsi que les produits diversifiés et équilibrés traditionnels.

<sup>4</sup> Comprend les actions de grande capitalisation domestiques à gestion active, les obligations gouvernementales à gestion active, les produits de gestion de trésorerie et les produits structurés.

Source : BCG, Global Asset Management, 2017.

<sup>1</sup> BCG, Global Asset Management, 2017.

<sup>2</sup> BCG, Global Asset Management, 2016.

En termes d'encours sous gestion, les actifs alternatifs ont connu une croissance annuelle moyenne deux fois supérieure à celle des actifs traditionnels (10,7% contre 5,4%, entre 2005 et 2013<sup>1</sup>). Les classes d'actifs comme le capital-investissement, la dette privée et l'immobilier gagnent du terrain sur la gestion traditionnelle mais également au sein de la gestion alternative au détriment des *hedge funds*. En effet, selon Prequin<sup>2</sup>, plus de la moitié des investisseurs ont indiqué qu'ils allaient réduire leur exposition aux *hedge funds* après deux années de performances limitées (2015 et 2016). Selon Prequin, 66% des investisseurs interrogés ont indiqué que leurs investissements en *hedge funds* n'ont pas atteint leurs attentes en 2016<sup>3</sup>, contre 33% en 2015. À plus long terme, les classes d'actifs alternatifs pour lesquelles les investisseurs prévoient d'accroître le plus leurs allocations sont le capital-investissement (+45% d'allocations nettes additionnelles selon Willis Towers Watson) et la dette privée (+38%), au détriment des *hedge funds* (+28%<sup>4</sup>).

Cette tendance devrait s'accroître car les investisseurs continuent à rechercher plus de diversité, une volatilité maîtrisée, un plus fort rendement à long terme et des revenus plus stables.

### (ii) Un environnement macroéconomique favorable aux classes d'actifs alternatifs

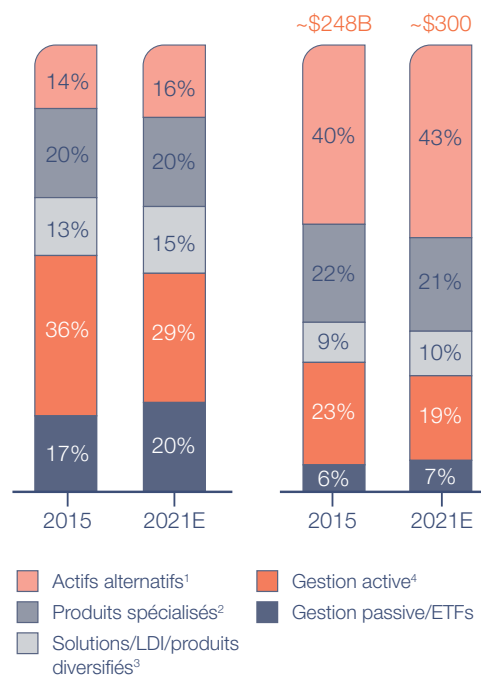
L'assouplissement de la politique monétaire mis en œuvre par la plupart des banques centrales des pays développés depuis la crise financière s'est traduit par une baisse majeure des taux d'intérêt. Ainsi, les taux d'intérêt des principales banques centrales, ainsi que les taux à 10 ans des obligations d'État dans les principaux pays développés sont aujourd'hui proches de zéro voire négatifs.

Cet univers persistant de taux d'intérêt bas a poussé les investisseurs à se tourner vers les classes d'actifs alternatifs, procurant des rendements plus élevés. En effet, dans un tel environnement, les actifs traditionnels peuvent ne pas être en mesure de fournir les niveaux de rendement attendus par les investisseurs. Comme détaillé plus loin, les segments du capital-investissement et de la dette privée ont connu des performances supérieures à celles des marchés boursiers ces dernières années, confirmant le rendement plus élevé de ces classes d'actifs, et ont par ailleurs démontré leur résilience.

Parallèlement à l'environnement de taux d'intérêt bas, les nouvelles réglementations mises en place pour plus de transparence et de contrôle (Directive MIFID II, Directive OPCVM V, Directive AIFM ou Règlement EMIR – voir la Section I.6 (Réglementation) du présent Document de référence) poussent les acteurs de la gestion d'actifs à se diversifier vers des actifs non traditionnels ayant un niveau de commissionnement plus élevé, permettant de compenser la hausse des coûts réglementaires.

### À horizon 2021, les actifs alternatifs représenteront environ 16% des actifs globaux sous gestion et 43% des revenus générés par ceux-ci

Proportion des classes d'actifs par rapport aux encours globaux (2015-2021E) et proportion des revenus par classes d'actifs par rapport aux encours globaux (2015-2021E)



<sup>1</sup> Revenus globaux par classe d'actifs/encours globaux par classe d'actifs, ramené en points de base.

<sup>2</sup> Comprend les fonds alternatifs, le capital-investissement, l'immobilier, l'infrastructure et les fonds de matières premières.

<sup>3</sup> Comprend les produits actions spécialisés (actions non domestiques, globales, marchés émergents, petites et moyennes capitalisations et sectorielles) et les produits obligataires spécialisés (crédit, marchés émergents, taux globaux, haut rendement et obligations convertibles).

<sup>4</sup> Comprend les produits de performance absolue, « target date », d'allocation d'actifs, flexibles, de revenus, de volatilité, LDI, ainsi que les produits diversifiés et équilibrés traditionnels.

<sup>5</sup> Comprend les actions de grande capitalisation domestique à gestion active, les obligations gouvernementales à gestion active, les produits de gestion de trésorerie et les produits structurés.

Source : BCG, Global Asset Management 2017.

<sup>1</sup> D'après McKinsey Global Asset Management Growth Cube ; Prequin ; HFR. Les actifs alternatifs retenus dans cette étude sont les actifs réels (comme l'immobilier, l'infrastructure et les matières premières), le capital-investissement (incluant la dette mezzanine) et les *hedge funds*.

<sup>2</sup> Prequin Investor Outlook : Alternative Assets HI 2016.

<sup>3</sup> Prequin Investor Outlook : Alternative Assets HI 2017.

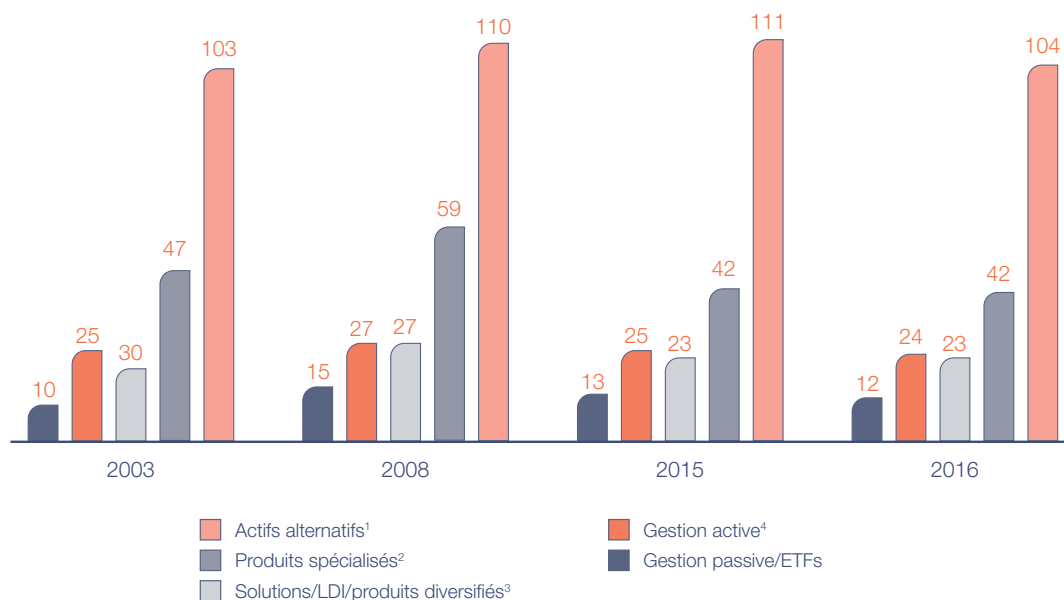
<sup>4</sup> Willis Towers Watson, Global Alternatives, 2016.

La classe d'actifs alternatifs est attendue en croissance annuelle moyenne d'environ 11% sur la période 2015-2021 contre environ 6% pour la classe d'actifs traditionnels. C'est

également la classe d'actifs qui connaît la plus forte hausse des revenus générés.

**La classe d'actifs alternatifs est celle qui génère le plus de revenus proportionnellement à la taille des encours, parmi l'ensemble des classes d'actifs**

En points d'encours de gestion par année <sup>(1)</sup>



<sup>1</sup> Revenus globaux par classe d'actifs/encours globaux par classe d'actifs, ramené en points de base.

<sup>2</sup> Comprend les fonds alternatifs, le capital-investissement, l'immobilier, l'infrastructure et les fonds de matières premières.

<sup>3</sup> Comprend les produits actions spécialisés (actions non domestiques, globales, marchés émergents, petites et moyennes capitalisations et sectorielles) et les produits obligataires spécialisés (crédit, marchés émergents, taux globaux, haut rendement et obligations convertibles).

<sup>4</sup> Comprend les produits de performance absolue, « target date », d'allocation d'actifs, flexibles, de revenus, de volatilité, LDI, ainsi que les produits diversifiés et équilibrés traditionnels.

<sup>5</sup> Comprend les actions de grande capitalisation domestique à gestion active, les obligations gouvernementales à gestion active, les produits de gestion de trésorerie et les produits structurés.

Source : BCG, *Global Asset Management 2017*.  
Tikehau IM

Par ailleurs, l'accroissement des contraintes réglementaires a eu pour conséquence de rendre la détention d'actifs risqués plus difficile et plus coûteuse pour les banques et les compagnies d'assurances, au bénéfice des acteurs spécialisés de la gestion d'actifs alternatifs. C'est le cas par exemple du financement des PME-ETI (voir le Glossaire figurant en Section X.5), opéré de plus en plus par le recours à de la dette privée et par les acteurs non traditionnels.

La croissance de la gestion d'actifs alternatifs est par ailleurs stimulée par l'attrait des fonds de pension, des particuliers fortunés ainsi que des fonds souverains pour ces classes d'actifs, ces investisseurs étant par ailleurs les principaux moteurs de la gestion d'actifs.

Selon PwC<sup>1</sup>, la valeur des actifs gérés par les fonds de pension au niveau mondial devrait croître de 6,2% en moyenne par an entre 2013 et 2020 pour atteindre 56 600 milliards de dollars. Les fonds de pension devraient continuer à se tourner davantage vers les classes d'actifs alternatifs sur le long terme dans la mesure où ils recherchent des stratégies diversifiées et à plus hauts rendements pour répondre à leurs difficultés de financement. De 1995 à 2014, l'allocation des investissements des fonds de pension en actifs alternatifs a augmenté de 20% quand elle a diminué respectivement de 7% et 9% pour les actions et obligations en gestion traditionnelle<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> PwC : *Asset Management 2020 – A Brave New World*.

<sup>2</sup> Source : Towers Watson

Par ailleurs, le rôle des fonds souverains sur le marché des capitaux continue de s'accroître et, selon PwC, la valeur des actifs gérés par ces fonds au niveau mondial devrait croître de 5,8% en moyenne par an entre 2013 et 2020 pour atteindre 15 300 milliards de dollars. Comme les fonds de pension, les fonds souverains cherchent à diversifier leurs classes d'actifs au travers de solutions plus personnalisées, offrant des perspectives de rendements plus fortes. Selon PwC et SWF Institute, la part des investissements des fonds souverains dédiés aux actifs alternatifs sera de 14% en 2020.

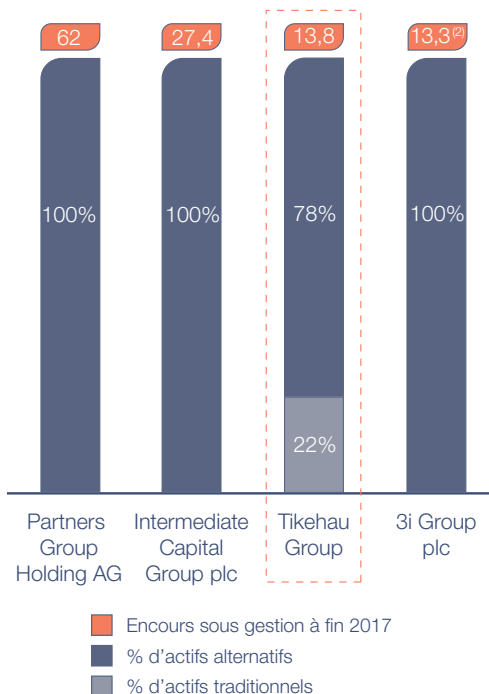
Les actifs détenus par des individus fortunés devraient également fortement augmenter (+ 4,9% de croissance annuelle moyenne entre 2012 et 2020 dans le monde, selon PwC).

(iii) Aperçu du paysage concurrentiel européen de la gestion d'actifs alternative

Le nombre d'acteurs alternatifs indépendants cotés en Europe est très limité. Le graphique ci-dessous présente ceux dont les encours alternatifs gérés représentent une part significative (jusqu'à 100%) de leurs encours.

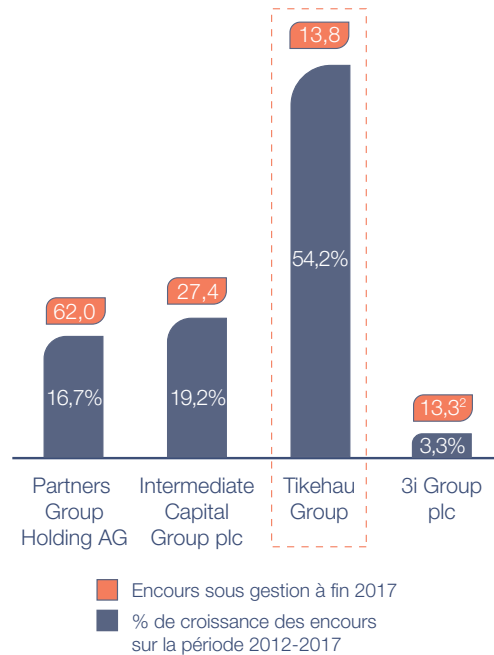
Aperçu des encours sous gestion des principaux acteurs indépendants de la gestion alternative en Europe

Acteurs cotés indépendants<sup>1</sup> européens – Classement par encours sous gestion à fin 2017 et répartition traditionnels/alternatifs



Taux de croissance historique des encours sous gestion des principaux acteurs indépendants de la gestion alternative en Europe

Acteurs cotés indépendants<sup>1</sup> européens – Taux de croissance annuel moyen des encours sous gestion (sur la période 2012-2016)



<sup>1</sup> Établissements non adossés à un établissement bancaire ou à une compagnie d'assurances, ayant une proportion significative d'actifs alternatifs sous gestion.

<sup>2</sup> Les actifs sous gestion de 3i Group sont présentés au 30.09.2017.

Source : informations sociétés, analystes.

Il peut être noté que :

- Partners Group est un groupe coté en Suisse qui investit principalement dans le capital-investissement, mais aussi dans l'immobilier, la dette privée et l'infrastructure ;
- Intermediate Capital Group (ICG) est un groupe coté à Londres qui investit majoritairement dans la dette privée (Mezzanine et CLO notamment) et l'immobilier ;
- 3i gère des actifs alternatifs répartis entre la dette privée, le capital-investissement et l'infrastructure ;
- Tikehau Capital a un portefeuille d'actifs alternatifs réparti entre la dette privée, l'immobilier et le capital-investissement. Toute analyse concurrentielle doit prendre en compte le mix de métiers propre à chaque acteur (dette privée, immobilier, *private equity*, infrastructures, etc.) et les performances de chaque acteur, ligne de métier par ligne de métier, ce qui rend difficile une comparaison globale de Tikehau Capital avec les autres acteurs européens dédiant une part significative de leur activité aux actifs alternatifs.



## (d) Aperçu des tendances de marché des différentes classes d'actifs de Tikehau Capital

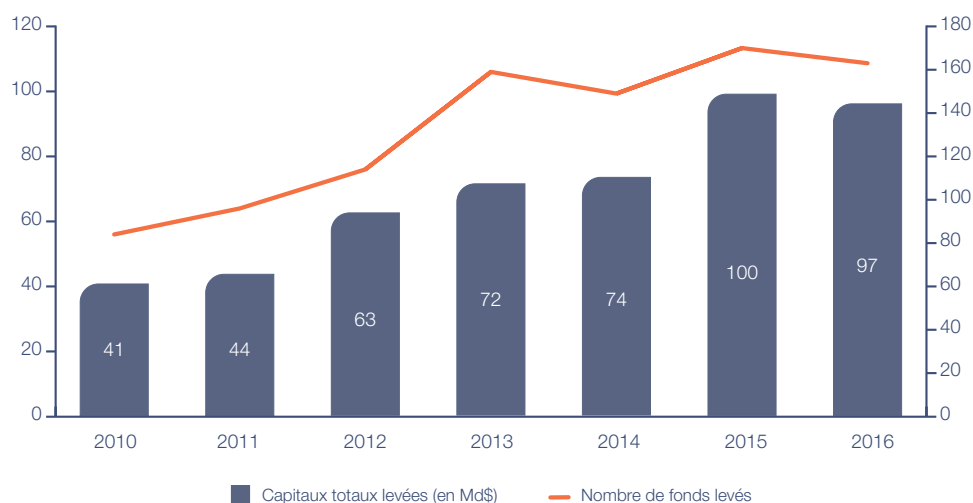
### (i) Dette privée

L'appétit récent des investisseurs pour la dette privée peut être expliqué, d'une part, par la régulation accrue du secteur bancaire a qui a permis à des intervenants non bancaires d'émerger et d'endosser un rôle plus large dans

le financement de l'économie et, d'autre part, par une recherche de rendement de la part des investisseurs, dans un contexte de faible attractivité des « produits de dette » classiques en termes de rendement ou de profils de risque, en comparaison avec les années pré-crise (c'est-à-dire antérieures à 2008).

### Les levées de dettes privées ont fortement augmenté depuis 2010 au niveau mondial

Levées de dettes privées (pour la période 2010-2016, en milliards de dollars et en nombre de fonds)



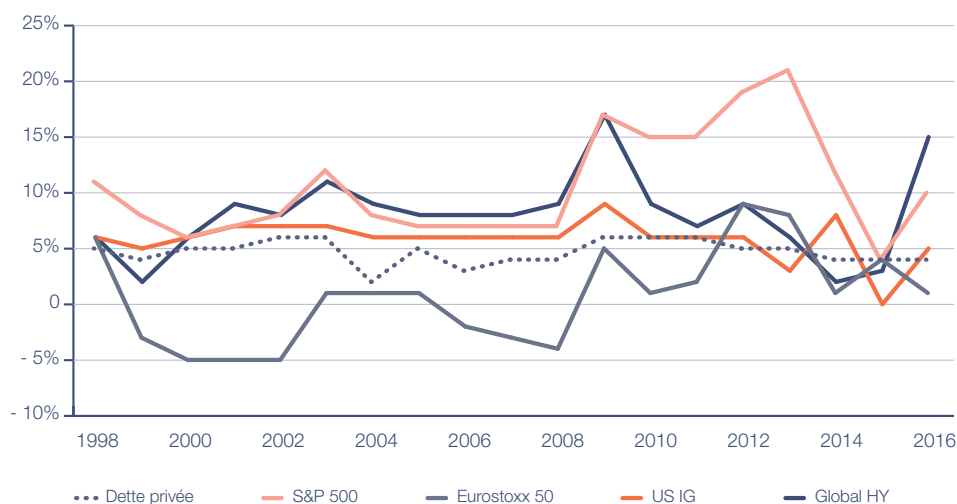
Source : Prequin.

Cette tendance s'illustre par l'augmentation des levées de fonds depuis 2010 et ce à l'échelle mondiale. Les levées de fonds de dette privée pour l'année 2016 ont connu un

plus haut depuis six ans, avec un montant de 97 milliards de dollars (en comparaison de 74 milliards de dollars en 2014).

### La dette privée génère des rendements stables

Évolution des rendements par rapport aux autres classes d'actifs (pour la période 1997-2016)



Source : J.P. Morgan Cazenove, Prequin, Bloomberg

Depuis la fin des années 1990, la dette privée s'illustre par sa relative stabilité en termes de rendement notamment par rapport aux marchés actions et dettes, et ce indépendamment des cycles de marché. En outre, les perspectives de cette classe d'actifs sont attractives. D'après Preqin<sup>1</sup>, et sur un panel d'investisseurs interrogés à fin 2016, 62% d'entre eux indiquaient vouloir accroître leur allocation long terme en dette privée.

Il est à noter que les fonds de dette privée sont majoritairement gérés par des gestionnaires d'actifs expérimentés (90% des fonds levés en 2016), la concurrence est donc très importante et, en particulier, pour les structures nouvellement créées (qui doivent par ailleurs franchir les barrières réglementaires). D'autre part, les levées de fonds sont avant tout destinées à être investies en Amérique du Nord et en Europe, qui représentent à eux deux environ 96% du marché de la dette privée.

Les fonds spécialisés dans le *direct lending* ont su profiter de la place laissée par les banques pour le financement des PME-ETI (voir le Glossaire figurant en Section X.5) en raison notamment de contraintes réglementaires accrues.

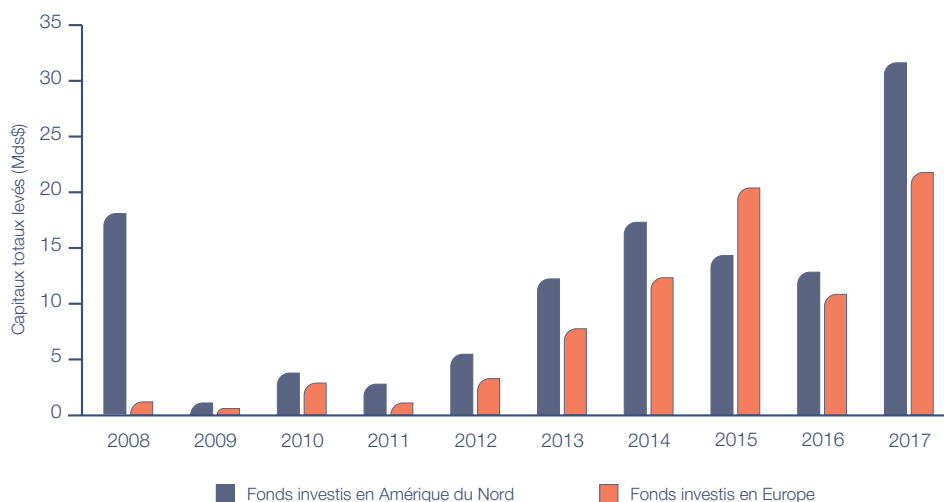
Le *direct lending*, qui consiste à investir directement auprès de PME-ETI ou à investir dans les prêts ou autres instruments de dette émis par des plateformes de prêts, est une alternative attractive à disposition des investisseurs dans la classe d'actifs « produits de dette », dans un contexte de taux bas et de réduction de la taille des bilans des banques.

D'après les chiffres de la Banque Centrale Européenne, les prêts à destination des entreprises non-financières ont décliné de 12% de janvier 2009 à mars 2014 induisant ainsi un recours de celles-ci à d'autres moyens de financement. Le mode de financement des PME-ETI européennes pourrait ainsi évoluer à l'image des États-Unis où en 2013, d'après la Commission Européenne, seulement 30% des PME-ETI étaient financées par les banques (contre 85% d'entre elles en Europe pour la même année).

En Europe, les principaux marchés du *direct lending* sont la Grande-Bretagne, suivie de la France.

### Une croissance soutenue des levées de *direct lending* à destination de l'Europe et de l'Amérique du Nord

Évolution des levées de fonds pour des investissements en Europe contre Amérique du Nord (pour la période 2008-2017, en milliards de dollars)



Source : Preqin, 2018.

Le marché européen est moins mature que le marché américain. Néanmoins, en 2015, les capitaux levés pour des investissements dans des fonds de *direct lending* européens ont augmenté de 42% par rapport à 2014 et ont dépassé pour la première fois ceux à destination du marché nord-américain. Les levées de fonds *direct lending* destinées à des opportunités européennes ont ainsi augmenté de 60% entre 2014 et 2015, passant de 12,5 milliards de dollars à 20,5 milliards de dollars, avant de connaître une diminution significative entre 2015 et 2016, passant de 20,5 milliards

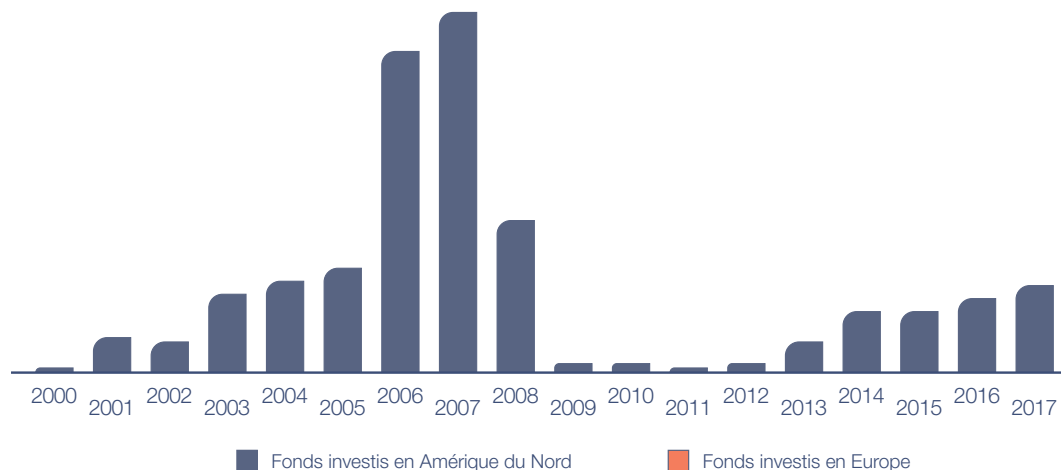
à 11 milliards. Entre 2016 et 2017, les levées de fonds de *direct lending* ont à nouveau fortement augmenté, passant de 11 milliards à 22 milliards en Europe, et de 13 milliards à 32 milliards aux États-Unis.

Dans la catégorie des *leveraged loans*, les émissions de CLOs (« *Collateralized Loan Obligations* ») européens sont en forte hausse sur l'année 2016. En 2017, 51 CLOs ont été finalisés pour un montant global de 20 milliards de dollars (contre 17 milliards de dollars pour 41 véhicules en 2016 et 14 milliards de dollars pour 34 véhicules en 2015).

<sup>1</sup> Preqin Investor Outlook : Alternative Assets H2 2017.

**L'année 2016 marque un plus haut depuis l'année 2008, mais reste loin derrière les niveaux pré-crise (avant 2008)**

Émissions de CLOs européens (pour la période 2000-2017, en milliards d'euros)



Source : Fitch, Aperçu des marchés US et européens des CLO, Bloomberg.

Le marché des CLOs européens est notamment soutenu par des innovations telles que les *floored CLOs* (c'est-à-dire avec niveau plancher) : dans un environnement de taux Euribor négatifs, la plupart des CLOs sont protégés vis-à-vis des taux négatifs avec des planchers (85% des dettes des CLOs européens ont des niveaux planchers à 0% ou au-dessus). Par ailleurs les CLOs comptent désormais un nombre plus important de contreparties par produit.

Il n'est pas observé de ralentissement pour le marché des émissions de CLOs en Europe à la suite du référendum sur le Brexit.

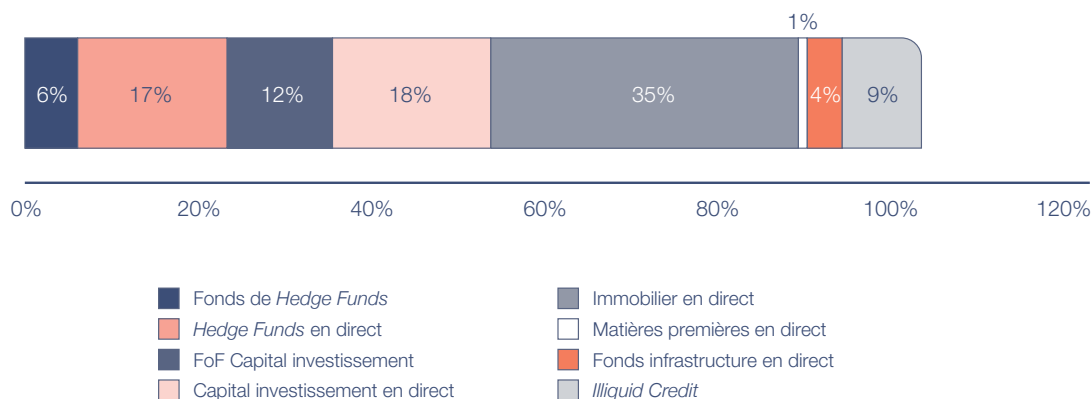
**(ii) Immobilier**

L'année 2016 a vu se renforcer l'attractivité de la classe d'actifs « immobilier » : les investisseurs ont été attirés par des rendements plus attractifs que ceux des produits de dette classiques. À moyen terme, ses fondamentaux devraient être soutenus par des mises en chantier restant à des niveaux relativement faibles depuis 2009, tout comme les niveaux d'endettement.

Sur les trois dernières années, les fonds immobiliers ont généré un rendement annualisé moyen de 16%. Par ailleurs, dans son étude sur la gestion alternative, Preqin indique que 76% des investisseurs interrogés estiment qu'ils investiront au moins autant de capital en 2017 qu'en 2016 dans la classe d'actifs, ce qui marque une stabilité de l'appétit pour celle-ci.

**Les actifs immobiliers représentent la part la plus importante des actifs gérés par les gestionnaires alternatifs**

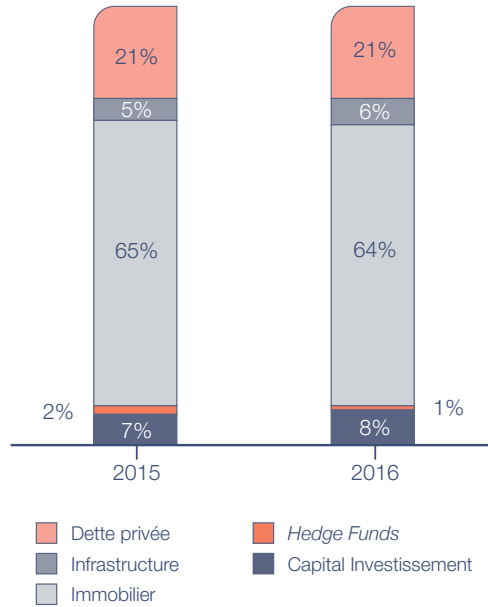
Pourcentage de détention du Top 100 des gestionnaires alternatifs par classe d'actif (2017)



Source : Willis Towers Watson, Global Alternatives, 2017.

**Les actifs immobiliers représentent toujours une part importante dans l'allocation des actifs**

Comparaison des allocations des investisseurs institutionnels<sup>(1)</sup> au cours des années 2015 et 2016



<sup>1</sup>Compagnies d'assurances.

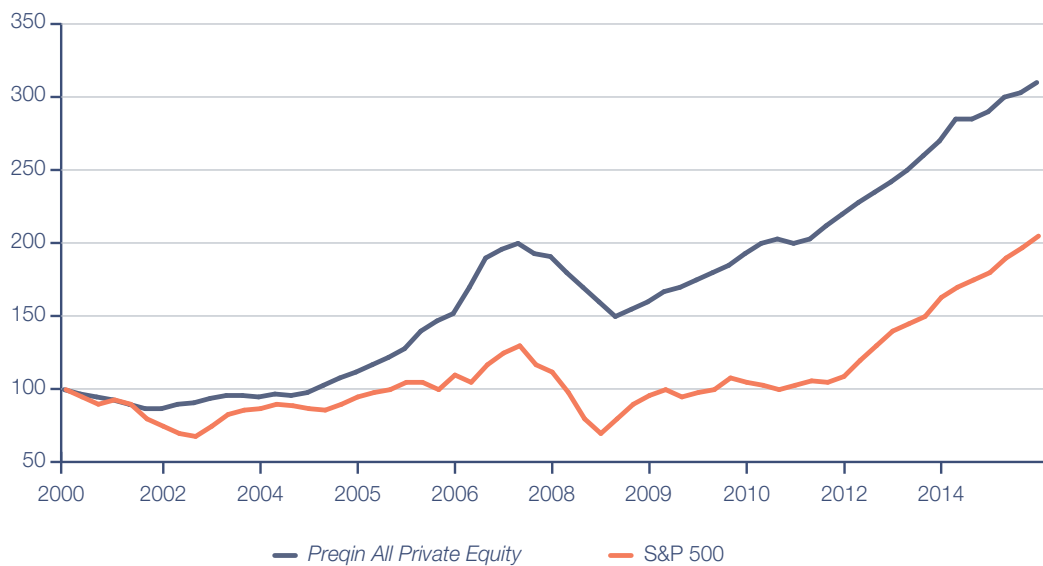
Source : Willis Towers Watson, Global Alternatives, 2017.

**(iii) Capital-investissement**

Au niveau mondial, la performance réalisée par le capital-investissement a été largement supérieure à celle des marchés actions. Ainsi, Prequin note une surperformance quasi-constante de son indice All Private Equity par rapport à l'indice S&P 500 reflétant la performance des marchés actions, et ce depuis les années 2000, comme le montre le graphique ci-dessous.

**Le capital-investissement a surperformé quasiment constamment les marchés actions**

Évolution des indices globaux Prequin PE et S&P 500 (en base 100, pour l'année 2000)



Source : Prequin, décembre 2015

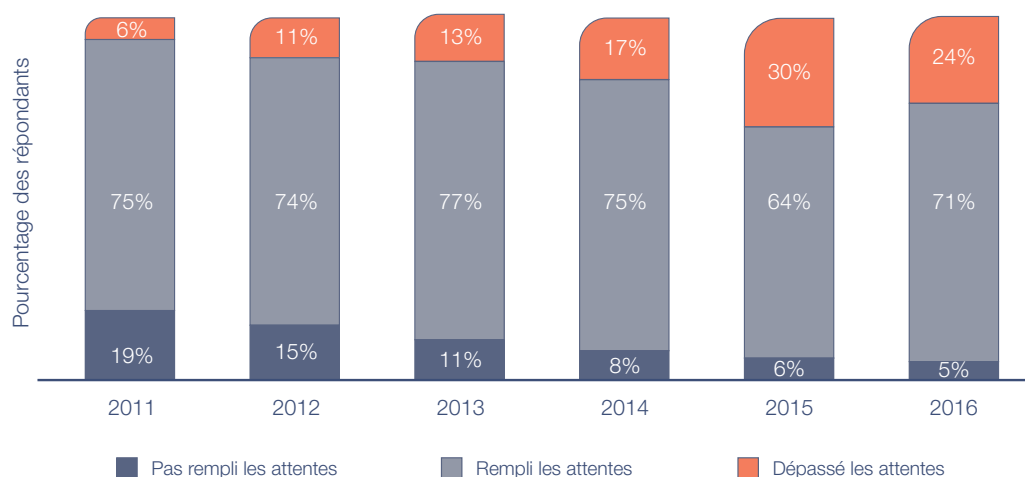
Plus récemment, le capital-investissement est devenu la classe d'actifs qui au sein des investissements alternatifs a connu la croissance la plus importante (+15,3% de taux de croissance annuel moyen sur la période 2004-2013). En 2016, le nombre total de transactions a augmenté de 5,1%, alors que la valeur totale des transactions, elle, a chuté de 5,3% sur l'année<sup>1</sup>. En Europe, celui-ci a bénéficié d'une amélioration de la situation macroéconomique ces dernières années, ainsi que des politiques monétaires accommodantes de la Banque Centrale Européenne qui ont

eu pour conséquence une forte disponibilité du crédit à bas coût.

En juin 2017, sur un panel d'investisseurs interrogés par Preqin<sup>2</sup>, 89% déclaraient que les investissements dans la classe d'actifs capital-investissement avaient dépassé ou atteint leurs objectifs initiaux. Il est à noter par ailleurs que ce taux de satisfaction des investisseurs est en forte hausse sur la période 2011-2017, passant ainsi de 81% en 2011 à 89% à mi 2017.

### Pour la majeure partie des investisseurs, les performances du capital-investissement ont été en ligne avec leurs attentes

Proportion des investisseurs ayant le sentiment que les performances du capital-investissement ont satisfait leurs attentes (pour la période 2011-2016)



Source : Preqin Investor Interviews, décembre 2011-2016

Pour la période 2015-2017, le capital-investissement, aux côtés de la dette privée, figure parmi les classes d'actifs dont la performance anticipée est la plus attractive au sein de l'univers alternatif (respectivement 7,5% et 7,0% de rendements anticipés). L'Amérique du Nord est la zone géographique la plus attractive, suivie par l'Europe. D'après Preqin<sup>3</sup>, 50% des investisseurs sondés estiment que l'Europe offre des opportunités d'investissements attractives (à comparer avec 69% pour l'Amérique du Nord). À horizon 2020, les actifs alternatifs sont attendus en croissance (leur volume est estimé entre 13,6 à 15,3 milliers de milliards de dollars à horizon 2020) et jouissent d'une attractivité continue, notamment dans un contexte de recherche de diversification de la part des investisseurs et d'augmentation des capitaux disponibles à investir.

### (iv) Stratégies liquides

En 2016, les sous-jacents actions et obligations constituent toujours la classe d'actifs représentant la partie la plus importante des encours sous gestion à l'échelle mondiale, avec 35% des encours sous gestion globaux et 23% des revenus générés et ce, malgré une diminution progressive observée depuis 2003. Certaines sous-catégories de cette classe d'actifs, telle que la gestion obligataire (*fixed income*), ont à l'inverse enregistré une forte croissance en 2016, démontrant que cette classe d'actifs continuera d'être exploitée<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> PwC, Private Equity Trend Report 2017.

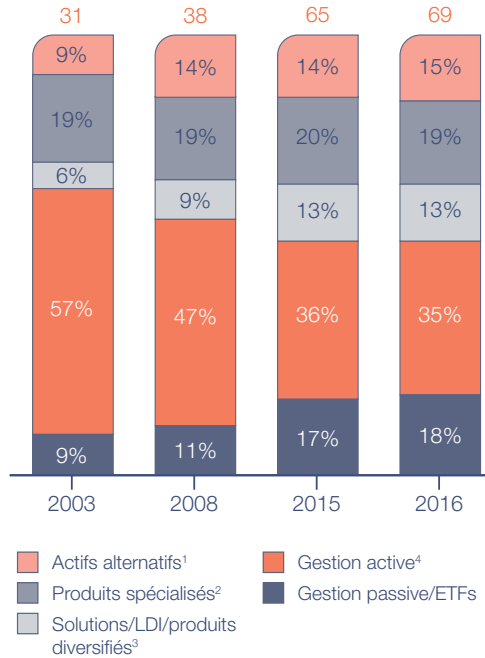
<sup>2</sup> Preqin Investor Outlook : Alternative Assets H2 2017.

<sup>3</sup> Preqin Investor Outlook : Alternative Assets H2 2017.

<sup>4</sup> BCG, Global Asset Management 2016.

**Les encours sous gestion traditionnels représentent une part des encours mondiaux sous gestion qui demeure majoritaire**

Répartition mondiale des encours sous gestion (milliers de milliards de dollars)



<sup>1</sup> Comprend les fonds alternatifs, le capital-investissement, l'immobilier, les infrastructures et les fonds de matières premières.

<sup>2</sup> Comprend les produits actions spécialisés (actions non domestiques, globales, marchés émergents, petites et moyennes capitalisations et sectorielles) et les produits obligataires spécialisés (crédit, marchés émergents, taux globaux, haut rendement et obligations convertibles).

<sup>3</sup> Comprend les produits de performance absolue, « target date », d'allocation d'actifs, flexibles, de revenus, de volatilité, LDI, ainsi que les produits diversifiés et équilibrés traditionnels.

<sup>4</sup> Comprend les actions de grande capitalisation domestiques à gestion active, les obligations gouvernementales à gestion active, les produits de gestion de trésorerie et les produits structurés.

Source : BCG, Global Asset Management 2016.



## 6. RÉGLEMENTATION

L'activité de Tikehau Capital est régie par des réglementations spécifiques à chaque pays dans lequel le Groupe opère, directement ou par le biais de filiales (notamment Tikehau IM, Tikehau Capital Europe ou Tikehau Investment Management Asia Pte. Ltd.), de succursales ou de partenariats.

Depuis l'admission de ses titres au marché réglementé Euronext Paris, le 7 mars 2017, Tikehau Capital est soumise à diverses obligations notamment en matière (i) d'information périodique et permanente, (ii) de lutte contre les abus de marché et (iii) d'émission de titres financiers. Ces obligations sont définies par la réglementation française et européenne et par l'AMF, autorité en charge de la régulation et de la supervision des marchés financiers français, dans son règlement général.

Concernant les activités de gestion d'actifs et de prestation de services d'investissement, les sociétés du Groupe concernées sont soumises à de nombreuses réglementations, une surveillance prudentielle et des exigences en matière d'agrément.

Bien que la nature et le champ d'application des réglementations varient d'un pays à l'autre, le Groupe est soumis à des lois et à des réglementations encadrant les activités de gestion d'actifs et d'investissement dans la plupart des pays dans lequel il conduit ses activités. La gouvernance et l'organisation interne de chaque filiale et succursale nécessitent un suivi permanent et un réajustement approprié selon les activités exercées dans la mesure où les réglementations applicables sont en évolution permanente, plus particulièrement dans l'Union européenne (UE) et selon la transposition qui en est faite dans les différents États membres et leur interprétation selon les régulateurs locaux.

Cette évolution réglementaire permanente pourrait avoir une incidence significative sur l'activité et le résultat d'exploitation de Tikehau Capital. Toutefois, les fonctions supports du Groupe s'attachent à anticiper et analyser les modifications réglementaires afin d'en limiter les impacts sur les activités plus opérationnelles.

### (a) Réglementation applicable aux activités de gestion d'actifs

Ces dernières années, les autorités européennes ont porté une attention accrue à l'industrie des services financiers et ont adopté des directives et règlements encadrant le secteur de la gestion d'actifs, dont l'objet est de protéger les investisseurs et de préserver la stabilité des marchés financiers.

Les activités de gestion d'actifs de Tikehau Capital, principalement exercées par le biais de sa filiale Tikehau IM, peuvent être divisées en deux catégories principales :

- a) la gestion collective de fonds et autres organismes de placement collectif, y compris les OPCVM et les Fonds d'Investissement Alternatifs (« FIA », voir le Glossaire figurant en Section X.5), lesquels sont régis respectivement par :
  - la Directive 2009/65/CE du 13 juillet 2009 portant coordination des dispositions législatives, réglementaires et administratives concernant certains organismes de placement collectif en valeurs mobilières (« OPCVM », voir

le Glossaire figurant en Section X.5) telle qu'amendée (la « Directive OPCVM ») ainsi que par la Directive 2014/91/UE renforçant certaines exigences liées à la gestion d'OPCVM, telles que les fonctions du dépositaire, les politiques de rémunération et les sanctions (la « Directive OPCVM V »), et

- la Directive 2011/61/UE du 8 juin 2011 sur les gestionnaires de FIA (la « Directive AIFM ») ;

- b) la gestion individualisée pour compte de tiers (au travers de mandats de gestion) et le conseil en investissement, activités qui constituent des services financiers régis par la Directive 2014/65/CE (la « Directive MIFID II ») complétée par le règlement (CE) n° 600/2014 (le « Règlement MIFIR ») et modifiant la Directive 2004/39/CE du 21 avril 2004 concernant les marchés d'instruments financiers (la « Directive MIFID »). En complément de ces principales réglementations, les activités de gestion d'actifs sont soumises à d'autres réglementations européennes, tel que le Règlement (UE) n° 648/2012 du 4 juillet 2012 sur les produits dérivés de gré à gré, les contreparties centrales et les référentiels centraux (le « Règlement EMIR »). Le Règlement EMIR régit notamment la compensation, le *reporting* et les techniques d'atténuation des risques relatifs aux opérations sur les instruments dérivés de gré à gré.

### (i) Principales réglementations applicables aux activités de gestion d'actifs

#### Réglementation applicable aux gestionnaires d'OPCVM

Tikehau IM gère et commercialise des OPCVM dans l'Union européenne et doit en conséquence respecter des règles strictes en termes d'organisation interne, y compris des exigences relatives à la gestion du risque et des conflits d'intérêts, ainsi que des règles de bonne conduite relatives notamment au montant des commissions perçues ou à l'information devant être fournie aux clients.

Afin de répondre à ces exigences, les OPCVM sont soumis à des règles relatives à l'allocation, la diversification et la conservation des actifs. Un OPCVM ne doit notamment pas investir plus de (i) 5% de ses actifs en valeurs mobilières ou instruments du marché monétaire émis par la même entité ou (ii) 20% de ses actifs en dépôts ou liquidités auprès du même établissement. Les actifs d'un fonds commun de placement ou d'une société d'investissement à capital variable doivent être conservés par un dépositaire qui doit être une entité distincte du fonds et de la société de gestion, assurer la garde des actifs ainsi que la ségrégation des comptes.

La société de gestion doit par ailleurs établir pour chacun des OPCVM qu'elle gère un court document contenant des informations clés pour les investisseurs (le Document d'information clé pour l'investisseur ou DICI). Ce document doit contenir des informations sur les éléments essentiels relatifs aux OPCVM concernés, notamment l'identification de l'OPCVM, une brève description de ses objectifs d'investissement et de sa politique d'investissement, une présentation des performances passées, les coûts et charges associés et le profil risques/bénéfices de l'investissement.

La société de gestion doit également publier un prospectus comprenant les informations nécessaires aux investisseurs pour être à même de porter un jugement éclairé sur l'investissement qui leur est proposé et, en particulier, sur les risques afférents.

Dans la lignée de la Directive OPCVM, la Directive OPCVM V introduit de nouvelles règles pour les dépositaires d'OPCVM, telles que des règles relatives aux entités éligibles à cette fonction, leurs missions, les accords de délégation et la responsabilité des dépositaires. De manière plus générale, la Directive OPCVM V renforce également certaines exigences applicables aux sociétés de gestion et définit les règles applicables en matière de politiques de rémunération (voir le paragraphe ci-après « Réglementations applicables aux politiques de rémunération »). Ces nouvelles exigences sont pour la plupart alignées sur les exigences de la Directive AIFM, qui sont décrites ci-après.

La Directive OPCVM V a été transposée en droit français par l'Ordonnance n° 2016-312 du 17 mars 2016 modifiant le cadre juridique de la gestion d'actifs. Les nouvelles règles issues de la transposition sont ainsi entrées en application le 18 mars 2016. Le règlement délégué a été publié au *Journal officiel de l'Union européenne* le 24 mars 2016 et est entré en application le 13 octobre 2016.

#### Réglementation applicable aux gestionnaires de FIA

Les gestionnaires de FIA, tel que Tikehau IM, sont soumis aux dispositions issues de la transposition de la Directive AIFM. Les FIA sont définis comme les entités (autres que les OPCVM) qui lèvent des capitaux auprès d'un certain nombre d'investisseurs, en vue de les investir conformément à une politique d'investissement définie. La Directive AIFM impose des exigences en matière notamment d'organisation, de gouvernance, d'information et d'allocation et de conservation des actifs.

Les gestionnaires des FIA doivent effectuer des *reportings* fréquents auprès des autorités compétentes de leur État membre d'origine sur les principaux marchés et instruments dans lesquels ils investissent pour le compte des FIA dont ils assurent la gestion. Ces *reportings* portent sur (i) les principaux instruments dans lesquels chaque FIA investit, (ii) les marchés sur lesquels chaque FIA est implanté ou sur lesquels il est actif et (iii) les expositions et les concentrations les plus importantes pour chacun des FIA. En outre, les gestionnaires de FIA sont soumis à des obligations renforcées en matière d'information des investisseurs et doivent, pour chaque FIA de l'Union européenne qu'ils gèrent et pour chacun des FIA qu'ils commercialisent dans l'Union européenne, établir un rapport annuel dans les six mois suivant la clôture de chaque exercice social. Les gestionnaires de FIA doivent également mettre à la disposition des investisseurs potentiels, préalablement à leur investissement, une liste d'informations sur les caractéristiques du FIA. Cette liste comprend notamment une description de la stratégie d'investissement et des objectifs du FIA, des procédures de modification de sa stratégie ou de sa politique d'investissement, de la procédure de valorisation du FIA et de ses actifs, de la gestion du risque de liquidité du FIA ainsi qu'une description de toutes les commissions, charges et dépenses (y compris les montants maximaux de celles-ci) qui sont directement ou indirectement supportées par les investisseurs.

Les gestionnaires européens peuvent commercialiser auprès de clients professionnels au sein de l'Union européenne des parts ou actions de FIA européens ou non européens grâce

au régime du passeport (voir la Section I.6(c)(i) (La procédure de passeport européen) ci-après). Les gestionnaires non européens peuvent également, sous réserve d'avoir obtenu les autorisations nécessaires dans l'un des États membres de l'Union européenne, commercialiser des FIA européens et non européens au sein de l'Union européenne.

#### (ii) Autres réglementations applicables aux activités de gestion d'actifs

##### L'impact de la Directive MIFID II

Lorsqu'une société de gestion est agréée pour fournir des services d'investissement (conseil en investissement et/ou gestion de portefeuille pour le compte de tiers), elle est tenue d'appliquer les règles issues de la transposition de la Directive MIFID II applicables à ces services d'investissement, notamment les « règles distributeurs ». En effet, les obligations relatives aux distributeurs de produits financiers peuvent avoir *de facto* un impact important pour les sociétés de gestion lorsque la distribution des fonds qu'elles gèrent implique la fourniture de service(s) d'investissement entraînant l'application des « règles distributeurs » (notamment en cas de recours, pour la distribution, à d'autres prestataires de services d'investissement ou des conseillers en investissements financiers), en particulier en matière de communication d'informations.

La Directive MIFID II impose aux distributeurs (à travers la fourniture de services d'investissement) de se doter de dispositifs appropriés pour obtenir les renseignements utiles relatifs auxdits instruments financiers, pour en comprendre les caractéristiques et évaluer la compatibilité de chaque instrument financier avec les besoins de ses clients, notamment par rapport au marché cible qu'il définit. Les informations obtenues sur le produit doivent être confrontées avec celles concernant les propres clients du distributeur pour définir le marché cible et la stratégie de distribution.

Par renvoi des Directives OPCVM et AIFM, la Directive MIFID II s'applique dès lors qu'un service d'investissement est réalisé par la société de gestion, en distribuant elles-mêmes ses propres produits ou en commercialisant des fonds gérés par des sociétés de gestion tierces.

Dès lors, les sociétés de gestion répondant à ces critères doivent mettre en œuvre les nouvelles exigences de la Directive MIFID II et notamment comprendre les caractéristiques de chaque instrument, identifier le marché cible et évaluer en fonction la comptabilité des instruments proposés avec les besoins de leur clientèle.

##### L'impact du Règlement EMIR

Le Règlement EMIR qualifie de « contreparties financières » les OPCVM et, le cas échéant, leurs sociétés de gestion agréées conformément à la Directive européenne n° 2009/65/CE (Directive UCITS IV), ainsi que les FIA gérés par des gestionnaires agréés ou enregistrés conformément à la Directive AIFM.

Sauf exceptions, les OPCVM ou FIA gérés par des sociétés de gestion de portefeuille sont donc considérés comme des « contreparties financières » au sens du Règlement EMIR. Chacune de ces entités doit alors respecter les obligations prévues par le Règlement EMIR à ce titre lorsqu'elle conclut des contrats sur des instruments dérivés de gré à gré et notamment : (i) compenser les produits dérivés de gré à gré considérés par l'ESMA comme éligibles à la compensation, (ii) mettre en place des techniques d'atténuation des risques

pour les contrats non compensés par une contrepartie centrale et (iii) respecter des exigences de transparence.

Dans ce contexte, lorsque Tikehau Capital conclut des contrats de produits dérivés, le Groupe est assujéti aux obligations prévues par les dispositions du Règlement EMIR.

### (b) Réglementation applicable aux activités de prestation de services d'investissement

Au sein du Groupe, l'activité de prestation de services d'investissement est principalement exercée par Tikehau Capital Europe Limited, une entité créée par Tikehau Capital et régulée au Royaume-Uni par la *Financial Conduct Authority* (la « FCA »). Tikehau Capital Europe est agréée pour conseiller et arranger des opérations d'investissements, ainsi que pour gérer des investissements pour compte de tiers. En outre, ses autorisations ont été passeportées en Irlande et aux Pays-Bas lui permettant d'offrir des produits et des services financiers dont notamment celui de conseiller sur des investissements (voir la Section I.6(c)(i) (La procédure de passeport européen) ci-après). Enfin, un plan de contrôle adapté fait l'objet d'un rapport régulier au management de Tikehau Capital.

Le nouveau cadre législatif instauré par la Directive MIFID II, complété par le Règlement MIFIR, a renforcé et étendu les règles auxquelles sont soumis les prestataires de services d'investissement notamment par l'extension du champ d'application de la Directive MIFID en incluant les produits financiers n'étant pas couverts par cette dernière.

Cette nouvelle réglementation a un impact significatif sur les prestataires de services d'investissement conduisant leurs activités au sein de l'Union européenne en créant notamment des exigences accrues en termes d'organisation interne, ainsi qu'en matière d'information, d'évaluation de l'adéquation et du caractère approprié du service à fournir aux clients. La Directive MIFID II prévoit en outre une obligation de meilleure exécution et de meilleure sélection des ordres des clients, un encadrement renforcé des rétrocessions versées dans le cadre de la fourniture de conseil en investissement, des exigences de transparence pré- et post-négociation. Enfin, le rôle et les pouvoirs des autorités de régulation des marchés financiers ont été renforcés.

### (c) Autres réglementations notables

#### (i) La procédure de passeport européen

Le passeport européen permet, sous certaines conditions, à une société de gestion qui a été agréée par le régulateur de son pays d'origine de demander à conduire ses activités dans l'Union européenne ou dans les États parties à la convention relative à l'Espace économique européen (l'« EEE »). Lorsqu'une société de gestion d'un autre État membre souhaite fournir ses services en France, on parle de « *passport in* ». Lorsqu'une société de gestion française souhaite fournir ses services dans l'Union européenne ou dans un autre État partie à l'accord sur l'EEE, on parle de « *passport out* ». Il existe deux modalités d'exercice du passeport européen : en libre prestation de services ou en liberté d'établissement. Dans le cadre de la libre prestation de services, la société de gestion peut conduire certaines de ses activités dans un autre État membre de l'Union européenne ou dans un État partie à la convention relative à

l'EEE autre que celui dans lequel se situe son siège social. Dans le cadre de la liberté d'établissement, la société de gestion peut établir des succursales dans un autre État membre de l'Union européenne ou dans un État partie à la convention de l'EEE.

La société de gestion qui souhaite conduire certaines de ses activités pour lesquelles elle a été agréée dans un autre État doit en informer les autorités compétentes de son État membre d'origine. Dans l'État membre d'accueil, la société de gestion peut uniquement conduire les activités couvertes par l'agrément octroyé dans son État membre d'origine et susceptibles de faire l'objet d'un passeport conformément à la réglementation européenne.

En matière de gestion d'actifs, un passeport peut être accordé pour trois types d'activités : (i) la gestion d'OPCVM, (ii) la gestion de FIA et (iii) la gestion de portefeuille pour compte de tiers. Le régime des passeports permet aux entités susceptibles d'en bénéficier de conduire leurs activités de manière transfrontalière au sein de l'Union européenne.

#### (ii) La lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

Les sociétés de gestion et les prestataires de services d'investissements sont tenus de déclarer à une cellule de lutte anti-blanchiment placée sous l'autorité du Ministre de l'Économie français, Tracfin (« traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins »), tous les montants enregistrés sur leurs comptes qu'ils soupçonnent de provenir du trafic de stupéfiants ou du crime organisé, toutes les transactions inhabituelles excédant certains montants, ainsi que tous les montants et transactions qu'ils soupçonnent d'être le résultat d'une infraction passible d'une peine d'emprisonnement supérieure à un an ou qui sont susceptibles de contribuer au financement du terrorisme.

Les institutions réglementées sont soumises à une obligation de vigilance, comprenant notamment l'obligation d'établir des procédures relatives à la prévention du blanchiment d'argent ou du financement du terrorisme et permettant l'identification du client (ainsi que du bénéficiaire effectif) pour toute transaction (« KYC », voir le Glossaire figurant en Section X.5). Elles doivent également mettre en place des systèmes d'évaluation et de gestion des risques de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme adaptés aux opérations et aux clients concernés.

#### (iii) Autres réglementations

##### Réglementation des rétrocessions

La Directive MIFID II a renforcé la protection des investisseurs concernant les types de paiements (ou « rétrocessions ») qu'une société peut recevoir ou payer à des tiers lors de la prestation de services d'investissement. De manière générale, il est interdit aux sociétés fournissant des services de conseil en investissement d'une manière indépendante ou conduisant des activités de gestion de portefeuille, de percevoir des honoraires, commissions, bénéfices monétaires ou non monétaires de la part de tiers. Certains bénéfices mineurs de nature non monétaire sont néanmoins possibles mais le client devra en être clairement informé.

S'agissant des entités fournissant des services d'investissement autres que la gestion de portefeuille ou le conseil en investissement indépendant, des rétrocessions peuvent être

perçues à condition que ces paiements aient pour objet d'améliorer la qualité du service rendu au client et ne nuisent pas au respect par le prestataire de son obligation d'agir de manière honnête, équitable et professionnelle dans l'intérêt de ses clients. Le client devra être clairement informé de l'existence, de la nature et du montant de telles rétrocessions, d'une manière complète, précise et compréhensible, avant toute fourniture du service d'investissement ou du service auxiliaire.

### Réglementations applicables aux politiques de rémunération

La Directive AIFM et la Directive MIFID II encadrent les politiques de rémunération des gestionnaires de FIA et des prestataires de services d'investissement afin de s'assurer que la politique de rémunération est compatible avec les principes de bonne gestion des risques. En outre, Tikehau IM qui gère et commercialise des OPCVM doit se conformer aux exigences de la Directive OPCVM V qui prévoit des dispositions en matière de rémunération en grande partie similaires à celles contenues dans la Directive AIFM.

Une part significative de la rémunération des collaborateurs dont les activités pourraient avoir un impact significatif sur l'exposition au risque doit être fondée sur la performance. Une part importante de cette rémunération variable, basée sur la performance, doit être versée sous forme d'instruments financiers. Une part substantielle de cette rémunération variable doit être différée sur une période d'au moins trois ans. La rémunération variable, y compris la part différée, ne peut être payée ou acquise que si son montant est compatible avec la situation financière de la société de gestion et si elle est justifiée par les performances observées.

Les collaborateurs concernés relèvent du périmètre du « personnel identifié » au sens des Directives AIFM et OPCVM V qui est composé de la direction générale de Tikehau IM, des preneurs de risques (à savoir les gérants de portefeuille), des responsables des fonctions de contrôle, des responsables des fonctions support ainsi que de tout collaborateur qui, au vu de sa rémunération globale, se situe dans la même tranche de rémunération que la direction générale et les preneurs de risques, et dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de la société de gestion ou sur le profil de risque des FIA ou des OPCVM qu'il gère.

Seuls les membres du « personnel identifié » percevant une rémunération variable élevée et ayant une influence sur le profil de risque de la société de gestion ou sur le profil de risque des FIA ou des OPCVM qu'ils gèrent sont soumis aux exigences relatives à la structure et aux modalités d'acquisition et de versement de la rémunération variable issues des Directives AIFM et OPCVM V.

Le processus d'identification du « personnel identifié » au sens des Directives AIFM et OPCVM V est mené conjointement par la direction des ressources humaines, la direction de la conformité et est soumis au Comité des nominations et des rémunérations de Tikehau Capital, la société mère de Tikehau IM (voir la Section IV.4(b)(ii) (Comité des nominations et des rémunérations) du présent Document de référence).

Les entités réglementées doivent en outre inclure dans leur rapport annuel ou de gestion des informations relatives à la politique, aux principes et aux pratiques de rémunération.

### Exigences en fonds propres

Conformément aux divers régimes réglementaires applicables aux activités de gestion d'actifs, Tikehau IM est soumise à des exigences en matière de capital minimum, généralement égales au plus élevé des montants suivants : 25% des coûts d'exploitation annuels, ou 0,02% des encours sous gestion plus 0,01% dans la mesure où Tikehau IM est soumise à la Directive AIFM.

Ces exigences de fonds propres sont significativement plus limitées que celles applicables à Tikehau Capital Europe dans le cadre de ses activités de CLO. En effet, en application du Règlement 575/2013/UE concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement (le « Règlement CRR »), issu des travaux du comité Bâle III, un taux de rétention de 5% des actifs titrisés s'applique aux entités originatrices d'un point de vue réglementaire et donc à Tikehau Capital Europe dans le cadre de la gestion de ses CLO (principe de la « *retention piece* »).

Conformément au Règlement CRR, cette rétention est considérée comme effective lorsqu'elle est réalisée :

- de manière horizontale, soit lorsqu'elle porte sur au moins 5% de la valeur nominale de chacune des tranches vendues ou transférées aux investisseurs ; ou
- de manière verticale, soit lorsqu'elle porte sur la tranche de première perte et, si nécessaire, d'autres tranches ayant un profil de risque identique ou plus important que celles transférées ou vendues aux investisseurs de manière à ce que, au total, la rétention soit égale à 5% au moins de la valeur nominale des expositions titrisées.

### Réglementation relative au financement participatif

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2014, le financement participatif connaît un nouveau cadre réglementaire permettant à toute plateforme souhaitant réaliser une activité de financement participatif de s'immatriculer auprès de l'ORIAS sous l'un des statuts suivants : conseiller en investissements participatifs (CIP), intermédiaire en financement participatif (IFP) ou prestataire de services d'investissement qui fournit des prestations de conseil en financement participatif (PSI FP).

Le Groupe exerce ses activités de financement participatif au travers de sa filiale Credit.fr. Credit.fr est immatriculée auprès de l'ORIAS en qualité d'IFP et de CIP, ce double statut lui permettant d'être en mesure de proposer le financement des projets disponibles sur la plateforme sous la forme d'un prêt ou par souscription de titres financiers.

Au titre de sa qualité d'IFP, Credit.fr doit notamment respecter certaines règles de bonne conduite et d'organisation tenant compte de la nature des opérations effectuées qui reposent notamment sur un devoir d'information envers (i) le public concernant les conditions de sélection des projets et des porteurs de sujets, (ii) les prêteurs concernant les caractéristiques du projet et les risques liés au financement participatif et (iii) les porteurs de projet concernant les caractéristiques de l'opération dans son ensemble.

Au titre de sa qualité de CIP, Credit.fr est notamment soumise à : (i) des exigences en matière de logistique humaine et matérielle lui permettant de comprendre les caractéristiques et d'identifier les marchés cibles, (ii) des exigences en matière de détection et de contrôle des conflits d'intérêts, (iii) des exigences envers ses clients afin de leur fournir un service approprié à leurs profils et (iv) un devoir de mise en garde des clients ou clients potentiels sur les risques.



#### Réglementation applicable à Singapour

Le Groupe exerce ses activités à Singapour au travers de Tikehau Investment Management Asia Pte. Ltd. (Tikehau IM Asia), filiale détenue à 100% par Tikehau IM, qui a été agréée par l'autorité de supervision financière singapourienne (*Monetary Authority of Singapore*, MAS), ainsi que, depuis le 11 novembre 2016, au travers de la société de gestion IREIT Global Group qui est détenue indirectement par Tikehau IM à 80%.

À ce titre, Tikehau IM Asia et IREIT Global Group sont soumises aux lois, réglementations, lignes directrices et recommandations établies par la MAS.

#### Réglementation applicable aux États-Unis

Depuis 2017, le Groupe est présent sur le continent nord-américain au travers de Tikehau Capital North America, filiale détenue à 100% par la Société, qui a été enregistrée en qualité de conseiller en investissement (*Registered Investment Advisor*) auprès de l'autorité de supervision financière américaine (*Securities Exchange Commission*, SEC).

À ce titre, Tikehau Capital North America est soumise, en vertu du *US Investment Advisers Act of 1940* de la SEC, à : (i) des obligations fiduciaires envers les clients, (ii) des exigences et interdictions substantielles, (iii) des exigences contractuelles, (iv) des exigences de tenue de registres, et (v) une surveillance administrative par la SEC notamment par le biais de contrôles.

## 7. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

L'objectif de la Société est de continuer de maximiser la création de valeur pour ses actionnaires sur le long terme en allouant son capital de manière à optimiser ses revenus et la rentabilité de ses capitaux propres (voir la Section I.3(a)(i) (Un modèle économique conciliant croissance et résilience) du présent Document de référence).

Consciente que la distribution des bénéfices est un objectif de ses actionnaires, la Société entend mettre en œuvre une politique de distribution permettant de distribuer un dividende stable ou en croissance sur la base d'une référence initiale fixée à 0,50 euro.

L'historique de distribution de dividende de la Société est le suivant :

	Au titre de l'exercice 2015	Au titre de l'exercice 2016	Au titre de l'exercice 2017
Dividende par action	0,70 €	–	1,00 € <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 25 mai 2018.

À ce titre, il est proposé à l'Assemblée générale le versement d'un dividende de 1 euro par action au titre de l'exercice 2017. Ce dividende inclut le dividende de référence de 0,50 euro auquel s'ajoute un complément de 0,50 euro compte tenu des résultats de l'exercice 2017.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale de la Société, le dividende sera détaché de l'action le 30 mai 2018 et mis en paiement à compter du 1<sup>er</sup> juin 2018.

## II . COMMENTAIRES SUR LES ACTIVITÉS, LES RÉSULTATS ET LA SITUATION FINANCIÈRE

1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ACTIVITÉS, DES RÉSULTATS ET DE LA SITUATION FINANCIÈRE	88
2. RAPPEL DES OPÉRATIONS DE RÉORGANISATION	90
(a) Opérations d'apport en nature	90
(b) Autres opérations de réorganisation	90
3. COMMENTAIRES SUR LES ACTIVITÉS ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2017	91
(a) Activités au cours de l'exercice 2017	91
(b) Analyse des résultats consolidés pour l'exercice 2017	95
(c) Actif immobilisé consolidé	98
(d) Liquidités et sources de financement	98
(e) Évolution des capitaux propres	101
4. RÉSULTATS ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ	102
(a) Comptes annuels de l'exercice 2017	102
(b) Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	103
5. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2017	104
(a) Augmentation de capital	104
(b) Autres événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2017 et la date d'arrêté des comptes	104
(c) Autres événements significatifs intervenus depuis la date d'arrêté des comptes	105



## 1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ACTIVITÉS, DES RÉSULTATS ET DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Les commentaires qui suivent portent principalement sur les informations financières historiques du Groupe, et sont à lire en regard des opérations de réorganisation du Groupe finalisées au cours de l'exercice 2017. Ces opérations, qui sont décrites en détail à la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence, ont notamment eu pour effet d'apporter à la Société toutes les activités de gestion d'actifs détenues par la Société et ses affiliés, afin de faire de la Société la société de tête d'un Groupe dédié à la gestion d'actifs et à l'investissement et de permettre au Groupe de mettre en œuvre la stratégie décrite à la Section I.3(b) (Stratégie) du présent Document de référence. Ainsi, les informations financières historiques ne sont pas nécessairement représentatives de la performance future du Groupe.

Du fait de ses activités, les indicateurs que la Société suit (et entend suivre) sont les suivants :

### Indicateurs opérationnels reflétés dans les comptes consolidés de Tikehau Capital

• **Revenus du portefeuille** – Ils correspondent aux variations de juste valeur du portefeuille courant et non courant de la Société augmentées des autres revenus générés par ce portefeuille sur la période considérée (à savoir notamment dividendes et intérêts perçus).

• **Revenus des sociétés de gestion** – Cet agrégat est formé des commissions nettes perçues par les sociétés de gestion du Groupe augmentées des commissions de surperformance et du résultat associé aux parts d'intéressement à la surperformance (*carried interest*). Plus spécifiquement :

- Les commissions nettes comprennent, pour une large part, les commissions de gestion nettes, qui sont égales aux commissions de gestion perçues, nettes des commissions payées. Les commissions de gestion perçues correspondent à des frais de gestion payés par le portefeuille (qu'ils soient relatifs à la gestion des encours ou à des prestations d'arrangement). Elles sont reconnues au fur et à mesure du service rendu et sont calculées en général en appliquant un pourcentage aux encours gérés. Elles sont perçues mensuellement, trimestriellement voire sur des périodes plus courtes (à l'exception des commissions d'arrangement qui sont généralement payées lors de la réalisation de l'investissement). Le niveau des commissions de gestion dépend à la fois des typologies de clients et des typologies de produits. Les commissions payées correspondent à (i) des rétrocessions payées aux distributeurs prévues contractuellement, généralement établies à partir d'un pourcentage des commissions de gestion et (ii) des frais de dépositaires et de valorisateurs, lorsque ceux-ci sont payés par Tikehau Capital.

- Des commissions de surperformance ou des revenus associés aux parts d'intéressement à la surperformance (*carried interest*) peuvent être perçus en cas de dépassement de seuils de performance pendant la durée de vie du fonds (fonds ouverts gérés dans le cadre des

stratégies liquides) ou lors de la liquidation du fonds (fonds ouverts notamment dans le cadre des activités de dette privée et immobilières). Ces revenus rémunèrent Tikehau Capital lorsque les stipulations des règlements desdits fonds le prévoient. Ils sont acquittés par les fonds directement aux bénéficiaires et sont reconnus comptablement dans le compte de résultat lors de leur attribution définitive. (Voir la Section I.4(a)(ii) (Le modèle économique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

• **Revenus nets** – Les revenus nets correspondent aux revenus du portefeuille (voir ci-dessus) augmentés des revenus des sociétés de gestion (voir ci-dessus), étant précisé que cet agrégat comporte des éléments ayant un effet sur la trésorerie et d'autres étant des écritures comptables n'ayant pas d'impact en trésorerie.

• **Résultat des activités de gestion d'actifs et d'investissement** – Le résultat des activités de gestion d'actifs et d'investissement (après quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence) correspond au résultat du portefeuille, (i) augmenté des revenus des sociétés de gestion consolidées par intégration globale, (ii) augmenté de la quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence et (iii) augmenté du résultat du portefeuille d'instruments dérivés et des charges opérationnelles, mais avant prise en compte du résultat financier, de l'impôt et du résultat des entreprises mises en équivalence. Les charges opérationnelles sont principalement composées des charges de personnel et des autres charges d'exploitation (notamment honoraires, dépenses informatiques, etc.).

• **Résultat net** – Le résultat net correspond au résultat des activités de gestion d'actifs et d'investissement (après quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence) augmenté du résultat financier (ou diminué si ce dernier est négatif), et diminué de l'impôt sur les bénéfices correspondant au montant dû au titre de l'exercice augmenté de l'impôt différé éventuellement dû à raison des comptabilisations à la juste valeur. Le résultat net est ensuite partagé entre la part du Groupe et la part revenant aux minoritaires.

### Indicateurs opérationnels non reflétés dans les comptes consolidés de Tikehau Capital

• **Actifs sous gestion** – En fonction des différentes stratégies, les actifs sous gestion correspondent notamment :

a) pour les stratégies liquides : à la valeur liquidative des fonds (la valeur liquidative de chaque type de parts du fonds étant multipliée par le nombre de parts en circulation) ou à l'engagement des souscripteurs pour les mandats de gestion ;

b) pour les activités de dette privée : (i) aux engagements des souscripteurs durant les périodes de levée de fonds et d'investissement, (ii) à la valeur liquidative des fonds, une fois la période d'investissement révolue, et (iii) aux engagements des souscripteurs pour les activités de CLO ;

c) pour les activités immobilières : (i) à la dernière valeur d'expertise disponible des actifs figurant dans les fonds (ou, à défaut, au coût historique des actifs) majorée de la trésorerie et des autres éléments d'actifs du fonds, le cas échéant, (ii) aux engagements reçus des investisseurs de TREIC ;

d) pour l'investissement en capital : à la dernière valorisation disponible des actifs en incluant notamment les investissements dans les plateformes (y compris le *goodwill*) et la trésorerie disponible (c'est-à-dire nette des engagements non-appelés).

La variation des actifs sous gestion d'un exercice à l'autre peut s'expliquer par (i) l'effet collecte nette (voir ci-après), (ii) l'effet marché, qui correspond à la somme des variations positives et négatives de la performance des portefeuilles sur la période, (iii) aux distributions réalisées sur la période et (iv) l'effet périmètre, c'est-à-dire lorsque des sociétés de gestion sont acquises ou cédées au cours d'un exercice, mais également lorsque le taux de détention évolue si bien que la détention devient majoritaire ou minoritaire, leurs encours s'ajoutent aux encours totaux (acquisition, détention devenue majoritaire) ou diminuent les encours totaux (cession, détention devenue minoritaire) de Tikeha Capital, à compter de la date d'acquisition, de cession, de relution ou de dilution.

• **Actifs sous gestion générant des commissions** – En fonction des différentes lignes de métier, les actifs sous gestion générant des commissions de gestion correspondent notamment :

a) pour les stratégies liquides : (i) à l'actif net des fonds, et (ii) s'agissant des mandats de gestion, à l'actif net des fonds minoré des investissements et des liquidités disponibles dans certains fonds gérés par les sociétés de gestion du Groupe ;

b) pour les activités de dette privée : (i) durant les périodes de levée de fonds puis d'investissement, à l'actif net des fonds, à l'engagement appelé ou à l'engagement total en fonction des conditions de souscription des fonds, et (ii) une fois la période d'investissement révolue, à l'actif net des fonds ;

c) pour les activités immobilières : aux coûts d'acquisition des actifs ;

d) pour les activités d'investissement en capital (*private equity*) pour le compte des clients-investisseurs des sociétés de gestion du Groupe : (i) durant les périodes de levée de fonds et d'investissement, à l'actif net des fonds, à l'engagement appelé ou à l'engagement total en fonction des conditions de souscription des fonds, et (ii) une fois la période d'investissement révolue, à l'actif net des fonds.

• **Actifs sous gestion qui généreront à l'avenir des commissions de gestion** – En fonction des différentes lignes de métier, les actifs sous gestion qui généreront à l'avenir des commissions de gestion correspondent (i) soit à des engagements non encore appelés auprès des investisseurs, (ii) soit à des engagements ou catégories de parts qui ne génèrent pas encore des commissions de gestion mais qui sont destinés à en générer, selon certaines

conditions (par exemple, après l'atteinte d'une certaine proportion des engagements appelés ou après une certaine durée de détention des parts).

• **Actifs sous gestion ne générant pas de commissions de gestion** – Les actifs sous gestion ne générant pas de commissions correspondent à la quote-part d'actifs sous gestion qui, par nature, ne génèrent pas de commissions de gestion et n'ont pas vocation à en générer. En fonction des différentes lignes de métier, ces derniers correspondent notamment :

a) pour les stratégies liquides : aux investissements et aux liquidités disponibles dans certains fonds gérés par les sociétés de gestion du Groupe ;

b) pour les activités de dette privée : aux catégories de parts, appelées ou non, qui, par nature, ne génèrent pas de commissions de gestion et n'ont pas vocation à en générer ;

c) pour les activités immobilières : à la différence entre (i) la dernière valeur d'expertise disponible pour valoriser les actifs des fonds immobiliers et (ii) le coût d'acquisition de ces mêmes actifs ;

d) pour les activités d'investissement en capital (*private equity*) pour le compte des clients-investisseurs des sociétés de gestion du Groupe : aux catégories de parts, appelées ou non, qui, par nature, ne génèrent pas de commissions de gestion et n'ont pas vocation à en générer.

• **Montant moyen des actifs sous gestion générant des commissions de gestion** – Il correspond à la moyenne entre le montant des actifs sous gestion générant des commissions de gestion au 31 décembre de l'année N - 1 et au 31 décembre de l'année N.

• **Taux de commissionnement moyen pondéré** – Il correspond à la moyenne des taux de commissionnement pondérée par le poids de chacune des quatre lignes de métier du Groupe appliquée aux actifs sous gestion générant des commissions de gestion, c'est-à-dire au rapport, pour chacune des quatre lignes de métier, entre :

a) le montant des commissions de gestion générées par la ligne de métier, sur la base des comptes consolidés du Groupe ; et

b) le montant moyen des actifs sous gestion générant des commissions.

Pour les besoins des définitions des cinq indicateurs opérationnels ci-dessus, le terme « commissions de gestion » recouvre les notions suivantes :

a) les commissions de gestion (et assimilées) ;

b) les autres commissions incluant les commissions de *waiver*, les commissions d'agent, les commissions assimilées ; et

c) les commissions d'arrangement.

• **Collecte nette** – Elle correspond à la différence entre les montants de souscriptions et les rachats de la période. Un flux de collecte positif signifie que le montant global collecté (souscriptions) est supérieur aux sorties enregistrées (rachats). Inversement, un flux de collecte négatif signifie que le montant des rachats est supérieur aux flux de souscriptions.

## 2. RAPPEL DES OPÉRATIONS DE RÉORGANISATION

Afin de préparer l'admission des titres de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris qui est intervenue le 7 mars 2017, il a été procédé à diverses opérations de reclassement de titres et de simplification de la structure actionnariale et de la gouvernance du Groupe.

Ces opérations ont été mises en œuvre avec l'objectif (i) de regrouper les métiers de Tikehau Capital pour améliorer la visibilité et la compréhension de son modèle et notamment faciliter son développement à l'international, (ii) de promouvoir une taille critique du Groupe, (iii) de gagner en efficacité opérationnelle au sein du Groupe, et (iv) d'améliorer l'accès aux marchés de capitaux. Cette réorganisation a également permis de mettre en place une organisation fonctionnelle conforme aux objectifs et à la stratégie du Groupe, tels qu'ils sont décrits dans le présent Document de référence.

### (a) Opérations d'apport en nature

Afin de préparer l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris intervenue le 7 mars 2017, il a été procédé fin 2016 à diverses opérations de reclassement de titres et de simplification de la structure actionnariale et de la gouvernance du Groupe. En particulier :

- la Société a été transformée en société en commandite par actions avec effet au 7 novembre 2016 et des nouveaux statuts de la Société ont été approuvés (voir la Section VIII.2 (Principales dispositions statutaires de la Société) du présent Document de référence) lors d'une Assemblée générale mixte des associés de la Société qui s'est tenue le 7 novembre 2016 et a approuvé ces propositions à l'unanimité ;

- des apports en nature ont été consentis à la Société, notamment :

- l'apport à la Société d'actions de Tikehau IM non encore détenues par la Société et représentant 74,1% du capital de Tikehau IM ; et

- l'apport à la Société par Tikehau Capital Advisors de (i) 10 actions de préférence de catégorie 1 de Salvepar, (ii) la totalité de ses actions de préférence (*preferred shares*) émises par Tikehau Capital Europe Limited, (iii) la totalité de ses actions de Tikehau Asia, et (iv) la totalité de ses actions de City Star Ream Resorts (Singapore) Pte. Ltd.

Ces apports ont été approuvés à l'unanimité des votes exprimés par l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société qui s'est tenue le 21 décembre 2016 et ont été réalisés à la même date, conduisant à l'émission de 12 682 142 actions nouvelles par la Société au bénéfice des apporteurs (dont 8 884 534 nouvelles actions émises au bénéfice de Tikehau Capital Advisors) ; et

- AF&Co (la société holding personnelle de Monsieur Antoine Flamarion) et MCH (la société holding personnelle de Monsieur Mathieu Chabran) ont cédé à la Société leurs droits de propriété sur la marque « TIKEHAU ». Cette cession a permis à la Société de détenir les droits de propriété intellectuelle associés à la marque sous laquelle les entités

du Groupe exercent leurs activités et commercialisent leurs produits. Elle a été autorisée par le Conseil de surveillance de la Société préalablement à sa conclusion et a été réalisée le 22 décembre 2016 pour un montant de 10,2 millions d'euros déterminé sur la base d'une évaluation réalisée par un expert indépendant, étant précisé que l'intégralité du produit de la cession a été réinvestie par les cédants dans l'augmentation de capital de la Société réalisée le 6 janvier 2017.

### (b) Autres opérations de réorganisation

#### **Offre publique de Salvepar sur la Société et fusion-absorption de Salvepar dans la Société**

Dans le cadre de la réorganisation du Groupe et du regroupement de ses métiers, la Société a déposé le 9 janvier 2017 un projet d'offre publique d'échange à titre principal et d'achat à titre subsidiaire sur les actions ordinaires et les ORNANE de sa filiale Salvepar non encore détenues par la Société.

À l'issue de cette offre, la Société détenait au total 7 393 248 actions Salvepar, soit 99,14% du capital et 99,19% des droits de vote de cette société, et 2 430 040 ORNANE représentant 99,84% des ORNANE émises par Salvepar en circulation.

Les résultats de l'offre publique d'acquisition le permettant, une procédure de retrait obligatoire portant sur les actions ordinaires et les ORNANE émises par Salvepar et non encore détenues par la Société a été mise en œuvre le 6 mars 2017. Cette procédure a permis à la Société de détenir 100% des titres, du capital et des droits de vote de Salvepar et Salvepar a été radié de la cote. Dans la continuité de ces opérations, il a été procédé à la fusion-absorption de Salvepar par la Société, afin d'intégrer complètement le portefeuille d'investissement de Salvepar à celui, plus large, de la Société. Cette opération de fusion-absorption a été réalisée le 30 novembre 2017 avec effet rétroactif, d'un point de vue comptable et fiscal, au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

#### **Reclassement de la participation dans Duke Street LLP**

Dans le cadre des opérations de reclassement préalables à la demande d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, un accord a été signé pour transférer à Tikehau Capital UK Limited (une filiale détenue à 100% par la Société) la participation détenue indirectement par Tikehau Investment Limited (une filiale détenue à 100% par Tikehau Capital Advisors) dans la société de gestion Duke Street LLP. Cette cession a permis de porter la participation de Tikehau Capital UK Limited dans Duke Street LLP de 17,15% à 35% et de placer sous la Société la totalité de la participation détenue par le Groupe dans Duke Street LLP, dans la mesure où cette dernière est une société de gestion britannique spécialisée dans le LBO *mid-cap* (voir le Glossaire figurant en Section X.5). Cette cession a reçu l'approbation du Conseil de surveillance de la Société le 5 janvier 2016 et a été réalisée le 29 août 2017.

### 3. COMMENTAIRES SUR LES ACTIVITÉS ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2017

#### (a) Activités au cours de l'exercice 2017

Au 31 décembre 2017, les actifs sous gestion de Tikehau Capital s'élevaient à 13,8 milliards d'euros (contre 10,0 milliards d'euros au 31 décembre 2016), soit une croissance nette de 38,2% sur l'exercice 2017. Tikehau Capital a ainsi dépassé son objectif de 13 milliards d'euros d'actifs sous gestion à fin 2017 et réitère son objectif d'atteindre 20 milliards d'actifs en 2020.

Cette croissance résulte principalement d'une collecte nette de 3,9 milliards d'euros à laquelle s'ajoutent des effets de marché de 0,4 milliard d'euros et distribution de 0,5 milliard d'euros qui se compensent. Il est toutefois rappelé que les actifs sous gestion publiés par la Société au 31 décembre

2016 étaient établis sur une base *pro forma* (incluant des événements qui sont intervenus au début du 1<sup>er</sup> semestre 2017 – voir ci-après).

L'ensemble des quatre lignes de métier du Groupe a enregistré une collecte nette positive sur l'exercice, avec une collecte nette de 1,5 milliard d'euros en dette privée, 0,4 milliard d'euros en immobilier, 1,1 milliard d'euros sur les stratégies liquides et 0,9 milliard d'euros en investissement en capital.

Au 31 décembre 2017, les actifs sous gestion du Groupe se répartissent entre le périmètre gestion d'actifs (11,4 milliards d'euros) et le périmètre des investissements réalisés à partir du bilan du Groupe (2,4 milliards d'euros) et étaient répartis comme suit :

	Actifs sous gestion au 31 décembre 2017 (en milliards d'euros)	Pourcentage des actifs sous gestion du Groupe	
		31 décembre 2017	31 décembre 2016 sur une base <i>pro forma</i>
Dette privée	6,0	43,3%	49,0%
Immobilier	2,2	16,3%	17,6%
Stratégies liquides	3,1	22,5%	19,1%
Investissement en capital	0,1	0,5%	–
<b>Total Gestion d'actifs</b>	<b>11,4</b>	<b>82,6%</b>	<b>85,7%</b>
<b>Total Investissements réalisés à partir du bilan du Groupe</b>	<b>2,4</b>	<b>17,4%</b>	<b>14,3%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

#### Activités de gestion d'actifs

Au 31 décembre 2017, le périmètre gestion d'actifs de Tikehau Capital représentait 11,4 milliards d'euros d'actifs et était composé de :

- 81% d'actifs sous gestion générant des commissions de gestion (soit 9,2 milliards d'euros à fin 2017 contre 6,0 milliards d'euros à fin 2016) ;
- 15% d'actifs sous gestion qui généreront à l'avenir des commissions de gestion (soit 1,7 milliard d'euros à fin 2017 contre 2,2 milliards d'euros à fin 2016) ; et
- 4% d'actifs sous gestion ne générant pas de commissions de gestion (soit 0,5 milliard d'euros à fin 2017 contre 0,3 milliard d'euros à fin 2016).

Sur l'exercice 2017, le Groupe a investi un montant cumulé de 3,3 milliards d'euros dans le cadre de ses activités de gestion d'actifs (voir ci-après).

#### Dette privée : 6,0 milliards d'euros d'actifs sous gestion au 31 décembre 2017

La croissance de 1,1 milliard d'euros des actifs sous gestion au cours de l'exercice 2017 (soit 22,3% de croissance sur l'exercice) résulte d'une collecte nette de 1,5 milliard d'euros diminuée des effets de distribution de 0,5 milliard d'euros. Au cours de l'exercice 2017, la croissance des actifs a été favorisée par (i) la commercialisation de Tikehau Senior Loan II, la dernière génération de fonds de Dettes Senior (*leveraged loans*) du Groupe qui a clôturé à 0,6 milliard d'euros, (ii) le lancement de Tikehau Direct Lending IV, le nouveau fonds de *direct lending* de Tikehau Capital actuellement en cours de commercialisation, (iii) le *closing* de NOVO 2018, la deuxième génération du fonds de place NOVO dont Tikehau Capital s'était vu confier la gestion en 2013 et (iv) le *closing* d'un troisième CLO pour un montant de 0,4 milliard d'euros.

Des informations détaillées sur l'ensemble de ces fonds et véhicules figurent à la Section I.4(b) (Activités de dette privée) du présent Document de référence.



### Immobilier : 2,2 milliards d'euros d'actifs sous gestion au 31 décembre 2017

La croissance de 0,4 milliard d'euros des actifs sous gestion au cours de l'exercice 2017 (soit 27,6% de croissance sur l'exercice) résulte d'une collecte nette du même montant due notamment à l'acquisition fin octobre d'un portefeuille d'environ deux cents actifs immobiliers à usage de bureaux et d'activités auprès du Groupe EDF. (Voir la Section I.4(c) (Activités immobilières) du présent Document de référence.)

### Stratégies liquides : 3,1 milliards d'euros d'actifs sous gestion au 31 décembre 2017

La croissance de 1,2 milliard d'euros sous gestion au cours de l'exercice 2017 (soit 62,8% de croissance sur l'exercice) résulte d'une collecte nette de 1,1 milliard d'euros, en particulier sur le fonds obligataire flexible Tikehau Taux Variables dont l'encours s'élevait à 1,8 milliard d'euros au 31 décembre 2017, soit une croissance d'environ 106% sur l'année 2017. (Voir la Section I.4(d) (Stratégies liquides) du présent Document de référence.)

### Investissement en capital (*private equity*) : 0,1 milliard d'euros d'actifs sous gestion au 31 décembre 2017

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, l'activité d'investissement en capital du Groupe est exercée essentiellement à partir du bilan du Groupe (voir ci-après). Toutefois, le Groupe a pour ambition de développer progressivement une activité de gestion d'actifs pour le compte de ses clients-investisseurs et, au 31 décembre 2017, gérait 0,1 milliard d'euros dans ce cadre. Cette proportion a vocation à augmenter au cours des années à venir au fur et à mesure du déploiement en cours de nouvelles stratégies.

#### Activités d'investissement

Au 31 décembre 2017, les investissements en capital réalisés à partir du bilan du Groupe représentaient un montant de 2,4 milliards d'euros d'actifs.

Sur l'exercice 2017, la Société a poursuivi la rotation active de son portefeuille d'investissements détenus sur le bilan dans le cadre de ses trois axes stratégiques d'allocation, à savoir (i) des investissements dans les fonds gérés par le Groupe et co-investissements aux côtés de ceux-ci (axe n° 1), (ii) des investissements dans les plateformes du Groupe (axe n° 2) et (iii) des investissements opportunistes (axe n° 3). (Voir la Section I.4(a)(ii) (Le modèle économique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

En 2017, au titre de son portefeuille d'investissement non courant, la Société a réalisé des opérations d'investissement dans le cadre de ses trois axes d'allocation de son bilan pour un montant cumulé de 787,9 millions d'euros et des désinvestissements pour un montant de 170,9 millions d'euros.

Par ailleurs, Tikehau Capital a réalisé, au titre de son portefeuille courant, des opérations d'investissement pour un montant cumulé de 43,6 millions d'euros et des désinvestissements pour un montant de 14,6 millions d'euros.

Sur l'exercice 2017, le Groupe a investi un montant cumulé de 160 millions d'euros de son bilan (dont 43,4 millions d'euros au titre de son portefeuille courant) dans ses stratégies de gestion d'actifs, notamment dans le cadre des principales opérations suivantes :

- souscription dans Tikehau Global Short Duration à hauteur de 25,0 millions d'euros (voir la Section I.4(d) (Stratégies liquides) du présent Document de référence) ;

- souscription dans Tikehau CLO III à hauteur de 23,2 millions d'euros (voir la Section I.4(b)(ii) (Activités de Dettes Senior (*leveraged loans*) – « Activités de CLO ») du présent Document de référence) ;

- investissement dans Tikehau Real Estate III à hauteur de 18,7 millions d'euros (voir la Section I.4(c)(i) (Activités immobilières exercées via Tikehau IM) du présent Document de référence.)

- participation à l'augmentation de capital de TREIC à hauteur de 18,6 millions d'euros. (Voir la Section I.4(c) (ii) (Activités immobilières exercées via TREIC) du présent Document de référence.) ;

- souscription dans Tikehau Global Value à hauteur de 12,0 millions d'euros. (Voir la Section I.4(d) (Stratégies liquides) du présent Document de référence.) ;

Par ailleurs, Tikehau Capital a finalisé l'acquisition de 96% de Credit.fr, un spécialiste français du financement participatif pour les TPE-PME, à la suite d'une acquisition initiale réalisée en juin 2017 et d'une acquisition complémentaire réalisée en septembre 2017 pour un montant cumulé de 14,6 millions d'euros plus un complément de prix éventuel. Lancé en mars 2015, Credit.fr s'est imposé rapidement comme un acteur incontournable des modes de financement alternatif à destination des petites et moyennes entreprises. Cette acquisition permet à Tikehau Capital, acteur *leader* en France sur le marché de la dette privée et du prêt aux entreprises, de consolider et élargir sa plateforme de prêt à l'économie et d'étendre son offre de financement d'entreprises aux TPE et PME. Tikehau Capital proposera ainsi, au travers de Credit.fr, à son écosystème d'investisseurs et de partenaires d'élargir leur politique d'investissement, aujourd'hui concentrée sur les ETI et grandes entreprises, à des acteurs de taille plus petite rigoureusement sélectionnés par les équipes de Credit.fr.

Enfin, les principaux investissements réalisés par la Société au cours de l'exercice 2017 dans le cadre d'investissements opportunistes sont les suivants :

- **Oodrive** – Tikehau Capital a investi un montant total de 25 millions d'euros dans Oodrive, un *leader* européen de la gestion des données sensibles, dont 16 millions d'euros sur le bilan de la Société. (Voir la Section I.4(e) (Investissement en capital) du présent Document de référence.)

- **Claranet** – La Société a investi 75 millions de livres sterling en actions ordinaires et actions de préférence aux côtés des actionnaires actuels du groupe Claranet, un *leader* indépendant des services d'hébergement et d'infogérance d'applications critiques. (Voir la Section I.4(e) (Investissement en capital) du présent Document de référence.)

- **Eurazeo** – En mai, Tikehau Capital a annoncé avoir acquis une participation de 7,6% dans la société d'investissement cotée Eurazeo. Le montant total investi au 31 décembre 2017 s'élève à 443 millions d'euros (hors frais). (Voir la Section I.4(e) (Investissement en capital) du présent Document de référence.)

- **Altrad** – La Société a acquis une participation dans Altrad, un groupe spécialisé dans la vente et la location de matériels pour le BTP et l'industrie, pour un montant de 49,4 millions d'euros. (Voir la Section I.4(e) (Investissement en capital) du présent Document de référence.)

Les principaux désinvestissements réalisés par la Société au cours de l'exercice 2017 sont les suivants :

- **Ecotel Chomette Favor** – Le 6 avril 2017, le Groupe a cédé sa participation dans Ecotel Chomette Favor (E.CF) à Naxicap Partners. La Société (via sa filiale Salvepar) a généré sur cet investissement une plus-value de cession brute de 18,2 millions d'euros (y compris les coupons reçus durant la période d'investissement), soit un multiple de 2,8 fois le montant investi. Salvepar avait investi 10 millions d'euros dans E.CF en juin 2011, aux côtés de l'actionnaire majoritaire Weinberg Capital Partners. E.CF est le *leader* européen de la distribution de petits matériels et consommables à destination des professionnels de l'hôtellerie, de la restauration et des métiers de bouche.
- **Groupe Flo** – Fin avril 2017, Tikehau Capital a annoncé son désengagement de Groupe Flo dans le cadre des opérations de restructuration de ce groupe. En application de l'accord conclu, Financière Flo a été rachetée par Groupe Bertrand pour un euro symbolique le 16 juin 2017. Préalablement à la cession, Financière Flo était contrôlée à hauteur de 66% par GB Inno BM (une société détenue conjointement par la Compagnie Nationale à Portefeuille et Ackermans van Haaren) et à hauteur de 34% par Tikehau Capital. L'investissement de Tikehau Capital ressortait à 7,9 millions d'euros au 31 décembre 2016. Dans le cadre de ces opérations de restructuration, Tikehau Capital conserve une exposition au Groupe Flo à hauteur d'environ 1,7 million d'euros. L'impact de cette opération représente ainsi un coût d'environ 6 millions d'euros avant impôt au titre de l'exercice 2017.
- **Asten Santé** – Début mai 2017, la Société et les autres actionnaires d'Asten Santé ont annoncé avoir engagé des négociations exclusives avec le Groupe La Poste pour la cession d'une majorité dans Asten Santé, l'un des *leaders* français de la prestation de santé à domicile. En avril 2014 et en avril 2016, Tikehau Capital avait investi un total d'environ 28,5 millions d'euros dans Asten Santé pour 21% du capital. Compte tenu de la cession de sa participation et du débouclage concomitant des différents accords liant le Groupe aux autres actionnaires, cette cession, qui a été concrétisée le 6 juin 2017, a permis à la Société de réaliser une plus-value de l'ordre de 16 millions d'euros, soit un multiple brut de 1,6 fois le montant investi. Asten Santé, groupe de santé innovant, est un acteur de premier rang dans la prestation de santé à domicile, particulièrement actif dans le développement de nouveaux segments et notamment le domaine de la télésanté avec H2AD.
- **SES-imagotag** – En juin 2017, SES-imagotag a annoncé son projet de rapprochement avec le groupe chinois BOE Technology Group. Dans ce cadre, les principaux actionnaires de SES-imagotag, parmi lesquels la Société qui détenait 14% du capital de SES-imagotag, sont entrés en négociations exclusives avec l'acquéreur le 16 juin 2017 en vue de la cession de leur participation totalisant 55% du capital, au prix de 30 euros par action. Cette cession a été réalisée le 20 décembre 2017 et a permis à la Société de réaliser un revenu (sur une base consolidée en normes IFRS) de l'ordre de 5 millions d'euros au titre de l'exercice 2017. Le multiple brut réalisé par la Société sur cet investissement est de l'ordre de 2,7 fois.
- **DRT** – Le 30 novembre 2017, la Société a annoncé être entrée en négociations exclusives avec la société d'investissement Ardian en vue de l'acquisition par cette dernière d'une participation majoritaire dans DRT auprès des familles fondatrices et de Tikehau Capital. Dans le cadre de cette opération qui a été réalisée le 10 avril 2018, la Société

a réalisé un résultat de cession de l'ordre de 160 millions d'euros (soit un multiple de 5 fois le montant investi et un TRI de 128%) et a réinvesti environ 30 millions d'euros aux côtés d'Ardian. DRT est une société spécialisée dans la valorisation de la colophane et de l'essence de térébenthine extraites de la résine du pin, dans laquelle la Société avait investi un total de 40,2 millions d'euros entre 2014 et 2016.

- **Nafilyan & Partners** – Le 4 décembre 2017, la Société a annoncé la cession en trois étapes (de 2017 à 2020) de la participation de 15% qu'elle détient dans la société Nafilyan & Partners au développeur immobilier beige Immobil. Nafilyan & Partners est une société de promotion immobilière fondée en 2014 par deux professionnels du secteur dans laquelle la Société avait investi 8,9 millions d'euros entre juillet 2014 et mai 2016.

### Augmentations de capital en numéraire

Au cours de l'exercice 2017, la Société a réalisé quatre augmentations de capital, dont trois ont été réalisées en numéraire (voir les Sections VIII.3(a) (Historique du capital social au cours des trois derniers exercices) et II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence).

### Renforcement des fonds propres et de l'actionariat de la Société en vue de sa cotation

Le 6 janvier 2017, la Société a réalisé une augmentation de capital pour un montant de 150 080 763 euros (prime d'émission incluse) qui s'est traduite par la création de 7 146 703 actions nouvelles. Cette augmentation de capital a été réalisée au prix de 21 euros par action avec maintien du droit préférentiel de souscription, et souscrite intégralement par apport en numéraire. Cette augmentation de capital avait pour objectif de permettre la Société de renforcer ses fonds propres et de renforcer son actionariat, préalablement à l'admission de ses actions aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

### Augmentation de capital réservée au Fonds Stratégique de Participations

La Société et ses principaux actionnaires ont conclu un accord portant sur un investissement par le Fonds Stratégique de Participations dans la Société à hauteur d'un montant de 49 999 992 euros (prime d'émission incluse), qui a été réalisé concomitamment au règlement-livraison de l'offre publique d'acquisition sur Salvepar.

Cet investissement a été réalisé dans le cadre d'une augmentation de capital réservée au même prix par action (soit 21 euros par action) que l'augmentation de capital de la Société finalisée le 6 janvier 2017, ce prix par action ayant également servi de base à la détermination de la parité d'échange dans le cadre de l'offre publique d'échange visant les actions de Salvepar. Cette augmentation de capital réservée a été approuvée par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée générale du 28 février 2017 appelée à statuer sur l'émission des actions nouvelles de la Société en rémunération des actions Salvepar apportées à l'offre publique d'échange visant les actions de Salvepar.

Le Fonds Stratégique de Participations est une société d'investissement à capital variable enregistrée auprès de l'AMF, destinée à favoriser l'investissement de long terme en actions, en prenant des participations qualifiées de « stratégiques » dans le capital de sociétés françaises. Le Conseil d'administration du Fonds Stratégique de Participations comprend huit membres et est composé des



sept compagnies d'assurances actionnaires (BNP Paribas Cardif, CNP Assurances, Crédit Agricole Assurances, Sogécap, Groupama, Natixis Assurances et Suravenir) ainsi que du Groupe Edmond de Rothschild. À ce jour et depuis son investissement au sein de la Société, le Fonds Stratégique de Participations comprend six compartiments, cinq de ces compartiments ayant pour objectif d'investir dans le capital des sociétés Arkema, SEB, Zodiac Aerospace, Eutelsat Communications et Elior Group.

### **Renforcement des fonds propres en vue de financer la prochaine phase de développement de la Société**

Le 23 juillet 2017, la Société a réalisé une augmentation de capital pour un montant de 701 874 074 euros (prime d'émission de 319 033 670 euros incluse), après exercice intégral de la clause d'extension décidée par la Gérance, qui s'est traduite par la création de 31 903 367 actions nouvelles. Cette augmentation de capital a été réalisée au prix de 22 euros par action avec maintien du droit préférentiel de souscription, et souscrite intégralement par apport en numéraire. Cette augmentation de capital avait pour objectif de financer la prochaine phase de développement de la Société telle qu'annoncée lors de l'introduction en bourse et à l'accélération de sa croissance avec l'objectif d'atteindre 20 milliards d'euros d'actifs sous gestion en 2020. Cette augmentation de capital a également permis de diversifier la base actionnariale de la Société et d'accroître sa visibilité sur les marchés de capitaux.

### **Introduction en bourse de la Société**

Dans le cadre de la réorganisation du Groupe et du regroupement de ses métiers, la Société a déposé le 9 janvier 2017 un projet d'offre publique d'échange à titre principal et d'achat à titre subsidiaire sur les actions ordinaires et les ORNANE de sa filiale Salvepar non encore détenues par la Société.

À l'issue de cette offre, la Société détenait au total 7 393 248 actions Salvepar, soit 99,14% du capital et 99,19% des droits de vote de cette société, et 2 430 040 ORNANE représentant 99,84% des ORNANE émises par Salvepar en circulation.

Les résultats de l'offre publique d'acquisition le permettant, une procédure de retrait obligatoire portant sur les actions et les ORNANE émises par Salvepar a été mise en œuvre le 6 mars 2017. Cette procédure a permis à la Société de détenir 100% du capital et des droits de vote de Salvepar.

Dans le cadre du règlement-livraison de cette offre publique, les actions et les ORNANE de la Société (y compris les nouvelles actions et ORNANE émises en contrepartie des apports à l'offre publique d'échange) ont été admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris le 7 mars 2017. Le règlement-livraison de cette offre publique a donné lieu à une augmentation de capital d'environ 151 millions d'euros (prime d'émission de 64,7 millions d'euros incluse).

### **Remboursement anticipé des ORNANE émises par la Société**

Dans le cadre du projet d'offre publique, la Société a émis des ORNANE (Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes

(les « ORNANE »)) venant à échéance le 1<sup>er</sup> janvier 2022. La valeur nominale de la souche d'ORNANE à l'émission était de 75,3 millions d'euros.

Le 21 juin 2017, Tikehau Capital a procédé au rachat de 659 024 ORNANE représentant 53,9% des ORNANE en circulation à cette date dans le cadre d'une transaction hors marché (le « Rachat »). Le Rachat a été effectué au prix de 68,25 euros par ORNANE (coupon inclus). Ce prix extériorisait une prime de 10,7% sur la valeur nominale des ORNANE et compensait les intérêts qui auraient été dus par la Société au titre du 1<sup>er</sup> semestre 2017 en l'absence de Rachat.

Afin d'assurer un traitement équitable de l'ensemble des porteurs d'ORNANE, Tikehau Capital a mis en œuvre une procédure de désintéressement des porteurs d'ORNANE entre le 22 juin et le 28 juin 2017 au prix du Rachat.

Le 28 juin 2017, Tikehau Capital a annoncé avoir finalisé le rachat de 1 220 868 ORNANE, représentant environ 99,9% des ORNANE initialement émises, dans le cadre de transactions hors marché et de la procédure de désintéressement mise en œuvre du 22 juin au 28 juin 2017 inclus. Le règlement-livraison de la procédure de désintéressement est intervenu le 30 juin 2017. Les ORNANE rachetées ont ensuite annulées conformément à leurs modalités. Les rachats susvisés représentaient un montant cumulé de 83 324 241 euros.

Sur la base de ces résultats, la Société a décidé d'exercer son droit de demander le remboursement anticipé des ORNANE restant en circulation dans les conditions prévues par le contrat d'émission. Ce remboursement anticipé est intervenu le 22 septembre 2017 au pair (soit 61,63 euros par ORNANE) majoré des intérêts courus. Cette opération qui a représenté une charge financière de 8,1 millions d'euros sur l'exercice 2017, répond à un objectif d'optimisation des financements de la Société et de gestion de la dilution.

### **Autres faits marquants de l'exercice 2017**

#### **Augmentation de capital de la filiale Tikehau Capital Europe**

Le 10 mars 2017, Tikehau Capital Europe a procédé à une augmentation de capital pour un montant d'environ 22 millions d'euros, souscrite par la Société et Amundi. À l'issue de cette opération autorisée par la Financial Conduct Authority, l'autorité de marché au Royaume-Uni, la Société détenait 75,1% des actions de Tikehau Capital Europe et Amundi a porté sa participation à 24,9% du capital de Tikehau Capital Europe. Cette augmentation de capital a permis à Tikehau Capital Europe de financer la phase préparatoire de sa troisième opération de CLO (CLO III). (Voir la Section I.4(b)(ii) (Activités de Dettes Senior (*leveraged loans*) – « Activités de CLO ») du présent Document de référence.)

#### **Information sur les produits dérivés**

En 2017, la Société n'a pas eu recours à des instruments dérivés cotés, tandis qu'en 2016 la Société avait comptabilisé une perte de 62,2 millions d'euros liée à son portefeuille d'instruments dérivés. Au 31 décembre 2017, Tikehau Capital n'était pas exposée aux instruments dérivés cotés.

**(b) Analyse des résultats consolidés pour l'exercice 2017**

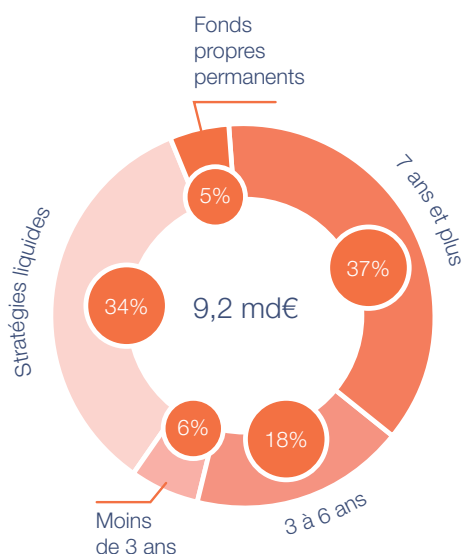
La présente Section commente les résultats consolidés du Groupe de l'exercice 2017. Afin de tenir compte des opérations de réorganisation et des variations de périmètre intervenues au cours du 2<sup>nd</sup> semestre 2016 et du 1<sup>er</sup> semestre 2017, les données de l'exercice 2017 sont comparées aux informations financières *pro forma* non auditées au 31 décembre 2016 publiées par la Société dans son Document de référence 2016. Ces informations *pro forma* figurent au Chapitre V du Document de référence 2016 de la Société et ont fait l'objet d'un rapport des Commissaires aux comptes de la Société figurant à la Section V.4 du Document de référence 2016 disponible sur le site internet de la Société ([www.tikehaucapital.com](http://www.tikehaucapital.com)).

**(i) Résultat des activités de gestion d'actifs**

En 2017, le résultat opérationnel des activités de gestion d'actifs ressort à 16,0 millions d'euros en forte augmentation par rapport à 2016 (3,5 millions d'euros sur une base *pro forma*).

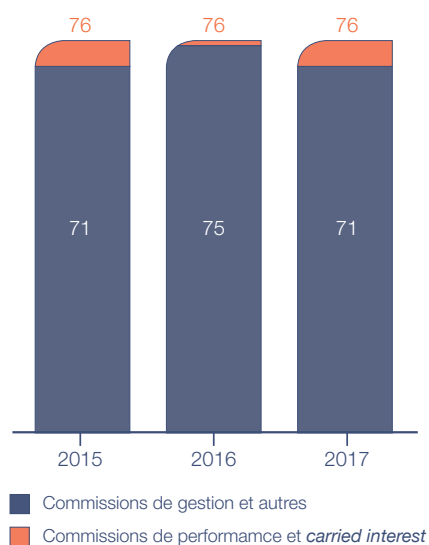
Les revenus des activités de gestion d'actifs de l'exercice 2017 ressortent à 57,9 millions d'euros soit en croissance de 47% par rapport à 2016 (39,4 millions d'euros sur une base *pro forma*). Ces revenus proviennent essentiellement des commissions nettes perçues par les sociétés de gestion du Groupe pour un montant de 53,8 millions d'euros, soit en croissance de 39% par rapport à 2016 (38,6 millions d'euros sur une base *pro forma*). Ces revenus sont complétés de commissions de surperformance et du résultat associé aux parts d'intéressement à la surperformance (*carried interest*) pour un montant de 4,1 millions d'euros.

Cette croissance significative des revenus traduit tant la croissance des actifs sous gestion du Groupe que la croissance des actifs sous gestion générant des commissions de gestion. Au 31 décembre 2017, les actifs sous gestion générant des commissions de gestion s'établissent à 9,2 milliards d'euros (contre 6,0 milliards d'euros à fin 2016) et, au sein de ces actifs générateurs de revenus, plus de 90% des actifs des fonds fermés génèrent des revenus sur une durée supérieure à trois ans :



Le montant moyen des actifs sous gestion générant des commissions de gestion est passé de 3,6 milliards d'euros en 2015, à 5,2 milliards d'euros en 2016 puis à 7,6 milliards d'euros en 2017, soit un taux de croissance annuel moyen de 45%.

Sur la base de ce montant moyen et des commissions de gestion et d'arrangement perçues dans le cadre des activités de gestion d'actifs, le taux de commissionnement moyen pondéré ressort à 71 points de base pour 2017, 75 points de base pour 2016 et 71 points de base pour 2015.



Le taux de commissionnement moyen pondéré est un indicateur permettant au Groupe de suivre l'évolution de ses revenus en regard de ses actifs gérés.

À fin 2017, les taux de commissionnement moyen pondérés de chacune des quatre lignes de métiers du Groupe sont les suivants :

	Taux de commissionnement moyen pondéré au 31 décembre 2017
Dettes privées	80 points de base
Immobilier	86 points de base
Stratégies liquides	48 points de base
Investissement en capital	non significatif
<b>Activités de gestion d'actifs</b>	<b>71 points de base</b>

Cette croissance des actifs sous gestion et des revenus des activités de gestion d'actifs est intervenue dans un contexte de maîtrise des charges liées à ces activités, qui s'élevaient à 41,9 millions d'euros au 31 décembre 2017 (contre 35,9 millions d'euros au 31 décembre 2016 sur une base *pro forma*), soit en croissance de 16,7% à lire en regard de la croissance de 46,9% des revenus sur l'exercice 2017.



Sur cette base, le taux de marge opérationnelle des activités de gestion d'actifs ressort à 27,6% en 2017, en ligne avec l'objectif du Groupe d'assurer de manière durable un taux

de marge opérationnelle supérieure à 25%. Les taux de marge opérationnelle des activités de gestion d'actifs du Groupe en 2017, 2016 et 2015 étaient les suivants :

(en millions d'euros)	2017	2016 (pro forma)	2015 (pro forma)
Revenus des sociétés de gestion	57,9	39,4	27,9
Charges opérationnelles et autres	- 41,9	- 35,9	- 28,9
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>+ 27,6%</b>	<b>+ 9,0%</b>	<b>- 3,9%</b>

### (ii) Résultat des activités d'investissement

En 2017, le résultat opérationnel des activités d'investissement ressort à 347,3 millions d'euros, contre 119,2 millions d'euros au titre de l'exercice 2016 sur une base *pro forma* incluant les résultats non récurrents liés aux opérations de réorganisation concernant notamment la prise de contrôle de Tikehau IM via les apports réalisés le 21 décembre 2016 (64,2 millions d'euros) et à la variation de juste valeur des titres Salvepar (56,7 millions d'euros).

Pour l'exercice 2017, les revenus du portefeuille de la Société ressortaient à 387,3 millions d'euros contre 90,5 millions d'euros pour l'exercice 2016 sur une base *pro forma*.

Les revenus du portefeuille de l'exercice 2017 correspondent pour l'essentiel à une variation positive de juste valeur pour 323,2 millions d'euros en forte augmentation par rapport à 2016 (variation positive de 46,6 millions d'euros sur une base *pro forma*) et se décomposent entre une variation positive de juste valeur sur le portefeuille non courant de 317,6 millions d'euros (contre une variation positive de juste valeur en 2016 sur une base *pro forma* pour un montant de 43,7 millions d'euros) et une variation positive de juste valeur sur le portefeuille courant de 5,6 millions d'euros (contre une variation positive de juste valeur en 2016 sur une base *pro forma* pour un montant de 3,0 millions d'euros). La variation de juste valeur sur le portefeuille non courant provient notamment de la cession de la participation détenue par la Société dans DRT pour un montant d'environ 160 millions d'euros, ainsi que de la revalorisation de la participation détenue par la Société dans Eurazeo.

Les revenus du portefeuille sont complétés par d'autres revenus du portefeuille (notamment dividendes, intérêts et commissions) pour un montant global de 64,1 millions d'euros en 2017 (contre 43,9 millions d'euros en 2016 sur une base *pro forma*). Cette augmentation des autres revenus du portefeuille s'explique principalement par le dividende exceptionnel reçu de l'investissement dans HDL Development/Assystem pour 17,6 millions d'euros ainsi que par les revenus des investissements réalisés par Tikehau Capital dans ses stratégies de gestion d'actifs pour 23,8 millions d'euros (dont 9,7 millions d'euros des fonds immobiliers gérés par Tikehau IM et 9,2 millions d'euros des CLO) (voir la Section I.4(b)(ii) (Activités de Dettes Senior (*leveraged loans*)) du présent Document de référence).

Les charges opérationnelles des activités d'investissement ressortent à 40,0 millions d'euros pour l'exercice 2017 (contre 30,4 millions d'euros pour l'exercice 2016 sur une base *pro forma*).

### (iii) Résultat des activités de gestion d'actifs et d'investissement (après quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence)

Le résultat des activités de gestion d'actifs et d'investissement après quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence de l'exercice 2017 s'établit à un bénéfice de 363,3 millions d'euros, soit en croissance de 196% par rapport à 2016 (122,7 millions d'euros en 2016 sur une base *pro forma* incluant les résultats non récurrents liés aux opérations de réorganisation concernant notamment la prise de contrôle de Tikehau IM via les apports réalisés le 21 décembre 2016 pour 64,2 millions d'euros et à la variation de juste valeur des titres Salvepar pour 56,7 millions d'euros).

Les participations mises en équivalence constituent une perte de 0,1 million d'euros (voir la note 5.9 (Titres mis en équivalence) des annexes aux comptes consolidés disponibles à la Section V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017) du présent Document de référence), contre une contribution positive de 0,3 million d'euros sur une base *pro forma*.

Les charges opérationnelles de l'exercice 2017 s'élèvent à 81,9 millions d'euros contre 66,2 millions d'euros au titre de l'exercice 2016 sur une base *pro forma*. Cette augmentation des charges opérationnelles résulte principalement (i) de l'augmentation de la base de calcul de la rémunération de la Gérance pour 3,1 millions d'euros, (ii) de l'évolution des effectifs des sociétés de gestion de Tikehau Capital pour 7,7 millions d'euros, et (iii) de charges liées aux opérations de financement ou de réorganisation du Groupe.

### (iv) Résultat net

En 2017, les produits nets sur équivalents de trésorerie ressortent à 0,4 million d'euros contre 1,1 million d'euros en 2016 sur une base *pro forma*.

Les charges financières de l'exercice 2017 ressortent à 28,6 millions d'euros, soit en forte augmentation par rapport à 2016 (9,0 millions d'euros sur une base *pro forma*), en raison notamment (i) de l'effet de la charge financière liée au rachat des ORNANE de la Société (voir la Section II.3(a) « Remboursement anticipé des ORNANE émises par la Société » ci-avant), (ii) de l'amortissement anticipé des frais d'émission des emprunts remboursés au cours de l'exercice et (iii) d'un effet négatif de change pour 7 millions d'euros.

En 2017, l'impôt courant et différé correspond à une charge de 19,0 millions d'euros (contre un produit de 10,6 millions d'euros en 2016 sur une base *pro forma*). Ceci s'explique par le fait qu'en 2016, une grande partie des déficits avait été activée tandis qu'en 2017 une partie des déficits activés a été consommée.

Sur cette base, le résultat net, part du Groupe, de l'exercice 2017 s'établit à un bénéfice de 314,4 millions d'euros, soit en croissance de 152% sur l'exercice (124,6 millions d'euros au titre de l'exercice 2016 sur une base *pro forma* incluant les résultats non récurrents liés aux opérations de réorganisation concernant notamment la prise de contrôle de Tikehau IM via les apports réalisés le 21 décembre 2016 pour 64,2 millions d'euros et à la variation de juste valeur des titres Salvepar pour 56,7 millions d'euros).

#### (v) Revenus nets – Information sectorielle

En 2017, les revenus nets de la Société se sont établis à 445,2 millions, soit en croissance de 243% sur l'exercice (129,9 millions d'euros sur une base *pro forma*).

Les revenus nets de la Société sont présentés conformément à ses quatre lignes de métier, à savoir : la dette privée, l'immobilier, les stratégies liquides et l'investissement en capital.

	Activités de gestion d'actifs				Revenus des activités de gestion d'actifs au 31 décembre 2017
	Dette privée	Immobilier	Stratégies liquides	Private Equity	
(en milliers d'euros)					
<b>Revenus nets</b>	<b>28 720</b>	<b>13 899</b>	<b>14 869</b>	<b>380</b>	<b>57 868</b>
Commissions de gestion, d'arrangement et autres	28 720	12 685	12 020	380	53 805
Commissions de performance et <i>carried interest</i>	–	1 214	2 849	–	4 063

	Activités de gestion d'actifs				Revenus des activités de gestion d'actifs au 31 décembre 2016 ( <i>pro forma</i> )
	Dette privée	Immobilier	Stratégies liquides	Private Equity	
(en milliers d'euros)					
<b>Revenus nets</b>	<b>20 233</b>	<b>7 605</b>	<b>11 567</b>	<b>0</b>	<b>39 405</b>
Commissions de gestion, d'arrangement et autres	20 233	7 605	10 756	–	38 584
Commissions de performance et <i>carried interest</i>	–	–	811	–	811

#### Activités de dette privée

En 2017, les revenus nets du Groupe attribuables aux activités de dette privée ressortent à 28,7 millions d'euros (contre 20,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 sur une base *pro forma*). Ces revenus correspondent à des actifs gérés pour un montant de 6,0 milliards d'euros au 31 décembre 2017, contre 4,9 milliards d'euros au 31 décembre 2016.

#### Activités immobilières

En 2017, les revenus nets du Groupe attribuables aux activités immobilières ressortent à 13,9 millions d'euros (contre 7,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 sur une base *pro forma*). Ces revenus correspondent à des actifs gérés pour un montant de 2,2 milliards d'euros au 31 décembre 2017 (contre 1,8 milliard d'euros au 31 décembre 2016).

#### Stratégies liquides

En 2017, les revenus nets du Groupe attribuables aux stratégies liquides ressortent à 14,9 millions d'euros (contre 11,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 sur une base *pro forma*). Ces revenus correspondent à des actifs gérés pour un montant de 3,1 milliards d'euros au 31 décembre 2017, contre 1,9 milliard d'euros au 31 décembre 2016.

Les revenus nets de cette activité correspondent à des commissions de gestion pour un montant de 12,0 millions d'euros et à des commissions de performance pour un montant de 2,8 millions d'euros au 31 décembre 2017. L'augmentation des commissions sur la période traduit l'augmentation des actifs sous gestion de cette ligne de métier, ainsi que la bonne performance des fonds en 2017.

#### Investissement en capital

En 2017, les revenus nets du Groupe attribuables aux activités d'investissement en capital ressortent à 387,3 millions d'euros (contre 90,5 millions d'euros en 2016 sur une base *pro forma*). Ces revenus correspondent à un portefeuille investi pour un montant de 1,6 milliard d'euros au 31 décembre 2017.

Du fait de la spécificité de cette activité qui est exercée, à ce jour, essentiellement sur la base des moyens du bilan du Groupe et non à partir de fonds de tiers, cette activité génère des commissions négligeables (0,5 million d'euros en 2017 et 0,1 million d'euros en 2016 sur une base *pro forma*).

De ce fait, les revenus de cette activité en 2017 proviennent en très grande partie des investissements réalisés dans cette stratégie pour un montant de 386,9 millions d'euros (contre un montant de 89,5 millions d'euros au 31 décembre 2016



sur une base *pro forma*). Il s'agit pour 63,6 millions d'euros de revenus des investissements en bilan (contre 42,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 sur une base *pro forma*), qui proviennent des dividendes, des coupons des obligations, ainsi que des intérêts sur les créances rattachées à ces investissements et pour 323,2 millions d'euros de variations positives de juste valeur et de plus ou moins-values de cession (contre 46,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 sur une base *pro forma*), qui proviennent essentiellement du portefeuille d'investissement (principalement DRT et Eurazeo) et de la revalorisation des titres Salvepar à la date de son intégration dans le périmètre de consolidation de la Société.

### (c) Actif immobilisé consolidé

Du fait de son activité de société holding de participations avant les opérations d'apport décrites à la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence, l'actif immobilisé non courant de la Société est quasiment exclusivement composé de son portefeuille d'investissement et de ses titres mis en équivalence les immobilisations corporelles et incorporelles de la Société étant négligeables.

À l'actif de la Société, dans ses comptes consolidés, la valeur du portefeuille d'investissement non courant de la Société ressortait à 1,6 milliard d'euros au 31 décembre 2017, contre 0,9 milliard d'euros au 31 décembre 2016 sur une base *pro forma*.

En 2017, cette forte augmentation traduit les variations du portefeuille non courant sur l'année, soit des investissements pour un montant de 787,9 millions d'euros auxquels s'ajoute l'impact de l'intégration du portefeuille d'investissement de Salvepar pour un montant de 107,5 millions d'euros (voir la note 5.8 des annexes aux comptes disponibles à la Section V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017) du présent Document de référence), compensé notamment par les désinvestissements réalisés sur la période pour un montant de 170,9 millions d'euros. (Voir la Section II.3(a) (Activités au cours de l'exercice 2017) du présent Document de référence.)

### (d) Liquidités et sources de financement

#### (i) Évolution de l'endettement financier sur l'exercice 2017

Au 1<sup>er</sup> semestre 2017, la Société a procédé au remboursement anticipé des ORNANE émises par Tikehau Capital.

Dans le cadre du projet d'offre publique, la Société a émis des ORNANE venant à échéance le 1<sup>er</sup> janvier 2022. La valeur nominale de la souche d'ORNANE à l'émission était de 75,3 millions d'euros.

Le 21 juin 2017, Tikehau Capital a procédé au rachat de 659 024 ORNANE représentant 53,9% des ORNANE en circulation à cette date dans le cadre d'une transaction hors marché (le « Rachat »). Le Rachat a été effectué au prix de 68,25 euros par ORNANE (coupon inclus). Ce prix extériorisait une prime de 10,7% sur la valeur nominale des ORNANE et compensait les intérêts qui auraient été dus par la Société au titre du 1<sup>er</sup> semestre 2017 en l'absence de Rachat.

Afin d'assurer un traitement équitable de l'ensemble des porteurs d'ORNANE, Tikehau Capital a mis en œuvre une procédure de désintéressement des porteurs d'ORNANE entre le 22 juin et le 28 juin 2017 au prix du Rachat.

Le 28 juin 2017, Tikehau Capital a annoncé avoir finalisé le rachat de 1 220 868 ORNANE, représentant environ 99,9% des ORNANE initialement émises, dans le cadre de transactions hors marché et de la procédure de désintéressement mise en œuvre du 22 juin au 28 juin 2017 inclus. Le règlement-livraison de la procédure de désintéressement est intervenu le 30 juin 2017. Les ORNANE rachetées ont ensuite annulées conformément à leurs modalités. Les rachats susvisés représentaient un montant cumulé de 83 324 241 euros.

Sur la base de ces résultats, la Société a décidé d'exercer son droit de demander le remboursement anticipé des ORNANE restant en circulation dans les conditions prévues par le contrat d'émission. Ce remboursement anticipé est intervenu le 22 septembre 2017 au pair (soit 61,63 euros par ORNANE) majoré des intérêts courus.

Au 2<sup>nd</sup> semestre 2017, la Société a procédé à la revue et à la rationalisation de son endettement financier :

- La Société a mis en place le 4 juillet 2017 un crédit bilatéral pour un montant maximum de 150 millions d'euros auprès d'UBS, non tiré au 31 décembre 2017.
- Tikehau Capital a conclu un nouveau crédit syndiqué le 23 novembre 2017 d'un montant de 1 milliard d'euros avec un syndicat de prêteurs menés par BNP Paribas, Natixis et UniCredit Bank en tant que co-arrangeurs, et composé de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Société Générale, Citibank, La Banque Postale, Nomura, Royal Bank of Canada, Le Crédit Lyonnais et Barclays (le « Contrat de Crédit Syndiqué ») (voir ci-après).
- La Société a procédé le 23 novembre 2017 au remboursement anticipé intégral du crédit syndiqué d'un montant de 200 millions d'euros conclu le 29 juillet 2016 dont 100 millions d'euros avaient été tirés. Concomitamment, la Société a également procédé au remboursement anticipé intégral de l'emprunt octroyé par UniCredit Bank, d'un montant de 300 millions d'euros conclu le 4 mai 2017 dont 222,2 millions d'euros avaient été tirés. Le 30 novembre 2017, la Société a procédé au remboursement anticipé intégral de l'emprunt bancaire octroyé par la BRED Banque Populaire conclu le 20 avril 2016 d'un montant de 20 millions d'euros.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la dette nominale brute de la Société (intérêts courus non compris) s'élève à 550 millions d'euros et la Société dispose par ailleurs de 900 millions d'euros de dettes contractées mais non-tirées.

En outre, Tikehau Investment Management Asia Pacific (« TIM APAC », une filiale détenue à 100% par Tikehau IM) a conclu son premier emprunt bancaire auprès de Standard Chartered Bank pour un montant de 8,0 millions de dollars singapouriens soit environ 5,0 millions d'euros.

#### Contrat de Crédit Syndiqué

Le Contrat de Crédit Syndiqué a une maturité de cinq années et est composé de deux tranches : une tranche A d'un montant de 500 millions d'euros, sous la forme d'un crédit amortissable dans le temps, et une tranche B d'un montant de 500 millions d'euros sous la forme d'un crédit renouvelable (*Revolving Credit Facility*).

Les tirages s'effectuent en euros et portent intérêt à un taux égal à la somme (i) d'un taux de base déterminé par référence à l'Euribor (avec un plancher fixé à zéro) et (ii) d'une marge qui est révisée semestriellement en fonction d'un ratio de *Loan To Value* (tel que défini ci-après). Le Contrat de Crédit Syndiqué prévoit une commission de non-utilisation égale à 35% de ladite marge appliquée à la portion non tirée.

Le 28 décembre 2017, Tikehau Capital a effectué un premier tirage représentant 50% du montant maximum engagé au titre de la tranche A du Contrat de Crédit Syndiqué, soit un montant en principal de 250 millions d'euros. Le Contrat de Crédit Syndiqué prévoit la possibilité d'effectuer d'autres tirages, d'un montant minimum de 50 millions d'euros par tirage, jusqu'au 31 décembre 2018. À compter du 31 décembre 2018, tout engagement non tiré sera annulé.

La tranche A du Contrat de Crédit Syndiqué s'amortit de la manière suivante :

Date d'exigibilité	Amortissement en principal
31 décembre 2019	20% de l'encours tiré
31 décembre 2020	20% de l'encours tiré
31 décembre 2021	20% de l'encours tiré
23 novembre 2022	40% de l'encours tiré

L'intégralité de la tranche B sera disponible jusqu'à la date de maturité du Contrat de Crédit Syndiqué, soit jusqu'au 23 novembre 2022. Aucune sûreté n'a été consentie en garantie du Contrat de Crédit Syndiqué.

Le Contrat de Crédit Syndiqué comporte des clauses usuelles pour ce type de financement et notamment les clauses suivantes :

- **Engagements financiers** – Sous réserve d'une période de remédiation :
  - le ratio de « *Loan To Value* » de Tikehau Capital, testé semestriellement, doit être inférieur ou égal à 47,5% ;
  - le ratio de « *Minimum Liquidity* » de Tikehau Capital, testé semestriellement, doit à tout moment être supérieur ou égal à 150 millions d'euros ;
  - limitation de l'endettement sécurisé de la Société à 12,5% du total des actifs consolidés ;
  - limitation de l'endettement non sécurisé au niveau des filiales de la Société à 12,5% du total des actifs consolidés.

Ces engagements financiers s'appliquent dès la signature du Contrat de Crédit Syndiqué, le ratio de « *Loan to Value* », la limitation de l'endettement sécurisé de la Société et la limitation de l'endettement non sécurisé au niveau des filiales de la Société ayant été testés pour la première fois au 31 décembre 2017. L'ensemble de ces engagements financiers était respecté au 31 décembre 2017.

- **Engagements de faire et de ne pas faire** – Il s'agit d'engagements prévoyant certaines restrictions liées notamment à l'octroi de sûretés ou de garanties, à la réalisation d'opérations de fusion ou de restructuration, au changement d'activité, à la couverture du risque de taux. La Société s'est en particulier engagée à maintenir une couverture de taux supérieure ou égale à 50% des montants utilisés au titre de la tranche A du Contrat de Crédit Syndiqué pendant toute la durée du crédit.

- **Changement de contrôle** – Le Contrat de Crédit Syndiqué prévoit la faculté pour chaque prêteur de ne pas financer sa participation en cas de tirage et de résilier son engagement en cas de changement de contrôle de la Société.

- **Exigibilité anticipée** – Aux termes du Contrat de Crédit Syndiqué, la majorité des prêteurs (soit les prêteurs représentant plus de 2/3 des engagements) peut prononcer l'exigibilité anticipée totale ou partielle des sommes dues au titre du Contrat de Crédit Syndiqué dans certains cas limitativement énumérés, qui comprennent notamment le défaut de paiement, le non-respect d'un des engagements décrits ci-dessus, la survenance d'un défaut croisé ou la survenance d'événements ayant un effet significatif défavorable sur les actifs et la situation financière de la Société ou sa capacité à faire face à ses obligations de paiement ou à l'un de ses engagements financiers. Certains de ces cas de défaut visent non seulement la Société mais aussi ses filiales (notamment les cas de défaut relatifs aux cas de défaut croisés, aux procédures collectives et aux voies d'exécution).

### Émission obligataire

Le 24 novembre 2017, la Société a annoncé avoir procédé au placement d'une émission obligataire d'un montant de 300 millions d'euros, à échéance novembre 2023. Le règlement-livraison est intervenu le 27 novembre 2017 et les obligations sont cotées sur le marché Euronext Paris.

Cette émission obligataire de type « *senior unsecured* », soit une dette de premier rang non assortie de sûretés, est assortie d'un coupon fixe annuel de 3% payable annuellement à terme échu le 27 novembre de chaque année et pour la première fois le 27 novembre 2018.

Les obligations seront remboursées le 27 novembre 2023, à moins qu'elles n'aient été remboursées de façon anticipée.

Le produit de l'émission a vocation à financer les besoins généraux de la Société en complément de la ligne de crédit d'un montant d'un milliard d'euros consentie dans le cadre du Contrat de Crédit Syndiqué. Cette émission obligataire vise à diversifier et à renforcer durablement les ressources financières du Groupe.

Le contrat d'émission obligataire comporte des clauses usuelles pour ce type de financement et notamment les clauses suivantes :

- **Cas de défaut** – La survenance d'un cas de défaut prévu par le contrat d'émission rend le remboursement de l'intégralité des obligations immédiatement exigible à un prix égal à la valeur nominale des obligations majorée des intérêts courus jusqu'à la date de remboursement.
- **Changement de contrôle** – Tout porteur d'obligations pourra obtenir le remboursement anticipé ou le rachat de tout ou partie des obligations dont il est propriétaire à un prix égal à la valeur nominale des obligations (ou le cas échéant, au prix de rachat) majorée des intérêts courus.
- **Engagements de ne pas faire** – Il s'agit d'engagements concernant, notamment, l'octroi de sûretés ou de garanties par la Société ou l'une de ses sociétés affiliées.

### Déclaration sur les autres emprunts contractés par le Groupe

Dans le cadre de la signature du contrat de crédit avec UBS, la Société a nanti au profit de cet établissement un compte titres dans lequel sont déposés des actifs dont la valorisation au 31 décembre 2017 (sur la base des éléments



de valorisation disponibles à la date d'enregistrement du présent Document de référence) s'élève à environ 150 millions d'euros.

A la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société respecte l'ensemble des *covenants* prévus par la documentation bancaire à laquelle elle est liée (voir la note 5.14 (Emprunts et dettes financières) des comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017 figurant à la Section V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017) du présent Document de référence).

#### (ii) Sources de financement

La dette brute de Tikehau Capital s'élevait à 547,7 millions d'euros au 31 décembre 2017, 119,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 238,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le tableau ci-après résume la répartition de la dette brute de la Société :

En normes IFRS (en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Obligations convertibles	–	–	171,7
Obligations	300,0		
Dette principale (y compris intérêts courus)	256,9	121,4	60,6
Concours bancaires	0,0	–	6,3
Etalement des frais d'émission d'emprunt	(9,1)	(2,1)	(0,3)
<b>Dette brute</b>	<b>547,7</b>	<b>119,2</b>	<b>238,3</b>

Durant les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015, toutes les lignes de financement du Groupe étaient contractées en euros. Au 31 décembre 2017, seule la ligne de financement de TIM APAC était contractée en dollars singapouriens.

La dette de la Société, ses échéances et leur part taux fixe/taux variable au 31 décembre 2017 sont décrites plus en détail à la note 5.14 (Emprunts et dettes financières) des annexes aux comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017 figurant à la Section V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017) du présent Document de référence).

#### Liquidités

Le tableau suivant présente les liquidités disponibles du Groupe aux 31 décembre 2017, 2016 et 2015, ainsi que le calcul de la dette nette de la Société, dans chaque cas, calculée comme la somme de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, augmentés du portefeuille d'investissement courant moins les emprunts et dettes financières courantes et non courantes :

En normes IFRS (en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dette brute	547,7	119,2	238,3
Liquidités	1 084,6	170,3	47,3
<i>dont : trésorerie et équivalents de trésorerie<sup>1</sup></i>	908,6	129,8	15,6
<i>dont : actifs financiers de gestion de trésorerie</i>	66,9	0,0	0,0
<i>dont : portefeuille d'investissement courant</i>	109,1	40,5	31,7
<b>Dette nette (Trésorerie nette)</b>	<b>- 536,9</b>	<b>- 51,1</b>	<b>191,1</b>
<sup>1</sup> Dont appels de marge sur instruments dérivés	0,0	0,0	0,0

(e) Évolution des capitaux propres

Les capitaux propres consolidés part du Groupe de la Société s'élevaient à 2,5 milliards d'euros au 31 décembre 2017, 1,1 milliard d'euros au 31 décembre 2016 et 0,4 milliard d'euros au 31 décembre 2015.

Aux 31 décembre 2017, 2016 et 2015, les capitaux propres consolidés de la Société se décomposaient comme suit :

<b>En normes IFRS</b> (en millions d'euros)	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>	<b>31 décembre 2015</b>
Capital social	1 233,6	650,1	260,3
Primes d'émission, de fusion, d'apport	840,6	379,0	84,0
Réserves	110,9	28,2	22,2
Résultat de l'exercice (part du Groupe)	314,4	72,4	9,6
<b>Capitaux propres consolidés (part du Groupe)</b>	<b>2 499,5</b>	<b>1 129,7</b>	<b>376,1</b>

## 4. RÉSULTATS ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ

### (a) Comptes annuels de l'exercice 2017

#### (i) Compte de résultat

L'analyse des variations des principaux agrégats comptables de la Société sur l'exercice 2017 est présentée ci-après.

#### Résultat d'exploitation

Au 31 décembre 2017, les produits d'exploitation s'élèvent à 16,3 millions d'euros, contre 6,2 millions d'euros pour l'exercice 2016. Cette augmentation s'explique principalement par la hausse des transferts de charge (12,5 millions d'euros en 2017 contre 5,1 millions d'euros en 2016) résultant notamment de l'activation des frais financiers liés à la mise en place des emprunts, à l'émission obligataire et à l'augmentation de capital afin d'en étaler la charge sur la durée de vie des passifs financiers.

En 2017, la Société enregistre 60,5 millions d'euros de charges d'exploitation, en hausse par rapport à 2016 (29,8 millions euros), qui résultent principalement de la hausse de la rémunération de la Gérance pour 6,8 millions d'euros, de la hausse des frais financiers pour 11,7 millions d'euros ensuite étalés via un compte de transfert de charges et de la hausse des amortissements courants liés aux remboursements par anticipation des emprunts pour 7,1 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation de l'exercice 2017 s'établit en conséquence à une perte de 44,1 millions d'euros, contre une perte de 23,6 millions d'euros en 2016.

#### Résultat financier

Le résultat financier de l'exercice 2017 s'établit à un bénéfice de 31,8 millions d'euros, contre une perte de 61,7 millions d'euros en 2016. La Société n'a pas réalisé d'opérations sur le portefeuille d'instruments dérivés en 2017 et avait comptabilisé une charge financière liée à son portefeuille d'instruments dérivés, utilisé comme un outil de gestion des risques de marché, de 62,2 millions en 2016.

#### Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2017 ressort à 288,5 millions d'euros (contre un résultat de 28,6 millions d'euros au 31 décembre 2016). Cette forte augmentation traduit les plus-values de cessions de titres du portefeuille d'investissement de la Société, notamment des titres DRT et Eurazeo.

#### Résultat net

Le total des produits ressort à 1 113,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 111,1 millions d'euros pour l'exercice 2016, la hausse de ces produits étant à mettre en rapport avec les cessions réalisées sur l'exercice.

Le total des charges de l'exercice 2017 s'élève à 841,2 millions d'euros contre 167,7 millions d'euros pour l'exercice 2016, la hausse de ces charges étant à mettre en rapport avec les cessions réalisées sur l'exercice.

Sur cette base, le résultat net de l'exercice 2017 s'établit donc à un bénéfice de 271,9 millions d'euros contre une perte de 56,6 millions d'euros en 2016.

#### (ii) Bilan

Le total du bilan de la Société au 31 décembre 2017 s'élève à 3,0 milliards d'euros, contre 1,2 milliard d'euros au 31 décembre 2016.

Les immobilisations financières ressortent à 1 702,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 (contre 1 024,6 millions d'euros au 31 décembre 2016). Cette augmentation résulte principalement des investissements réalisés sur la période (notamment dans Eurazeo, Claranet et Credit.fr), des renforcements réalisés dans des investissements existants (comme Total Eren) et de la fusion-absorption de Salvepar dans la Société.

Les capitaux propres de la Société s'élèvent à 2 330,5 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 1 013,0 millions d'euros au 31 décembre 2016. La progression des capitaux propres résulte notamment des augmentations de capital réalisées sur l'exercice pour un montant cumulé de 1 053,0 millions d'euros et de la contribution du résultat de l'exercice pour un montant de 271,9 millions d'euros.

Les dettes financières ressortent à 551,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 (contre 121,8 millions d'euros en 2016). Cette augmentation résulte principalement de la conclusion d'un nouveau crédit syndiqué d'un montant d'un milliard d'euros le 23 novembre 2017 (dont 250 millions d'euros ont été tirés au 31 décembre 2017) et du placement d'une émission d'un montant de 300 millions d'euros, à échéance 2023, sur le marché Euronext Paris.

Les informations qui suivent sont communiquées en application de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce. Les dettes fournisseurs échues s'élevaient à 3,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 1,6 million d'euros au 31 décembre 2016. L'échéance moyenne de règlement des fournisseurs est entre 40 jours et 60 jours.

(b) Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices

	31/12/2017 12 mois	31/12/2016 12 mois	31/12/2015 12 mois	31/12/2014 12 mois	31/12/2013 12 mois
<b>I – SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE</b>					
a) Capital social	1 233 596 976	650 097 864	260 278 056	260 278 056	187 220 628
b) Nombre d'actions émises	102 799 748	54 174 822	21 689 838	21 689 838	15 601 719
<b>II – RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	2 990 763	1 078 279	1 199 361	1 057 469	572 501
b) Bénéfice avant impôt, amortissements & provisions	291 012 585	- 35 994 881	- 10 831 190	38 091 889	90 195 432
c) Impôt sur les bénéfices	4 230 431			5 976 779	2 603 615
d) Bénéfice après impôt avant amortissements & provisions	286 782 154	- 35 994 881	- 10 831 190	32 115 110	87 591 817
e) Bénéfice après impôt, amortissements & provisions	271 894 722	- 56 601 842	4 190 559	26 368 560	41 991 167
f) Montants des bénéfices distribués	102 799 748			15 182 887	13 013 903
<b>III – RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION</b>					
a) Bénéfice après impôt avant amortissements & provisions	2,78	- 1,04	- 0,50	1,48	5,61
b) Bénéfice après impôt, amortissements & provisions	2,64	- 0,66	0,19	1,22	2,69
c) Dividende versé à chaque action	1,00			0,70	0,60

## 5. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2017

### (a) Augmentation de capital

Une augmentation de capital par apport en nature d'un montant de 7 623 000 euros (prime d'émission incluse) a été réalisée le 4 janvier 2018. Cette augmentation de capital a été réalisée au prix de 22 euros par action nouvelle et s'est traduite par l'émission de 346 500 nouvelles actions. Ces nouvelles actions ont été émises en rémunération d'apports en nature constitués d'un total de 612 actions de préférence de catégorie B de Tikehau IM. Ces apports en nature ont été consentis par huit salariés de Tikehau IM qui avaient bénéficié de plans d'actions gratuites. Cette opération, qui constitue la suite logique des opérations de réorganisation (voir la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence), a permis à la Société d'accroître sa participation dans Tikehau IM de 96,67% à 99,09%. La Société a vocation à porter sa participation à 100% d'ici la fin de l'exercice 2018 au travers de l'acquisition des actions de préférence restant en circulation.

### (b) Autres événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2017 et la date d'arrêté des comptes

#### Mise en place d'un financement pour le groupe Conforama

Le 24 janvier 2018, Tikehau Capital a structuré pour le groupe Conforama un financement de 115 millions d'euros sur une période de trois ans auquel la Société a participé à hauteur de 67 millions d'euros. Le groupe Conforama dispose désormais de près de 200 millions d'euros de liquidités supplémentaires qui lui assurent durablement son indépendance et sa stabilité financière. Ce financement permettra au groupe Conforama de continuer de mener à bien ses projets de développement multicanal en France et dans chacun des pays dans lesquels il est implanté. Le groupe Conforama est un acteur majeur de l'équipement de la maison en Europe, en magasins et sur Internet. Il exploite 315 magasins, dont 224 en France et compte 14 000 collaborateurs. À l'international, il compte 91 magasins dans 7 pays : Espagne, Suisse, Portugal, Luxembourg, Italie, Croatie et Serbie.

#### Poursuite de l'internationalisation et ouverture d'un bureau à New York

En 2017, Tikehau Capital a poursuivi l'élargissement de son empreinte internationale en ouvrant une succursale à Madrid en Espagne et un bureau de représentation à Séoul en Corée du Sud, et a annoncé avoir ouvert un bureau à New York le 28 février 2018. L'ouverture d'un bureau à New York s'inscrit dans la stratégie d'internationalisation du Groupe annoncée lors de sa cotation. Elle a pour vocation de permettre au Groupe de se développer en Amérique du Nord, zone naturelle de croissance en raison de la taille du marché local, en se rapprochant de sa base de clients prospectifs et en étant en position de saisir les meilleures opportunités d'investissement.

#### Prise de participation dans Ring Capital

Le 18 janvier 2018, la Société a annoncé prendre une participation de 25% du capital de Ring Capital pour soutenir la création de cette société de capital-investissement spécialisée dans le financement des entreprises technologiques et numériques, fondée en 2017 par Messieurs Geoffroy Bragadir et Nicolas Celier.

Également soutenu par AG2R La Mondiale, BPI France, Bred et Danone, Ring Capital lance ses activités avec une capacité d'investissement de plus de 140 millions d'euros pour faire émerger les futurs *leaders* européens du numérique, aux côtés d'entrepreneurs à fort potentiel.

Ring Capital pourra prendre des participations minoritaires en investissant des montants de 1 à 15 millions d'euros, seul ou en co-investissement mais pourra aussi participer à des augmentations de capital et à des rachats de parts de fondateurs et d'actionnaires historiques. Ring Capital a pour ambition d'intégrer une quinzaine d'entreprises à son portefeuille d'ici fin 2021.

L'équipe d'investissement dirigée par Monsieur Nicolas Celier, investisseur depuis plus de 20 ans auprès des start-up françaises, et Monsieur Geoffroy Bragadir, entrepreneur puis investisseur, est composée d'experts du capital-investissement avec de solides compétences opérationnelles dans l'univers des technologies.

Tikehau Capital est l'un des principaux investisseurs de Ring Capital et à ce titre contribuera à la gouvernance en siégeant à plusieurs comités.

#### Partenariat DWS/Tikehau Capital

Le 29 mars 2018, Tikehau Capital a annoncé avoir pris une participation de 2,8% au capital de DWS dans le cadre de l'introduction en bourse qui a été récemment finalisée.

Cette prise de participation tend à s'accompagner d'un partenariat entre les deux groupes portant sur (i) le partage d'opportunités de co-investissement et du *deal flow* sur les stratégies alternatives et (ii) des initiatives communes en matière de commercialisation des produits.

Ce partenariat devrait permettre à Tikehau Capital de développer sa présence en Allemagne avec un partenaire de premier plan. Pour DWS, ce partenariat s'inscrit dans l'objectif de poursuivre le développement de la gestion alternative.

#### Fonds Total/Tikehau Capital

Le 29 mars 2018, la Société a annoncé que Total SA participe aux côtés de Tikehau Capital à la création d'un fonds d'investissement dédié à la transition énergétique. Ce fonds de *private equity* a vocation à soutenir les acteurs de taille intermédiaire de la transition énergétique dans le financement de leur développement, la transformation de leurs modèles économiques et leur expansion internationale.

L'équipe dédiée à la gestion de ce fonds de *private equity* est composée de professionnels de l'investissement de Tikehau Capital et du secteur de l'énergie détaché par Total. Cette équipe agira sous l'autorité d'un comité d'investissement réunissant les deux partenaires.

Le fonds a déjà reçu un total de 200 millions d'euros des deux partenaires et vise les grands investisseurs institutionnels. Goldman Sachs agit comme agent de placement pour Tikehau Capital.

### (c) Autres événements significatifs intervenus depuis la date d'arrêt des comptes

#### **Cession de la participation dans DRT**

Fin novembre 2017, la société d'investissement Ardian a annoncé être entrée en négociations exclusives avec certaines familles actionnaires et Tikehau Capital en vue d'acquérir une participation majoritaire dans DRT. Cette transaction a fait l'objet d'une signature fin décembre et a été réalisée le 10 avril 2018.

Ce changement de contrôle a pour objectif de donner au groupe DRT les moyens de poursuivre activement sa stratégie de croissance organique et externe. Cette transaction, qui a permis à Ardian d'acquérir environ 100% du capital de DRT, était soutenue par le management de DRT. Tikehau Capital a décidé, aux côtés d'actionnaires familiaux, de participer à cette nouvelle étape du projet de croissance de DRT en réinvestissant 30 millions d'euros dans l'opération aux côtés d'Ardian. Dans le cadre de cette opération de cession, la Société a réalisé un résultat de cession de 160 millions d'euros correspondant à un multiple d'investissement de 5,0 fois le montant investi et à un TRI de 128%. (Voir la Section I.4(e) (Investissement en capital) du présent Document de référence.)

#### **Filiassur**

Le 5 avril 2018, la Société a annoncé avoir investi 30 millions d'euros dans Filiassur, premier courtier spécialiste de la vente à distance d'assurances spécialisé en prévoyance en France, aux côtés du management pour accompagner sa croissance et son développement en Europe.

Créé en 2007, Filiassur, qui compte aujourd'hui plus de 300 000 clients, a connu une forte croissance en France au cours des dernières années, appuyée par une expansion à l'international (Espagne et Italie) et un véritable savoir-faire dans la conception et la distribution de produits d'assurance de niche qui répondent aux attentes des consommateurs. Filiassur intervient sur un marché à fort potentiel porté par un taux de couverture en prévoyance individuelle encore faible alors que les besoins sont en croissance : vieillissement démographique et évolution du périmètre d'engagement de la sécurité sociale.

#### **Nexteam**

Le 26 avril 2018, la Société a annoncé entrer en négociations exclusives avec Nexteam Group, acteur majeur de l'usinage de pièces complexes et métaux durs pour les industries aéronautique et spatiale.

Cette prise de participation minoritaire aux côtés du management doit permettre d'accompagner le développement futur de Nexteam Group.

Présent en France, en Pologne et en Roumanie, Nexteam Group est une société française spécialisée dans la mécanique de précision et l'usinage de métaux durs pour le secteur aéronautique, aérospatial et celui de la défense. Employant plus de 850 personnes, Nexteam Group génère un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 150 millions d'euros. Ses produits sont fabriqués sur six sites en France, un en Pologne et un en Roumanie.





# III . FACTEURS DE RISQUES

1. FACTEURS DE RISQUES	108
(a) Risques liés aux activités de gestion d'actifs	108
(b) Risques liés au bilan de Tikehau Capital	112
(c) Risques généraux liés aux activités de Tikehau Capital	117
(d) Risques réglementaires, juridiques et fiscaux	118
(e) Risques liés à la forme juridique, aux statuts et à l'organisation de Tikehau Capital	119
2. ASSURANCES	121
3. GESTION DES RISQUES ET DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE	122
(a) Définition et objectifs du contrôle interne	122
(b) Organisation des fonctions de contrôle	123
(c) Cartographie des risques	126
(d) Dispositif de contrôle interne des activités	127
(e) Activités de valorisation des investissements	130
(f) Architecture et sécurité informatique	131
(g) Prévention des manquements d'initiés et conformité	132
(h) Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de Tikehau Capital	133
4. PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	134

## 1. FACTEURS DE RISQUES

### Avertissement

Les investisseurs sont invités à prendre en considération l'ensemble des informations présentées dans le présent Document de référence, y compris les facteurs de risques décrits dans le présent Chapitre. Ces risques sont, à la date d'enregistrement du Document de référence, ceux dont le Groupe estime que la réalisation éventuelle pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives. L'attention des investisseurs est attirée sur le fait que d'autres risques, non identifiés à la date d'enregistrement du Document de référence ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette même date, comme susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives, peuvent exister ou survenir.

### Plan de la Section

La présente Section III.1 est organisée de la manière suivante :

a) La sous-section (a) est dédiée aux facteurs de risques liés à l'activité de gestion d'actifs (soit, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, essentiellement les activités de dette privée, les activités immobilières, les stratégies liquides et, plus marginalement, l'investissement en capital qui, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, est une activité exercée essentiellement pour compte propre). Dans le cadre de ces activités commerciales, le Groupe fournit des prestations de services de gestion pour le compte de clients-investisseurs qui investissent au sein des véhicules gérés par le Groupe. Dès lors, les risques liés à cette activité qui sont présentés par Tikehau Capital ne sont pas des risques d'investisseur (ces derniers étant portés par les clients), mais essentiellement des risques sectoriels liés au marché de la gestion d'actifs (présentés au paragraphe (i)) et des risques liés à la fourniture de services de gestion d'actifs (présentés au paragraphe (ii)).

b) La sous-section (b) est dédiée aux facteurs de risques liés au bilan du Groupe, soit les ressources propres (fonds propres et dette) que le Groupe investit dans ses activités de gestion d'actifs (en investissant dans les véhicules gérés par ses sociétés de gestion) ou dans des opérations réalisées pour compte propre en dehors des activités de gestion d'actifs du Groupe (ces investissements étant affectés au sein des activités d'investissement en capital). Dans le cadre de ces activités, le Groupe porte des risques d'investisseur (présentés au paragraphe (i)), des risques financiers (présentés au paragraphe (ii)) et des risques de marché (présentés au paragraphe (iii)).

c) La sous-section (c) traite des facteurs de risques opérationnels du Groupe qui sont transverses aux activités de Tikehau Capital.

d) La sous-section (d) traite des facteurs de risques réglementaires, juridiques et fiscaux du Groupe.

e) La sous-section (e) traite des facteurs de risques liés à la forme juridique, aux statuts et à l'organisation de Tikehau Capital.

### (a) Risques liés aux activités de gestion d'actifs

#### (i) Risques relatifs au secteur de la gestion d'actifs

#### **La demande des clients de Tikehau Capital dépend de facteurs qui échappent à son contrôle et affectent globalement le marché de la gestion d'actifs.**

Plusieurs facteurs qui échappent au contrôle de Tikehau Capital pourraient impacter de manière significative la demande des clients de ses activités de gestion d'actifs. Des conditions de marché défavorables pourraient limiter la collecte nette sous l'effet combiné d'une réduction des nouveaux investissements dans les véhicules du Groupe et, pour les activités exercées à travers des fonds ouverts, d'une augmentation des demandes de retrait des fonds gérés par Tikehau Capital. Ces facteurs comprennent notamment :

- l'environnement macroéconomique en général, ou plus spécifiquement dans les pays au sein desquels Tikehau Capital commercialise ses produits, qui est susceptible d'affecter la capacité de ses investisseurs à investir ;
- le niveau des marchés actions notamment dans les pays où Tikehau Capital distribue ses produits, susceptible d'impacter la demande des clients de Tikehau Capital et le montant des investissements dans les stratégies existantes ou les nouvelles stratégies ;
- le niveau des taux d'intérêt et le rendement délivré par des produits concurrents de ceux de Tikehau Capital dans les pays au sein desquels Tikehau Capital exerce ses activités ;
- les dispositifs fiscaux favorables aux produits concurrents, ainsi que toute modification ou proposition de modification de dispositifs existants favorables aux produits de Tikehau Capital ; ou
- toute évolution réglementaire impactant les marchés financiers et les gestionnaires d'actifs alternatifs, et notamment toute exigence réglementaire rendant les produits de Tikehau Capital moins attractifs.

Si la demande des clients de Tikehau Capital était impactée défavorablement par l'un de ces facteurs, la collecte nette et les encours de Tikehau Capital seraient en conséquence moins élevés, faisant ainsi baisser son chiffre d'affaires et ses résultats.

#### **Tikehau Capital est exposé à une concurrence importante.**

Le marché de la gestion d'actifs est un marché hautement compétitif avec des barrières à l'entrée limitées. Les principaux concurrents de Tikehau Capital sont des sociétés de gestion, dont certaines proposent des produits similaires à ceux de Tikehau Capital (voir la Section I.5(c)(iii) (Aperçu du paysage concurrentiel européen de la gestion d'actifs alternative) du présent Document de référence). Cette concurrence repose sur un certain nombre de facteurs clés : rendement généré par les investissements, montant des commissions facturées, qualité et diversité de la gamme de produits et services, renommée et réputation, efficacité des canaux de distribution, capacité d'innovation, etc.

Dans l'industrie de la gestion d'actifs, les commissions de gestion sont généralement calculées en appliquant un pourcentage à ses encours sous gestion, le taux de commission dépendant notamment de la nature du produit ainsi que d'autres facteurs. Même si Tikehau Capital cherche à proposer à ses clients des solutions originales, un large choix d'investissements reste offert aux investisseurs institutionnels qui sont la clientèle principalement visée par Tikehau Capital. Les clients institutionnels recourent généralement à des processus d'appel d'offres. À défaut de pouvoir proposer des services différenciants, Tikehau Capital pourrait être contraint de réduire ses taux de commissions pour faire face à la pression concurrentielle, éviter une perte de sa clientèle et/ou lancer de nouveaux fonds et stratégies, ce qui engendrerait une baisse de ses encours sous gestion, de son chiffre d'affaires et de ses résultats. En outre, l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché de la gestion d'actifs intensifierait la concurrence, et pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats d'exploitation, la situation financière et les perspectives de Tikehau Capital. Enfin, les produits de gestion d'actifs sont en concurrence avec d'autres catégories de placements offerts aux investisseurs (actions, obligations vanilles et structurées, dépôts bancaires réglementés et non réglementés, placements immobiliers, etc.).

#### **La demande des investisseurs pour les classes d'actifs gérées par Tikehau Capital pourrait diminuer.**

Tikehau Capital offre sur ses métiers une large gamme de solutions destinées à une clientèle principalement institutionnelle. La demande des investisseurs pour certaines classes d'actifs pourrait toutefois varier d'une année à une autre et sur différents marchés, en fonction notamment de l'attrait de telle ou telle classe d'actifs ou de l'évolution du cadre réglementaire fiscal. Par ailleurs, de nouvelles classes d'actifs pourraient émerger, dont certaines ne feraient pas déjà partie de l'offre de Tikehau Capital. Une concentration de la demande sur des classes d'actifs autres que celles gérées par Tikehau Capital pourrait affecter sa position concurrentielle, réduisant ainsi ses encours sous gestion ainsi que ses revenus nets de gestion et ses résultats.

#### **L'évolution de la valeur des actions, obligations et autres instruments financiers pourrait impacter la valeur des encours sous gestion, des revenus nets et des capitaux propres de Tikehau Capital.**

Les revenus nets de Tikehau Capital liés à son activité de gestion d'actifs sont en majorité des commissions nettes de gestion, calculées en fonction de ses encours sous gestion. Dans les stratégies liquides, le montant des encours sous gestion de Tikehau Capital dépend principalement de la valeur des actifs détenus dans les fonds gérés, notamment obligations, actions, devises et biens immobiliers. Les fluctuations des marchés financiers, notamment l'évolution des taux d'intérêt, du *spread* de crédit des émetteurs, des devises et du cours des actions, pourraient ainsi engendrer une variation importante de la valeur des encours sous gestion de Tikehau Capital dans les stratégies liquides. Un durcissement de la politique monétaire de la Banque centrale européenne (« BCE »), ou de toute autre autorité monétaire, pourrait ainsi conduire à la baisse des encours de Tikehau Capital, sous l'effet combiné de la hausse des taux d'intérêt (susceptible de réduire la valeur des encours

sous gestion des fonds obligataires) et d'une éventuelle baisse des marchés actions (susceptible de réduire la valeur des encours sous gestion des fonds actions). La valeur des encours de Tikehau Capital pourrait également être impactée par une absence de liquidité sur les marchés en général ou sur certaines classes d'actifs. Une dégradation des marchés financiers pourrait en outre impacter la collecte nette, sous le double effet d'une baisse de la demande des investisseurs et, dans les stratégies liquides, d'une augmentation des demandes de retraits des fonds gérés par Tikehau Capital. Enfin, une évolution défavorable des marchés affecterait également la valeur des investissements réalisés par Tikehau Capital par l'intermédiaire de ses fonds ou directement sur son bilan, et par conséquent, son historique de performance et les revenus nets de ses capitaux propres. Toute évolution importante et défavorable des marchés financiers pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation, la situation financière et les perspectives de Tikehau Capital.

#### **L'échec ou la mauvaise performance des produits proposés par des concurrents pourrait impacter l'image de Tikehau Capital et par conséquent entraîner une réduction de ses encours sous gestion sur des produits similaires.**

La survenance d'événements impactant la performance de produits concurrents de ceux de Tikehau Capital pourrait par effet de contagion impacter la confiance des investisseurs dans cette classe de produits. Même si, à la connaissance de Tikehau Capital, ce risque ne s'est jamais matérialisé par le passé, cette perte de confiance pourrait impacter l'image des produits de Tikehau Capital, bien que non concernés par cet événement affectant ses concurrents, et l'exposer, dans ses stratégies liquides, à des retraits, des demandes de remboursement et des problèmes de liquidité, et, dans ses autres métiers, à une incapacité à lancer avec succès de nouveaux fonds et stratégies, susceptibles de provoquer une baisse de ses encours sous gestion, de son chiffre d'affaires et de ses résultats.

#### **(ii) Risques relatifs aux activités de gestion d'actifs de Tikehau Capital**

#### **Tikehau Capital pourrait perdre des clients en raison d'un faible rendement de ses produits, ce qui provoquerait une baisse de ses encours, de son chiffre d'affaires et de ses résultats.**

Le rendement généré par les produits et solutions de Tikehau Capital est essentiel à leur succès commercial, et conditionne la capacité de Tikehau Capital à attirer et conserver ses clients. Les niveaux de performance atteints par Tikehau Capital dans le passé ne garantissent pas le niveau de ses performances futures. En outre, Tikehau Capital pourrait ne pas être en mesure de soutenir son niveau de performance dans la durée. Les résultats et niveaux de performance de Tikehau Capital pourraient pour plusieurs raisons s'écarter de manière significative de ceux atteints par Tikehau Capital par le passé (notamment en raison de facteurs macroéconomiques, de la performance de nouveaux fonds comparée à celles des fonds passés ou existants, des conditions de marché, des placements réalisés ou des opportunités d'investissement). Si les fonds gérés par Tikehau Capital présentaient un moins

bon rendement que celui anticipé par ses clients ou celui de produits similaires, les investisseurs pourraient, dans les stratégies liquides, multiplier leurs demandes de remboursement pour placer leurs fonds dans des produits générant un meilleur rendement, et, dans les fonds fermés, refuser de participer aux nouveaux fonds lancés par Tikehau Capital. Dans tous les cas, la réputation de Tikehau Capital et sa capacité à attirer de nouveaux clients pourraient également être affectées.

**Tikehau Capital pourrait ne pas être en mesure de développer de nouveaux produits et services ou de satisfaire la demande de ses clients à travers le développement de ces nouveaux produits et services, qui par ailleurs sont susceptibles de l'exposer à des risques opérationnels ou à des coûts additionnels.**

La performance de Tikehau Capital dépend notamment de sa capacité à développer, commercialiser et gérer de nouveaux services et produits, devant être en mesure de satisfaire la demande de ses clients. Le développement et l'introduction de nouveaux produits et services sur le marché nécessitent des efforts continus en matière d'innovation, ainsi que des investissements en temps et en ressources importants. L'introduction de nouveaux produits et services est un facteur de risques et d'incertitudes important, nécessitant de mettre en place de nouveaux systèmes de contrôle adaptés, de répondre à l'évolution de la demande et des marchés, de s'assurer de la compétitivité de ces produits et services et de leur conformité aux exigences réglementaires. Si Tikehau Capital n'était plus en mesure de poursuivre ses efforts en matière d'innovation, ni de lancer avec succès de nouveaux produits, ses encours, son chiffre d'affaires et ses résultats pourraient en être affectés défavorablement.

**Tikehau Capital pourrait ne pas être en mesure d'obtenir la gestion de fonds dédiés auprès de nouveaux clients institutionnels ou être contraint de renouveler les contrats existants à des conditions défavorables.**

La plupart du temps, Tikehau Capital obtient la gestion de fonds dédiés à l'issue de processus d'appels d'offres. Malgré le temps et les ressources importantes consacrés à la préparation de ces appels d'offres, en l'absence de conditions attractives proposées aux clients, Tikehau Capital pourrait échouer et ne pas remporter de nouveaux contrats. Afin de lutter contre la pression concurrentielle, Tikehau Capital pourrait donc devoir réduire le montant de ses commissions, ce qui impacterait son niveau de rentabilité. Par ailleurs, et afin d'inciter ses clients à renouveler leurs contrats à échéance ou prévenir leur résiliation, Tikehau Capital pourrait être contraint de réviser à la baisse ses conditions de rémunération. Dans le cas contraire, Tikehau Capital pourrait perdre ses clients au bénéfice de ses concurrents, engendrant une diminution de ses encours, de son chiffre d'affaires et de ses résultats.

**Dans les stratégies liquides, les clients de Tikehau Capital pourraient retirer à tout moment leurs actifs de ses fonds.**

Les commissions de gestion représentent la majorité des revenus générés par l'activité de gestion d'actifs de Tikehau Capital et sont calculées en fonction des encours

sous gestion. Une partie importante des fonds gérés par Tikehau Capital sont des fonds dits ouverts, soit desquels les investisseurs peuvent décider de se désengager à tout moment en demandant le rachat de leurs parts. Si les marchés financiers se dégradaient, si le rendement dégagé par les produits de Tikehau Capital n'était pas suffisant, ou si les clients n'étaient pas satisfaits de la qualité des services fournis par Tikehau Capital (eu égard par exemple à la performance des produits ou au format du *reporting*), le rythme des demandes de remboursement ou de retraits des fonds pourrait s'accroître. Ces retraits et remboursements auraient un impact immédiat sur ses encours, son chiffre d'affaires et ses résultats qui pourraient en être défavorablement affectés.

**La décision de Tikehau Capital d'apporter ou non un soutien financier à certains fonds pourrait l'exposer à des pertes importantes.**

Bien que n'ayant aucune obligation légale ou réglementaire d'indemniser les pertes subies par ses fonds, Tikehau Capital pourrait décider sur une base volontaire d'apporter une aide financière à ses fonds subissant des pertes importantes, notamment afin de s'assurer que ses clients ne retireront pas précipitamment leurs actifs. Quand bien même, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, le Groupe n'a jamais eu à soutenir un fonds en difficultés, le soutien apporté à ces fonds pourrait consommer des fonds propres et obliger Tikehau Capital à mobiliser des liquidités afin de faire face aux besoins des fonds concernés. Par ailleurs, la décision de Tikehau Capital de ne pas fournir d'aide à ces fonds ou son incapacité à le faire, pourrait nuire à sa réputation et provoquer une baisse de ses encours, de son chiffre d'affaires et de ses résultats.

**Les revenus liés à la surperformance des fonds peuvent accroître la volatilité du chiffre d'affaires et des résultats de Tikehau Capital.**

Outre les commissions de gestion, les sociétés de gestion du Groupe peuvent percevoir des revenus liés à la surperformance des fonds qu'elles gèrent (commissions de surperformance pour les fonds ouverts et revenus perçus au titre des parts d'intéressement à la surperformance (*carried interest*) pour les fonds fermés). (Voir la Section I.4(a) (ii) (Le modèle économique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.) Ces revenus liés à la surperformance sont plus volatiles que les commissions de gestion de Tikehau Capital. Ces revenus ne rémunèrent Tikehau Capital que lorsque les conditions contractuelles du fonds le prévoient et que la performance du fonds dépasse des objectifs définis dans la documentation du fonds. Si les objectifs définis contractuellement ne sont pas atteints, ces revenus liés à la surperformance ne sont pas dus à Tikehau Capital sur une période donnée ou, à la liquidation du fonds, si les objectifs ont pour socle des rendements cumulatifs sur la durée de vie du fonds. Par ailleurs, dans la mesure où les revenus liés à la surperformance sont fondés sur des objectifs qui ne sont pas revus à la baisse lorsque les conditions du marché deviennent moins favorables, Tikehau Capital pourrait ne pas atteindre les objectifs concernés pour des raisons échappant à son contrôle. L'ensemble de ces paramètres favorise la volatilité des revenus liés à la surperformance, ce qui rend leur montant difficilement prévisible, lequel pouvant ainsi s'avérer beaucoup plus faible que prévu.

**La valorisation de certains investissements pourrait faire l'objet de modifications relatives aux différentes interprétations auxquelles sont soumises les méthodologies, estimations et hypothèses sous-jacentes.**

Certains produits proposés par Tikehau Capital, pour lesquels il n'existe ni marché de négociation, ni données de marché observables, peuvent être valorisés à partir de modèles et méthodologies reposant sur des estimations et hypothèses, et, dans une large mesure, sur l'appréciation des gérants. Il n'est pas garanti que les valorisations retenues par Tikehau Capital sur la base de ces modèles et méthodologies traduisent toujours fidèlement la valeur de marché des actifs concernés. Dans une telle hypothèse, la liquidation de ces actifs pourrait exposer les fonds et portefeuilles gérés par Tikehau Capital à des pertes qui affecteraient défavorablement ses encours, son chiffre d'affaires et ses résultats.

**La défaillance ou les difficultés rencontrées par des intervenants externes participant aux activités de gestion d'actifs du Groupe pourraient avoir un effet défavorable significatif sur sa réputation ou son activité, susceptible d'engendrer une baisse de ses encours, de son chiffre d'affaires et de ses résultats.**

Tikehau Capital est dépendant d'un certain nombre de fournisseurs l'assistant dans le cadre de ses activités opérationnelles et de distribution (administration de fonds, gestion de comptabilité, conservation des fonds distribués au sein des réseaux, analyse des risques, fourniture de données de marché (*market data*) et d'indices de marché, transfert des fonds, etc.). La défaillance de tout fournisseur, due notamment à des difficultés financières, pourrait perturber les activités de Tikehau Capital ou impacter sa capacité à respecter les exigences réglementaires, ce qui pourrait nuire à sa réputation et provoquer une baisse de ses encours, de son chiffre d'affaires et de ses résultats.

En outre, les fonds et les mandats gérés par Tikehau Capital font intervenir de nombreux autres métiers en qualité de contreparties (par exemple courtiers, banques commerciales et d'investissement, organismes de compensation ou clients institutionnels). Toute défaillance de ces contreparties exposerait les fonds gérés par Tikehau Capital à un risque de crédit. Bien que Tikehau Capital évalue régulièrement les risques liés à ses contreparties, celles-ci peuvent être impactées par des variations survenant de manière inattendue sur les marchés financiers, susceptible d'entraver leur capacité à exécuter leurs obligations, ou être confrontées à toute autre situation les plaçant dans l'incapacité de répondre à leurs obligations. Une telle défaillance ou difficulté pourrait affecter les actifs détenus par Tikehau Capital, les fonds qu'il gère et leur rendement, ce qui pourrait entraîner la désaffection des clients de Tikehau Capital et provoquer une baisse de ses encours, de son chiffre d'affaires et de ses résultats.

**L'incapacité de Tikehau Capital à recruter et à retenir ses employés pourrait lui faire perdre des clients et provoquer une baisse de ses encours, de son chiffre d'affaires et de ses résultats.**

La réussite des activités de gestion d'actifs de Tikehau Capital dépend en grande partie du talent et des efforts de ses effectifs hautement qualifiés, ainsi que de sa capacité

à contribuer à leur développement afin d'accompagner la croissance de l'activité à long terme. Certains employés peuvent ainsi se voir confier à terme des postes clés au sein de Tikehau Capital. Les gestionnaires de portefeuille, les analystes financiers, les spécialistes produits, les personnels de vente et autres professionnels évoluent sur un marché du travail hautement concurrentiel. La réputation de Tikehau Capital, la rémunération et les avantages octroyés à ses salariés, ainsi que son engagement à garantir le renouvellement des postes de direction, notamment en contribuant au développement et à la formation de personnes qualifiées, sont autant de facteurs conditionnant la capacité de Tikehau Capital à attirer et à retenir de tels employés. Rien ne garantit que Tikehau Capital poursuivra avec succès ses efforts de recrutement et de fidélisation, ni ne générera efficacement les évolutions de carrière de ses employés. Si Tikehau Capital n'était pas à même de le faire, ses atouts concurrentiels comme sa capacité à retenir ses clients pourraient être substantiellement affectés.

**Une atteinte portée à la réputation de Tikehau Capital pourrait nuire à sa capacité à maintenir la qualité de ses activités, engager sa responsabilité et/ou conduire à une diminution de ses encours sous gestion, de son chiffre d'affaires et de ses résultats.**

L'intégrité de la marque et de la réputation de Tikehau Capital est essentielle pour attirer et retenir ses clients, ses partenaires d'affaires ainsi que ses employés. La réputation de Tikehau Capital pourrait être ternie par certains facteurs clés tels qu'un faible rendement de ses investissements, un contentieux, une mesure réglementaire, une faute ou une violation des lois ou règlements applicables par ses gestionnaires ou ses distributeurs. Les gestionnaires de fonds et les autres membres du personnel opérationnel prennent quotidiennement des décisions relatives à la gestion des fonds de Tikehau Capital et à l'exercice de ses activités. Bien que Tikehau Capital ait mis en place des contrôles et processus afin de prévenir et/ou atténuer ces risques, rien ne le garantit contre l'absence d'erreurs, de négligences ou de violation des dispositions réglementaires ou des politiques d'investissement des fonds que ces gestionnaires ou membres du personnel opérationnel pourraient commettre. La réputation de Tikehau Capital pourrait en pâtir et sa responsabilité envers les investisseurs, comme sur un plan réglementaire, pourrait être engagée si ces procédures et dispositifs de gestion du risque échouaient à identifier, enregistrer et gérer de telles erreurs, négligences ou actes illégaux. Une telle incapacité pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la réputation, l'activité, les résultats et la situation financière de Tikehau Capital. La publicité négative qui résulterait de la survenance de l'un ou l'autre de ces événements pourrait nuire à la réputation de Tikehau Capital, générer un risque de sanctions réglementaires, et être préjudiciable à ses relations avec ses clients actuels et potentiels, ses distributeurs tiers et autres partenaires d'affaires. Toute atteinte à la marque « TIKEHAU » affecterait défavorablement la position du Groupe dans le secteur et pourrait aboutir à une perte d'activité, à court comme à long terme.



## (b) Risques liés au bilan de Tikehau Capital

### (i) Risques liés à l'investissement du bilan de Tikehau Capital

#### **Tikehau Capital est exposé à des risques inhérents à l'activité d'investissement du bilan de la Société.**

Bien que Tikehau Capital ait recours à une équipe de professionnels expérimentés en matière d'opérations d'investissement (y compris au sein de ses équipes propres ou au sein des équipes de Tikehau Capital Advisors) et que le Groupe fasse appel régulièrement à des cabinets d'audit ou de conseil, à des banques conseils ou à des cabinets d'avocats lors de ces opérations, il encourt des risques inhérents à l'activité d'investissement de son bilan, à savoir :

- les risques liés à l'évaluation de la valeur des entités ou des instruments financiers dans lesquels il investit et qui peuvent être complexes à appréhender (voir également au paragraphe (ii) ci-après le risque intitulé « L'investissement du bilan de Tikehau Capital présente des risques relatifs à la valorisation de ces investissements, qui peut être différente de leur valeur de réalisation ») ;
- les risques liés à l'évolution de la conjoncture économique mondiale ou dans un pays donné qui est susceptible, d'une part, d'affecter la capacité de Tikehau Capital à liquider ses investissements dans des conditions satisfaisantes et, d'autre part, de dégrader la valeur ou le rendement de ses investissements ;
- les risques afférents à l'instruction des projets d'investissement, à l'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise ou du projet cible, de son potentiel de développement, de ses marchés, de la pertinence de son plan d'activité et de la capacité de ses dirigeants à le mener à bien, ainsi qu'à la structuration et à la compréhension des investissements (y compris les mécanismes de rétention des dirigeants), qui peuvent être complexes ou porter sur des instruments financiers complexes ou ne pas comporter les protections adéquates pour Tikehau Capital ;
- les risques découlant de la gestion de l'entreprise cible antérieurement à la date de l'investissement, non identifiés dans le cadre des audits réalisés préalablement à celle-ci, ou non garantis par les vendeurs (par exemple, les risques concernés peuvent ne pas être garantis lors d'une opération d'acquisition réalisée sur le marché ou peuvent être exclus du champ d'application de la garantie de passif et d'actif négociée par Tikehau Capital ou ses partenaires dans le cadre de l'acquisition ; ils peuvent ne pas donner lieu à indemnisation effective par application des seuils, franchises et plafonds de garantie éventuellement consentis ; le ou les garants peuvent se révéler insolubles ; des litiges peuvent survenir avec les garants quant à l'exécution de la convention de garantie, etc.) ;
- les risques spécifiques liés à l'investissement hors de France (notamment dans les pays où le Groupe ne dispose pas de personnel) et, en particulier, la compréhension des enjeux, des acteurs et des facteurs économiques locaux, la structuration des investissements selon les règles locales, l'exposition au risque pays, etc. ;
- les risques liés aux litiges pouvant survenir avec les vendeurs ou des tiers concernant l'investissement lui-même (par exemple en ce qui concerne la fiabilité des informations reçues durant la phase d'instruction du projet

d'investissement) ou ses conséquences (par exemple, résiliation par des fournisseurs, clients ou banques des contrats les liant à l'entreprise dans laquelle l'investissement est réalisé) ; et

- les risques liés à l'insolvabilité ou aux difficultés financières d'une ou plusieurs entreprises dans lesquelles Tikehau Capital a investi (par exemple, obligation de soutenir financièrement l'entreprise concernée, perte égale à la valeur nette comptable de l'immobilisation financière concernée et, le cas échéant, des intérêts échus, redressement ou liquidation judiciaire et plus généralement procédures collectives, action en comblement de passif) et les risques de litiges en découlant.

#### **L'évolution de la valeur des actifs détenus par Tikehau Capital pourrait affecter ses résultats, ses capitaux propres et accroître la volatilité de ses revenus.**

Tikehau Capital investit régulièrement les ressources de son bilan dans le lancement des fonds opérés par le Groupe afin de créer un alignement d'intérêts entre son bilan et ses clients-investisseurs, et de doter ses fonds d'un encours suffisant pour attirer les investisseurs. À cet effet, Tikehau Capital investit parfois des sommes importantes afin de développer de nouveaux produits. Tikehau Capital détient également un portefeuille de placements dans des fonds ouverts gérés principalement par Tikehau Capital, ce qui accroît d'autant son exposition financière.

Les investissements de Tikehau Capital sont inscrits à leur juste valeur dans son bilan consolidé. Toute évolution des taux d'intérêt, des *spreads* de crédit, du marché des changes, ou encore de la valeur de titres de participation cotés ou non cotés, ou de fonds immobiliers, pourrait réduire la valeur des investissements réalisés par Tikehau Capital et affecter de manière défavorable ses résultats, ses capitaux propres et sa situation financière.

#### **Tikehau Capital est exposé à des risques spécifiques liés à la détention de participations minoritaires.**

Dans le cadre de ses activités d'investissement en capital, Tikehau Capital investit essentiellement en qualité de minoritaire ou de co-investisseur. Bien que Tikehau Capital s'efforce, notamment s'agissant de ses prises de participations minoritaires dans des entreprises non cotées, de conclure, si c'est opportun, des accords lui offrant des droits d'information renforcés, une présence au sein de l'organe d'administration ou de surveillance de l'entreprise concernée, voire des droits de veto concernant certaines décisions de gestion et encadrant les conditions de sa sortie, il ne peut être garanti que Tikehau Capital aura accès à toute l'information pertinente pour l'évaluation de sa position et de sa stratégie de conservation ou de cession, ni qu'il pourra influencer de manière efficace sur les décisions importantes (y compris les distributions de dividendes). En outre, dans la mesure où Tikehau Capital prend des participations minoritaires et réalise des co-investissements, il ne peut être garanti qu'il saura faire prévaloir ses positions vis-à-vis des actionnaires majoritaires ou des sponsors de ses opérations de co-investissement, qui peuvent avoir des intérêts divergents de ceux de Tikehau Capital.

**Tikehau Capital est exposé à des risques de liquidité liés à certaines participations, notamment les participations non cotées.**

Dans le cadre de ses activités d'investissement en capital, Tikehau Capital prend des participations non cotées. Au 31 décembre 2017, les immobilisations financières non cotées détenues par Tikehau Capital (hors plateformes ou fonds gérés par les sociétés de gestion du Groupe) représentaient 17% du total des actifs de Tikehau Capital. Ces titres qui ne sont négociés sur aucun marché, ainsi que certains titres détenus par Tikehau Capital qui sont cotés mais très peu liquides, présentent un risque de liquidité. Bien que les investissements réalisés par Tikehau Capital puissent générer des revenus (sous la forme de distributions en particulier), la récupération des sommes investies et la réalisation éventuelle de résultats et plus-values n'interviennent généralement que plusieurs années après la réalisation de l'investissement (lors de la cession, du remboursement ou de la liquidation de l'investissement). Il ne peut être garanti, pour les titres non cotés comme pour les titres cotés mais non liquides, que Tikehau Capital pourra trouver des acquéreurs intéressés pour acheter ses participations, ni que lesdits titres pourront faire l'objet d'une introduction en bourse ou voir leur liquidité améliorée lorsqu'ils sont déjà cotés. Dans ces conditions, et bien (i) que Tikehau Capital cherche à anticiper les modalités de sa sortie lorsqu'il investit et (ii) que Tikehau Capital évalue régulièrement la qualité de son portefeuille, il est possible que Tikehau Capital connaisse des difficultés à réaliser tout ou partie de ses investissements, tant en termes de délais que de conditions de sortie. Cette situation pourrait venir limiter ou empêcher la réalisation par Tikehau Capital de nouveaux investissements (dans les stratégies du Groupe ou pour son propre compte) et constituer ainsi un frein à la mise en œuvre de sa stratégie.

**Il ne peut être garanti que les investissements réalisés par Tikehau Capital seront générateurs de profits, ni que les sommes engagées par Tikehau Capital dans le cadre de ses investissements seront récupérées.**

L'activité d'investissement et la stratégie de Tikehau Capital présentent un risque de perte des sommes engagées que ce soit dans les stratégies du Groupe ou dans des investissements réalisés en direct, par exemple si le fonds n'atteint pas les objectifs de performance prévus ou si l'entreprise dans laquelle l'investissement a été réalisé est mise en faillite ou fait face à des difficultés prononcées. Si Tikehau Capital se protège en éliminant les projets à haut risque, il ne peut être donné aucune garantie quant à la réalisation de profits dans le cadre des investissements réalisés par Tikehau Capital ou même à la récupération des sommes investies ou dues.

**Le modèle de développement de Tikehau Capital requiert de disposer de ressources propres disponibles et il ne peut être garanti que Tikehau Capital saura trouver ou mobiliser de telles ressources.**

Le modèle de développement de Tikehau Capital requiert de disposer de ressources propres disponibles. Aussi, pour conduire sa stratégie, Tikehau Capital a besoin de maintenir une capacité d'investissement disponible (notamment pour pouvoir investir dans ses nouveaux fonds ou stratégies ou pour accompagner le développement de ses plateformes). À cet effet, et une fois que Tikehau Capital aura investi ses ressources disponibles, il ne peut être garanti que

Tikehau Capital saura trouver ou mobiliser des sources de financement nouvelles et attractives en capitaux ou en dette (en raison par exemple d'une contraction de l'offre de crédit bancaire ou d'une incapacité à se financer sur les marchés) pour lui permettre de continuer d'allouer ses ressources bilancielles conformément à sa stratégie. Pour pouvoir continuer à allouer ses ressources de manière optimale, la rotation du portefeuille d'investissements à un rythme adapté constitue un moyen pour disposer des ressources nécessaires. Toutefois, il se peut que Tikehau Capital ne soit pas en mesure d'opérer une rotation de son portefeuille, ce qui par nature dépend d'événements en dehors de son pouvoir (par exemple opportunités de cession à des conditions favorables ou date de maturité des fonds). À l'inverse, dans un environnement de taux bas, des liquidités non investies trop importantes pourraient peser sur la rentabilité de Tikehau Capital.

**Tikehau Capital pourrait être exposé à des risques industriels et environnementaux.**

Dans le cadre de ses activités d'investissement, Tikehau Capital n'est pas directement soumis aux risques industriels et environnementaux. Toutefois, le Groupe a régulièrement recours à la prise en compte de critères extra-financiers (notamment environnementaux et sociaux) dans le cadre de son activité d'investissement. Le Groupe porte notamment son attention au respect des conséquences environnementales lorsque l'activité de l'entreprise concernée l'exige. Néanmoins, en ce qui concerne la prise de participations minoritaires ou la réalisation de co-investissements, Tikehau Capital n'a généralement pas de contrôle sur l'impact environnemental des entreprises dans lesquelles il a investi. Pour certaines participations du portefeuille de Tikehau Capital, la matérialisation de risques industriels ou environnementaux pourrait avoir un impact défavorable significatif sur la valeur de ces participations et donc sur le patrimoine et la situation financière de Tikehau Capital.

(ii) Risques financiers

**L'investissement du bilan de Tikehau Capital présente des risques relatifs à la valorisation de ces investissements, qui peut être différente de leur valeur de réalisation.**

Tikehau Capital procède à des analyses à l'occasion de chaque opération d'investissement (stratégie, concurrence, plan financier, valorisation, analyse financière, conditions de sortie, responsabilité sociale et environnementale, qualité de l'équipe de direction, etc.), puis de manière régulière lors du suivi de ses investissements. Tikehau Capital s'appuie sur les ressources internes et s'entoure de conseils externes lorsque cela est nécessaire ou souhaitable.

S'agissant de l'évaluation des immobilisations financières, sauf événement exceptionnel, chaque investissement en portefeuille est examiné à deux reprises dans l'année dans le cadre des situations comptables au 30 juin et au 31 décembre. Ces valorisations sont effectuées pour les participations cotées notamment sur la base du cours de bourse et pour les participations non cotées selon une approche de juste valeur (méthode des multiples, méthode d'actualisation des flux de trésorerie ou méthode spécifique – par exemple, celle fournie par la société de gestion dans le cas des investissements dans les fonds). Des contacts réguliers sont par ailleurs maintenus avec les responsables

des sous-jacents (dirigeants d'entreprise, gestionnaires de fonds, co-actionnaires ou co-investisseurs, etc.).

Si les valorisations préparées par Tikehau Capital sont fondées sur les meilleures estimations de Tikehau Capital en l'état de ses connaissances, il ne peut être garanti qu'elles ne seront pas révisées ultérieurement. Elles peuvent être complexes à établir pour certains instruments, faire l'objet de fluctuations importantes (jusqu'à la perte de la totalité de l'investissement pour les produits les plus risqués ou les plus volatils), reposer sur l'existence de données de marché, dont le caractère observable n'est pas garanti ou qui pourrait rendre impossible leur valorisation et, d'une manière générale, la mise en œuvre des méthodes d'évaluation utilisées par Tikehau Capital ne permet pas de garantir que chacune des participations de Tikehau Capital est valorisée en adéquation complète avec sa valeur de réalisation dans l'hypothèse d'une réalisation.

#### **Tikehau Capital pourrait être exposé à des risques de liquidité et d'endettement.**

Au 31 décembre 2017, Tikehau Capital disposait d'actifs financiers courants nets de la dette (correspondant à la somme de la valeur au bilan du portefeuille d'investissement courant et de la trésorerie et des équivalents de trésorerie moins les emprunts et dettes financières moins les passifs financiers vis-à-vis d'établissements bancaires) de 536,9 millions d'euros (hors instruments financiers).

L'état de l'endettement de Tikehau Capital (y compris l'échéance de son endettement) au 31 décembre 2017 est décrit à la note 5.14 (Emprunts et dettes financières) des comptes consolidés de Tikehau Capital (voir le Chapitre V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017) du présent Document de référence). Les principaux termes de cette dette sont décrits à la Section II.3(d) (Liquidités et sources de financement) du présent Document de référence.

La Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité sur une base consolidée. Compte tenu de sa situation d'endettement et de sa trésorerie disponible à la date d'enregistrement du présent Document de référence, Tikehau Capital estime être en mesure de faire face à ses échéances futures et être peu concerné par le risque de liquidité et d'endettement. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société respecte l'ensemble des *covenants* prévus par la documentation bancaire à laquelle elle est liée. À l'inverse, toutefois, un niveau trop élevé de trésorerie sur le bilan de la Société, en particulier dans un contexte de taux d'intérêt bas, pourrait peser sur les performances et les résultats futurs du Groupe.

En ce qui concerne les fonds gérés par Tikehau Capital, la politique du Groupe est de limiter le recours à l'endettement sur les opérations d'investissement. Toutefois, quand les fonds gérés par le Groupe ont eu recours à l'effet de levier pour leurs investissements, les banques de financement ont généralement un droit de priorité sur les revenus et actifs concernés, qui peut être mis en œuvre dans un contexte de mauvaise performance des investissements sous-jacents. Ainsi, en cas de mauvaise performance des actifs des fonds ayant eu recours à de l'effet de levier, les fonds concernés et leurs porteurs de parts pourraient voir leur situation défavorablement affectée par l'existence de financements et de droits de priorité des banques prêteuses sur les actifs et les revenus concernés.

Enfin, les fonds ouverts gérés par Tikehau Capital, c'est-à-dire ceux dont les investisseurs peuvent retirer à tout moment une partie ou la totalité de leur investissement, pourraient être soumis à des demandes de retrait importantes, voire

massives de la part des investisseurs et ne pas être en mesure de les honorer. Bien que ce risque ne se soit jamais matérialisé au sein du Groupe, l'équipe « risques » du Groupe veille à ce que les fonds ouverts gérés par le Groupe maintiennent un actif assez liquide afin d'honorer les rachats éventuels. À cet effet, la liquidité des fonds ouverts est suivie de manière quotidienne à la fois pour l'actif et pour le passif. Un rapport détaillé est également produit mensuellement et présenté en Comité des risques. La méthodologie de suivi du risque se fonde sur différentes analyses : (i) évaluation (*scoring*) de la liquidité des actifs présents dans les fonds, (ii) évaluation du temps nécessaire pour liquider une proportion donnée du portefeuille ou en cas de rachat des plus gros porteurs du fonds, (iii) évaluation du coût de liquidation en pourcentage de l'actif net d'une telle liquidation et (iv) réalisation de scénarios de stress (*stress-tests*) et étude de leur impact sur le temps et le coût de liquidation. Le risque de concentration des investisseurs sur les fonds ouverts est également suivi pour prévenir une situation dans laquelle un investisseur important pourrait générer un risque de liquidité au sein d'un fonds donné. Enfin, certains fonds (en nombre limité au regard des encours des stratégies liquides de Tikehau Capital) comportent des dispositifs (dits de « *gate* ») qui permettent aux gestionnaires de limiter les retraits importants en période sensible.

#### **Tikehau Capital pourrait être exposé à des risques de pertes d'actifs ou de concentration liés à la composition de son portefeuille d'investissements.**

L'activité et la stratégie du Groupe présentent un risque de perte des sommes engagées dans le cadre de ses investissements réalisés sur le bilan. Par exemple, dans le cadre des investissements réalisés dans des fonds (y compris des fonds gérés par le Groupe), il en est ainsi si le fonds concerné n'atteint pas ses objectifs. Dans le cadre des investissements directs, un risque de perte des sommes engagées existe si l'entreprise dans laquelle l'investissement a été réalisé est mise en faillite ou fait face à des difficultés prononcées (liées par exemple à la dégradation de la conjoncture, à l'augmentation de l'intensité concurrentielle, à des ruptures technologiques mal anticipées, à des choix stratégiques erronés du management, à des pertes de clients, à des évolutions réglementaires défavorables, etc.). Si, d'une manière générale, le Groupe a pour politique de se protéger en éliminant les projets à haut risque, les entreprises fortement endettées et les entreprises trop récentes, certains investissements réalisés sur le bilan du Groupe comportent un risque de perte élevé du fait de leur rang. Ainsi, il ne peut être donné aucune garantie quant à la réalisation de bénéfices liés aux investissements réalisés par la Société ou le Groupe, ni que la Société ou le Groupe ne perdra pas les sommes engagées dans le cadre de ses investissements réalisés sur le bilan.

En ce qui concerne les investissements réalisés sur le bilan de la Société, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, Tikehau Capital dispose d'un portefeuille d'investissements diversifié tant en nombre d'investissements qu'en classes d'actifs ou secteurs d'activité concernés. Au 31 décembre 2017, l'actif financier le plus important de Tikehau Capital représentait moins de 15% du total d'actif consolidé de Tikehau Capital. Il est à noter que cet actif financier, à savoir une participation de 8% dans Eurazeo, était lui-même exposé à différents actifs dont le principal ne représentait que 5% du total d'actif consolidé d'Eurazeo au 31 décembre 2017. De ce fait, Tikehau Capital considère que le Groupe n'est pas, à la date d'enregistrement du présent Document de référence,

exposé à un risque de concentration important. En tout état de cause, dans le cadre de sa stratégie, Tikehau Capital tend à diversifier son portefeuille et à réduire son risque de concentration, bien que le Groupe n'ait pas de règles ou limites d'investissement fixées.

**Tikehau Capital pourrait être exposé à des risques financiers si sa couverture d'assurance s'avérait insuffisante.**

Même si Tikehau Capital a souscrit notamment une assurance responsabilité civile professionnelle et si le Groupe fait annuellement une revue et un ajustement de l'adéquation de sa couverture d'assurance au regard de la nature de ses activités, de sa stratégie et de la taille de son bilan, les actions en responsabilité peuvent parfois aboutir à des paiements importants, dont une partie pourrait ne pas être prise en charge par les assureurs. Tikehau Capital ne peut pas garantir que les plafonds de couverture de sa police d'assurance seront adéquats pour protéger le Groupe de toutes demandes d'indemnisation futures à la suite de sinistres ni qu'il sera en mesure à l'avenir de maintenir ses polices d'assurance dans des

conditions favorables. Les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives de Tikehau Capital pourraient être significativement affectés si, à l'avenir, les polices d'assurance du Groupe s'avéraient inadéquates ou indisponibles.

Voir également la Section III.2 (Assurances) du présent Document de référence.

**(iii) Risques de marché**

**Tikehau Capital est exposé à un risque de taux et à un risque de devise sur ses dettes bancaires.**

Au 31 décembre 2017, Tikehau Capital était exposé à un risque de taux sur ses emprunts bancaires et couvertures associées pour des montants respectifs de 256,9 millions d'euros et 177,7 millions d'euros.

Afin de gérer les risques sur son exposition au taux variable, Tikehau Capital a contracté des swaps dont le notionnel total représente 69,1% du montant des emprunts à taux variable au 31 décembre 2017. Les caractéristiques de ces swaps sont les suivantes :

En millions d'euros	Notionnel	Taux fixe moyen	Maturité moyenne
Au 31 décembre 2017	177,7	0,62%	6,1 ans
Au 31 décembre 2016	170,6	0,96%	8,2 ans

Les dettes bancaires en devise sont revalorisées à chaque clôture au taux de conversion de clôture. Au 31 décembre 2017, les seules dettes bancaires en devises étaient celles libellées en dollar singapourien, pour un montant de 5,0 millions d'euros.

Voir la note 5.25(a) (Risques de marché – Exposition aux risques des dettes bancaires) des comptes consolidés annuels de la Société. (Voir les Sections V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017) et V.2 (Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés) du présent Document de référence.)

**Tikehau Capital est exposé à un risque de taux et à un risque de crédit sur des investissements dans les fonds gérés par Tikehau Capital ou ses investissements en obligations.**

Sur ces investissements dans les stratégies liquides, une évolution de la valeur liquidative des fonds de plus ou moins 10% impacterait l'exposition de Tikehau Capital à hauteur de 10,4 millions d'euros.

Sur ces investissements dans les activités de dette privée, une évolution des taux de 200 points de base impacterait l'exposition de Tikehau Capital à hauteur de -1,7 million d'euros.

Sur ces investissements dans les activités immobilières, un choc induisant une baisse de la valeur des actifs immobiliers non cotés de 15% en France et de 12% en Italie, comme cela avait été le cas pour l'immobilier commercial d'octobre 2007 à mars 2009, impacterait l'exposition de Tikehau Capital de -27,8 millions d'euros.

Les obligations dans lesquelles Tikehau Capital a investi sont émises à taux fixe. La variation des taux pourrait influencer sur la duration moyenne des titres obligataires. La variation instantanée de plus ou moins 100 points de base des taux aurait entraîné une variation de la valeur du portefeuille de plus ou moins 4,6 millions d'euros, compte tenu de la duration moyenne constatée sur ce portefeuille (3,92 années). À la date d'enregistrement du présent Document de référence, aucun défaut n'est intervenu sur les investissements obligataires du Groupe.

Voir la note 5.25(b) (Risques de marché – Exposition aux risques du portefeuille d'investissement) des comptes consolidés annuels de la Société. (Voir les Sections V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017) et V.2 (Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés) du présent Document de référence.)

**Tikehau Capital est exposé à des risques de change liés à ses opérations d'investissement en devises.**

L'exposition de Tikehau Capital au risque de change concerne ses opérations d'investissement en devises. Au 31 décembre 2017, Tikehau Capital était exposé à un risque de change sur le dollar américain, le dollar canadien, le dollar singapourien et la livre sterling ainsi que sur le dollar australien et le zloty polonais dans une moindre mesure. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, Tikehau Capital n'a pas de couverture de change sur devises.





### III . FACTEURS DE RISQUES

#### Facteurs de risques

Le tableau ci-après présente l'impact en résultat d'une variation de plus ou moins 10% de ces devises par rapport à l'euro et sur la base des comptes consolidés au 31 décembre 2017 :

En millions d'euros	Dépréciation de 10% de la devise	Appréciation de 10% de la devise
Livre sterling	- 9,7	12,1
Dollar américain	- 6,1	7,5
Dollar singapourien	- 2,4	2,9
Dollar canadien	- 0,8	0,2
Dollar australien	- 0,2	1,0
Żłoty polonais	- 0,1	0,1

Voir la note 5.25(c) (Risques de marché – Exposition au risque de change) des comptes consolidés annuels de la Société. (Voir les Sections V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017) et V.2 (Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés) du présent Document de référence.)

#### **Tikehau Capital est exposé à des risques liés aux marchés actions à raison de son activité.**

En raison de son activité, Tikehau Capital est exposé de façon directe aux risques des marchés actions à hauteur de la juste valeur de ses titres cotés, soit environ 648,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 (incluant les titres cotés du portefeuille d'investissement non courant et du portefeuille d'investissement courant) dont 526,7 millions d'euros d'actions cotées, 18,2 millions d'euros d'obligations cotées et 103,9 millions d'euros d'investissement dans les fonds de Tikehau Capital de stratégies liquides. Le portefeuille d'actions cotées de Tikehau Capital fait l'objet d'un suivi permanent et d'une évaluation quotidienne qui permet de gérer ce risque.

Tikehau Capital peut être affecté par une évolution négative des cours de bourse de ses titres cotés. Une baisse des cours de bourse durant une période donnée, en particulier à la clôture de l'exercice, se traduit comptablement par la baisse de la valeur nette du portefeuille et de capitaux propres consolidés et peut notamment affecter la capacité de distribution du Groupe.

Ainsi, une baisse de 10% de la juste valeur des actifs cotés au 31 décembre 2017 aurait entraîné respectivement une charge complémentaire de 53 millions d'euros dans le résultat consolidé avant impôt du Groupe au 31 décembre 2017. Une baisse des cours de bourse est également susceptible d'impacter le résultat réalisé lors des éventuelles cessions en bourse réalisées par la Société.

En outre, les fluctuations des marchés actions peuvent avoir un impact sur les comparables boursiers utilisés dans le cadre de l'approche multicritère de valorisation des titres de capital non cotés. Ces fluctuations sont susceptibles d'affecter négativement les capitaux propres consolidés et le résultat du Groupe, sans que toutefois une corrélation précise entre l'incidence de ces fluctuations et la valorisation desdits titres ne puisse être établie. En conséquence, la sensibilité à ce risque ne peut être chiffrée. Enfin, bien que ce ne soit pas applicable à la date d'enregistrement du Document de référence, selon l'importance de ses

financements et en fonction de la magnitude des baisses éventuelles des cours, Tikehau Capital pourrait être amenée à effectuer des versements temporaires afin de soutenir ses financements.

Tikehau Capital peut également être affecté par les variations de valeur de ses actifs non cotés<sup>1</sup> qui représentent un montant total de 916,5 millions d'euros au 31 décembre 2017.

La Société a effectué un test de sensibilité sur les actifs non cotés de son portefeuille d'investissement au 31 décembre 2017 (juste valeur nette de la dette correspondante s'il y a lieu et en excluant (i) les obligations non cotées qui font l'objet d'un test de sensibilité sur les taux d'intérêt et (ii) les actifs dont la valeur est figée car ils font l'objet d'un contrat de vente). Le test de sensibilité sur les actions non cotées a été effectué sur la base des multiples de revenus ou d'EBITDA utilisés pour valoriser les actifs correspondants au 31 décembre 2017 ou, lorsqu'une méthode autre qu'une valorisation par les multiples a été utilisée, en retenant un multiple implicite. Certaines lignes ont été exclues de la base du calcul de sensibilité car l'approche par multiple d'EBITDA n'était pas représentative, l'actif étant de nature immobilière ou en phase de développement rapide. Le test de sensibilité porte ainsi sur 85% en valeur des investissements en actions non cotées de son portefeuille au 31 décembre 2017. La sensibilité à une variation de plus ou moins 10% des multiples de revenus ou d'EBITDA des sociétés non cotées ressort à 36 millions d'euros.

#### **Tikehau Capital est exposé à des risques de contrepartie.**

Pour gérer son risque de contrepartie lié aux liquidités et aux valeurs mobilières de placement, Tikehau Capital ne travaille qu'avec des établissements de crédit de premier rang et a recours à des placements dont l'horizon est adapté à ses prévisions de besoins. Les placements de trésorerie sont revus de manière hebdomadaire notamment au regard du risque de crédit. La sélection des supports de placement et des contreparties ainsi que la volatilité des supports font également l'objet d'une revue régulière. Elle repose sur des règles de prudence assurant la diversification des teneurs de comptes et des dépositaires ainsi que la variété des supports et des couples rendement/risque. En 2016 et 2017, Tikehau Capital n'a eu à faire face à aucune défaillance de contrepartie.

<sup>1</sup> Titres classés en niveaux 2 et 3 – voir la note 5.5 (Détermination de la juste valeur) des comptes consolidés annuels figurant à la Section V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017) du présent Document de référence.

Voir la note 5.25(d) (Risques de marché – Exposition au risque de contrepartie) des comptes consolidés annuels de la Société. (Voir la Section V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017).)

### (c) Risques généraux liés aux activités de Tikehau Capital

#### **Le développement de l'activité de Tikehau Capital à l'international l'expose notamment à des risques opérationnels et réglementaires.**

L'accroissement des activités que Tikehau Capital exerce à l'international l'expose aux risques opérationnels, réglementaires, politiques, réputationnels et de change qui y sont associés, et dont beaucoup échappent à son contrôle. Bien que Tikehau Capital ait mis en place des procédures, l'incapacité des dispositifs de contrôle interne de Tikehau Capital à atténuer de tels risques, ou de son infrastructure d'exploitation à soutenir ses activités à l'échelle mondiale, pourraient engendrer des risques de non-conformité et exposer Tikehau Capital à des amendes ou à des sanctions réglementaires, susceptibles de provoquer la baisse de ses encours, de son chiffre d'affaires et de ses résultats.

#### **La fraude ou le contournement des procédures de contrôle et de conformité, ainsi que des politiques de gestion des risques, pourraient avoir un effet défavorable sur la réputation, le rendement et la situation financière de Tikehau Capital.**

Bien que Tikehau Capital ait mis en place une plateforme de gestion des risques et affine continuellement les contrôles, procédures, politiques, dispositifs et politiques de conformité (incluant la gestion des conflits d'intérêts qui pourraient survenir dans le cadre de la conduite de ses opérations – voir la Section III.3(g) (Prévention des manquements d'initiés et conformité) du présent Document de référence), Tikehau Capital ne peut assurer que de tels contrôles, procédures, politiques et systèmes identifieront et géreront avec succès les risques internes et externes menaçant ses activités. Tikehau Capital est exposé au risque que ses employés, ses cocontractants ou d'autres tiers cherchent délibérément à contourner les contrôles établis afin de commettre une fraude ou de contrevenir aux contrôles, politiques et procédures mis en place par Tikehau Capital, ou toute disposition légale ou réglementaire applicable, en matière notamment de blanchiment, de corruption ou d'investissement dans des États sous sanction. Les tentatives persistantes ou répétées de fraude, les conflits d'intérêts ou le contournement des politiques et des contrôles existants pourraient avoir un effet défavorable sur la réputation du Groupe et être à l'origine d'enquêtes réglementaires et de pertes financières.

#### **Une défaillance des systèmes d'exploitation ou de l'infrastructure de Tikehau Capital, y compris des plans de continuité d'activité, pourrait perturber ses activités et endommager sa réputation.**

L'infrastructure de Tikehau Capital (notamment sa technologie, ses bases de données et ses espaces de bureaux) est vitale pour la compétitivité de ses activités. L'incapacité de Tikehau Capital à maintenir des infrastructures proportionnées à la taille et aux implantations géographiques de ses activités, une perte d'activité ou la survenance d'événements échappant à son contrôle (tremblement de terre, ouragan, incendie, acte de terrorisme,

pandémie ou toute autre catastrophe survenant dans une zone géographique où Tikehau Capital dispose d'une forte présence), pourrait affecter substantiellement ses opérations, perturber l'exercice de ses activités ou freiner sa croissance. Malgré les efforts déployés par Tikehau Capital pour assurer la continuité de ses activités lors de la survenance d'un événement perturbateur, la capacité de Tikehau Capital à conduire ses opérations pourrait être défavorablement affectée, provoquant une baisse de ses encours, de son chiffre d'affaires et de ses résultats, ou pourrait affecter la capacité de Tikehau Capital à se conformer à ses obligations réglementaires, nuisant à sa réputation, et la soumettant au risque de se voir infliger des amendes et autres sanctions. En outre, une panne ou une défaillance des systèmes d'information du Groupe pourrait impacter sa capacité à déterminer les valeurs liquidatives des fonds qu'il gère, l'exposer à des réclamations de la part de ses clients, et affecter ainsi sa réputation.

#### **L'incapacité de Tikehau Capital à mettre en place des politiques, procédures et moyens d'information et de cybersécurité efficaces pourrait perturber l'exercice de ses activités et engendrer des pertes financières.**

Tikehau Capital est dépendant de l'efficacité des politiques, procédures et moyens d'information et de cybersécurité déployés pour protéger ses systèmes informatiques et de télécommunication, ainsi que les données qui y sont conservées ou qui y transitent. Un incident affectant la sécurité des informations, généré par un événement extérieur tel qu'un acte de piratage, un virus, un ver informatique ou une défaillance interne (échec du contrôle de l'accès à des systèmes sensibles), pourrait affecter substantiellement l'activité de Tikehau Capital ou conduire à la divulgation ou à la modification d'informations concurrentielles, sensibles et confidentielles. Bien que le Groupe procède régulièrement à des tests de la sécurité et de la robustesse de ses infrastructures informatiques, la survenance de tels événements pourrait ainsi engendrer des pertes financières substantielles, une perte de positionnement concurrentiel, des sanctions réglementaires, le non-respect des contrats clients, des atteintes portées à la réputation de Tikehau Capital ou l'engagement de sa responsabilité, qui pourraient à leur tour provoquer la baisse de ses encours, de son chiffre d'affaires et de ses résultats.

#### **Tikehau Capital pourrait ne pas parvenir à mettre en œuvre avec succès des opérations de croissance externe.**

Bien que Tikehau Capital estime que son développement organique constitue sa principale source de croissance future, le Groupe envisage d'avoir recours à des opérations de croissance externe, dont les objectifs sont notamment de renforcer ses plateformes de gestion et d'élargir sa présence géographique et son offre de produits. Tikehau Capital pourrait cependant ne pas être en mesure d'identifier des cibles attractives ou de conclure des opérations au moment opportun et/ou dans des conditions satisfaisantes. Tikehau Capital pourrait en outre ne pas être en mesure, compte tenu notamment du contexte concurrentiel, de mener à terme les opérations de croissance externe qui pourraient être envisagées au regard de ses critères d'investissement, ce qui pourrait avoir un impact négatif significatif sur la mise en œuvre de sa stratégie. En outre, afin d'obtenir les autorisations requises pour des acquisitions auprès des autorités compétentes dans un ou plusieurs pays, il est possible que Tikehau Capital soit contraint d'accepter



certaines conditions, telles que la cession de certains actifs ou branches d'activité et/ou des engagements contraignant la conduite de ses affaires.

La croissance externe implique des risques et notamment : (i) les hypothèses des plans d'affaires sous-tendant les valorisations peuvent ne pas se réaliser, en particulier en ce qui concerne les synergies, les économies escomptées et l'évolution des marchés concernés ; (ii) Tikehau Capital pourrait ne pas réussir l'intégration des sociétés acquises, de leurs technologies, de leurs domaines d'expertise et de leurs salariés ; (iii) Tikehau Capital pourrait ne pas être en mesure de retenir certains salariés ou clients clés des sociétés acquises ; (iv) les partenariats de distribution pourraient ne pas réussir à attirer des clients et à augmenter la collecte nette de Tikehau Capital ; (v) Tikehau Capital pourrait accroître son endettement en vue de financer ses acquisitions, ou rémunérer les acquisitions par des émissions de nouvelles actions et (vi) Tikehau Capital est susceptible de faire des acquisitions à un moment peu opportun sur le marché concerné. Les bénéfices attendus des acquisitions futures ou réalisées pourraient ne pas se concrétiser dans les délais et aux niveaux attendus et affecter la situation financière et les résultats de Tikehau Capital et ses perspectives.

#### **Tikehau Capital est exposé à un risque de fluctuation de ses résultats.**

Tikehau Capital pourrait connaître des fluctuations importantes de ses résultats en raison d'un certain nombre de facteurs tels que des variations de ses commissions de gestion ou de performance, des variations dans la valorisation de ses actifs, des variations des dividendes ou intérêts perçus, des variations de ses charges opérationnelles, le calendrier de réalisation de ses pertes ou gains latents, l'intensité concurrentielle sur son marché, la variation de son endettement ainsi qu'un changement des conditions macroéconomiques et de marché. Ces fluctuations peuvent entraîner une volatilité du cours de l'action Tikehau Capital et les résultats de Tikehau Capital pour une période donnée ne préjugent pas de ses résultats futurs.

Afin de permettre à ses actionnaires et actionnaires potentiels de suivre l'évolution de ses performances, la Société entend maintenir un rythme de publication trimestriel de ses actifs sous gestion. (Voir la Section X.3 (Communication financière) du présent Document de référence.)

#### **(d) Risques réglementaires, juridiques et fiscaux**

#### **Tikehau Capital est soumis à une réglementation et à une supervision importantes.**

Divers régimes réglementaires et prudentiels s'appliquent à Tikehau Capital dans chacun des pays au sein desquels le Groupe conduit ses activités. Ces réglementations influent fortement sur la manière dont Tikehau Capital exerce ses activités. En effet, se conformer à ces exigences opérationnelles est coûteux, chronophage et complexe.

En particulier, Tikehau Capital est soumis à plusieurs régimes réglementaires en lien avec ses activités de gestion d'actifs et lui permettant d'exercer des activités de gestion de fonds et d'autres organismes de placement collectifs (en ce compris les OPCVM et les FIA (voir le Glossaire figurant en Section X.5 du présent document de référence)),

de la gestion de portefeuille et des services de conseil en investissement.

Même si les réglementations applicables à Tikehau Capital varient selon les États, les règles auxquelles Tikehau Capital est soumis en tant que gestionnaire d'actifs sont, de manière générale, les suivantes :

- exigences d'obtention de licences et d'agrément pour fournir des services de gestion de fonds, de conseil en investissement et de gestion de portefeuille ;
- exigences de fonds propres minimaux ;
- obligations de déclaration concernant notamment les actifs des fonds, les politiques d'investissement, et les commissions facturées ;
- obligation de s'assurer que les actifs des fonds sont conservés par des dépositaires indépendants et que la valeur des actifs est déterminée par des tiers indépendants ;
- limitations applicables à la rémunération des employés ; et
- exigences importantes en matière de déclarations et de rapports (notamment auprès des investisseurs ou des régulateurs).

La Section I.6 (Réglementation) du présent Document de référence comporte une présentation plus détaillée des lois et règlements auxquels Tikehau Capital est soumis.

Tikehau Capital fait l'objet de contrôles réguliers par ses autorités de supervision et peut être affecté défavorablement par toute exposition à des non-conformités aux lois et aux réglementations existantes ou par tout changement dans l'interprétation ou dans la mise en œuvre des lois ou réglementations existantes. Ainsi, à la suite d'une enquête, une notification de grief a été adressée par le Collège de l'AMF à Tikehau IM, visant l'insuffisance d'information des porteurs de certains fonds sur les modalités de partage des commissions d'arrangement entre Tikehau IM et lesdits fonds. Un accord de composition administrative a été conclu entre Tikehau IM et l'AMF le 12 mai 2017 et prévoit le paiement par Tikehau IM d'une somme de 280 000 euros au Trésor public. Cet accord a été validé par le Collège de l'AMF et homologué par la Commission des sanctions de l'AMF. La Société précise qu'un accord de composition administrative ne constitue ni une reconnaissance de culpabilité, ni une sanction et que le contrôle effectué par l'AMF n'a pas remis en cause la qualité des investissements effectués par Tikehau IM pour le compte des investisseurs.

En outre, les réglementations applicables pourraient freiner le développement des activités du Groupe, renchérir son coût de fonctionnement ou l'empêcher de mettre en œuvre ses projets de développement ou de réorganisation.

Les difficultés d'une interprétation cohérente à l'échelle mondiale des réglementations existantes dans de nombreux pays peuvent renforcer ce risque, en particulier si les régulateurs de pays différents ont des interprétations divergentes ou ne publient que des lignes directrices limitées. En particulier, le non-respect des lois ou réglementations applicables pourrait engendrer des amendes, une interdiction temporaire ou permanente de conduire certaines activités, un préjudice de réputation et une perte de clients y afférente, la suspension d'employés ou la révocation de leurs licences ou des licences ou agréments des entités de Tikehau Capital, ou d'autres sanctions, qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la réputation de Tikehau Capital ou son activité et avoir ainsi un effet défavorable significatif sur les encours, le chiffre d'affaires et les résultats de Tikehau Capital.

**Les réformes réglementaires entreprises ou prévisibles au niveau de l'Union Européenne et au niveau international (y compris dans le cadre du Brexit) exposent Tikehau Capital et ses clients à des exigences réglementaires croissantes.**

Au cours des dernières années, de nombreuses réformes réglementaires ont été adoptées ou proposées, et le niveau de surveillance réglementaire auquel le Groupe est soumis pourrait continuer de s'intensifier. Certains changements législatifs ou réglementaires pourraient exiger que le Groupe modifie ou remette en cause la façon dont il conduit ses activités, ce qui pourrait être chronophage et coûteux et affecter la croissance future du Groupe, ou que le Groupe ne soit pas en mesure de mettre en œuvre ses projets de développement. Ces réformes pourraient également avoir un impact sur certains clients de Tikehau Capital, tels que les établissements de crédit, entreprises d'assurance ou fonds de pension, ce qui pourrait les inciter à revoir leurs stratégies d'investissement ou de placement au détriment de Tikehau Capital.

Enfin, la décision du Royaume-Uni de sortir de l'Union européenne (*Brexit*) devrait avoir des impacts sur les activités réglementées exercées par le Groupe au Royaume-Uni, notamment en ce qui concerne Tikehau Capital Europe (qui est une société de droit anglais agréée par la FCA) ou la branche londonienne de Tikehau IM (l'agrément de Tikehau IM ayant fait l'objet d'un passeport au Royaume-Uni). Même si le Groupe a envisagé et prépare divers scénarios pour assurer la continuité de ses activités en Royaume-Uni postérieurement à la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne et minimiser les impacts du Brexit, ces scénarios sont par définition incertains et dépendront de l'issue des négociations entre le Royaume-Uni et l'Union européenne sur les conditions de cette sortie et les mesures prises par le Royaume-Uni pour assurer le maintien d'activités financières régulées sur son territoire.

**Tikehau Capital pourrait être exposé à des risques fiscaux.**

En tant que groupe international exerçant ses activités dans plusieurs pays, Tikehau Capital a structuré ses activités commerciales et financières conformément aux diverses obligations réglementaires auxquelles le Groupe est soumis et à ses objectifs commerciaux et financiers. Dans la mesure où les lois et règlements fiscaux des différents États dans lesquels des entités de Tikehau Capital sont situées ou opèrent, ne permettent pas toujours d'établir des lignes directrices claires ou définitives, le régime fiscal appliqué à ses activités, à ses opérations ou réorganisations intragroupe (passées ou futures) est ou pourrait parfois être fondé sur ses interprétations des lois et réglementations fiscales françaises ou étrangères. Tikehau Capital ne peut garantir que ces interprétations ne seront pas remises en question par les administrations fiscales compétentes. Plus généralement, tout manquement aux lois et réglementations fiscales des États dans lesquels des entités de Tikehau Capital sont situées ou opèrent peut entraîner des redressements ou le paiement d'intérêts de retard, amendes et pénalités. En outre, les lois et réglementations fiscales peuvent être modifiées et l'interprétation et l'application qui en est faite par les juridictions ou les administrations concernées peuvent changer, en particulier dans le cadre des initiatives communes prises à l'échelle internationale ou communautaire (OCDE, G20, Union européenne). Chacun des éléments qui précèdent est susceptible de se traduire

par une augmentation de la charge fiscale de Tikehau Capital et d'avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats.

**Les nouvelles exigences de déclarations en matière fiscale qui résultent des programmes de lutte contre l'évasion fiscale déployés à l'échelle mondiale vont accroître les charges administratives de Tikehau Capital.**

Tikehau Capital est tenu de se conformer aux nouvelles exigences en matière d'obligations déclaratives, et sera contraint de respecter à l'avenir ces nouvelles obligations qui font partie intégrante du système de lutte contre l'évasion fiscale mis en place à l'échelle mondiale.

Ces nouvelles exigences en matière de déclaration et, de manière plus générale, tout mécanisme mis en œuvre afin d'améliorer la coopération entre les administrations fiscales dans le cadre de la lutte contre l'évasion fiscale, auront un impact sur les fonds de Tikehau Capital dans le monde entier, et feront peser sur Tikehau Capital des charges administratives croissantes ainsi que des obligations déclaratives coûteuses.

**(e) Risques liés à la forme juridique, aux statuts et à l'organisation de Tikehau Capital**

**Le principal actionnaire de la Société (Tikehau Capital Advisors) contrôle la Société du fait de la structure juridique du Groupe, et toute personne qui prendrait le contrôle du capital et des droits de vote qui y sont attachés ne pourrait, en pratique, pas contrôler la Société sans recueillir l'accord de Tikehau Capital Advisors.**

Compte tenu de la structure juridique de la Société en société commandite par actions, un actionnaire qui obtiendrait le contrôle de la majorité du capital de la Société et des droits de vote attachés, y compris par le biais d'une offre publique d'achat, ne pourra contrôler la Société sans avoir recueilli, en application des dispositions légales et des statuts, l'accord de Tikehau Capital General Partner, une société détenue à 100% par Tikehau Capital Advisors, en qualité d'associé commandité, qui serait notamment nécessaire pour prendre les décisions suivantes :

- nomination ou révocation de tout Gérant ;
- modification des statuts de la Société ; et
- nomination de nouveaux associés commandités.

Il en résulte que tout souhait éventuel d'un actionnaire, qui viendrait à prendre le contrôle du capital et des droits de vote qui y sont attachés, de modifier les statuts, nommer de nouveaux Gérants ou mettre fin aux fonctions de Gérant de Tikehau Capital General Partner contre l'accord de Tikehau Capital Advisors sera en pratique impossible à mettre en œuvre.

Ces dispositions sont ainsi de nature à empêcher un changement de contrôle de la Société sans l'accord de Tikehau Capital Advisors.

La Section VIII.4(b) (Contrôle du Groupe) du présent Document de référence comporte une présentation du contrôle de la Société.

#### **Le Gérant de la Société dispose de pouvoirs extrêmement étendus.**

La Gérance de la Société est exercée par un Gérant unique, Tikehau Capital General Partner, également seul associé commandité de la Société. Tikehau Capital General Partner est détenue à 100% par Tikehau Capital Advisors. Tikehau Capital General Partner a pour Président la société AF&Co et pour Directeur général la société MCH.

Le Gérant de la société dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il ressort par ailleurs des dispositions législatives applicables aux sociétés en commandite par actions et des statuts de la Société que la révocation du Gérant ne peut être décidée que par une décision unanime des associés commandités, ou par le Tribunal de commerce pour une cause légitime à la demande de tout associé ou (en application de l'article L. 226-2 du Code de commerce et de l'article 8.1 des statuts de la Société) de la Société. Tikehau Capital General Partner étant à la fois associé commandité unique et Gérant de la Société, tout souhait éventuel des associés commanditaires de la Société (même dans leur très grande majorité) de mettre fin aux fonctions de Gérant de Tikehau Capital General Partner nécessitera de demander cette révocation en justice. Compte tenu de ces conditions, il n'existe aucune certitude pour les actionnaires qu'ils parviendront à révoquer le Gérant.

Par ailleurs, les pouvoirs des associés commanditaires sont limités à un nombre restreint de décisions, par exemple, la modification des statuts de la Société (une telle modification exigeant en outre un accord préalable de l'associé commandité), l'approbation des comptes et la proposition d'affectation du résultat, la nomination ou la démission des membres du Conseil de surveillance ou la nomination et la révocation des Commissaires aux comptes. En conséquence, les associés commanditaires (c'est-à-dire les détenteurs de titres souscrits ou acquis sur le marché) pourront être dans l'impossibilité de mettre en place des contre-pouvoirs effectifs vis-à-vis du Gérant. Il est toutefois précisé que l'intérêt du Gérant est aligné avec celui des associés commanditaires de la Société au regard notamment de sa structure de rémunération en ligne avec les performances de la Société (voir la Section IV.3(a) (i) (Rémunération de la Gérance) du présent Document de référence). En outre, dans l'hypothèse où une faute du Gérant pourrait être invoquée, un ou plusieurs associés commanditaires pourraient mener une action *ut singuli* (c'est-à-dire pour le compte de la Société) à l'encontre du Gérant.

Le Conseil de surveillance et ses Comités exerceront un contrôle permanent de la gestion de la Société et, dans ce cadre, pourront notamment veiller à ce que le Gérant n'exerce pas son pouvoir de gestion de manière abusive, dans la limite de leur mission de supervision. En effet, la principale mission du Conseil de surveillance est d'assumer le contrôle permanent de la gestion de la Société. À cet effet, le Conseil de surveillance pourra se faire assister, conformément à l'article 10.3.3 des statuts (voir la Section IV.1(c) (Fonctionnement du Conseil de surveillance) du présent Document de référence), par des experts de son choix, aux frais de la Société. Toutefois, il convient de rappeler que, si le Conseil de surveillance s'assure de la bonne gestion de la Société, il ne peut en aucun cas diriger l'action du Gérant, ni le révoquer. Les informations relatives aux Comités du Conseil de surveillance (à savoir un Comité d'audit et des risques et un Comité des nominations et des rémunérations) sont disponibles à la Section IV.1(d) (Comités du Conseil de surveillance) du présent Document de référence.

#### **Tikehau Capital est dépendant d'une équipe de direction expérimentée et stable.**

La réussite de Tikehau Capital dépend fortement des qualités et de l'expertise de son équipe de direction et de gestion, qui a une connaissance approfondie du secteur, de ses enjeux et des clients-investisseurs du Groupe et a joué, depuis la création du Groupe, et continuera de jouer à l'avenir un rôle clé dans sa croissance et dans le développement continu de son activité. En outre, afin d'assurer la stabilité des équipes de gestion pendant la durée de vie des fonds, les règlements des fonds gérés par le Groupe peuvent prévoir des stipulations particulières concernant le maintien à des fonctions de gestion de personnes clés pendant la durée du fonds. De ce fait, le Groupe est attentif à attirer et à maintenir en poste des dirigeants et gestionnaires de qualité en nombre suffisant pour assurer un développement harmonieux du Groupe et limiter sa dépendance vis-à-vis de personnes clés. Les mécanismes de rétention en vigueur pour retenir les salariés clés passent en particulier par la participation aux mécanismes d'intéressement à la performance prévus par les véhicules gérés par le Groupe. Cependant, la perte d'un membre clé de l'équipe de direction et de gestion du Groupe, notamment si un remplacement adéquat n'était pas trouvé en temps utile, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur sa réputation, son activité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

## 2. ASSURANCES

Dans le cadre du projet d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, le Groupe a revu la structure et l'étendue de ses couvertures d'assurance.

Tikehau Capital bénéficie de polices d'assurance couvrant les risques généraux et spécifiques auxquels ses activités l'exposent. La mise en place des polices d'assurance est fondée sur la détermination du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques de responsabilité, de dommages ou d'autres risques similaires.

Dans le cadre du projet d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, plusieurs polices d'assurance dédiées ont été souscrites auprès de compagnies d'assurances de premier rang par Tikehau Capital Advisors, au bénéfice de l'ensemble des sociétés du Groupe.

Les principaux termes de ces polices d'assurance sont les suivants :

- Police Responsabilité Civile Professionnelle et Exploitation (RCPE) – Cette police d'assurance couvre, sur un périmètre mondial et dans la limite d'un plafond de 30 millions d'euros par période d'assurance, les conséquences pécuniaires d'une réclamation introduite par un tiers mettant en jeu (i) la responsabilité civile, individuelle ou solidaire de l'assuré et/ou de ses préposés, en raison de toute faute professionnelle (erreur, négligence ou omission) commise dans l'exercice des activités assurées (notamment la prise de participation dans des sociétés en portefeuille, la gestion de valeurs mobilières et les activités de conseil) et (ii) la responsabilité civile, individuelle ou solidaire d'un dirigeant d'une société

en portefeuille, en raison de toute faute de gestion commise par ce dernier dans l'exercice de ses fonctions. Cette police RCPE comprend également des volets couvrant d'autres catégories spécifiques de risques, tels que les risques liés aux fraudes (dans la limite d'un plafond de 20 millions d'euros par période d'assurance) et les cyber-risques (dans la limite d'un plafond de 10 millions d'euros par période d'assurance).

- Police Responsabilité Civile des Dirigeants (RC) – Cette police d'assurance qui couvre, sur un périmètre mondial et dans la limite d'un plafond de 40 millions d'euros par période d'assurance, les conséquences pécuniaires de la réclamation mettant en cause la responsabilité civile individuelle ou solidaire des dirigeants personnes physiques ou personnes morales de l'assuré, en cas de faute commise dans l'exercice de leurs fonctions, ainsi que les frais de défense civile et pénale y afférents (excluant notamment les fautes intentionnelles, avantages personnels ou rémunérations indûment perçus, réparation de dommages matériels ou corporels).

Les conditions de ces polices (risques couverts, montants des garanties et des franchises) sont ajustées en permanence de l'avis d'un expert spécialisé en assurances dans le secteur financier afin qu'elles soient adaptées au mieux aux risques inhérents aux activités de Tikehau Capital.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de risque significatif non couvert, et aucun sinistre significatif n'a été déclaré au cours des trois dernières années par la Société ou par l'une des entités du Groupe au titre de ses contrats d'assurance.



### 3. GESTION DES RISQUES ET DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le Groupe, avec l'appui de son Gérant et de Tikehau Capital Advisors, associe étroitement la gestion des risques et le contrôle interne. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe reposent sur un ensemble de moyens, de procédures et d'actions adaptés visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour identifier, analyser et maîtriser :

- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs du Groupe, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière ou de conformité aux lois et aux réglementations applicables ; et
- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.

#### (a) Définition et objectifs du contrôle interne

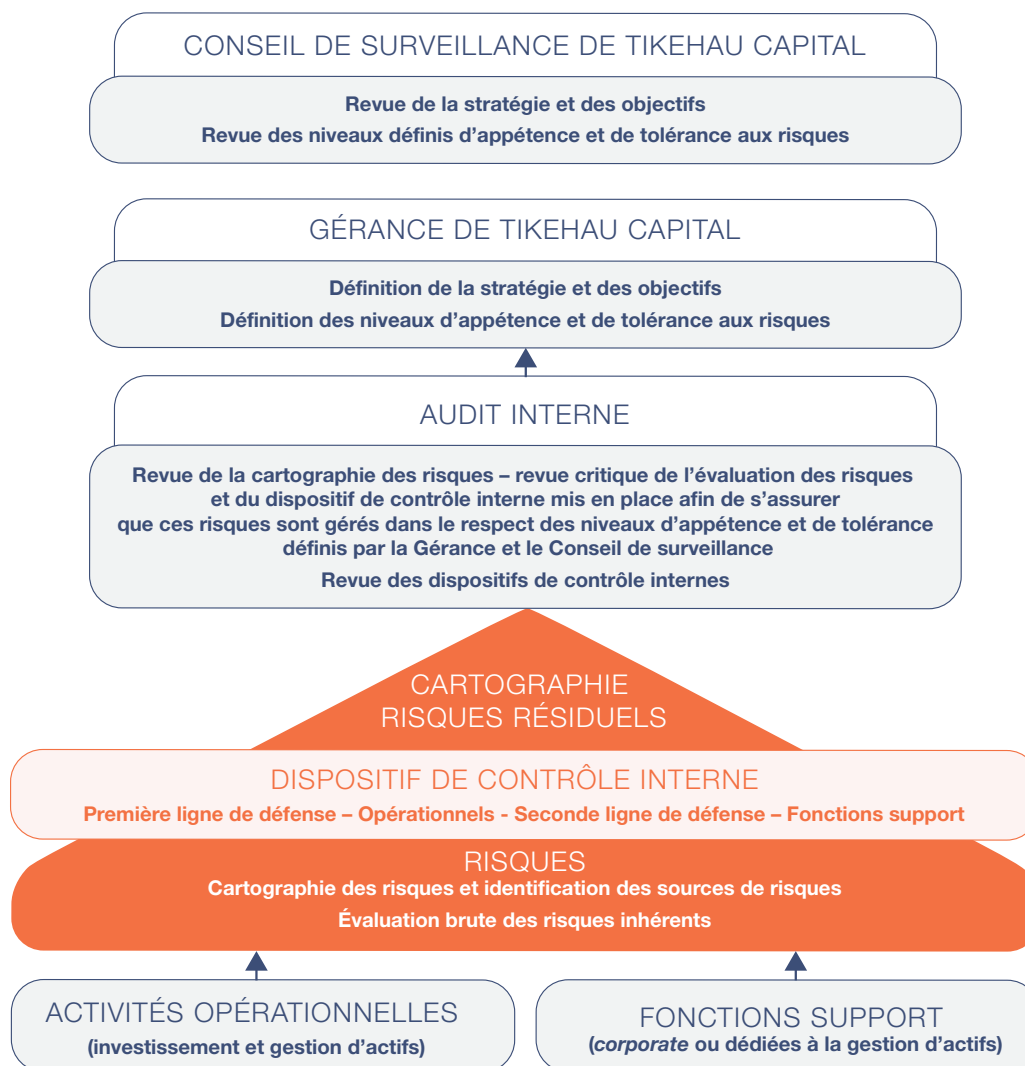
Le contrôle interne est un dispositif de la Société et ses filiales, défini et mis en œuvre sous leur responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Gérance ou la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société et de ses filiales, notamment ceux concourant à la sauvegarde de leurs actifs ;

- la fiabilité des informations financières et comptables ; et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de leurs activités, à l'efficacité de leurs opérations et à l'utilisation efficiente de leurs ressources.

En participant à la prévention et à la maîtrise des risques et notamment ceux de ne pas atteindre les objectifs que la Société s'est fixés, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Autour des première et seconde lignes de défense, il a notamment comme objectif de réduire l'ensemble des facteurs de risques inhérents aux activités du Groupe, à des risques résiduels faisant l'objet de mesures spécifiques de contrôle et de gestion et évalués par rapport à un niveau d'appétence ou de tolérance acceptables par rapport aux niveaux définis par la Gérance et revus par le Conseil de surveillance.

Il s'agit en substance des processus mis en œuvre (i) par la Société avec le support de Tikehau Capital Advisors ou (ii) par ses filiales de manière autonome, et destinés à donner à la Société une assurance raisonnable que les opérations sont, conformément aux objectifs, effectivement réalisées et optimisées, que les informations financières sont fiables et que les lois et règlements sont respectés. Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs du Groupe seront atteints.



Les procédures de contrôle interne mises en place visent enfin à assurer la qualité de l'information comptable et financière, et notamment à :

- veiller à la validité et à l'exhaustivité des transactions retranscrites dans les comptes de la Société et de ses filiales ;
- veiller à ce que les actes de gestion s'inscrivent dans le cadre des orientations stratégiques arrêtées par la Gérance ou la Direction générale et qu'ils soient conformes aux règles internes du Groupe ;
- valider les modalités de valorisation de certaines opérations et des lignes en portefeuille ;
- s'assurer que les opérations sont correctement rattachées à l'exercice les concernant et enregistrées dans les comptes, y compris les engagements hors bilan, conformément aux textes comptables en vigueur, et que les agrégats comptables retenus pour la présentation des comptes sont conformes aux règlements en vigueur ; et

- vérifier que les informations comptables, financières et de gestion reflètent avec sincérité et exactitude l'activité et la situation de la Société et de ses filiales.

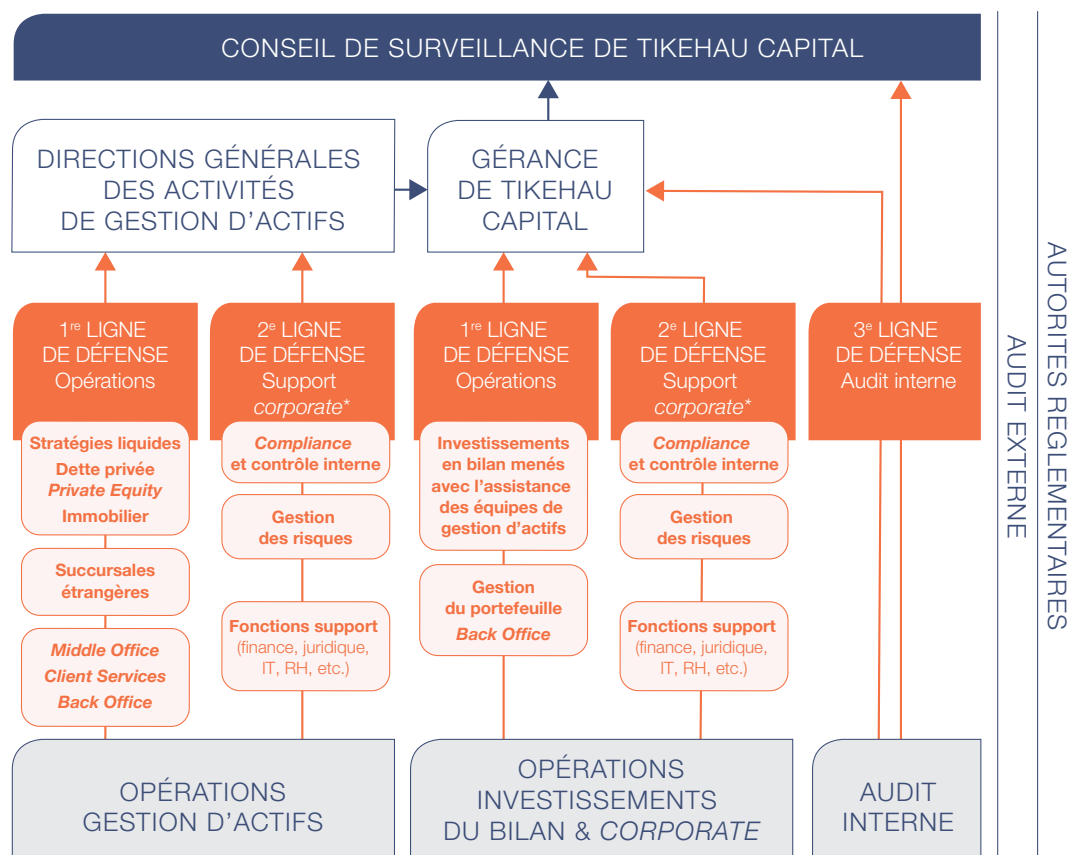
### (b) Organisation des fonctions de contrôle

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de direction et de contrôle à l'ensemble des collaborateurs de la Société et de ses filiales, ainsi que des collaborateurs de Tikehau Capital Advisors qui appuient la Société et ses filiales.

Le dispositif de contrôle interne est organisé, d'une part, pour les activités de gestion d'actifs en fonction des réglementations spécifiques applicables (Directive AIFM, Directive MIFID, MAS, etc.) et, d'autre part, pour ses activités d'investissement et les obligations spécifiques liées à son statut de société cotée.



Chaque dispositif est structuré autour d'une activité autonome qui lui est propre et peut être résumé de la façon suivante :



\*Les fonctions corporate de support peuvent être dédiées à une société ou activité ou être transverses au Groupe.

L'organisation du contrôle interne de la Société est supervisée par le Conseil de surveillance, comme décrit ci-après.

### Conseil de surveillance

Il appartient à la Gérance de rendre compte au Conseil de surveillance des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne, de son déploiement au sein du Groupe et des actions mises en place pour l'améliorer.

En tant que de besoin, le Conseil de surveillance peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

Conformément aux dispositions de l'article L. 226-9 du Code de commerce, le Conseil de surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société. Il dispose, à cet effet, des mêmes pouvoirs que les Commissaires aux comptes. Il fait à l'Assemblée générale ordinaire annuelle un rapport dans lequel il signale, notamment, les irrégularités et inexactitudes relevées dans les comptes annuels et consolidés de l'exercice. Il est saisi en même temps que les Commissaires aux comptes des documents mis à la disposition de ceux-ci.

### Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques, comité spécialisé du Conseil de surveillance, assume les principales missions suivantes :

- revue des résultats du contrôle légal des comptes et de la façon dont le contrôle légal des comptes a contribué à l'intégrité de l'information financière ;
- suivi du processus d'information financière et présentation de recommandations ou de propositions pour en garantir l'intégrité ;
- suivi de l'efficacité des systèmes internes de contrôle qualité et de gestion des risques de l'entreprise ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne de l'entreprise, en ce qui concerne l'information financière ;
- suivi des contrôles légaux des états financiers annuels et consolidés et, en particulier, de leur exécution ; et
- examen et suivi de l'indépendance des contrôleurs légaux des comptes.

(Voir la Section IV.4.(b)(i) (Comité d'audit et des risques) du présent Document de référence.)

### Gérance

La Gérance valide les dispositifs de contrôle interne mis en place en fonction des objectifs de gestion des risques définis. Elle rend compte au Conseil de surveillance du dispositif de contrôle interne, de son déploiement au sein du Groupe et des actions mises en place pour l'améliorer.

La Gérance s'appuie également sur des comités ad hoc regroupant des représentants du *senior management* du Groupe, notamment pour les décisions d'investissement en capital le Comité d'allocation du capital, dont le mode de fonctionnement est détaillé ci-après dans les contrôles de premier niveau de l'activité d'investissement en capital.

### Contrôles de troisième niveau

#### Audit interne

La Direction de l'audit interne s'assure de manière périodique de la régularité, de la sécurité et de l'efficacité des opérations ainsi que de la maîtrise des risques de toute nature sur l'ensemble des entités du Groupe. Elle exerce une compétence transversale de contrôle sur l'ensemble des activités et des flux de l'entreprise. Ses travaux peuvent s'articuler autour de missions comme l'audit financier (revue des états financiers, examen des systèmes et règles établies en vue d'assurer la fiabilité des informations financières), l'audit opérationnel (revue des principaux cycles de l'entreprise et analyse de l'organisation en place afin de s'assurer qu'elle permet de maîtriser les risques et d'atteindre les objectifs fixés) ou de missions ponctuelles comme des missions de diagnostic ou d'organisation.

Chaque mission fait l'objet d'un rapport et de propositions d'amélioration dont la mise en place fait l'objet d'un suivi. La Direction de l'audit interne présente ses conclusions aux différentes Directions générales et Comités d'audit et/ou des risques compétents.

À la suite de la réorganisation du Groupe finalisée courant 2017 (voir la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence), la Direction de l'audit interne travaillera sur l'exercice 2018 sur le renforcement du dispositif de communication avec les fonctions de contrôle de second niveau formalisé, permettant d'apprécier l'exhaustivité des conclusions des travaux et contrôles mis en place par les fonctions de contrôle de second niveau.

La Direction de l'audit interne est rattachée au Directeur général adjoint de Tikehau Capital Advisors et fonctionnellement au Comité d'audit et des risques.

### Contrôle de second niveau

#### Conformité et contrôle interne

La Direction de la conformité s'assure en permanence, d'une part, du respect des prescriptions réglementaires en matière de gestion pour compte de tiers et, d'autre part, de la conformité en matière de blanchiment de capitaux, de financement du terrorisme, de fraude, d'éthique personnelle ou de déontologie, de corruption interne et externe, et de circulation de l'information confidentielle ou privilégiée. Elle veille aux évolutions réglementaires et organise et adapte les procédures internes de sorte que le dispositif puisse correspondre aux exigences organisationnelles requises par le régulateur local en fonction du pays où s'exerce l'activité régulée.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Direction de la conformité présente ses conclusions aux Comités de conformité et de contrôle interne de Tikehau IM et de Tikehau Capital Europe. Elle partage également ses conclusions avec la Direction de l'audit interne, qui est destinataire de l'ensemble de ses rapports.

Les équipes de conformité et de contrôle interne sont rattachées, selon leur périmètre d'intervention, au Président de Tikehau IM ou aux *directors* de Tikehau Capital Europe.

En lien avec le projet de structuration des relations entre les différents niveaux de contrôle mentionné précédemment, la Direction de la conformité veille également à l'animation et la centralisation des conclusions des travaux des autres fonctions de second niveau, quelles que soient les activités.

#### Gestion des risques

Les équipes des risques et les équipes de conformité réalisent les contrôles de second niveau et animent le dispositif de contrôle permanent. Compte tenu de la nature de ses activités, les équipes de gestion des risques sont mutualisées par les deux sociétés de gestion Tikehau IM et Tikehau Capital Europe.

À ce titre, ces équipes :

- vérifient que l'entreprise et ses clients ne sont pas exposés à des risques financiers au-delà de leur seuil de tolérance ;
- contrôlent que les risques de marché, de liquidité, de crédit et de contrepartie sont maîtrisés et que les contraintes de gestion sont respectées ; et
- revoient de manière indépendante la valorisation des investissements retenue dans les fonds sous gestion.

Les équipes des risques de Tikehau IM sont rattachées aux Directeurs généraux de Tikehau IM ou aux *directors* de Tikehau Capital Europe selon le périmètre de leurs contrôles.

#### Direction financière et direction fiscale

La Direction financière de Tikehau Capital Advisors assure la responsabilité des pôles de compétence en matière de financement, de trésorerie, de comptabilité et de contrôle financier (gestion de portefeuille notamment).

À ce titre, cette équipe :

- assure, le cas échéant, avec le recours à des experts-comptables externes la préparation des situations comptables statutaires sur une fréquence trimestrielle et des situations comptables consolidées sur une fréquence semestrielle ;
- coordonne et supervise le processus d'établissement des budgets et assure le contrôle des réalisations et du contrôle financier ; et
- supervise l'ensemble des opérations de financement et de gestion de la trésorerie du Groupe.

La Direction financière est rattachée au Directeur général adjoint de Tikehau Capital Advisors.

La Direction fiscale assure la responsabilité des pôles de compétence en termes d'établissement des déclarations fiscales, d'analyse des conséquences fiscales d'opérations d'investissement ou de structuration de fonds ; elle est rattachée au Directeur général adjoint de Tikehau Capital Advisors.

#### Direction juridique

La Direction juridique assure la responsabilité des pôles de compétence en termes de revue de contrats, d'assistance, le cas échéant, dans la structuration d'opérations d'investissement ou de financement et du suivi des dispositions réglementaires applicables dans l'ensemble des juridictions où le Groupe agit ou est présent.

À ce titre, cette équipe :

- revoit l'ensemble de la documentation juridique de structuration des fonds ou des investissements ;
- coordonne les accords de confidentialité ;
- contrôle l'absence de conflits d'intérêts ;
- suit le respect des prescriptions réglementaires liées à l'environnement coté de la Société ;
- prépare les supports de travaux des différents organes de gouvernance de la Société et de ses filiales ; et
- assure la veille réglementaire et juridique.

Les équipes de la Direction juridique sont rattachées au Secrétaire général du Groupe et localisées dans les structures opérationnelles le cas échéant en fonction des spécificités opérationnelles requises.

#### Direction informatique

La Direction informatique assure la responsabilité des pôles de compétence en matière de définition des structurations du dispositif informatique et de sécurité des outils informatiques d'infrastructure ou de métiers.

Les équipes informatiques dédiées aux outils de gestion métiers sont rattachées aux Directeurs généraux de Tikehau IM et les équipes informatiques dédiées aux infrastructures sont rattachées au Directeur général adjoint de Tikehau Capital Advisors.

#### Direction des ressources humaines

La Direction des ressources humaines assure la responsabilité des pôles de compétence en matière de recrutement, de gestion de carrières et de formation, de gestion des paies et d'animation des actions de communication interne.

#### Organisation par entité juridique

Les fonctions de second niveau sont localisées par société de la manière suivante :



CCI	Conformité et contrôle interne	DJ	Direction juridique
R	Gestion des risques	IT	IT
DF	Direction financière	RH	Ressources Humaines

#### Contrôle de premier niveau

Le premier niveau de contrôle est de la responsabilité du management opérationnel des différents métiers et s'exerce au travers des fonctions telles que le *front office*, le *middle office*, le *back office* (qui peut être externalisé) ou d'autres fonctions support des opérations. Ce niveau de contrôle doit s'assurer que les transactions réalisées sont autorisées par le bon niveau de délégation et respectent les politiques de risques définies par la Société ou ses filiales (notamment limites et stratégies d'investissement).

#### (c) Cartographie des risques

La Direction de l'audit interne a lancé en 2017 un recensement au niveau consolidé des risques majeurs auquel est confronté le Groupe en appliquant la méthodologie suivante :

##### (i) Identification et documentation des risques majeurs

Des entretiens ont été menés auprès de 17 responsables d'activités ou de fonctions support, afin de recenser les trois risques identifiés comme majeurs au niveau des activités dont chacun a la responsabilité.

Pour chaque risque désigné, sa nature, ses causes et ses conséquences ont été définis de manière à le circonscrire de manière précise.

### (ii) Évaluation des risques majeurs

Chaque risque a ensuite fait l'objet d'une évaluation reposant sur :

- la quantification de l'impact du risque, à partir de critères financiers (impact estimé sur les actifs sous gestion, impact sur les capitaux propres ou le résultat consolidé de Tikehau Capital) ou des critères non financiers (impact en termes de couverture négative dans la presse, niveau d'altération éventuelle de l'activité ou de perte de clients) ;
- l'estimation de la probabilité d'occurrence du risque (appréciée notamment en fonction des éventuels cas avérés).

### (iii) Identification des mécanismes de maîtrise et de traitement du risque

Pour chaque risque identifié, chaque responsable d'activités a indiqué les processus de gestion mis en place et les projets d'amélioration éventuellement en cours afin d'évaluer a priori l'efficacité du dispositif en place.

L'ensemble de ces résultats a ensuite été consolidé par thématique afin d'identifier les risques majeurs remontés par ordre croissant de matérialité et décroissant de niveau de maîtrise du dispositif de contrôle.

Les principaux risques identifiés en termes de matérialité sont les risques de mauvaise évaluation d'un investissement, les risques de marché, les risques de conformité (réglementaires, juridiques ou fiscaux), les risques de réputation et de qualité des informations financières, les risques d'exécution ou de perte d'hommes clés.

Cet exercice de cartographie et de recensement des risques majeurs de la Société ne saurait toutefois être exhaustif, ni garantir que les risques identifiés dans cette cartographie se réalisent avec les conséquences prévues sur son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives. D'autres risques, non identifiés dans cet exercice de cartographie ou considérés comme non significatifs par la Société, pourraient avoir des effets significatifs défavorables sur son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

### (d) Dispositif de contrôle interne des activités

La Société et ses filiales ont défini plusieurs niveaux de contrôle dont l'objectif est de s'assurer du respect des politiques et procédures internes ainsi que des réglementations externes auxquelles le Groupe est soumis, et de l'identification et de la bonne gestion des risques relatifs aux différentes activités exercées par Tikehau Capital.

Les principaux dispositifs de contrôle et de gestion des risques peuvent être distingués selon les activités et sociétés concernées :

- gestion d'actifs s'agissant de Tikehau IM et de Tikehau Capital Europe ; et
- activités d'investissement de la Société et activités liées à ses fonctions de holding cotée du Groupe.

La description de ces dispositifs est notamment issue, s'agissant des activités de gestion d'actifs, des manuels de conformité de Tikehau IM ou Tikehau Capital Europe notamment.

### (i) Premier niveau de contrôle interne – Équipes opérationnelles

Le premier niveau de contrôle est de la responsabilité du management opérationnel des différents métiers et s'exerce au travers des fonctions telles que le *front office*, le *middle office*, le *back office* (qui peut être externalisé) ou d'autres fonctions support des opérations. Ce niveau de contrôle doit s'assurer que les transactions réalisées sont autorisées par le bon niveau de délégation et respectent les politiques de risques définies par la Société ou ses filiales (notamment en termes de limites et de stratégies d'investissement).

#### Contrôles de premier niveau menés sur les activités de Tikehau IM.

Les contrôles de premier niveau menés par les équipes d'investissement consistent à vérifier :

- la cohérence des ordres avec les politiques de gestion de portefeuille (prospectus ou mandat) et la politique de l'entreprise ;
- la cohérence entre les prix négociés et ceux du marché ; et
- les contrôles de *pre-trade* et *post-trade* (selon les cas) en application des règles mises en œuvre dans l'outil de suivi Sophis® pour les OPCVM ou eFront® s'agissant des fonds fermés.

Les contrôles de premier niveau menés par les équipes de *middle office* consistent à vérifier :

- les rapprochements des positions de trésorerie ;
- l'évaluation des produits financiers ; et
- la validation de l'actif net réévalué (*net asset value*) des fonds gérés.

Toutes les modifications sont enregistrées dans l'outil de suivi pertinent selon le type de fonds.

Les contrôles de premier niveau menés par les équipes de *back office* sont sous-traités au dépositaire des fonds et consistent à vérifier :

- la réconciliation correcte des actifs ;
- l'évaluation des actifs ;
- l'administration des fonds ; et
- le suivi des règles et des restrictions d'investissement renseignées dans l'outil de suivi.

Chez Tikehau IM, les gérants saisissent dans l'outil Sophis® leurs opérations dans le cadre de la gestion individuelle ou de la gestion collective.

Sophis® est également interfacé avec les dépositaires des OPCVM de Tikehau IM et les teneurs de comptes dans le cadre de la gestion individuelle sous mandat.

Les rapprochements entre les positions « *front* » conformément à la procédure de valorisation mise en œuvre par Tikehau IM qui est également appliquée par les dépositaires et teneurs de comptes.

La comparaison des valorisations des portefeuilles en gestion individuelle ou des OPCVM en gestion collective est faite par le *middle office* entre celles issues des données du *front office* et celles rapatriées des dépositaires et teneurs de comptes. Sophis® facilite le suivi et le contrôle des valorisations qui est au maximum automatisé.

#### Contrôles de premier niveau menés sur les activités de Tikehau Capital Europe.

Les contrôles de premier niveau sont réalisés par la personne responsable des opérations et consistent notamment à effectuer les contrôles suivants :

- la revue de l'enregistrement correct des opérations d'achat ;
- le contrôle de la bonne comptabilisation des opérations par le dépositaire ;
- la revue *a minima* mensuelle de la valeur de tous les actifs investis par les différents CLO ; et
- le contrôle des règles et des restrictions d'investissement rapportées dans le *reporting du trustee* ainsi que les revenus calculés pour chaque CLO sur une base trimestrielle.

#### Contrôles de premier niveau menés sur les opérations d'investissement en capital.

Un Comité d'allocation du capital a été créé afin d'assister la Gérance de la Société :

- dans ses décisions d'investissements, que ces derniers soient réalisés au niveau de la Société ou de ses filiales, dans des fonds ou véhicules gérés par le Groupe, dans des investissements directs ou via des opérations de croissance externe ;
- dans le suivi des performances financières attendues sur ces investissements.

La Gérance de la Société peut consulter le Comité d'allocation du capital sur toute décision relevant de sa compétence.

Le Comité d'allocation du capital est présidé par les représentants de la Gérance. Ses autres membres sont constitués du Président et des Directeurs généraux de Tikehau IM, du Directeur Général Adjoint de Tikehau Capital Advisors, du Secrétaire général du Groupe, du responsable des opérations à Londres et d'autres associés seniors du Groupe.

Les contrôles de premier niveau sont réalisés au travers de deux étapes conditionnelles au décaissement de l'opération.

Lorsque les conditions d'un investissement ou désinvestissement sont suffisamment définies, notamment si la décision d'investissement a été émise par la Gérance de la Société (le cas échéant sur recommandation du Comité d'allocation du capital), une réunion de *handover* est organisée entre les équipes en charge de l'investissement et les fonctions de support *corporate* (équipes comptables, trésorerie, gestion du portefeuille, fiscales et juridiques) afin de revoir et d'apprécier tous les aspects de l'opération et en permettre un suivi correct dans le temps.

Cette réunion fait l'objet de la préparation d'un formulaire de suivi recensant les principaux points d'attention à aborder concernant l'opération.

Enfin, le plus en amont possible, l'équipe de trésorerie effectue un dernier contrôle avant le décaissement d'un investissement sous la forme d'une fiche d'investissement, formalisant le contrôle de l'obtention des contrats signés notamment.

#### (ii) Second niveau de contrôle interne – Équipes de gestion des risques et contrôle de la conformité

Le second niveau de contrôle définit les politiques et procédures de gestion des risques, s'assure de l'efficacité du dispositif au travers du suivi d'un certain

nombre d'indicateurs clefs et vérifie le respect des lois, réglementations et codes de bonne conduite en vigueur. Il exerce son rôle de surveillance au travers de contrôles permanents au sein des différentes activités.

Ce niveau de contrôle, indépendant des activités, couvre également le risque opérationnel comprenant notamment le risque juridique, le risque informatique et le plan de continuité.

#### Contrôles de second niveau menés par les équipes de gestion des risques sur les activités gérées par Tikehau IM.

Le département de gestion des risques :

- contrôle les opérations effectuées par les gestionnaires de portefeuille et les indicateurs pour mesurer les risques (tels que le profil de liquidité, l'exposition et l'engagement brut du portefeuille) ;
- vérifie la conformité avec les limites internes et des seuils d'alerte ; et
- revoit l'évaluation des portefeuilles au sein du Comité de valorisation dont le mode de fonctionnement est détaillé ci-après.

La revue des risques financiers par la Direction des risques est articulée au travers des outils suivants :

- *Cartographie des risques financiers (au niveau des fonds et des activités de gestion)*

La cartographie des risques recense, pour chaque fonds, les types de risques liés aux risques financiers qui sont suivis, le niveau de risque associé, les indicateurs de mesure de risques identifiés et les limites correspondantes associées afin d'atténuer des risques.

- *Indicateurs de risques*

Pour chaque type de risque identifié, des indicateurs qualitatifs et quantitatifs sont définis par l'équipe des risques et suivis de manière permanente. Ces indicateurs concernent notamment le suivi :

- de l'exposition globale et du levier, le suivi des risques de marché (comme le risque de crédit, le risque action, le risque de taux, le risque sur les dérivés, le risque de change, etc.) ;
- du risque de liquidité (qui fait l'objet d'une analyse quotidienne et mensuelle pour tous les fonds des stratégies liquides, et trimestrielle pour les fonds de dette privée) ; et
- du risque de contrepartie, qui est suivi de manière permanente et conduit à la production d'un rapport quotidien.

L'équipe de gestion des risques est informée des éventuelles alertes et du non-respect des seuils et limites (qu'elle a pu définir de manière interne ou qui sont contractuels ou réglementaires) dans la mise en place de son suivi de risques.

En complément des indicateurs de suivi, l'équipe de gestion des risques mène des *stress tests* réguliers sur les portefeuilles.

L'équipe de gestion des risques présente ses travaux régulièrement et restitue au Comité des risques les résultats de ses analyses. Elle attire notamment l'attention des responsables sur des indicateurs clefs et sur la pertinence de ceux-ci.

Le Comité des risques est chargé :

- de définir les orientations stratégiques de la gestion des risques ; et



- de surveiller et de contrôler l'exposition des portefeuilles aux principaux facteurs de risque (y compris les risques de marché, les risques de liquidité, et les risques de crédit et de contrepartie).

Il supervise et valide la surveillance globale des risques et d'évaluation. Il a un rôle de décision et de mise en application.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, le Comité des risques est composé du Président de Tikehau IM, du responsable des risques, du *chief investment officer* (CIO), du responsable de la conformité, des directeurs généraux, du responsable du *middle office* et des gérants de portefeuille.

Le Comité des risques se tient mensuellement et peut être convoqué à tout moment si une situation exceptionnelle le justifie.

#### **Contrôles de second niveau menés par les équipes de la Direction de la conformité sur les activités gérées par Tikehau IM.**

La Direction de la conformité surveille le respect des contraintes réglementaires et contractuelles, la cohérence des méthodes et la bonne application des procédures.

Les résultats des travaux menés par les équipes de la Direction de la conformité font l'objet de présentation au Comité conformité et contrôle interne. Il se réunit sur une base trimestrielle et :

- définit la politique de conformité, valide et suit le plan d'action des équipes de conformité ;
- s'assure de la cohérence, de l'efficacité et de l'exhaustivité du dispositif de contrôle interne ;
- revoit et suit les résultats des contrôles effectués par les travaux des équipes de conformité ;
- revoit le dispositif d'encadrement des risques, de son état et de ses évolutions ;
- revoit la situation synthétique des risques, de son évolution, du niveau des principales limites en risques et leur utilisation ;
- revoit la production du rapport annuel sur la maîtrise des risques de non-conformité ; et
- acte des décisions du management face à une évolution ou modification réglementaire qui conduit à engager des moyens significatifs.

Le Comité conformité et contrôle interne est composé du Président de Tikehau IM, du responsable de la conformité, du responsable des risques, du *chief investment officer* (CIO), des responsables opérationnels, et du responsable de l'audit interne Groupe.

#### **Contrôles de second niveau menés par les équipes des risques sur les activités de Tikehau Capital Europe.**

Les contrôles menés par l'équipe des risques consistent principalement :

- au contrôle des règles d'investissement et des niveaux d'exposition par notation, de concentration par émetteur, et de concentration géographique ou sectorielle ;
- en la revue régulière (au moins annuelle) des modèles d'évaluation du risque de crédit sur les émetteurs investis ;

- en la revue trimestrielle des comités de crédit et des dossiers d'investissement, ainsi qu'à la revue de la cohérence entre les dossiers et les positions investies ; et

- en la revue trimestrielle, sur une base d'échantillon, de la validité des évaluations retenues et la performance des actifs par rapport aux règles de notation mises en place.

Un registre des risques est également mis en place et mis à jour si de nouveaux risques sont identifiés ou ont changé de manière matérielle.

Les résultats des travaux réalisés font l'objet de présentation au Comité des risques de Tikehau Capital Europe.

Le Comité des risques est chargé de superviser toutes les activités de gestion des risques effectuées et d'examiner l'adéquation des travaux menés au regard de l'activité de la société et de la réglementation. Il se tient sur une base trimestrielle et remet un rapport semestriel au Conseil d'administration.

Il est composé d'un *director* de Tikehau Capital Europe, du responsable des risques, du *chief operating officer* (COO) et du responsable de la conformité Groupe.

#### **Contrôles de second niveau menés sur les opérations d'investissement en capital.**

Les contrôles de second niveau consistent principalement au suivi des valorisations des actifs en portefeuille par les équipes de la Direction financière qui est logée au niveau de Tikehau Capital Advisors.

Compte tenu des opérations de réorganisations finalisées en 2017 (voir la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence), les différentes fonctions de contrôle et les programmes de contrôle détaillés ci-avant pourront évoluer au cours de l'exercice 2018.

#### **(iii) Troisième niveau de contrôle interne – Audit interne**

Le troisième niveau de contrôle est exercé par la Direction de l'audit interne qui réalise des contrôles indépendants périodiques.

#### **Contrôles de troisième niveau menés sur les activités de Tikehau IM.**

Un contrôle périodique peut être diligenté, si nécessaire, par la Direction de l'audit interne ou des auditeurs externes en fonction notamment de l'appréciation générale du contrôle interne et des conclusions remontées par la Direction de la conformité et la mise à jour des cartographies de risques suivies par les équipes de gestion des risques et la Direction de la conformité.

#### **Contrôles de troisième niveau menés sur les activités de Tikehau Capital Europe.**

Sur la base de la cartographie des risques et du registre des risques, l'équipe d'audit interne est amenée à conduire des contrôles sur certains processus, dont les risques sont jugés plus élevés en termes de matérialité ou de probabilité d'occurrence. Ainsi, sur l'exercice 2017, une mission a été menée sur les procédures de gestion du risque informatique et de formation/sensibilisation aux risques réglementaires.



#### Contrôles de troisième niveau menés sur les activités d'investissement en capital au sein de Tikehau Capital.

Le Direction de l'audit interne a la responsabilité du recensement et de la mise à jour de la cartographie des risques qui est soumise au Comité d'audit et des risques de la Société (voir la Section III.3(c) (Cartographie des risques) du Présent document de référence).

L'audit interne participe au Comité de valorisation et revoit les valorisations des investissements de Tikehau Capital proposées par les équipes d'investissement et validées par les équipes financières.

La Direction de l'audit interne contrôle le processus d'élaboration de l'information financière et suit les recommandations émises par les Commissaires aux comptes. Elle fait part aux membres du Comité d'audit et des risques de l'avancée de ses projets et du suivi de la mise en œuvre des recommandations qu'elle a pu émettre ou qui ont été émises par les Commissaires aux comptes ou par le régulateur.

Sur la base de la cartographie des risques majeurs et d'un chantier de revue des principaux processus clés du Groupe initié début 2018, la Direction de l'audit interne proposera au Comité d'audit et des risques d'ici à fin 2018 un plan d'audit interne pluriannuel.

#### (e) Activités de valorisation des investissements

##### (i) Dispositifs de valorisation mis en place dans le cadre des activités de Tikehau IM

Les outils de valorisations utilisés pour les valorisations sont les outils eFront®, Sophis®, Bloomberg® (en tant que fournisseur d'informations, mettant notamment à disposition des offres de marché ou des valorisations d'instruments) et Markit®, en tant que fournisseur de données de crédit, principalement pour les prêts liquides.

Les processus de valorisation impliquent à la fois les gestionnaires de portefeuille, les équipes du *middle office* et les équipes des risques.

Les méthodes de valorisation sont définies par nature d'actif et notamment :

- les instruments cotés sur un marché réglementé ou organisé sont valorisés au cours de clôture du jour de la transaction ;
- les obligations OTC sont valorisées sur la base du dernier prix « *mid* » disponible sur Bloomberg ;
- les instruments de type OPCVM ou FIA (voir le Glossaire figurant en Section X.5) sont valorisés sur la base de la dernière valeur liquidative connue à la date de valorisation, ajustée si nécessaire, des événements (appels en capital, etc.) qui auraient pu intervenir entre la date de publication de la valeur liquidative et la date de valorisation ;
- les instruments en capital non cotés sont valorisés au prix d'acquisition si la transaction est récente et qu'il n'existe pas d'indicateur de dépréciation. Une approche multicritère de valorisation est sinon retenue ;
- les obligations non cotées sont valorisées sur la base de la valeur nominale et des intérêts courus, en l'absence d'indicateur de dépréciation ;

- les actifs immobiliers sont évalués tous les semestres sur la base de valeurs d'expertise externes ; et

- la valorisation des prêts se fonde sur les prix communiqués par Markit® quand ceux-ci sont disponibles ou d'autres valorisations de *brokers* disponibles. En l'absence de données marché observables, une valorisation sur une approche *marked-to-model* est menée.

#### Stratégies liquides

Les valorisations des fonds des stratégies liquides sont contrôlées selon leur fréquence de liquidité (quotidienne, hebdomadaire voire mensuelle). Les dépositaires et administrateurs des fonds sont impliqués dans les travaux de valorisation.

Les équipes de Tikehau IM contrôlent les valeurs des instruments transmises par l'administrateur du fonds et s'assurent que les positions de trésorerie de chaque fonds sont correctement réconciliées. Des travaux sont également menés sur le calcul des commissions de gestion et de surperformance appliquées par part.

Le Groupe a également mis en place des procédures de contrôle ou de documentation en cas de modification manuelle de prix.

#### Dette privée

Les fonds de dette privée sont principalement constitués d'instruments non-liquides ou de prêts, dont les principes de valorisation ont été rappelés précédemment.

Conformément aux principes d'indépendance requis par la Directive AIFM (voir le Glossaire figurant en Section X.5), un Comité de valorisation trimestriel a été mis en place pour revoir et contrôler les valeurs des actifs illiquides qui ne font pas l'objet d'une expertise indépendante tierce.

Le Comité peut se réunir plus fréquemment en tant que besoin. Le Comité de valorisation est chargé de contrôler et de valider les évaluations des actifs dans les fonds de dette privée gérés par Tikehau IM. Ces évaluations sont préparées par les gestionnaires de portefeuille. Le Comité supervise le contrôle des valorisations.

Le Comité de valorisation est composé du Président de Tikehau IM, du responsable des risques, du *chief investment officer* (CIO), du responsable de la conformité, des Directeurs généraux, du responsable du *middle office* et des gérants de l'activité de dette privée.

Le responsable des risques est responsable de l'organisation de ce Comité, et a notamment pour rôle de s'assurer (i) de la présence et participation de ses membres, (ii) de la qualité des documents de valorisation présentés et de la permanence des méthodes utilisées, et (iii) de la transcription des décisions de valorisations retenues dans des comptes rendus.

Les équipes de *middle office* contrôlent, sur la fréquence de publicité de la valeur liquidative du fonds, que les éléments de valorisation retenus par le dépositaire sont conformes aux décisions prises et que l'ensemble des éléments de clôture ont correctement été intégrés.

#### Immobilier

Les valorisations des fonds immobiliers se fondent sur des valorisations externes indépendantes reçues selon une fréquence semestrielle.

### (ii) Dispositifs de valorisation mis en place dans le cadre des activités de Tikehau Capital Europe

Les outils de valorisation utilisés sont les outils Markit®, en tant que fournisseur de données de crédit, principalement pour les prêts liquides et potentiellement Bloomberg® (en tant que fournisseur d'informations, notamment d'offres de marché ou de valorisations d'instruments).

Le Comité de valorisation est chargé de superviser les processus de valorisation des investissements réalisés par les entités gérées par Tikehau Capital Europe ; il dispose du pouvoir de décision en cas de désaccord, le *director* de Tikehau Capital Europe restant décisionnaire en cas d'arbitrage final.

Le Comité de valorisation se tient sur une base mensuelle. Il est composé d'un *director* de Tikehau Capital Europe, du responsable des risques, du responsable de la conformité Groupe ainsi que du responsable des opérations qui présente ses travaux.

### (iii) Dispositifs de valorisation mis en place dans le cadre des activités d'investissement en capital

Le portefeuille d'investissement en capital fait l'objet d'une revue trimestrielle d'activité, au cours de laquelle une analyse des performances est faite ainsi que des événements pouvant faire évoluer l'appréciation de chaque ligne. Sont présents à cette revue trimestrielle l'équipe d'investissement et des représentants de la Direction financière. Le cas échéant, des analyses complémentaires sont menées, afin d'identifier des conséquences potentielles et revalorisations ou dévalorisations si elles sont significatives.

De manière semestrielle, un processus de valorisation est mené sur l'exhaustivité des lignes en portefeuille.

Les valorisations reposent, selon la nature de chaque sous-jacent sur :

- des éléments de marché directement observables comme les cours de bourse pour les sociétés cotées ou les investissements non cotés dont le sous-jacent principal est coté ;
- des valeurs d'experts externes quand elles sont disponibles ;
- les dernières valeurs liquidatives communiquées par les gérants des fonds dans lesquels la Société a investi. Ces données peuvent être auditées ou non. Ces valeurs sont ajustées, si nécessaire, des événements (appels en capital, etc.) intervenues entre la date de publication de la valeur liquidative et la date de valorisation ;
- des transactions récentes pouvant être analysées comme des indications de juste valeur ; et
- des modèles internes de valorisation fondés sur des approches multicritères qui font l'objet d'une revue critique par les équipes de la Direction financière.

La synthèse de ces travaux est reflétée dans la présentation des comptes concernés.

Afin de tenir compte de la forte diversité du portefeuille, il a été institué un Comité de valorisation appelé à se réunir lors de la préparation des clôtures annuelles et semestrielles (comme cela existait précédemment chez Salvepar). Le Comité de valorisation est composé des membres du Comité d'allocation du capital. Il a pour principales missions de :

- revoir, apprécier et contrôler les valorisations des investissements non cotés en portefeuille ;

- réaliser les arbitrages nécessaires et délibérer sur les points sensibles ;

- apprécier la permanence des méthodes de valorisation dans le temps ; et

- apprécier la cohérence des méthodes de valorisation entre les différentes participations du portefeuille.

Les conclusions du Comité sont intégrées dans un compte-rendu qui s'appuie sur l'analyse préalablement préparée et revue par la Direction financière à la suite de l'analyse des supports préparée en amont par les équipes d'investissement ou des valeurs liquidatives communiquées par les fonds dans lesquels la Société a investi.

Les Commissaires aux comptes ont accès aux analyses et documents supportant les valorisations, et peuvent échanger avec les équipes d'investissement dans le cadre de leurs travaux de revue des comptes.

À la date d'enregistrement du Document de Référence, le Comité de valorisation est composé des membres du Comité d'allocation du capital et revoit l'ensemble des justes valeurs des lignes d'investissement composant le portefeuille non courant de Tikehau Capital.

### (f) Architecture et sécurité informatique

Le système d'information de Tikehau Capital est construit sur les principes suivants : disponibilité, intégrité et sécurité.

- **Disponibilité** : Plusieurs technologies connues et éprouvées sont utilisées par le Groupe. D'une part, la virtualisation des services permet de s'affranchir complètement des caractéristiques physiques d'un serveur. Il est ainsi possible de redémarrer un service depuis n'importe quel serveur, même si un serveur physique est en panne. D'autre part, la mise en *cluster* des services permet de détecter et de basculer automatiquement d'un nœud à l'autre du *cluster* en cas de panne physique. Enfin, l'ensemble du matériel bénéficie d'une garantie pièces et main-d'œuvre, avec intervention sur site en moins de 4 heures, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

- **Intégrité** : L'ensemble des données ainsi que des informations système sont consolidées sur des équipements de type « SAN » (*Storage Area Network*). Ce dernier est constitué de baies disques de données, remplaçables à chaud et hautement redondants offrant plus de 40 téraoctets de stockage et archives. En cas de dysfonctionnement sur l'un des disques, les équipements envoient des alertes au constructeur qui prévoit une intervention de remplacement en moins de 4 heures, tous les jours de l'année. Le système est tel que l'équipement peut perdre jusqu'à six disques sans interruption de service. Chaque jour, des sauvegardes des données sont prises sur un système de stockage indépendant, permettant ainsi de restaurer en quelques minutes des informations qui auraient pu être supprimées accidentellement ou par une personne mal intentionnée. Par ailleurs, ces équipements possèdent un jumeau dans un *datacenter* de secours distant.

- **Sécurité** : Les disques de données sont complètement isolés du réseau informatique. La réplication des données dans le *datacenter* de secours s'effectue grâce à un lien dédié opérateur dit « LAN2LAN » ou un tunnel sécurisé dit « VPN ».

Si les locaux venaient à être totalement détruits ou inaccessibles, Tikehau Capital est à même de redémarrer en moins d'une journée son système d'information, et d'accéder à l'ensemble de ses données.

Des tests des systèmes informatiques sont repartis sur l'année. Ils comportent différentes thématiques : accès à distance des serveurs par canaux sécurisés (en cas d'indisponibilités des locaux), restauration des données anciennes sauvegardées (temps, qualité, etc.), coupure partielle de machines /serveurs, etc.

Afin de renforcer le dispositif du Groupe en matière de cybersécurité, un responsable de la sécurité informatique a été recruté en 2017.

Par ailleurs, un plan de continuité d'activité (« PCA ») a été mis en place. Le PCA décrit les procédures à suivre en cas de sinistre. Selon la gravité et la durée du sinistre, les équipes sont relocalisées : travail à distance pour les fonctions ne nécessitant pas un accès aux marchés financiers, travail à partir d'un site de repli pour la gestion et le *middle office* notamment.

#### (g) Prévention des manquements d'initiés et conformité

En raison de ses activités, le Groupe, et particulièrement les entités régulées Tikehau IM et Tikehau Capital Europe, est soumis à des obligations de conformité particulièrement exigeantes.

Dans le cadre de l'admission des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, une charte de déontologie boursière a été adoptée par le Conseil de surveillance de la Société. Elle a pour objet de rappeler la réglementation applicable aux mandataires sociaux, aux personnes assimilées, aux initiés permanents ainsi qu'aux initiés occasionnels en matière boursière. Elle rappelle les lois et règlements en vigueur en la matière, ainsi que sur les sanctions administratives et/ou pénales attachées au non-respect de ces lois et règlements, et prévoit la mise en place des mesures préventives de nature à permettre à chacun d'investir en titres, la Société tout en respectant les règles relatives à l'intégrité du marché.

Au niveau de Tikehau IM, une procédure de conformité a été écrite et adressée à tous les collaborateurs. Cette procédure vise à préciser quelles sont les obligations des collaborateurs de Tikehau IM pour respecter la réglementation en vigueur et pour respecter l'éthique propre au service gestion pour compte de tiers. Cette procédure prend sa source dans la réglementation qui régit l'activité de Tikehau IM mais également dans les règles de bonne conduite communément admises par la profession et notamment les associations professionnelles de référence (AFG, France Invest) dont Tikehau IM est adhérent.

Les principales règles de conformité concernent notamment les règles de bonne conduite et les règles applicables à chaque collaborateur de Tikehau IM dans le cadre des opérations pour compte personnel. Le responsable Conformité et Contrôle interne (« RCCI ») doit mener des missions visant à s'assurer que les principes déontologiques visant à privilégier les intérêts des clients et à respecter les règles de marché sont bien appliqués.

Tikehau IM possède un corpus de règles de conformité dont les éléments centraux sont le Manuel de procédure et le Règlement intérieur.

Les principaux thèmes abordés sont :

- les informations confidentielles et/ou privilégiées et la confidentialité ;
- les conflits d'intérêts ;

- les transactions personnelles ;
- les règles, invitations et autres avantages offerts aux collaborateurs ;
- le dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme ; et
- le dispositif de contrôle relatif aux abus de marché.

En outre, les contraintes réglementaires (ainsi que, le cas échéant, les contraintes propres à certains fonds/mandats telles qu'elles peuvent être prévues par la documentation constitutive) conduisent les entités régulées de Tikehau Capital à :

- identifier les situations de conflit d'intérêts ;
- gérer les situations de conflit d'intérêts ;
- consigner les résolutions prises pour parvenir à la gestion des conflits (recueil de conflits) ; et
- fournir la transparence requise auprès des clients-investisseurs de la résolution des conflits.

Des conflits d'intérêts peuvent également être soulevés lorsque des entités du Groupe ou leurs salariés sont dans des situations dans lesquelles lesdites entités ou salariés peuvent obtenir un gain financier ou éviter une perte financière au détriment des avoirs des clients.

Le RCCI transmet à toutes les sociétés de Tikehau Capital, y compris leurs directeurs, toutes informations nécessaires à la prévention des conflits d'intérêts potentiels. Le RCCI met à jour cette procédure de gestion et de prévention des conflits d'intérêts ainsi qu'un recueil de l'ensemble des cas de conflits qui se sont présentés et qui ont donné lieu à une résolution. Le cas échéant, le recueil pourra servir à démontrer que la résolution du conflit a fait prévaloir les intérêts du client. Enfin, l'organisation des activités réglementées du Groupe se réalise selon des modes opératoires précis qui évitent de se mettre en situation de conflit d'intérêts.

Concernant plus particulièrement la gestion des conflits d'intérêts, Tikehau IM a mis en place une politique afin d'éviter les situations présentant un risque de conflit d'intérêts et de gérer les différents intérêts en présence lors de la fourniture des services d'investissements aux clients.

Tikehau IM et Tikehau Capital Europe ont mis en place une procédure d'allocation des investissements réalisés pour les comptes des fonds d'investissement gérés ou conseillés et des mandats leur ayant été confiés par des tiers investisseurs. Ces allocations sont documentées de manière à démontrer qu'elles respectent les intérêts et les règles de loyauté à l'égard des clients (investisseurs des fonds et mandants) de ces structures du Groupe. L'application de la politique d'allocation est validée et contrôlée par le RCCI.

Lorsqu'une opportunité d'investissement est éligible à la stratégie d'investissement de plusieurs fonds ou mandats, le gestionnaire doit préparer une pré-allocation sur les différents véhicules d'investissement et mandats en appliquant les règles ci-dessous :

- la capacité d'investissement de chacun des fonds/mandats qui peuvent prétendre à l'investissement ;
- les contraintes de gestion spécifiques à chaque fonds/mandat (contraintes réglementaires, contractuelles ou statutaires) ; et
- la maturité des fonds/mandats eu égard à la période d'investissement.

## (h) Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de Tikehau Capital

La présente Section décrit les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de Tikehau Capital telles qu'elles existent à la date d'enregistrement du présent Document de référence.

### Direction financière de Tikehau Capital Advisors

La Direction financière de la société Tikehau Capital Advisors assure la responsabilité des pôles de compétence en matière de financement, de trésorerie, de contrôle financier et de contrôle interne.

### Recours à des experts-comptables externes

Le Groupe a recours à des cabinets d'expertise comptable externes pour l'établissement des comptes sociaux de certaines de ses entités et pour l'établissement de ses comptes consolidés, ce qui permet d'assurer un contrôle régulier, en collaboration avec Tikehau Capital Advisors, des pièces comptables et du traitement des opérations impactant le Groupe.

### Information et communication

La Société définit, pour chaque clôture trimestrielle, semestrielle ou annuelle, un calendrier planifiant les procédures spécifiques à l'élaboration de l'information financière et comptable et définissant les responsabilités de chaque acteur dans la préparation et le traitement de l'information financière.

Lors des clôtures annuelles et semestrielles, les équipes de la Direction financière se réunissent avec les équipes d'investissement afin de revoir les propositions de valorisations des investissements en portefeuille de Tikehau Capital. Ces revues sont ensuite présentées aux membres du Comité de valorisation de Tikehau Capital pour validation (voir ci-avant) par ce Comité de valorisation mis en place pour la première fois lors de la revue des comptes annuels 2017.

Les arrêtés comptables trimestriels donnent lieu à la préparation d'états financiers synthétiques.

Une analyse de la trésorerie est préparée de manière hebdomadaire afin de suivre l'application de la politique d'investissement et de financement de la Société.

### Systèmes d'information

#### Système d'information comptable

Le Groupe a déployé sur le périmètre de ses sociétés opérationnelles françaises un outil comptable et de reporting intégré et travaille au déploiement de cet outil pour les structures internationales courant 2018.

Ce progiciel permet d'intégrer tous les mois ou trimestres les informations financières de gestion et de comptabilité utiles à la préparation des comptes et au pilotage opérationnel. Une fois déployé sur l'ensemble du périmètre du Groupe, il permettra de répondre, de manière plus performante et plus automatisée, aux exigences de fiabilité, de disponibilité et de pertinence de l'information comptable et financière pour les différentes données utilisées pour le pilotage interne (suivi budgétaire, etc.) et la communication externe.

### Outils de suivi du marché et de valorisation du portefeuille

Des outils de suivi de la trésorerie et des portefeuilles cotés ont été mis en place pour un reporting quotidien et/ou hebdomadaire à la Direction générale.

### Planification, pilotage et processus de reporting

Le processus d'élaboration budgétaire est organisé de manière annuelle durant le quatrième trimestre ; les responsables opérationnels des activités établissent chacun un budget annuel qui est discuté avec et validé par la Direction générale.

Un suivi des performances est réalisé de manière trimestrielle (et mensuelle pour quelques agrégats clés).

### Procédures d'arrêtés des comptes annuels et consolidés

La préparation des arrêtés de comptes de la Société et de ses filiales est réalisée soit par les équipes internes de Tikehau Capital Advisors, soit externalisée auprès d'experts-comptables locaux.

Le Groupe a recours pour l'établissement de ses comptes consolidés à un cabinet d'expertise comptable externe qui travaille en collaboration avec les équipes de la Direction financière de Tikehau Capital Advisors.

Les comptes annuels de la Société sont établis conformément aux principes comptables résultant de la réglementation en vigueur (Recommandation n° 99-01 du Conseil National de la Comptabilité).

Les comptes consolidés sont établis conformément aux principes IFRS.

La Direction financière effectue une revue des comptes des sociétés du Groupe préparés afin de valider la fiabilité et la pertinence de l'information comptable et financière pour les différentes données utilisées pour le pilotage interne et la communication externe. Elle veille au respect et à l'homogénéité des méthodes comptables.

La Direction financière effectue également une revue des éléments transmis pour les besoins de la consolidation afin d'identifier, le cas échéant, les retraitements nécessaires entre les comptes individuels et les comptes consolidés. Ces retraitements sont détaillés par société et font l'objet d'une revue par les équipes de la Direction financière.

Les principes comptables font l'objet d'une revue chaque trimestre au regard des nouvelles évolutions réglementaires. D'une manière générale, les questions ayant trait aux domaines juridique, fiscal et social sont traitées avec l'appui des services spécialisés.

Chaque filiale gère les particularités locales, assure le contrôle comptable et les obligations de conservation des informations et données concourant à la formation des états comptables et financiers, selon les règles locales en vigueur.

### Activités de contrôle

Les opérations font l'objet de contrôles partiels ou plus approfondis, de réunions d'échanges, de discussions de la part des intervenants de premier niveau jusqu'aux Commissaires aux comptes, voire aux spécialistes juridiques et fiscaux si nécessaire. Ces différents intervenants présentent, le cas échéant, leurs remarques aux responsables compétents qui en tirent les mesures appropriées.

La Direction financière s'assure de la cohérence des remontées d'information des filiales avant agrégation des résultats, de l'enregistrement des écritures de consolidation et des retraitements effectués.

L'analyse des retraitements de consolidation et des aspects comptables pouvant avoir un impact significatif sur la présentation des états financiers sont revus par la Direction financière et les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs travaux.

#### **Communication financière et comptable**

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, la communication est placée sous la responsabilité de la Gérance de la Société qui contrôle les informations avant leur publication.

Un échéancier récapitulatif de ces obligations périodiques de la Société a été mis en place et est diffusé en interne aux équipes participant plus spécifiquement à la communication financière. Parallèlement, les équipes de la Direction financière ont mis en œuvre la formalisation d'un calendrier comptable et financier permettant de garantir le respect des échéances annoncées.

Les procédures relatives au contrôle de l'information financière et comptable reposent sur :

- les contrôles trimestriels de l'ensemble des informations comptables et financières préparées par les équipes comptables ou de la Direction financière ; et
- la revue des états financiers par la Direction de l'audit interne Groupe.

## 4. PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Compte tenu des activités de Tikehau Capital et de la judiciarisation croissante du monde des affaires, Tikehau Capital est exposée à un risque contentieux en défense et peut également être amenée à faire valoir ses droits en demande (par exemple dans le cadre de la mise en jeu de garanties consenties au titre d'une opération d'investissement ou de désinvestissement).

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure pendante ou prévisible), susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des 12 derniers mois et à la date d'enregistrement du présent Document de référence, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.



# IV . GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>1. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>136</b>
(a) La Gérance	136
(b) Présentation du Conseil de surveillance	139
(c) Fonctionnement du Conseil de surveillance	150
(d) Comités du Conseil de surveillance	150
<b>2. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES</b>	<b>151</b>
(a) Fonctionnement des Assemblées	151
(b) Assemblées générales de la Société en 2017	152
<b>3. RÉMUNÉRATIONS, INDEMNITÉS ET AVANTAGES</b>	<b>153</b>
(a) Rémunération du Gérant-Commandité	153
(b) Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du Conseil de surveillance	155
(c) Plans d'options de souscription et d'achat d'actions et plans d'attribution gratuite d'actions	156
(d) Montant des sommes provisionnées ou constatées par la Société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	156
(e) Éléments de rémunération exceptionnelle liés à la réalisation de la cotation de la Société	156
<b>4. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b>	<b>157</b>
(a) Conseil de surveillance	157
(b) Comités du Conseil de surveillance	162
(c) Participation aux Assemblées Générales	164
(d) Gouvernement d'entreprise	164
(e) Conflits d'intérêts	165
(f) Application du Code AFEP-MEDEF	167
<b>5. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	<b>170</b>
(a) Description des conventions significatives nouvelles ou qui se poursuivent	170
(b) Autres opérations entre parties liées	171
(c) Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	172



## 1. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

La Société est une société en commandite par actions. Une présentation générale de la société en commandite par actions et une description des principales dispositions des statuts de la Société figurent à la Section VIII.2 (Principales dispositions statutaires de la Société) du présent Document de référence.

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF<sup>1</sup> comme code de gouvernement d'entreprise conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, sur renvoi de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

### (a) La Gérance

La Gérance de la Société est exercée par un Gérant unique, Tikehau Capital General Partner, également seul associé commandité de la Société. Tikehau Capital General Partner est détenue à 100% par Tikehau Capital Advisors.

#### **Nom, siège social, forme sociale et nombre d'actions de la Société détenues**

Tikehau Capital General Partner est une société par actions simplifiée constituée le 17 février 2014, dont le siège social est situé 32, rue de Monceau, 75008 Paris.

Tikehau Capital General Partner, qui est également seul associé commandité de la Société, ne détient aucune action de la Société.

Tikehau Capital General Partner est une société au capital social de 100 000 euros. Le montant des capitaux propres de Tikehau Capital General Partner s'élevait à 192 milliers d'euros au 31 décembre 2017. Tikehau Capital General Partner n'a pas de salarié.

#### **Mandataires sociaux**

Tikehau Capital General Partner a pour Président la société AF&Co, et pour Directeur général la société MCH.

#### **Date d'expiration du mandat**

Le mandat de Gérant de Tikehau Capital General Partner est à durée indéterminée.

#### **Fonction principale exercée au sein de la Société et du Groupe**

Associé commandité et Gérant de la Société. Le Gérant n'a pas d'autre fonction au sein du Groupe ou en dehors du Groupe.

#### **Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe au cours des 5 dernières années**

Néant. Le Gérant n'a jamais eu d'autres activités avant sa prise de fonction en qualité de Gérant de la Société.

<sup>1</sup> Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté en ligne à l'adresse [www.medef.com/filedamin/www.medef.fr/documents/AFEP-MEDEF/2017/Code\\_de\\_gouvernement\\_d\\_entreprise\\_des\\_societes\\_cotees\\_novembre\\_2016.pdf](http://www.medef.com/filedamin/www.medef.fr/documents/AFEP-MEDEF/2017/Code_de_gouvernement_d_entreprise_des_societes_cotees_novembre_2016.pdf)



## ANTOINE FLAMARION

### (i) Renseignements concernant AF&Co et M. Antoine Flamarion

La société AF&Co a été nommée Président de Tikehau Capital General Partner le 7 novembre 2016 pour une durée illimitée.

AF&Co est une société par actions simplifiée dont le siège social est situé 32, rue de Monceau, 75008 Paris, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 444 427 298 et dont le capital et les droits de vote sont détenus à 95% par Monsieur Antoine Flamarion, l'un des fondateurs de Tikehau Capital.

Monsieur Antoine Flamarion, qui est Président d'AF&Co, a débuté sa carrière au sein du département *Principal Investments* (investissement pour compte propre) du bureau de Paris de Merrill Lynch, avant de rejoindre le département *Principal Investments* du bureau de Londres de Goldman Sachs. Monsieur Antoine Flamarion a cofondé Tikehau Capital en 2004.

Monsieur Antoine Flamarion est diplômé de l'université Paris Dauphine et de l'université Paris Sorbonne.

### Nom, adresse professionnelle, âge et nombre d'actions de la Société détenues

Monsieur Antoine Flamarion 32, rue de Monceau,  
75008 Paris.

Né le 11 mars 1973.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, AF&Co et Monsieur Antoine Flamarion ne détiennent aucune action de la Société.

**Nationalité :** française.

### Date d'expiration du mandat

Le mandat de Président de Monsieur Antoine Flamarion au sein d'AF&Co est à durée indéterminée.

### Fonctions principales exercées par M. Antoine Flamarion au sein de la Société et du Groupe

Monsieur Antoine Flamarion est Président de la société AF&Co, qui est elle-même Président de Tikehau Capital General Partner (qui est Gérant et associé commandité de la Société) et de Tikehau Capital Advisors.

### Mandats et fonctions exercés

- Président d'AF&Co (SAS)
- Gérant de Takume (SARL)
- Membre du Comité de Direction de Heeunicap (SAS)
- Représentant permanent de Tryptique au Conseil de surveillance d'Alma Property (SA)
- Représentant permanent d'AF&Co au Conseil d'administration de Sofidy (SA)
- Représentant permanent d'AF&Co au Conseil de surveillance de Selectirente (SA – société cotée)
- *Director* de Tikehau Investment Management Asia Pte Ltd (société singapourienne contrôlée par Tikehau IM)
- *Director* de Tikehau Investment Management Asia Pacific Pte Ltd (société singapourienne contrôlée par Tikehau IM)

### Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Président-Directeur général et représentant permanent de Tikehau Capital au Conseil d'administration de Salvepar (SA – société cotée)
- Administrateur du Groupe Flo (SA – société cotée)
- Administrateur de Financière Flo (SAS)
- Gérant de F2 (SARL)
- *Director* de Tikehau Investment Limited (société anglaise contrôlée par Tikehau Capital Advisors)
- *Director* de Tikehau Capital UK Limited (société anglaise contrôlée par la Société)
- *Director* de Tikehau Capital Europe (société anglaise contrôlée par la Société)



## MATHIEU CHABRAN

### (ii) Renseignements concernant MCH et M. Mathieu Chabran

La société MCH a été nommée Directeur général de Tikehau Capital General Partner le 7 novembre 2016 pour une durée illimitée.

MCH est une société par actions simplifiée, dont le siège social est situé 32, rue de Monceau, 75008 Paris, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 480 619 337 et dont le capital et les droits de vote sont détenus à 90% par Monsieur Mathieu Chabran.

Monsieur Mathieu Chabran, qui est Président de MCH, a débuté sa carrière chez Merrill Lynch en 1998, d'abord à Paris au sein de l'équipe *High Yield* (haut rendement) et immobilier, puis à Londres, au sein du département *High Yield Capital Market*. En 2000, il a rejoint l'équipe *European Leveraged Finance*. En 2002, il rejoint en tant que *Vice-President* puis Directeur l'équipe Marchés de la dette immobilière – Financements Structurés de Deutsche Bank à Londres. Monsieur Mathieu a cofondé Tikehau Capital en 2004.

Monsieur Mathieu Chabran est diplômé de l'ESCP Europe et de l'Institut d'Études Politiques d'Aix-en-Provence.

### Nom, adresse professionnelle, âge et nombre d'actions de la Société détenues

Monsieur Mathieu Chabran 32, rue de Monceau,  
75008 Paris.

Né le 11 décembre 1975.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, MCH et Monsieur Mathieu Chabran ne détiennent aucune action de la Société.

**Nationalité :** française.

### Date d'expiration du mandat

Le mandat de Directeur général de Monsieur Mathieu Chabran au sein de MCH est à durée indéterminée.

### Fonctions principales exercées par M. Mathieu Chabran au sein de la Société et du Groupe

Monsieur Mathieu Chabran est Président de la société MCH, qui est elle-même Directeur général de Tikehau Capital General Partner (le Gérant et associé commandité de la Société) et de Tikehau Capital Advisors. Monsieur Mathieu Chabran est Directeur général de Tikehau IM et supervise l'ensemble des investissements du Groupe en qualité de *Group Chief Investment Officer*.

### Mandats et fonctions exercés

- Directeur général de Tikehau Investment Management (SAS)
- Président de MCH (SAS)
- Président de MC3 (SAS)
- Administrateur d'InCA (SICAV)
- Membre du Comité de Direction de Heeuricap (SAS)
- Gérant de Le Kiosque (SCI)
- Gérant de De Bel Air (Société Civile)
- Gérant de VMC3 (SCI)
- *Director* de Tikehau Investment Management Asia Pte Ltd (société singapourienne contrôlée par la Société)
- *Director* de Tikehau Investment Management Asia Pacific Pte Ltd (société singapourienne contrôlée par la Société)

### Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Salvepar (SA – société cotée)
- Administrateur du Groupe Flo (SA – Société cotée)
- Administrateur de Financière Flo (SAS)
- *Director* de Tikehau Investment Limited (société anglaise contrôlée par Tikehau Capital Advisors)
- *Director* de Tikehau Capital UK Limited (société anglaise contrôlée par la Société)
- *Director* de Tikehau Capital Europe (société anglaise contrôlée par la Société)

## (b) Présentation du Conseil de surveillance

### (i) Composition du Conseil de surveillance

#### Composition actuelle du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance de la Société a été constitué à la suite de la transformation de la Société en société en commandite par actions et sa composition a évolué dans

le cadre de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris (voir la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence).

Le tableau suivant montre la composition du Conseil de surveillance de la Société à la date d'enregistrement du présent Document de référence.

	Année de naissance	Date de première nomination <sup>3</sup>	Date de fin de mandat
Christian de Labriffe (Président)	1947	28 février 2017	2022 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2021)
Roger Caniard	1967	28 février 2017	2022 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2021)
Jean Charest <sup>(1)</sup>	1958	21 décembre 2016	2021 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2020)
Jean-Louis Charon <sup>(1)</sup>	1957	7 novembre 2016	2020 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2019)
Jean-Pierre Denis	1960	21 décembre 2016 <sup>(2)</sup>	2021 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2020)
Florence Lustman (représentant permanent du Fonds Stratégique de Participations)	1961	28 février 2017	2021 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2020)
Anne-Laure Naveos	1980	7 novembre 2016	2020 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2019)
Fanny Picard <sup>1</sup>	1968	28 février 2017	2022 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2021)
Constance de Poncins <sup>1</sup>	1969	28 février 2017	2022 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2021)
Léon Seynave <sup>4</sup> (représentant permanent de Troismer)	1944	7 novembre 2016	2020 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2019)
Natacha Valla <sup>(1)</sup>	1976	21 décembre 2016	2021 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2020)

<sup>1</sup> Membre indépendant.

<sup>2</sup> Avec prise d'effet au 9 janvier 2017.

<sup>3</sup> Pour les membres personnes morales, correspond à la date de nomination du représentant permanent.

<sup>4</sup> M. Léon Seynave a été initialement nommé lors de l'Assemblée générale du 7 novembre 2016. Il a démissionné avec effet le 5 janvier 2017 et la société Troismer SPRL a été cooptée à sa place par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 5 janvier 2017.

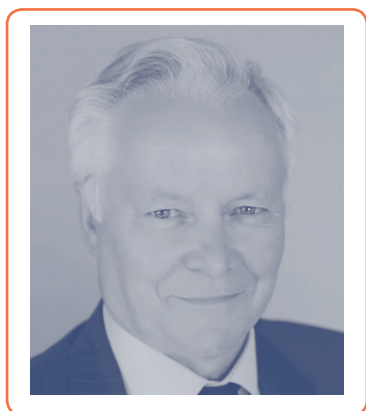
### (ii) Présentation des membres du Conseil de surveillance

Monsieur Christian de Labriffe a été nommé Président du Conseil de surveillance de la Société lors d'une réunion du Conseil du 22 mars 2017. Il a remplacé Monsieur Jean-Louis Charon qui avait été nommé le 6 décembre 2016.

Les statuts de la Société prévoient que, sous réserve des nominations initiales permettant le renouvellement échelonné, le Conseil de surveillance est composé de

membres nommés pour une période de quatre (4) ans prenant fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit membre du Conseil de surveillance. La composition du Conseil de surveillance à la date d'enregistrement du présent Document de référence a été déterminée pour qu'il puisse être renouvelé par roulements périodiques équilibrés.

### Renseignements concernant les membres du Conseil de surveillance



## CHRISTIAN DE LABRIFFE

### Président

*Membre non indépendant*

Nationalité : française

Année de naissance : 1947

Date de première nomination : 28 février 2017

Échéance du mandat : 2022 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Adresse professionnelle :

32, rue de Monceau, 75008 Paris.

Fonction actuelle : Président du Conseil de surveillance de la Société

Expertise et expériences passées en matière de gestion : Christian de Labriffe est diplômé de l'ISC Paris Business School. Il débute sa carrière chez Lazard Frères & C<sup>ie</sup> en 1972 où il fut nommé associé-gérant en 1987. En 1994, il devient associé-gérant de la banque Rothschild & C<sup>ie</sup>. Il rejoint le Groupe en 2013 en tant que Président-Directeur général de Salvepar.

### Mandats exercés :

- Administrateur de Christian Dior (SE – société cotée)
- Censeur, représentant permanent de Parc Monceau, au sein du Conseil de surveillance de Beneteau (SA – société cotée)
- Administrateur de Christian Dior Couture (SA)
- Gérant de Parc Monceau (SARL)
- Président de TCA Partnership (SAS)
- Administrateur de la Fondation Nationale des Arts Graphiques et Plastiques

### Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour :

- Président-Directeur général et administrateur de Salvepar (SA – société cotée)
- Administrateur représentant permanent de Salvepar au Conseil d'administration de HDL Development (SAS)
- Associé-gérant de Transaction R (SCS)
- Gérant de Rothschild & Compagnie Banque (SCS)
- Gérant de RCB Partenaires (SNC)



## ROGER CANIARD

*Membre non indépendant*  
*Membre du Comité d'audit et des risques*

**Nationalité :** française

**Année de naissance :** 1967

**Date de première nomination :** 28 février 2017

**Échéance du mandat :** 2022 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

**Adresse professionnelle :**

10, cours du Triangle-de-l'Arche, 92919 La Défense.

**Fonction actuelle :** Responsable de la gestion financière MACSF

**Expertise et expériences passées en matière de gestion :**

Roger Caniard est diplômé d'IEP Paris, de l'ESCP, de l'Université Paris-Dauphine et de la Société Française des Analystes Financiers (SFAF). Il débute sa carrière comme analyste financier. Après un passage à la Mondiale (gestion actions) et chez KBL (banque conseil en fusions-acquisitions), il rejoint la MACSF en 1995. Depuis 2014, il est membre du Comité exécutif et Directeur financier de la MACSF.

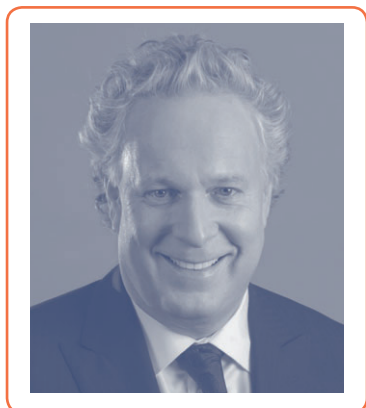
**Mandats exercés :**

- Administrateur de Château Lascombes (SA)
- Membre du Comité de Surveillance de Taittinger
- Représentant permanent de MACSF épargne retraite au Conseil de Vivalto (SAS)
- Représentant permanent de MACSF épargne retraite au Conseil de Vivalto Vie (SAS)
- Représentant permanent de MACSF épargne retraite au Conseil de Destia (SAS)
- Représentant permanent de MACSF épargne retraite au Conseil de Cube Infrastructure I et II

**Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour :**

- Représentant permanent de MACSF épargne retraite au Conseil d'administration de Salvepar (SA – société cotée)
- Représentant permanent de MACSF épargne retraite au Conseil de surveillance de Korian (SA – société cotée)





## JEAN CHAREST

*Membre indépendant*

*Membre du Comité des nominations et des rémunérations*

**Nationalité :** canadienne

**Année de naissance :** 1958

**Date de première nomination :** 21 décembre 2016

**Échéance du mandat :** 2021 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2020)

**Adresse professionnelle :**

1000, rue de la Gauchetière Ouest, bur. 2500, Montréal (Québec), H3B 0A2

**Fonction actuelle :** Avocat associé du cabinet McCarthy Tétrault (Canada)

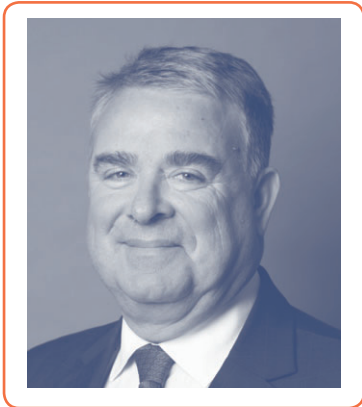
**Expertise et expériences passées en matière de gestion :**

Jean Charest a été élu pour la première fois député à la Chambre des communes du Canada en 1984, et, à l'âge de 28 ans, est devenu le plus jeune membre du Conseil des ministres de l'histoire du Canada lorsque lui a été confié le ministère d'État à la Jeunesse. Il a ensuite été nommé ministre de l'Environnement, ministre de l'Industrie et vice-Premier ministre du Canada. Il occupe la fonction de Premier ministre du Québec de 2003 à 2012. Il est associé du cabinet McCarthy Tétrault LLP et, depuis 1986, membre du Conseil privé de la Reine pour le Canada (*Queen's Privy Council for Canada*).

**Mandats exercés :**

- Membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe (SA – société cotée)
- Président du Conseil d'administration de Windiga Energie
- Administrateur de la Fondation Asie Pacifique du Canada
- Président honoraire du *Canada-ASEAN Business Council*
- Membre du *Canadian Council of the North American Forum*
- Membre du conseil consultatif du *Canadian Global Affairs Institute*
- Membre de la Commission Trilatérale
- Membre du groupe consultatif de la commission de l'écofiscalité du Canada
- Membre du conseil consultatif de Forum Africa
- Président du Conseil des gouverneurs de l'idée fédérale
- Membre de l'*Advisory Board* du *Woodrow Wilson Canada Institute*
- Membre du Conseil d'administration d'Ondine Biomedical
- Membre honoraire du Conseil d'administration du *Council of the Great Lakes Region*
- Membre de Leaders pour la Paix

**Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour :** Néant



## JEAN-LOUIS CHARON

*Membre indépendant*

*Président du Comité d'audit et des risques*

**Nationalité :** française

**Année de naissance :** 1957

**Date de première nomination :** 7 novembre 2016

**Échéance du mandat :** 2020 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2019)

**Adresse professionnelle :**

11, rue des Pyramides, 75001 Paris

**Fonction actuelle :** Président de City Star

**Expertise et expériences passées en matière de gestion :**

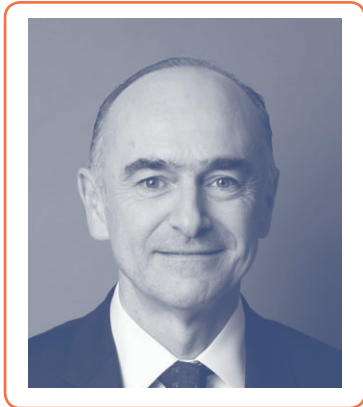
Jean-Louis Charon est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées. Il a débuté sa carrière au sein du ministère de l'Industrie, puis chez General Electric et Thomson. En 1996, il devient Directeur général du groupe CGIS, pôle immobilier de Vivendi Universal. Il organise en juillet 2000 un LBO (voir le Glossaire figurant en Section X.5) sur Nexity, dont il intègre le Directoire puis le Conseil de surveillance. Après avoir créé Nexstar Capital en partenariat avec LBO France, il fonde en 2004 le Groupe City Star dont il est le Président actuel.

**Mandats exercés :**

- Représentant permanent de Holdaffine au Conseil d'administration d'Affine (SA – société cotée)
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Selectirento (SA – société cotée)
- Administrateur de Foncière Atland (SA – société cotée)
- Président de SOBK (SAS)
- Président de City Star Property Investment (SAS)
- Gérant de City Star Promotion 1 (SARL)
- Gérant de Horus Gestion (SARL)
- Gérant de Lavandières (SCI)
- *Director* de City Star Private Equity Asia Pte. Ltd.
- *Director* de City Star Phnom Penh Property Management Pte. Ltd.
- *Director* de City Star Ream Topco Pte. Ltd.
- *Director* de City Star Ream Holdco Pte. Ltd.
- *Director* de City Star Phnom Penh Land Holding Pte. Ltd.
- *Director* de City Star Cambodia Pte. Ltd.
- *Director* de City Star KR D Pte. Ltd.
- *Director* de City Star KRH Pte. Ltd.
- Administrateur d'Elaia Investment Spain SOCIMI SA

**Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour :**

- Administrateur de Polypierre (SA)
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Peref (SA)
- Président de City Star Aménagement (SAS)
- Président de City Star Capital (SAS)
- Président de Medavy Arts et Antiquités (SAS)
- Gérant de Sekmet (EURL)
- Gérant de 10 Four Charon (SCI)
- Gérant de JLC Victor Hugo (SCI)
- Administrateur d'Eurosic (SA – société cotée)
- Administrateur de Fakarava Capital (SAS)
- Président de Valery (SAS)
- Président de Vivapierre (SPPICAV)



## JEAN-PIERRE DENIS

*Membre non indépendant*

**Nationalité :** française

**Année de naissance :** 1960

**Date de première nomination :** 21 décembre 2016  
(avec effet au 9 janvier 2017)

**Échéance du mandat :** 2021 (Assemblée statuant sur  
les comptes de l'exercice 2020)

**Adresse professionnelle :**

118, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris

**Fonction actuelle :** Président du Crédit Mutuel Arkéa et  
de la Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne

**Expertise et expériences passées en matière de gestion :**

Jean-Pierre Denis est inspecteur des finances, diplômé d'HEC et ancien élève de l'ENA. Il a notamment occupé les fonctions de Président-Directeur Général du groupe Oséo de 2005 à 2007, Membre du Directoire de Vivendi Environnement devenue Veolia Environnement (2000 à 2003), Président de Dalkia (groupe Vivendi puis Veolia Environnement) (1999-2003), Conseiller de la Présidence de la CGE devenue Vivendi (1997 à 1999) et Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République (1995 à 1997). Depuis 2008, il est Président du Crédit Mutuel Arkéa et de la Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne.

**Mandats exercés :**

- Président du Crédit Mutuel Arkéa
- Président de la Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne
- Administrateur de la Caisse de Crédit Mutuel de Cap Sizun
- Président de Château Calon Ségur (SAS)
- Administrateur de Kering (SA – société cotée)
- Administrateur de Nexity (SA – société cotée)
- Administrateur d'Altrad Investment Authority (SAS)
- Administrateur de Paprec Holding (SA)
- Administrateur d'Avril Gestion (SAS)
- Administrateur de JLPP Invest (SAS)

**Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour :**

- Administrateur de Sofiproteol (SA)
- Président de Conseil de surveillance de New Port (SAS)

## FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS

Membre non indépendant représenté par

M<sup>me</sup> Florence Lustman

Date de première nomination : 28 février 2017

Échéance du mandat : 2021 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2020)

Adresse professionnelle :

47, rue du Faubourg-Saint-Honoré, 75008 Paris

Immatriculation : 753 519 891 RCS Paris

Mandats exercés par le Fonds Stratégique de Participations :

- Administrateur de Seb (SA – société cotée)
- Administrateur d'Arkema (SA – société cotée)
- Administrateur d'Eutelsat Communication (SA – société cotée)
- Administrateur d'Elior Group (SA – société cotée)
- Administrateur de Tikehau Capital Advisors (SAS)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour :

- Membre du Conseil de surveillance de Zodiac Aerospace (SA – société cotée)



## FLORENCE LUSTMAN

Représentant permanent du Fonds Stratégique de Participations (membre non indépendant)

Nationalité : française

Année de naissance : 1961

Date de première nomination : 28 février 2017

Échéance du mandat : 2021 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2022)

Adresse professionnelle :

115, rue de Sèvres, 75006 Paris

Fonction actuelle : Directeur Finances et Affaires Publiques du groupe La Banque Postale

Expertise et expériences passées en matière de gestion :

Florence Lustman est ancienne élève de l'École polytechnique et de l'Institut d'études politiques de Paris. Elle est également diplômée de l'IAF (Institut des Actuaire Français). Elle a débuté sa carrière en tant que commissaire contrôleur des assurances à la Commission de contrôle des assurances. Puis, elle est devenue Secrétaire générale de la Commission de contrôle des assurances (maintenant l'Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles). Après avoir été à l'Inspection Générale des Finances, elle est Directeur Finances et Affaires Publiques du groupe La Banque Postale depuis 2012.

Mandats exercés :

- Membre du Comité exécutif et du Comité de Direction Générale de La Banque Postale (SA)
- Membre du Conseil de surveillance de La Banque Postale Financement (SA)
- Représentant permanent de SF2 au sein du Conseil d'administration de La Banque Postale Prévoyance (SA)
- Membre du Conseil de surveillance de La Banque Postale Asset Management (SA)
- Président du Conseil d'administration de La Banque Postale Home Loan SFH (SA)
- Administrateur de La Banque Postale IARD (SA)
- Représentant permanent de LBP au sein du Conseil d'administration de La Banque Postale Assurance Santé (SA)
- Administrateur de Sopassure (SA)
- Directeur général et membre du Conseil d'administration de SF2 (SA)
- Représentant permanent de Sopassure au sein du Conseil d'administration de CNP Assurances (SA – société cotée)
- Administrateur de AEW Europe (SA)
- Membre du Conseil de surveillance du Fonds de Garantie des Dépôts et de Résolutions (fonds)
- Membre du Conseil d'administration de Tikehau Capital Advisors (SAS)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour : Néant



## ANNE-LAURE NAVEOS

*Membre non indépendant*

**Nationalité :** française

**Année de naissance :** 1980

**Date de première nomination :** 7 novembre 2016

**Échéance du mandat :** 2020 (Assemblée statuant sur Wles comptes de l'exercice 2019)

**Adresse professionnelle :**

1, rue Louis-Lichou, 29480 Le Relecq-Kerhuon

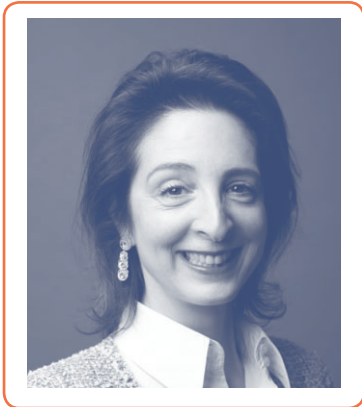
**Fonction actuelle :** Directeur en charge de la croissance externe et des partenariats du Crédit Mutuel Arkéa

**Expertise et expériences passées en matière de gestion :** Anne-Laure Naveos est diplômée de l'EM Lyon Business School. En 2005, elle rejoint Symphonis en tant que contrôleur de gestion et responsable de la finance, avant de rejoindre le Crédit Mutuel Arkéa en tant que responsable de la croissance externe et des partenariats en 2008.

**Mandats exercés :**

- Représentant permanent de Crédit Mutuel Arkéa au Conseil de surveillance de Younited (SA)
- Représentant permanent de Crédit Mutuel Arkéa au Conseil de surveillance de Yomoni (SAS)
- Membre du Conseil de surveillance de Leetchi (SA)
- Représentant permanent de Crédit Mutuel Arkéa au Conseil d'administration de Kepler Financial Partners (SAS)
- Représentant permanent de Crédit Mutuel Arkéa au Comité d'orientation de Raise (Fonds de dotation)
- Administrateur de l'Association pour le commerce et les services en ligne (Association)
- Membre du Conseil de surveillance de JIVAI (SAS)

**Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour :** Néant



## FANNY PICARD

*Membre indépendant*

*Président du Comité des nominations et des rémunérations*

**Nationalité :** française

**Année de naissance :** 1968

**Date de première nomination :** 28 février 2017

**Échéance du mandat :** 2022 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

**Adresse professionnelle :**

4 ter, rue du Bouloï, 75001 Paris

**Fonction actuelle :** Présidente d'Alter Equity SAS, société de gestion du FPCI Alter Equity<sup>3P</sup>

**Expertise et expériences passées en matière de gestion :**

Fanny Picard est diplômée de l'ESSEC et de la SFAF, titulaire d'une maîtrise de droit, et ancienne auditrice du Collège des Hautes Études de l'Environnement et du Développement Durable. Elle a commencé sa carrière au sein du département fusions et acquisitions de la banque d'affaires Rothschild & C<sup>e</sup>. Avant de fonder et de présider le fonds d'investissement Alter Equity, Madame Fanny Picard a notamment été Directeur des Opérations financières, *Managing Director* et membre du Comité exécutif de Wendel, et Directeur de Développement pour l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord du groupe Danone.

**Mandats exercés :**

- Président d'Alter Equity SAS, société de gestion du FPCI Alter Equity<sup>3P</sup>
- Membre du Conseil d'administration de GL Events (SA – Société cotée)
- Membre du Conseil d'administration de Remade (SAS)
- Membre du Comité éthique du MEDEF
- Membre du Comité d'experts de l'Institut du Capitalisme Responsable
- Membre du Comité Stratégique de Bo.Ho Green (SAS)
- Membre du Comité Stratégique de Efcia (SAS – anciennement ECO GTB)
- Membre du Comité d'Orientation du fonds BNP Paribas Social Business Impact France
- Membre du Comité d'Orientation de la Fondation Siel Bleu
- Membre du Comité d'Orientation de la Fondation Mozaik RH

**Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour :**

- Administrateur de Salvepar (SA – société cotée)
- Membre du Conseil de Surveillance de TK Blue (SAS)





## CONSTANCE DE PONCINS

*Membre indépendant*

*Membre du Comité d'audit et des risques*

**Nationalité :** française

**Année de naissance :** 1969

**Date de première nomination :** 28 février 2017

**Échéance du mandat :** 2022 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

**Adresse professionnelle :**

52, rue de la Victoire, 75009 Paris

**Fonction actuelle :** Déléguée Générale de AGIPI, association d'assurés en épargne, retraite, prévoyance et santé

**Expertise et expériences passées en matière de gestion :**

Constance de Poncins est diplômée de l'Institut des Actuaire Français (IAF) et titulaire d'un DEA d'Économétrie de l'Université Paris 2 Panthéon-Assas et d'un *Executive MBA* du Management Institut of Paris (MIP-EDHEC). Elle débute sa carrière en 1992, à la Direction technique vie individuelle d'Axa France, avant de devenir Directrice du service clients distributeurs de la gestion privée et des partenariats, puis Directrice des engagements et des projets transversaux. En 2009, elle rejoint Neufilze Vie en tant que Directrice technique et investissements et Directrice des engagements actif et passif. Depuis 2015, elle est Déléguée Générale de l'Association d'épargnants AGIPI.

**Mandats exercés :**

- Président des SICAV :
  - AGIPI Obligations Monde
  - AGIPI Grandes tendances
  - AGIPI Actions Émergents
  - AGIPI Monde durable
  - AGIPI Convictions
  - AGIPI Région
- Représentant permanent d'AGIPI au Conseil d'administration de la SICAV AGIPI Immobilier
- Représentant permanent d'AGIPI Retraite au Conseil d'administration des SICAV :
  - AGIPI Actions Monde
  - AGIPI Actions Europe
  - AGIPI Ambitions
  - AGIPI Obligation Inflation
  - AGIPI Revenus
- Administrateur du GIE AGIPI

**Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour :**

- Représentant permanent de Neufilze Vie au Conseil d'administration de Foncière Paris France (SIIC)
- Administrateur de Salvepar (SA – société cotée)

## TROISMER

Membre indépendant représenté par M. Léon Seynave

Date de première nomination : 5 janvier 2017

Échéance du mandat : 2020 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2019)

Adresse professionnelle :

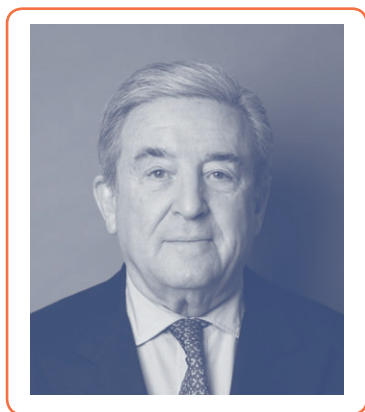
Bosweg 1 B-1860 Meise, Belgique

Immatriculation : 0890.432.977 (BCE)

Mandats exercés par Troismer :

- Administrateur de Lasmer (NV – société belge)
- Administrateur de De Groodt (NV – société belge)
- Administrateur de Codevim (NV – société belge)
- Gérant de Five Trees (SPRL – société belge)
- Administrateur de FGM (NV – société belge)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour : Néant



## LÉON SEYNAVE

4

Représentant permanent de Troismer  
au Conseil de surveillance (membre indépendant)  
Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Nationalité : belge

Année de naissance : 1944

Date de première nomination : 21 décembre 2016<sup>1</sup>

Adresse professionnelle :

Bosweg 1 B-1860 Meise, Belgique

Fonction actuelle : Dirigeant d'un groupe d'investissement

Expertise et expériences passées en matière de gestion : Léon Seynave est diplômé de l'université de Louvain et détient un MBA de la Wharton School of Commerce and Finance de l'Université de Pennsylvanie. Il a cofondé la société Mitiska, une société auparavant cotée à Bruxelles. Il est également administrateur au sein de plusieurs sociétés dont De Persgroep, Vente-Exclusive.com, t-groep, et Stanhope Capital Londres. Auparavant, il a exercé le métier de banquier d'investissement au sein du bureau New-Yorkais de White, Weld & Co. et aux bureaux de Londres et de Tokyo de Crédit Suisse First Boston.

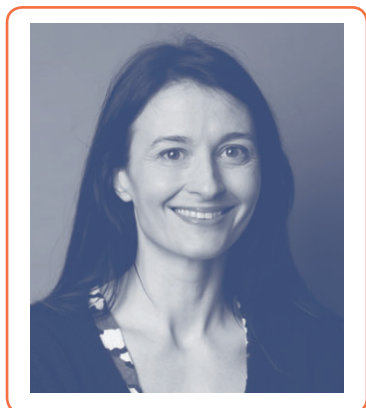
Mandats exercés :

- Administrateur de De Persgroep (NV – société belge)
- Président de T-Groep (NV – société belge)
- Président de Stanhope Capital (LLP – société anglaise)
- Administrateur de Vente-Exclusive (NV – société belge)
- Administrateur de Lasmer (NV – société belge)
- Gérant de Troismer (BVBA – société belge)
- Administrateur d'Établissement Raymond De Groodt (NV – société belge)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour :

- Représentant permanent d'Établissement Raymond De Groodt, administrateur de Fakarava Capital (SAS)

<sup>1</sup> M. Léon Seynave a été initialement nommé lors de l'Assemblée générale du 7 novembre 2016. Il a démissionné avec effet le 5 janvier 2017 et la société Troismer SPRL a été cooptée à sa place par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 5 janvier 2017.



## NATACHA VALLA

*Membre indépendant*

**Nationalité :** française

**Année de naissance :** 1976

**Date de première nomination :** 21 décembre 2016

**Échéance du mandat :** 2021 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2020)

**Adresse professionnelle :**

98-100, boulevard Konrad-Adenauer,  
L-2950 Luxembourg

**Fonctions actuelles :** Économiste, Paris School of Economics

**Expertise et expériences passées en matière de gestion :** Natacha Valla est économiste. Elle a débuté sa carrière à la Banque Centrale Européenne (2001-2005) puis à la Banque de France (2005-2008) avant de rejoindre Goldman Sachs en qualité de Directeur exécutif (2008-2013). Après avoir été Directeur adjoint du CEPII (un *think-tank* en économie internationale) et Chef de la division « Politique et Stratégie »

### (c) Fonctionnement du Conseil de surveillance

Le fonctionnement du Conseil de surveillance de la Société est régi par la loi et les règlements, les statuts de la Société (dont la version la plus récente est disponible sur le site internet de la Société ([www.tikehaucapital.com](http://www.tikehaucapital.com))) et le règlement intérieur du Conseil de surveillance (dont la version la plus récente est disponible sur le site internet de la Société ([www.tikehaucapital.com](http://www.tikehaucapital.com))).

Les missions et le fonctionnement du Conseil de surveillance sont détaillés à la Section IV.4 (Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance) du présent Document de référence.

La composition des Comités du Conseil de surveillance est la suivante :

Comité d'audit et des risques
Jean-Louis Charon, Président
Roger Caniard
Constance de Poncins

du département « Analyses économiques » de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), elle est  *fellow* à Paris School of Economics et enseigne à New York University. Elle est également membre du Conseil d'Analyse Économique et du Conseil scientifique de l'ACPR.

**Mandats exercés :**

- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton (SE – société cotée)
- Administrateur d'Accor (SA – société cotée)
- Administrateur d'Autoroutes du Sud de la France (SA)
- Administrateur de Cofiroute (SA)
- Membre du Conseil d'Analyse Économique
- Membre du Conseil Scientifique de l'ACPR

**Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour :** Néant

### (d) Comités du Conseil de surveillance

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF que la Société applique, le Conseil de surveillance a décidé d'instituer deux Comités à titre permanent : un Comité d'audit et des risques et un Comité des nominations et des rémunérations. Ils ont été constitués par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 22 mars 2017.

La composition, les missions et le mode de fonctionnement de ces deux Comités sont détaillés à la Section IV.4 (Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance) du présent Document de référence.

Comité des nominations et des rémunérations
Fanny Picard, Présidente
Jean Charest
Léon Seynave

## 2. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

### (a) Fonctionnement des Assemblées

Les principales stipulations décrites ci-dessous sont issues des statuts de la Société tels qu'en vigueur à la date d'enregistrement du présent Document de référence.

#### (i) Participation aux Assemblées générales des actionnaires (article 11.1 des statuts)

Les Assemblées générales sont convoquées par la Gérance ou le Conseil de surveillance et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu, soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, peut participer, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, aux Assemblées générales sur justification de son identité et de l'inscription en compte des actions à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris :

- pour les titulaires d'actions nominatives, dans les comptes de titres nominatifs tenus sur les registres de la Société ;
- pour les propriétaires de titres au porteur, dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, inscription qui est constatée par une attestation de participation délivrée par celui-ci, le cas échéant par voie électronique.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement ou par mandataire à l'Assemblée générale, peut choisir entre l'une des deux formules suivantes :

- voter à distance ; ou
- adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Lorsque l'actionnaire a demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation ou, le cas échéant, exprimé son vote à distance ou envoyé un pouvoir, il ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée. Toutefois, il peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions.

Si le transfert de propriété intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité, teneur de compte, notifie le transfert de propriété à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires.

Aucun transfert de propriété réalisé après le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, n'est notifié par l'intermédiaire habilité ou pris en considération par la Société.

Les actionnaires n'ayant pas leur domicile sur le territoire français peuvent être inscrits en compte et être représentés à l'Assemblée par tout intermédiaire inscrit pour leur compte et bénéficiant d'un mandat général de gestion des titres, sous réserve que l'intermédiaire ait préalablement déclaré au moment de l'ouverture de son compte auprès de la Société ou de l'intermédiaire financier teneur de compte, conformément aux dispositions légales et réglementaires, sa qualité d'intermédiaire détenant des titres pour compte d'autrui.

Les actionnaires peuvent, sur décision de la Gérance publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, participer aux Assemblées par voie de visioconférence ou par tous moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris internet, dans les conditions des dispositions législatives et réglementaires en vigueur. La Gérance fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, en s'assurant que les procédures et technologies employées satisfont à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations et l'intégrité du vote exprimé.

Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin, dans les délais exigés, le formulaire électronique proposé sur le site internet mis en place par le centralisateur de l'Assemblée, sont assimilés aux porteurs d'actions présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site par tout procédé arrêté par la Gérance et répondant aux conditions définies à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1367 du Code civil, pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe.

La procuration et le vote ainsi exprimé avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de transfert de propriété intervenant avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

Les Assemblées générales sont présidées par le Gérant (ou l'un quelconque des Gérants) ou, avec l'accord de la Gérance, par le Président du Conseil de surveillance. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi.

**(ii) Approbation des décisions par le ou les associés commandités (article 11.1 des statuts)**

Sauf pour la nomination et la révocation des membres du Conseil de surveillance, la nomination et la révocation des Commissaires aux comptes, la distribution des dividendes de l'exercice et l'approbation des conventions soumises à autorisation, aucune décision de l'Assemblée générale n'est valablement prise si elle n'est pas approuvée par l'associé commandité (ou les associés commandités s'il y en a plusieurs) en principe avant l'Assemblée générale et, en tout état de cause, au plus tard avant la clôture de celle-ci.

**(b) Assemblées générales de la Société en 2017**

En 2017, l'Assemblée générale des actionnaires s'est réunie deux fois (les 28 février et 1<sup>er</sup> juin 2017). Lors de ces Assemblées, l'ensemble des résolutions recommandées par la Gérance ont été approuvées.

Les documents relatifs à l'Assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2017 qui est intervenue après l'introduction en bourse de la Société sont disponibles sur le site internet de la Société (Rubrique Actionnaires/AG : [www.tikehaucapital.com/fr/shareholders/agm](http://www.tikehaucapital.com/fr/shareholders/agm)).

### 3. RÉMUNÉRATIONS, INDEMNITÉS ET AVANTAGES

Dans le cadre des opérations de réorganisation du Groupe, l'Assemblée générale des actionnaires du 7 novembre 2016 a décidé la transformation de la Société de société par actions simplifiée en société en commandite par actions (voir la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence). Lors de cette transformation, Tikehau Capital General Partner a pris les fonctions de Gérant et de seul associé commandité de la Société. En complément, les premiers membres du Conseil de surveillance ont été désignés respectivement lors des Assemblées générales des actionnaires du 7 novembre 2016, du 21 décembre 2016 et du 28 février 2017.

À ce titre, la Gérance a perçu une rémunération complète pour la première fois en 2017 au titre de l'exercice 2017 et les membres du Conseil de surveillance percevront des jetons de présence pour la première fois en 2018 au titre de l'année 2017.

Du fait de la structure particulière de rémunération en vigueur au sein de la Société, les tableaux standards de présentation des rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants et mandataires sociaux établis par le Code AFEP-MEDEF (auquel la Société se réfère) ou par l'AMF dans sa recommandation n° 2009-16 ne sont pas adaptés à la Société et ne sont pas présentés dans la présente Section.

Il est par ailleurs rappelé que les dispositions sur le vote sur la rémunération des mandataires sociaux (*say-on-pay*) prévues par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de l'économie (dite « loi Sapin 2 ») et du décret n° 2017-340 du 16 mars 2017 pris pour l'application de la loi Sapin 2 ne s'appliquent pas aux sociétés en commandite par actions.

#### (a) Rémunération du Gérant-Commandité

##### (i) Rémunération de la Gérance

Conformément à l'article 8.3 des statuts de la Société, aussi longtemps que la Société sera administrée par un seul Gérant, ce Gérant a droit à une rémunération hors taxes égale à 2% des capitaux propres consolidés totaux de la Société, déterminés au dernier jour de l'exercice social précédent. Cette rémunération lui sera versée chaque année lors de l'approbation des comptes de l'exercice précédent.

Le Gérant a la possibilité, en cours d'exercice, de recevoir un acompte à valoir sur la rémunération visée ci-dessus. Le versement de cet acompte ne peut intervenir que sur la base d'un arrêté comptable certifié par les Commissaires aux comptes de la Société. Cet acompte vient en déduction du montant total de la rémunération versée au Gérant lors de l'approbation des comptes de l'exercice précédent.

Dans l'hypothèse où un ou plusieurs autres Gérants seraient nommés par le ou les associés commandités, le ou les associés commandités décideront si l'un quelconque des Gérants, au choix du ou des associés commandités, conservera la rémunération décrite ci-dessus ou si les Gérants se répartiront la rémunération décrite ci-dessus et selon quelles modalités. À défaut pour un Gérant de percevoir la rémunération décrite ci-dessus, sa rémunération (montant

et modalités de paiement) sera fixée par décision du ou des associés commandités et, sauf si ledit Gérant ne perçoit pas de rémunération, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de la Société.

Le ou les Gérants ont également droit, sur présentation de justificatifs, au remboursement des frais engagés dans l'intérêt de la Société.

Dans la mesure où cette rémunération est statutaire, elle n'entre pas dans le champ d'application du régime des conventions réglementées prévu par l'article L. 226-10 du Code de commerce (qui renvoie aux articles L. 225-38 à L. 225-43 du Code de commerce). Il est précisé en outre (i) que le Gérant n'a pas de droit sur l'intéressement à la surperformance perçue par le Groupe (voir la Section I.4(a) (ii) (Le modèle économique de Tikehau Capital) du présent Document de référence) et (ii) que les dispositions sur le vote sur la rémunération des mandataires sociaux (*say-on-pay*) prévues par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de l'économie (dite « loi Sapin 2 ») et du décret n° 2017-340 du 16 mars 2017 pris pour l'application de la loi Sapin 2 ne s'appliquent pas aux sociétés en commandite par actions.

##### (ii) Rémunération précipitaire de l'associé commandité

Au titre de l'article 14.1 des statuts de la Société, Tikehau Capital General Partner, en qualité de seul associé commandité de la Société, a droit, à titre de préciput et en cas de bénéfice distribuable au titre d'un exercice, à une somme égale à 12,5% du résultat net de la Société, tel qu'il ressort des comptes sociaux de la Société à la clôture de chaque exercice social.

En cas de pluralité d'associés commandités, les associés commandités se répartissent cette somme entre eux comme ils l'entendent. En cas d'exercice d'une durée non égale à une année, cette rémunération est calculée *pro rata temporis*.

Dans la mesure où cette rémunération est statutaire, elle n'entre pas dans le champ d'application du régime des conventions réglementées prévu par l'article L. 226-10 du Code de commerce (qui renvoie aux articles L. 225-38 à L. 225-43 du Code de commerce). Il est précisé en outre que l'associé commandité n'a pas de droit sur l'intéressement à la surperformance perçue par le Groupe. (Voir la Section I.4(a)(ii) (Le modèle économique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

##### (iii) Autres informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux

Les flux qui sont perçus par le Gérant-Commandité de la Société, Tikehau Capital General Partner, et son actionnaire Tikehau Capital Advisors sont de trois natures : (1°) la rémunération de Gérant-Commandité de Tikehau Capital General Partner qui est décrite aux paragraphes (i) et (ii) ci-avant, (2°) les dividendes perçus par Tikehau Capital Advisors en qualité d'actionnaire commanditaire de la Société et (3°) la part d'environ 27% reçue par Tikehau Capital Advisors dans l'intéressement à la surperformance des fonds fermés gérés par le Groupe. S'ajoute à cela la



part dans l'intéressement à la surperformance perçue par une structure actionnaire de Tikehau Capital Advisors qui rassemble une quarantaine de collaborateurs du Groupe (à hauteur de 20%). (Sur l'intéressement à la surperformance, voir la Section I.4(a)(ii) (Le modèle économique de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

À l'exception de ces éléments, il n'existe aucun mécanisme ou accord au bénéfice (i) de Tikehau Capital General Partner, (ii) de Tikehau Capital Advisors (l'associé unique de Tikehau Capital General Partner), (iii) de l'un de leurs actionnaires ou filiales ou (iv) d'un mandataire social de ces sociétés (y compris AF&Co, MCH, Monsieur Antoine Flamarion ou Monsieur Mathieu Chabran) au titre duquel la Société ou une entité du Groupe serait obligée de leur verser des sommes correspondant à des éléments de rémunération (y compris dans le cadre de conventions de prestation de services), des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de l'exercice, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.

Les informations concernant les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'attribution gratuite d'actions figurent à la Section VIII.3(b)(ii) (Plans d'attribution d'actions gratuites) du présent Document de référence. Il est précisé que Messieurs Antoine Flamarion et Mathieu Chabran n'ont bénéficié d'aucune attribution d'actions gratuites.

#### Informations historiques sur la rémunération de Tikehau Capital General Partner

Tikehau Capital General Partner est devenu Gérant-Commandité de la Société lors de la transformation de cette dernière en société en commandite par actions dans le cadre d'une Assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue le 7 novembre 2016. Préalablement à sa transformation en société en commandite par actions, la Société avait la forme d'une société par actions simplifiée, dont le Président (Tikehau Capital Advisors) avait droit à une rémunération fixe annuelle correspondant à 2% de l'ANR de la Société (voir le Glossaire figurant en Section X.5) et à une rémunération variable annuelle correspondant à 12,5% du résultat net

de la Société au titre de chaque exercice social. Tikehau Capital General Partner ne participait pas à la gouvernance de la Société préalablement à sa transformation en société en commandite par actions.

Le tableau ci-dessous présente la rémunération perçue par Tikehau Capital Advisors lors de l'exercice 2016. Ces éléments historiques sont fournis à titre d'information seulement, mais sans que cette information ne puisse constituer une indication de la rémunération future du Gérant-Commandité de la Société, notamment du fait des changements du mode de calcul de ces rémunérations et de l'effet de base impliqué par les opérations de réorganisation ayant modifié le périmètre de consolidation de la Société (voir la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence).

En millions d'euros	2016 <sup>1</sup>
Rémunération fixe (TTC)	18,9
Rémunération variable (TTC)	–
<b>TOTAL</b>	<b>18,9</b>

<sup>1</sup> Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 7 novembre 2016.

En application des dispositions statutaires décrites au (i) ci-dessus, au titre l'exercice 2017, Tikehau Capital General Partner est en droit de percevoir une rémunération de 26 798 549 euros (incluant la quote-part de TVA non récupérable) au titre de ses fonctions de Gérant de la Société. Conformément aux engagements de la Société et afin de promouvoir une bonne information des actionnaires de la Société, cette rémunération figure et est isolée dans le projet de résolution d'affectation du résultat de l'exercice 2017 qui est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle du 25 mai 2018 (3<sup>e</sup> résolution – Voir le Chapitre IX (Assemblée générale annuelle) du présent Document de référence).

Au titre de l'exercice 2017, Tikehau Capital General Partner est en droit de percevoir un dividende préciputaire de 33 986 817,36 euros représentant 12,5% du résultat net social de la Société en sa qualité de seul associé commandité de la Société et conformément aux dispositions statutaires décrites au (i) ci-dessus.

Le tableau ci-dessous présente les sommes perçues ou à percevoir par Tikehau Capital General Partner au titre des exercices 2016 et 2017 en qualité de Gérant et de seul associé commandité de la Société.

En millions d'euros	Sommes à percevoir au titre de l'exercice 2017	Sommes perçues au titre de l'exercice 2016 <sup>1</sup>
Rémunération au titre des fonctions de Gérant de la Société	26,8 <sup>2</sup>	1,1 <sup>3</sup>
Préciput en qualité d'associé commandité unique	34,0 <sup>4</sup>	–
<b>TOTAL</b>	<b>60,8</b>	<b>1,1</b>

<sup>1</sup> Pour la période du 7 novembre au 31 décembre 2016.

<sup>2</sup> Ce montant correspond à 2% des capitaux propres consolidés de la Société au 31 décembre 2016 (soit 1 132,4 millions d'euros) et inclut la quote-part de la TVA non récupérable (soit 4,2 millions d'euros).

<sup>3</sup> Ce montant est hors taxe et correspond à un montant de 1,3 million d'euros (TTC).

<sup>4</sup> Ce montant correspond à 12,5% du résultat net social de l'exercice 2017 de la Société (soit 271,9 millions d'euros).

### Informations sur la rémunération des mandataires sociaux de Tikehau Capital General Partner

Les mandataires sociaux de Tikehau Capital General Partner (à savoir, à ce jour, AF&Co en qualité de Président et MCH en qualité de Directeur général) ne perçoivent aucune rémunération de Tikehau Capital General Partner.

Les intérêts patrimoniaux de AF&Co et MCH sont au sein de Tikehau Capital Advisors, qui reçoit *in fine* les flux de revenus venant à Tikehau Capital General Partner en tant que Gérant-Commandité (dans le cadre de la convention de prestation de services décrite à la Section IV.5(a)(i) (Conventions significatives qui se poursuivent) du présent Document de référence ou dans le cadre de distributions de dividendes) et des flux de dividendes en tant que commanditaire de la Société.

Tikehau Capital Advisors est une société autonome de plein exercice qui comporte son propre actionnariat, ses propres investisseurs (qui ne sont pas homothétiques avec ceux de la Société), ses propres équipes salariées et ses propres activités. Dès lors, les flux de revenus qui peuvent être perçus par AF&Co et MCH ou par Messieurs Antoine Flamarion et Mathieu Chabran, qui sont notamment propriétaires d'une partie du capital de Tikehau Capital Advisors, ne traduisent pas un intéressement managérial de dirigeant au sens des dispositions du Code AFEP-MEDEF.

### (b) Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du Conseil de surveillance

Conformément à l'article 10.1 des statuts de la Société, les membres du Conseil de surveillance peuvent percevoir des jetons de présence et rémunérations dont le montant global annuel est voté par l'Assemblée générale et dont la répartition est décidée par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit que la répartition des jetons de présence tient compte notamment de la participation effective de chaque membre aux réunions ainsi que des fonctions qu'il exerce au sein du Conseil et de ses Comités, et fait l'objet d'une discussion préalable au sein du Comité des nominations et des rémunérations. La part de chaque membre du Conseil de surveillance est calculée au prorata de la durée de son mandat au cours de l'exercice.

L'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société qui s'est tenue le 21 décembre 2016 avait alloué une enveloppe de 300 000 euros aux membres du Conseil de surveillance à titre de jetons de présence pour chaque exercice social.

Sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 29 mars 2018, a recommandé qu'il soit proposé à l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société qui se réunira le 25 mai 2018 de porter l'enveloppe des jetons de présence de 300 000 à 400 000 euros afin de disposer de la marge de manœuvre nécessaire en cas de nomination

de membres de Conseil de surveillance additionnels ou de nécessité de réunions supplémentaires du Conseil ou d'un des Comités (5<sup>e</sup> résolution – voir le Chapitre IX (Assemblée générale annuelle) du présent Document de référence).

Lors de cette même réunion, le Conseil a décidé sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations que les jetons de présence seraient alloués aux membres du Conseil de surveillance selon les règles suivantes :

- une partie fixe de 7 000 euros par membre et de 25 000 euros pour le Président ; et
- une partie variable de 2 750 euros au titre de chaque réunion du Conseil de surveillance à laquelle le membre ou le Président du Comité aura participé.

Les membres des Comités spécialisés perçoivent en outre des jetons de présence qui leur sont alloués selon les règles suivantes :

- une partie fixe de 2 000 euros par membre et de 8 000 euros pour le Président de chaque Comité ; et
- une partie variable de 2 250 euros au titre de chaque réunion d'un Comité à laquelle le membre ou le Président du Comité aura participé.

Il est rappelé que les jetons de présence sont versés lors de l'année N + 1 au titre de l'année N et que le Conseil de surveillance a été constitué le 7 novembre 2016 à l'occasion de la transformation de la Société en société en commandite par actions. Aucun jeton de présence n'a encore été versé aux membres du Conseil de surveillance de la Société au cours des exercices 2017 et antérieurs. Des jetons de présence au titre de l'exercice 2017 seront versés aux membres du Conseil de surveillance pour la première fois au cours de l'exercice 2018 selon les modalités exposées ci-dessus.

Durant l'exercice 2016 et du 1<sup>er</sup> janvier au 31 mars 2017, le Président du Conseil de surveillance, Monsieur Christian de Labriffe, était Président-Directeur général de la société Salvepar, qui a été absorbée par la Société le 30 novembre 2017. Au titre de ce mandat, Monsieur Christian de Labriffe a perçu en 2016 et en 2017 pour toute rémunération (de quelque nature qu'elle ait) de la part de Salvepar ou de ses sociétés affiliées un salaire fixe brut annuel de 277 750 euros au titre de l'exercice 2016 et de 69 437 euros au titre de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 mars 2017, date à laquelle le mandat de Monsieur Christian de Labriffe au sein de Salvepar a pris fin.

En sa qualité de Président du Conseil de surveillance de la Société, Monsieur Christian de Labriffe perçoit comme seule rémunération des jetons de présence qui lui sont versés par la Société au titre de son mandat.

Par ailleurs, une rémunération est versée par la Société à la société Parc Monceau, une société contrôlée par Monsieur Christian de Labriffe, au titre d'une convention de prestation de services conclue avec la Société le 29 mars 2017 et qui ne prévoit pas de prestations de services liées aux fonctions de Monsieur Christian de Labriffe en tant que Président du Conseil de surveillance de la Société. Plus de détails concernant cette convention de prestation de services figurent à la Section IV.5(a)(ii) (Conventions significatives nouvelles) du présent Document de référence.

### (c) Plans d'options de souscription et d'achat d'actions et plans d'attribution gratuite d'actions

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société n'a mis en place aucun plan d'option de souscription d'actions ou d'option d'achat d'actions.

La Société a mis en place le 1<sup>er</sup> décembre 2017 deux plans d'attribution d'actions gratuites au bénéfice des salariés de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés pour les associer au succès du Groupe depuis sa création et notamment pour tenir compte de sa croissance exceptionnelle au cours des exercices 2016 et 2017.

La Société a également mis en place le 16 mars 2018 un plan d'attribution d'actions gratuites de Tikehau Capital répliquant les termes du plan d'attribution d'actions de Tikehau IM qui avait été mis en place en juin 2016 au sein de Tikehau IM. L'attribution d'actions gratuites de Tikehau Capital dans le cadre de ce plan a été réalisée en contrepartie de la renonciation à tout droit aux actions de Tikehau IM précédemment octroyées dans le cadre du plan de juin 2016.

La Société a souhaité procéder à une attribution d'actions gratuites dans le cadre des attributions de rémunérations variables au titre de 2017 qui a pris la forme de deux plans d'attribution d'actions gratuites au bénéfice de salariés de la Société ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés adoptés par la Gérance le 30 mars 2018.

Aucun mandataire social de la Société ne fait partie des bénéficiaires au titre de ces cinq plans d'attribution gratuites. Il est également précisé que Messieurs Antoine Flamarion et Mathieu Chabran n'ont bénéficié d'aucune attribution d'actions gratuites.

Ces plans d'attribution d'actions gratuites sont décrits à la Section VIII.3(b)(ii) (Plans d'attribution d'actions gratuites).

La description des délégations financières approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 21 décembre 2016 (y compris en matière d'attribution d'actions gratuites et d'options de souscription et/ou d'achat d'actions) figure à la Section VIII.3(c) (Tableau récapitulatif des délégations) du présent Document de référence.

Aucune des filiales du Groupe n'a mis en place de plan d'option de souscription d'actions, d'option d'achat d'actions ou d'attribution d'actions gratuites.

### (d) Montant des sommes provisionnées ou constatées par la Société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages

La Société n'a ni provisionné ni constaté une quelconque somme aux fins de versements de pensions, de retraites ou d'autres avantages au bénéfice de ses dirigeants ou mandataires sociaux ou de ceux de ses filiales.

### (e) Éléments de rémunération exceptionnelle liés à la réalisation de la cotation de la Société

Il n'existe pas de dispositif de rémunération exceptionnelle (bonus, primes, attributions d'actions gratuites, d'options de souscription et/ou d'achat d'actions, avantages en nature, etc.) lié à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

## 4. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La préparation et l'organisation des travaux du Conseil de surveillance s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés en commandite par actions, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Le règlement intérieur de la Société, dans sa version adoptée par le Conseil de surveillance de la Société le 29 mars 2018, précise notamment :

- les missions et attributions du Conseil de surveillance ;
- les devoirs des membres du Conseil (déontologie des opérations de bourse, interventions sur le titre de la Société, transparence, révélation des conflits d'intérêts et devoir d'abstention, confidentialité, etc.) et les critères d'indépendance des membres ;
- le fonctionnement du Conseil (fréquence des réunions, convocation, information des membres, utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication) et des Comités (Comité d'audit et des risques et Comité des nominations et des rémunérations) ; et
- les règles de détermination de la rémunération des membres du Conseil.

La présente Section IV.4 comporte des extraits substantiels du règlement intérieur du Conseil de surveillance de la Société. Le règlement intérieur du Conseil de surveillance de la Société est disponible sur le site internet de la Société ([www.tikehaucapital.com](http://www.tikehaucapital.com), rubrique Gouvernance et équipes).

### (a) Conseil de surveillance

#### (i) Composition du Conseil de surveillance

Les statuts de la Société prévoient que le Conseil de surveillance comprend entre trois et dix-huit membres. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, le Conseil de surveillance est composé de onze membres, présentés à la Section IV.1(b)(ii) (Présentation des membres du Conseil de surveillance) du présent Document de référence.

Le Conseil de surveillance de la Société a été constitué à la suite de la transformation de la Société en société en commandite par actions et sa composition a évolué dans le cadre de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris. (Voir la Section IV.1(b)(i) (Composition du Conseil de surveillance) et la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence.)

Dans le cadre du projet d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, plusieurs accords ont été conclus portant sur la composition du Conseil de surveillance :

- Tikehau Capital Advisors, Fakarava Capital, MACSF épargne retraite, Crédit Mutuel Arkéa et Neufilize Vie ont conclu un pacte d'actionnaires concernant la Société le 23 janvier 2017. Ce pacte prévoit que les parties se

concerteront préalablement à toute réunion du Conseil de surveillance ou de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en vue d'établir une politique générale commune pour la Société. Ce pacte prévoit que les parties feront le nécessaire pour qu'un membre du Conseil de surveillance soit désigné sur proposition de chaque partie au pacte détenant au moins 5% du capital de la Société. (Voir la Section VIII.4(b) (Contrôle du Groupe) du présent Document de référence.)

- La Société et ses principaux actionnaires ont conclu le 6 janvier 2017 un accord portant sur un investissement de 50 millions d'euros par le Fonds Stratégique de Participations dans la Société. Cet accord était assorti d'un engagement de nommer un représentant du Fonds Stratégique de Participations au sein du Conseil de surveillance de la Société. (Voir la Section VIII.4 (Informations sur le contrôle et les principaux actionnaires) du présent Document de référence.)

Sous réserve de ces précisions, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, ni avec des clients ou fournisseurs, en vertu desquels un membre du Conseil de surveillance aurait été désigné en tant que membre du Conseil de surveillance de la Société.

Le Conseil de surveillance est renouvelé chaque année par roulement, de façon telle que ce roulement porte sur une partie des membres du Conseil de surveillance.

Aux termes de l'article 10.1 des statuts de la Société, chaque membre du Conseil de surveillance est nommé pour quatre ans, sous réserve des dispositions légales permettant la prolongation de la durée du mandat, et les fonctions de tout membre du Conseil de surveillance prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit membre du Conseil de surveillance. Par exception, l'Assemblée générale peut, pour la mise en place ou le maintien du roulement visé ci-dessus, désigner un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance pour une durée différente n'excédant pas cinq ans, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des membres du Conseil de surveillance. Les fonctions de tout membre du Conseil de surveillance ainsi nommé pour une durée n'excédant pas cinq ans prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit membre du Conseil de surveillance. Ainsi qu'il est décrit à la Section IV.1(b)(i) (Composition du Conseil de surveillance) du présent Document de référence, ces dispositions statutaires ont été appliquées lors de la constitution du Conseil de surveillance de la Société afin d'assurer un roulement échelonné des mandats de ses membres.

Le nombre de membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction ; si cette proposition vient à être dépassée, les membres devant quitter le Conseil de surveillance afin de rétablir le respect de cette proportion

seront réputés démissionnaires d'office, en commençant par le plus âgé.

En cas de vacance par suite de décès, de démission ou de toute autre cause, le Conseil de surveillance peut coopter à titre provisoire un ou plusieurs membres en remplacement pour la durée restant à courir du mandat du membre remplacé ; toute cooptation est ratifiée par la plus prochaine Assemblée générale ordinaire des actionnaires. À défaut de ratification par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, les délibérations de Conseil de surveillance prises pendant la durée du mandat du membre coopté n'en demeurent pas moins valables.

La liste des membres du Conseil de surveillance de la Société, incluant les fonctions, les mandats qu'ils exercent dans d'autres sociétés, leur âge ainsi que les dates de début et d'expiration de leurs mandats, figure à la Section IV.1(b)(ii) (Présentation des membres du Conseil de surveillance) du présent Document de référence.

Il est précisé que le Conseil de surveillance ne comporte pas de membre représentant des salariés et/ou d'actionnaires salariés et que la Société n'est pas astreinte à une telle obligation de nomination (aux termes des dispositions de l'article L. 226-5-1 du Code de commerce).

L'article 3 du règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit que chaque membre du Conseil de surveillance doit être propriétaire (directement ou indirectement) d'au moins 200 actions de la Société pendant la durée de ses fonctions. Le nombre d'actions de la Société détenues par chaque membre du Conseil de surveillance à la date d'enregistrement du présent Document de référence figure à la Section VIII.4(d) (Actionnariat des mandataires sociaux).

#### (ii) Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance

Lors de sa réunion du 29 mars 2018, le Conseil de surveillance, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, a adopté une politique de diversité définissant les objectifs de la Société en matière de composition diversifiée de son Conseil de surveillance ainsi que les modalités de leur mise en œuvre. Cette politique de diversité a été annexée au règlement intérieur du Conseil de surveillance.

La politique de diversité du Conseil de surveillance est disponible sur le site internet de la Société en annexe du règlement intérieur du Conseil de surveillance ([www.tikehaucapital.com](http://www.tikehaucapital.com), rubrique Gouvernance et équipes).

La Société est consciente que la diversité dans la composition du Conseil de surveillance est un élément essentiel de son efficacité car elle est de nature à faire obstacle à la « pensée de groupe » et à favoriser l'expression de points de vue indépendants qui contribuent à une surveillance efficace de la gestion du Groupe et à la bonne gouvernance de la Société.

#### Objectifs de la politique de diversité du Conseil

La composition du Conseil de surveillance doit assurer un équilibre entre les différentes compétences, expériences et expertises utiles à la compréhension de l'activité du Groupe, de ses résultats et de ses perspectives ainsi que du contexte économique et réglementaire dans lequel le Groupe opère.

Elle doit également refléter la diversité des parties prenantes du Groupe (actionnaires et partenaires) en réunissant des profils divers, tant en termes d'expériences professionnelles,

y compris à l'international, que de culture, de formation et de mixité.

#### Critères pris en compte pour l'appréciation de la diversité au sein du Conseil

La diversité au sein du Conseil de surveillance est notamment appréciée au regard des critères suivants :

- **Qualification et expérience professionnelle** : le Conseil doit rassembler des personnalités de premier plan provenant d'horizons variés (secteur bancaire et financier, institutions nationales et internationales, créateurs d'entreprise, etc.) et en mesure de prendre en compte les spécificités de l'activité du Groupe avec, pour certains, une dimension internationale résultant de leur expérience professionnelle présente ou passée, de leur formation ou de leur origine.

La composition actuelle du Conseil assure, de par le profil de ses membres (présenté la Section IV.1(b)(ii) (Présentation des membres du Conseil de surveillance) du présent Document de référence), une diversité de qualifications et d'expériences professionnelles (y compris à l'international) qui paraît adaptée aux besoins et aux métiers du Groupe (banquiers et avocats, dirigeants de mutuelles, de sociétés d'investissement, de fonds d'investissement, d'associations professionnelles, etc.).

- **Mixité** : la composition du Conseil de surveillance doit de façon pérenne assurer une représentation équilibrée des hommes et des femmes, dans des proportions conformes aux exigences légales applicables.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, le Conseil de surveillance compte cinq femmes sur un total de onze membres, soit un taux de mixité de 45,5% et respecte donc les dispositions de l'article L. 226-4-1 du Code de commerce prévoyant que la proportion d'hommes ou de femmes au sein du Conseil ne peut pas être inférieure à 40%. Par ailleurs, chacun des Comités du Conseil comporte une femme et le Conseil a nommé à la présidence du Comité des nominations et des rémunérations une femme, Madame Fanny Picard.

- **Âge** : la composition du Conseil doit respecter les dispositions statutaires prévoyant que le nombre de membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction et que si cette proposition vient à être dépassée, les membres devant quitter le Conseil de surveillance afin de rétablir le respect de cette proportion seront réputés démissionnaires d'office, en commençant par le plus âgé.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, aucun membre du Conseil de surveillance ne dépasse l'âge de soixante-quinze ans.

#### Mise en œuvre de la politique de diversité du Conseil

Le Comité des nominations et des rémunérations a pour mission d'identifier et de recommander au Conseil de surveillance les candidats aptes à être nommés membres du Conseil de surveillance et dont la candidature est soumise au vote des actionnaires.

Pour ce faire, le Comité détermine le profil des candidats aux fonctions de membre du Conseil de surveillance en tenant compte de l'équilibre des connaissances, des compétences et des expériences ainsi que la diversité au sein du Conseil.



Le Comité prend en considération des candidatures de personnes venant d'horizons divers et les examine en fonction de leur mérite et sur la base de critères objectifs tout en tenant compte de leur impact sur la diversité du Conseil.

### Revue et mise à jour

Le Comité des nominations et des rémunérations procède annuellement à la revue de la politique de diversité du Conseil de surveillance et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé et présente les résultats de cet examen au Conseil. Le Comité des nominations et des rémunérations peut, s'il le juge utile, formuler des objectifs chiffrés s'agissant des différents critères devant être pris en compte pour favoriser la diversité du Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance évalue annuellement la mise en œuvre de la politique de diversité du Conseil dans le cadre de l'évaluation annuelle de son fonctionnement, il met à jour son contenu en fonction des évolutions du Groupe et de sa stratégie et adopte toute modification qui lui semble de nature à renforcer son efficacité.

### (iii) Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Un membre du Conseil est indépendant quand il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Les critères d'indépendance que doit examiner le Conseil de surveillance afin de qualifier un membre d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre ledit membre et la direction, la Société ou Tikehau Capital, sont ceux visés à l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF et sont repris à l'article 1 du règlement intérieur du Conseil de surveillance de la Société.

Il s'agit des critères suivants :

- ne pas être salarié ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
  - dirigeant mandataire social exécutif de la Société,
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle

un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- ne pas être client, fournisseur, banquier significatif ou banquier de financement (i) significatif de la Société ou de son Groupe ou (ii) pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ; étant précisé que l'appréciation du critère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe doit être débattue par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et les critères ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le Document de référence de la Société ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq dernières années ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Le Conseil de surveillance peut estimer qu'un membre du Conseil de surveillance, bien que remplissant les critères ci-dessus, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou pour tout autre motif. À l'inverse, le Conseil de surveillance peut estimer qu'un membre ne remplissant pas strictement tous les critères visés ci-dessus est cependant indépendant.

La qualification de chaque membre a vocation à être débattue et examinée chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations, puis par le Conseil de surveillance au regard de ces critères d'indépendance, avant la publication du Document de référence.

À ce jour, le Conseil de surveillance est composé de six membres indépendants sur les onze membres du Conseil, soit une proportion d'indépendants de 54,5%. La Société se conforme donc aux recommandations du Code AFEP-MEDEF qui exigent, s'agissant d'une société contrôlée, que le Conseil de surveillance comporte au minimum un tiers de membres indépendants (article 8.3 du Code AFEP-MEDEF).

Le Conseil de surveillance dans sa réunion du 29 mars 2018 a procédé à la revue de l'indépendance de chacun de ses membres sur la base des analyses réalisées par le Comité des nominations et des rémunérations. Le tableau suivant récapitule les motifs qui ont conduit à conclure que certains de ses membres n'étaient pas indépendants :

Nom	Indépendant	Motif
Roger Caniard	Non	Dans la mesure où Monsieur Roger Caniard est salarié de la MACSF, un groupe qui détient plus de 10% du capital et des droits de vote de la Société, agit de concert avec l'actionnaire de contrôle du Groupe, et entretient des relations d'affaires avec Tikehau Capital, le Conseil de surveillance a estimé que M. Roger Caniard ne remplissait pas les critères d'indépendance énoncés par l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF.
Jean Charest	Oui	En l'absence de liens d'affaires significatifs entre Monsieur Jean Charest et Tikehau Capital, tels qu'appréciés par le Conseil de surveillance, le Conseil de surveillance a considéré que l'ensemble des critères énoncés par l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF étaient remplis.



Nom	Indépendant	Motif
<b>Jean-Louis Charon</b>	Oui	En l'absence de liens d'affaires significatifs entre Monsieur Jean-Louis Charon et Tikehau Capital, tels qu'appréciés par le Conseil de surveillance, le Conseil a considéré que l'ensemble des critères énoncés par l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF étaient remplis. Le Conseil a estimé que le mandat d'administrateur qu'a exercé Monsieur Jean-Louis Charon au sein de la société Fakarava Capital et dont il a démissionné le 8 mars 2018 n'affectait pas son indépendance au regard des activités de cette société.
<b>Jean-Pierre Denis</b>	Non	Dans la mesure où Monsieur Jean-Pierre Denis est Président du Crédit Mutuel Arkéa, un groupe qui agit de concert avec Tikehau Capital Advisors, l'actionnaire de contrôle du Groupe (voir la Section VIII.4(b) (Contrôle du Groupe) du présent Document de référence), et entretient des relations d'affaires avec Tikehau Capital, le Conseil de surveillance a estimé que Monsieur Jean-Pierre Denis ne remplissait pas les critères d'indépendance énoncés par l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF.
<b>Christian de Labriffe</b>	Non	Dans la mesure où Monsieur Christian de Labriffe est associé de Tikehau Capital Advisors, l'actionnaire de contrôle de la Société, et prestataire de services de la Société, le Conseil a estimé que Monsieur Christian de Labriffe ne remplissait pas les critères d'indépendance énoncés par l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF.
<b>Florence Lustman (représentant permanent du Fonds Stratégique de Participations)</b>	Non	Dans la mesure où le Fonds Stratégique de Participations dont Madame Florence Lustman est le représentant permanent, est administrateur au sein de Tikehau Capital Advisors, l'actionnaire de contrôle de la Société, le Conseil a estimé que Madame Florence Lustman ne remplissait pas les critères d'indépendance énoncés par l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF.
<b>Anne-Laure Naveos</b>	Non	Dans la mesure où Madame Anne-Laure Naveos est salariée du Crédit Mutuel Arkéa, un groupe qui agit de concert avec Tikehau Capital Advisors, l'actionnaire de contrôle du Groupe (voir la Section VIII.4(b) (Contrôle du Groupe) du présent Document de référence), et entretient des relations d'affaires avec Tikehau Capital, le Conseil de surveillance a estimé que Madame Anne-Laure Naveos ne remplissait pas les critères d'indépendance énoncés par l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF.
<b>Fanny Picard</b>	Oui	En l'absence de risque de conflit d'intérêts identifié, le Conseil de surveillance a considéré que l'ensemble des critères énoncés par l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF étaient remplis.
<b>Constance de Poncins</b>	Oui	En l'absence de risque de conflit d'intérêts identifié, le Conseil de surveillance a considéré que l'ensemble des critères énoncés par l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF étaient remplis.
<b>Léon Seynave (représentant permanent de Troismer)</b>	Oui	En l'absence de liens d'affaires significatifs entre Monsieur Léon Seynave et Tikehau Capital, le Conseil de surveillance a considéré que l'ensemble des critères énoncés par l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF étaient remplis. Le Conseil a estimé que le mandat d'administrateur au sein de la société Fakarava Capital qu'a exercé la société Établissements Raymond De Groodt dont Monsieur Léon Seynave est le représentant permanent et dont elle a démissionné le 8 mars 2018 n'affectait pas l'indépendance de Monsieur Léon Seynave au regard des activités de cette société.
<b>Natacha Valla</b>	Oui	En l'absence de risque de conflit d'intérêts identifié, le Conseil de surveillance a considéré que l'ensemble des critères énoncés par l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF étaient remplis.

À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, aucun lien familial entre les membres du Conseil de surveillance, ou entre les membres du Conseil de surveillance et les représentants de la Gérance de la Société.

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'une des personnes susvisées, (ii) aucune des personnes susvisées n'a été associée à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été

prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) aucune des personnes susvisées n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Plus d'informations sur les risques de conflits d'intérêts identifiés et traités par les membres du Conseil de surveillance figurent à la Section IV.4(e) (Conflits d'intérêts) du présent Document de référence.

#### (iv) Organisation des travaux du Conseil de surveillance

Les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil sont régies par les statuts de la Société ainsi que par le règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Outre les missions et attributions du Conseil de surveillance, le règlement intérieur du Conseil de surveillance rappelle les devoirs et obligations de ses membres, notamment au regard des règles de confidentialité des informations privilégiées.

Le règlement intérieur rappelle en outre l'obligation pour chacun de ses membres d'informer le Conseil de surveillance de toute situation de conflit d'intérêts réel ou potentiel avec le Groupe dans lequel il pourrait être impliqué directement ou indirectement. Il doit, dans un tel cas, s'abstenir de participer aux débats et à la prise de décisions sur les sujets concernés. Le Président peut également l'inviter à ne pas assister à la délibération.

Le règlement intérieur rappelle les règles applicables en matière de transactions par les dirigeants sur les titres de la Société. Ces dispositions font l'objet d'un rappel annuel à l'ensemble des membres du Conseil et d'une information ponctuelle en cas de changements significatifs. Les obligations des membres du Conseil en matière boursière sont détaillées dans la charte de déontologie boursière de la Société adoptée par le Conseil de surveillance lors de sa séance du 5 janvier 2017.

Le Conseil de surveillance doit se réunir aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins quatre fois par an. Le règlement intérieur du Conseil de surveillance autorise les membres du Conseil à participer aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective. Les délibérations du Conseil de surveillance sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi et, en cas de partage des voix, celle du président de séance est prépondérante.

Le règlement intérieur prévoit également les règles de fonctionnement des Comités institués à titre permanent, à savoir le Comité d'audit et des risques et le Comité des nominations et des rémunérations.

#### (v) Missions et fonctionnement du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance assure le contrôle permanent de la gestion de la Société (notamment de ses comptes sociaux et consolidés), peut convoquer l'Assemblée générale des actionnaires et autorise les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce. Le Conseil de surveillance participe à la stratégie et à la politique d'investissement du Groupe dans le cadre de sa mission de contrôle a posteriori.

À l'effet d'exercer son pouvoir de contrôle permanent :

- le Conseil de surveillance opère, à toute époque de l'année, les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns. Il peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission ;
- au moins quatre fois par an, ou plus souvent si le Conseil le demande, la Gérance présente au Conseil un rapport sur l'état et la marche des affaires sociales, qui est établi dans les conditions demandées par le Conseil ;

- dans le délai de trois mois après la clôture de l'exercice social, la Gérance présente au Conseil, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes annuels et les comptes consolidés ;

- la Gérance soumet au Conseil de surveillance ses objectifs annuels d'exploitation et au moins une fois par an, ses projets stratégiques à long terme ;

- le Conseil de surveillance présente à l'Assemblée générale annuelle un rapport dans lequel il signale, notamment, les irrégularités et inexactitudes relevées dans les comptes annuels et consolidés, et commente la gestion de la Société ; le Conseil de surveillance établit et approuve, conformément à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, le rapport sur le gouvernement d'entreprise qui comporte les informations mentionnées aux articles L. 225-37-3 à L. 225-37-5 du Code de commerce ;

- le Conseil de surveillance délibère annuellement sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;

- les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance ;

- le Conseil de surveillance veille à l'accomplissement régulier des formalités de modification des statuts de la Société ;

- le Conseil de surveillance veille à la qualité de l'information fournie par le Groupe à ses actionnaires ainsi qu'aux marchés financiers à travers les comptes de la Société et du Groupe arrêtés par la Gérance et le rapport annuel établi par la Gérance, ou à l'occasion d'opérations majeures.

Le Conseil de surveillance peut se faire assister des experts de son choix, aux frais de la Société. Il est doté des pouvoirs d'investigation les plus larges et peut poser des questions écrites à la Gérance, ou bien encore demander à l'entendre à tout moment.

Lors de sa réunion du 8 mars 2018, le Comité des nominations et des rémunérations a estimé que la désignation d'un membre référent au sein du Conseil de surveillance serait de nature à améliorer la gouvernance de la Société et s'est proposé de réfléchir à la définition de ses attributions et de son statut tout en laissant au Conseil de surveillance le bénéfice d'une année complète de fonctionnement dans sa composition actuelle (fixée le 28 février 2017 dans le cadre de la cotation de la Société en mars 2017 (voir la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence)) avant qu'il soit procédé à sa nomination effective.

#### (vi) Activités du Conseil de surveillance

Le calendrier prévisionnel des réunions est adressé aux membres du Conseil de surveillance avant le début de chaque exercice et les convocations, accompagnées de l'ordre du jour et des dossiers techniques soumis à leur examen, sont faites dans le respect d'un délai de convocation raisonnable, soit en général au moins une semaine avant la date de chaque réunion, sous réserve de circonstances justifiant une convocation à très bref délai. Le dossier technique envoyé comporte les points inscrits à l'ordre du jour de la séance, le projet de procès-verbal de la réunion précédente et tous documents qui nécessitent une analyse particulière et une réflexion préalable selon l'ordre du jour.

Le Conseil de surveillance de la Société a été constitué à la suite de la transformation de la Société en société en commandite par actions en date du 7 novembre 2016. Le Conseil s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2017. En 2017, le taux de présence moyen des membres du Conseil de surveillance a été de 89%.

Les principaux points abordés lors des réunions du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2017 ont été les suivants :

#### Gouvernance :

- approbation du rapport 2016 du Président du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société ;
- revue de l'indépendance des membres du conseil de surveillance ;
- revue de l'application du Code AFEP-MEDEF ;
- approbation du règlement intérieur et d'une charte de déontologie boursière ;
- fixation de la composition du Comité d'audit et des risques et du Comité des nominations et des rémunérations ;
- revue de l'ordre du jour de l'Assemblée générale annuelle ;
- revue des travaux du Comité d'audit et des risques et du Comité des nominations et des rémunérations ;
- revue de projets de conventions réglementées.

#### Finances :

- examen des comptes annuels, consolidés et *pro forma* de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- revue des résultats semestriels au 30 juin 2017 ;
- rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée générale ordinaire annuelle.

#### Stratégie et opérations :

- revue du projet d'offre publique mixte d'échange et d'achat portant sur les actions ordinaires et les ORNANE de sa filiale Salvepar dans le cadre de la réorganisation du Groupe ; et
- points sur l'activité, les points de vigilance, les résultats au niveau du Groupe par métier, la mise en œuvre de la stratégie, les perspectives, les projets d'investissement et les placements et financements de la Société.

#### (vii) Évaluation des travaux du Conseil de surveillance

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit qu'au moins une fois par an, le Conseil de surveillance consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement afin d'en améliorer l'efficacité. Une évaluation formalisée est réalisée au moins tous les trois ans, éventuellement sous la direction d'un des membres indépendants du Conseil, le cas échéant avec l'aide d'un consultant extérieur. Chaque Comité institué à titre permanent procède à une évaluation de son fonctionnement dans les mêmes termes et selon la même périodicité et en rend compte au Conseil.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance précise que le Comité des nominations et des rémunérations est en charge de piloter l'évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance a été constitué le 7 novembre 2016 à l'occasion de la transformation de la Société en société en commandite par actions, et sa composition a par ailleurs évolué dans le cadre de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris (voir la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence), le Conseil de surveillance comprenant onze membres depuis le 28 février 2017.

Pour ces raisons, la première évaluation annuelle de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil sera réalisée au cours de l'exercice 2018 sur la base d'un questionnaire d'auto-évaluation. Le Comité des nominations et des rémunérations se réunira pour faire une synthèse des questionnaires reçus et le Conseil consacrera ensuite un point de son ordre du jour à l'analyse approfondie des principales conclusions auxquelles a abouti cette évaluation.

### (b) Comités du Conseil de surveillance

Aux termes de l'article 10.3.3 des statuts de la Société et d'une décision du Conseil de surveillance du 5 janvier 2016, et conformément aux engagements pris par la Société dans le cadre de sa cotation, le Conseil de surveillance de la Société a décidé la création de deux Comités du Conseil de surveillance de la Société : un Comité d'audit et des risques et un Comité des nominations et des rémunérations, dont la composition, les attributions et les règles de fonctionnement sont décrites ci-après.

La composition de ces Comités a été approuvée le 22 mars 2017, soit postérieurement à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. (Voir la Section IV.1(d) (Comités du Conseil de surveillance) du présent Document de référence.)

L'article 6 du règlement intérieur du Conseil de surveillance précise la composition, les modalités de réunion et les attributions des Comités, qui ont été fixées conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

#### (i) Comité d'audit et des risques

##### **Composition, présidence et réunions**

Le Comité d'audit et des risques doit être composé de trois membres au moins (qui peuvent être censeurs) parmi lesquels deux tiers de membres indépendants et ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social.

Le Président du Comité d'audit et des risques convoque le Comité et fixe l'ordre du jour ou l'objet principal des réunions, compte tenu notamment des demandes de ses membres, dans le respect des attributions dudit Comité listées ci-après. Les membres du Comité doivent disposer, avant la réunion et dans un délai suffisant, de l'information leur permettant de rendre un avis éclairé.

Chaque membre du Comité d'audit et des risques peut demander au président du Comité d'ajouter à l'ordre du jour un ou plusieurs points, dans le respect des attributions dudit Comité. Le président du Comité anime les débats et rend compte au Conseil de surveillance des recommandations formulées par le Comité.

Le Conseil de surveillance peut saisir le Comité d'audit et des risques d'une demande spécifique entrant dans le champ de ses attributions et demander au président dudit Comité la convocation d'une réunion sur un ordre du jour spécifique.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité d'audit et des risques doit être présente. Les avis et recommandations que le Comité rend au Conseil de surveillance sont adoptés à la majorité de ses membres présents ou représentés.

Chaque réunion du Comité d'audit et des risques donne lieu à l'établissement d'un procès-verbal qui est communiqué aux membres dudit Comité. Le procès-verbal doit faire état de l'opinion de tout membre du Comité, si ce dernier en fait la demande.

Le Comité d'audit et des risques peut s'entourer ponctuellement de l'avis de toute personne, y compris de tiers, susceptibles d'éclairer ses débats.

### Attributions

Le Comité d'audit et des risques a pour missions, sous la responsabilité du Conseil de surveillance :

- d'examiner les projets de comptes sociaux et consolidés de la Société qui doivent être soumis au Conseil de surveillance, en vue notamment de vérifier les conditions de leur établissement et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes et méthodes comptables appliqués ;
- d'examiner le choix du référentiel de consolidation des comptes et le périmètre de consolidation des sociétés du Groupe ;
- d'étudier les changements et adaptations des principes et règles comptables utilisés pour l'établissement de ces comptes et de prévenir tout manquement éventuel à ces règles ;
- d'examiner la cohérence et l'efficacité des mécanismes mis en place pour le contrôle interne des procédures, la gestion des risques, le respect de l'éthique et, le cas échéant, l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
- d'examiner la section du rapport de gestion relative aux principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière prévue au 5° du I de l'article L. 225-100-1 du Code de commerce ;
- d'examiner, le cas échéant, les conventions réglementées au sens de l'article L. 226-10 du Code de commerce relevant de sa compétence ;
- de conduire la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et de donner un avis à la Gérance sur leur désignation ou leur renouvellement, ainsi que sur leur rémunération ;
- de s'assurer de l'indépendance des Commissaires aux comptes, notamment par un examen du détail des honoraires qui leur sont versés ainsi qu'au réseau auquel ils peuvent appartenir et par l'approbation préalable de la fourniture des services mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce ; et
- d'examiner le programme de travail des Commissaires aux comptes et, d'une manière générale, de suivre la réalisation de leur mission.

### Activités

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni trois fois en 2017 et le taux de présence moyen des membres de ce Comité a été de 89%.

Les principaux thèmes qu'il a abordés ont été les suivants :

- revue des comptes consolidés résumés du 1<sup>er</sup> semestre 2017 et présentation par les Commissaires aux comptes des conclusions de leurs travaux ;
- organisation de l'audit externe ;
- présentation par les Commissaires aux comptes de leur approche d'audit pour la clôture 2017 ;
- organisation de l'audit interne ;
- présentation du plan d'audit interne pour le 2<sup>nd</sup> semestre 2017 ;
- priorités 2018 de l'audit interne ;
- organisation du contrôle interne et de la gestion des risques ; et
- cartographie des risques majeurs.

### (ii) Comité des nominations et des rémunérations

#### Composition, présidence et réunions

Le Comité des nominations et des rémunérations doit être composé de trois membres au moins (qui peuvent être censeurs), majoritairement indépendants et présidé par un membre indépendant et ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social.

Le président du Comité des nominations et des rémunérations convoque le Comité et fixe l'ordre du jour ou l'objet principal des réunions, compte tenu notamment des demandes de ses membres, dans le respect des attributions dudit Comité listées ci-après. Les membres du Comité doivent disposer, avant la réunion et dans un délai suffisant, de l'information leur permettant de rendre un avis éclairé.

Chaque membre du Comité des nominations et des rémunérations peut demander au président du Comité d'ajouter à l'ordre du jour un ou plusieurs points, dans le respect des attributions dudit Comité.

Le président du Comité anime les débats et rend compte au Conseil de surveillance des recommandations formulées par le Comité.

Le Conseil de surveillance peut saisir le Comité des nominations et des rémunérations d'une demande spécifique entrant dans le champ de ses attributions et demander au président du Comité la convocation d'une réunion sur un ordre du jour spécifique.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité des nominations et des rémunérations doit être présente. Les avis et recommandations que le Comité rend au Conseil de surveillance sont adoptés à la majorité de ses membres présents ou représentés.

Chaque réunion du Comité des nominations et des rémunérations donne lieu à l'établissement d'un procès-verbal qui est communiqué aux membres dudit comité. Le procès-verbal doit faire état de l'opinion de tout membre du comité, si ce dernier en fait la demande.

Le Comité des nominations et des rémunérations peut s'entourer ponctuellement de l'avis de toute personne, y compris de tiers, susceptibles d'éclairer ses débats.



### Attributions

Le Comité des nominations et des rémunérations a pour missions, sous la responsabilité du Conseil de surveillance, d'examiner annuellement et d'établir des propositions et avis qu'il communique au Conseil de surveillance sur :

- les principes de la politique de rémunération, et notamment de la politique de rémunération variable, du Groupe dans son ensemble, l'examen périodique du caractère approprié et de l'efficacité de cette politique en tenant compte de tous les facteurs qu'il juge nécessaires, y compris la stratégie du Groupe, son suivi pour les personnes concernées conformément à la réglementation applicable, les plans de souscription ou d'achat d'actions et plans d'attribution d'actions gratuites ainsi que sur les principes et modalités de mise en œuvre de plans d'intéressement long terme ;
- la supervision de l'élaboration et de la mise en œuvre la politique de rémunération des sociétés de gestion de portefeuille du Groupe pour les personnels concernés par les directives AIFM et UCITS V, en particulier pour les membres des organes de direction, les preneurs de risques, les responsables des fonctions de contrôle, en particulier le responsable de la fonction de gestion des risques et, le cas échéant, le responsable de la fonction conformité, les responsables des fonctions support ainsi que tout salarié assimilé en termes de tranche de rémunération globale ;
- l'examen de la nomination de consultants externes en rémunération auxquels il pourrait être décidé d'avoir recours ; et
- le montant de l'enveloppe de jetons de présence à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires et à la répartition de cette enveloppe entre les membres du Conseil de surveillance, et la rémunération des censeurs.

Le Comité suit la mise en œuvre de la politique de rémunération, afin de s'assurer du respect des politiques et des dispositions réglementaires.

Par ailleurs, le Comité a pour missions :

- d'identifier et de recommander au Conseil de surveillance les candidats aptes à être nommés membres du Conseil de surveillance et dont la candidature est soumise au vote des actionnaires, et d'apprécier les critères d'indépendance pour les membres qualifiés d'indépendants ;
- de piloter l'évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de surveillance ;
- de définir la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil et de procéder annuellement à la revue de cette politique et des résultats obtenus au cours de l'exercice ; et
- de s'assurer que le Conseil n'est pas dominé par une personne ou un petit groupe de personnes, d'une manière préjudiciable aux intérêts du Groupe.

### Activités

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni deux fois en 2017 et le taux de présence moyen des membres de ce Comité a été de 100%.

Les principaux thèmes qu'il a abordés ont été les suivants :

- plans d'attribution d'actions gratuites au bénéfice des employés du Groupe ;
- état des lieux de la gouvernance de Tikehau Capital ; et
- programme de travail pour 2018 et pistes d'amélioration de la gouvernance.

### (c) Participation aux Assemblées Générales

La participation des actionnaires ordinaires à l'Assemblée générale de la Société s'effectue dans les conditions prévues par la loi et les stipulations de l'article 11.1 des statuts de la Société. (Voir la Section IV.2 (Assemblées générales) du présent Document de référence.)

Conformément à l'article R. 225-85 du Code de commerce, sont admis à participer à l'Assemblée les actionnaires ordinaires qui justifient de leur qualité par l'inscription en compte des titres à leur nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit régulièrement pour leur compte au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire mentionné à l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier.

Pour les actionnaires ordinaires inscrits au nominatif, l'inscription en compte à J - 2 dans les comptes de titres nominatifs est suffisante pour leur permettre de participer à l'Assemblée.

Pour les actionnaires ordinaires détenant leurs titres au porteur, ce sont les intermédiaires mentionnés à l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier, qui tiennent les comptes de titres au porteur qui justifient directement de la qualité d'actionnaire de leurs clients auprès du centralisateur de l'Assemblée par la production d'une attestation de participation annexée au formulaire unique de vote à distance ou par procuration ou de demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. Toutefois, si un actionnaire ordinaire au porteur souhaite participer physiquement à l'Assemblée et n'a pas reçu sa carte d'admission, il devra demander à son intermédiaire financier de lui délivrer une attestation de participation qui lui permettra de justifier de sa qualité d'actionnaire à J - 2 pour être admis à l'Assemblée.

Les réunions ont lieu au siège social ou dans tout autre lieu précisé dans la convocation.

### (d) Gouvernement d'entreprise

Conformément aux dispositions des articles L. 225-37 et L. 225-68 du Code de commerce, sur renvoi de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, le Conseil de surveillance a souhaité retenir un code de gouvernement d'entreprise comme référence.

Compte tenu de sa taille, de son organisation et de son activité, la Société a décidé d'adopter les principes et recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté en ligne à l'adresse [www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/AFEP-MEDEF/2017/Code\\_de\\_gouvernement\\_d\\_entreprise\\_des\\_societes\\_cotees\\_novembre\\_2016.pdf](http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/AFEP-MEDEF/2017/Code_de_gouvernement_d_entreprise_des_societes_cotees_novembre_2016.pdf). L'objectif de la Société est de se conformer aux meilleures pratiques en matière de gouvernement d'entreprise pour une société de sa taille et compte tenu de son organisation juridique. Une synthèse sur l'application des dispositions du Code AFEP-MEDEF par la Société figure à la Section IV.4(f) (Application du Code AFEP-MEDEF) du présent Document de référence.

**(e) Conflits d'intérêts****(i) Gestion des conflits d'intérêts**

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit que tout membre du Conseil de surveillance en situation de conflit d'intérêts, même potentiel avec le Groupe et dans lequel il pourrait être, directement ou indirectement, impliqué, notamment en raison des fonctions qu'il exerce dans une autre société, doit en faire part au Conseil de surveillance. Selon le cas, il s'abstient de participer au vote de la délibération correspondante, voire à la discussion précédant ce vote, s'abstient d'assister aux réunions du Conseil durant la période pendant laquelle il se trouve en situation de conflit d'intérêts ou démissionne de ses fonctions de membres du Conseil de surveillance. Le Président du Conseil peut également l'inviter à ne pas assister à la délibération.

Le règlement intérieur prévoit en outre que la participation directe ou indirecte d'un membre du Conseil de surveillance à une opération à laquelle Tikehau Capital est directement intéressé, ou dont il a connaissance en tant que membre du Conseil, est portée à la connaissance du Conseil préalablement à sa conclusion.

Un membre du Conseil de surveillance ne peut accepter de mandat social, à titre personnel, dans des entreprises ou dans des affaires concurrentes, directement ou indirectement, celles du Groupe sans en informer préalablement le Conseil.

**(ii) Conflits d'intérêts au sein du Conseil de surveillance**

À la connaissance de la Société et à l'exception des relations décrites à la présente Section, à la Section IV.1 (Organes d'administration et de direction) ou à la Section VIII.4 (Informations sur le contrôle et les principaux actionnaires) du présent Document de référence, il n'existe pas, à la date d'enregistrement du Document de référence, de conflit d'intérêts entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du Conseil de surveillance et des membres de la Gérance de la Société, et leurs intérêts privés.

Pour compléter les éléments figurant à la Section IV.4(a)(iii) (Indépendance des membres du Conseil de surveillance) du présent Document de référence, les éléments suivants sont précisés s'agissant des membres du Conseil de surveillance de la Société :

Nom	Motif
<b>Roger Caniard</b>	Le groupe MACSF, auquel Monsieur Roger Caniard appartient, est un investisseur important dans les véhicules gérés par le Groupe.
<b>Jean Charest</b>	Aucune relation d'affaires notable n'a été identifiée entre le Groupe et Monsieur Jean-Louis Charest ou son employeur, à l'exception d'une convention de prestation de services entre la Société et Chardi.Inc, une société dont Monsieur Jean Charest est dirigeant et actionnaire (décrite à la Section IV.5(a) (Description des conventions significatives nouvelles ou qui se poursuivent) du présent Document de référence). Du fait de la profession de Monsieur Jean Charest en sa qualité d'avocat associé au sein du cabinet McCarthy-Tétrault et des règles déontologiques applicables à sa profession, le contenu et la rémunération n'ont pas été considérés comme susceptibles de remettre en cause l'indépendance de jugement de Monsieur Jean Charest ou de créer un conflit d'intérêts. (Voir la Section IV.5 (Opérations avec des apparentés) du présent Document de référence.)
<b>Jean-Louis Charon</b>	Le Groupe a investi dans divers projets ou sociétés, dont Monsieur Jean-Louis Charon assure la gestion ou au sein desquelles il exerce des responsabilités. Toutefois, le Conseil de surveillance a considéré que ces relations d'affaires n'étaient pas susceptibles de remettre en cause son indépendance (i) au regard du pourcentage ressortant des montants investis par le Groupe dans lesdits projets rapportés aux actifs de la Société ou rapportés aux actifs gérés par le groupe de Monsieur Jean-Louis Charon, et (ii) au regard du fait que le Groupe et ses parties prenantes ont un rôle négligeable dans la gestion desdits projets.
<b>Jean-Pierre Denis</b>	Le groupe Crédit Mutuel Arkéa auquel Monsieur Jean-Pierre Denis appartient est un investisseur important dans les véhicules gérés par le Groupe.
<b>Christian de Labriffe</b>	Monsieur Christian de Labriffe est actionnaire à moins de 5% de Tikehau Capital Advisors, l'actionnaire de contrôle de la Société, et, par ailleurs, prestataire de services de la Société par l'intermédiaire de sa société Parc Monceau (décrite à la Section IV.5(a) (Description des conventions significatives nouvelles ou qui se poursuivent) du présent Document de référence). (Voir la Section IV.5 (Opérations avec des apparentés) du présent Document de référence.)
<b>Florence Lustman (représentant permanent du Fonds Stratégique de Participations)</b>	Aucune relation d'affaires notable n'a été identifiée entre le Groupe et (i) Madame Florence Lustman ou (ii) le Fonds Stratégique de Participations dont Madame Florence Lustman est le représentant permanent au Conseil de surveillance. La Banque Postale, l'employeur de Madame Florence Lustman, investit dans les fonds de Tikehau Capital mais ces investissements ne sont pas susceptibles de créer une situation de conflit d'intérêts au regard de leur montant et de leur caractère passif.
<b>Anne-Laure Naveos</b>	Le groupe Crédit Mutuel Arkéa auquel Madame Anne-Laure Naveos appartient est un investisseur important dans les véhicules gérés par le Groupe.



Nom	Motif
<b>Fanny Picard</b>	La Société a réalisé un investissement dans un véhicule dont Madame Fanny Picard participe à la gestion. Toutefois, compte tenu du caractère passif de cet investissement et de son montant relatif comparé aux encours gérés par ce véhicule, il a été considéré que cette relation d'affaires n'était pas susceptible de remettre en cause l'indépendance de Madame Fanny Picard.
<b>Constance de Poncins</b>	Aucune relation d'affaires notable n'a été identifiée entre le Groupe et Madame Constance de Poncins ou son employeur, l'Association d'épargnants AGIPI.
<b>Léon Seynave (représentant permanent de Troismer)</b>	Monsieur Léon Seynave a réalisé des investissements dans des véhicules gérés par le Groupe. Toutefois, au regard du pourcentage ressortant des montants investis rapportés aux actifs gérés par Monsieur Léon Seynave, il a été considéré que ces relations d'affaires n'étaient pas susceptibles de remettre en cause son indépendance.
<b>Natacha Valla</b>	Aucune relation d'affaires notable n'a été identifiée entre le Groupe et Madame Natacha Valla ou son employeur, la Banque Européenne d'Investissement (BEI).

### (iii) Conflits d'intérêts potentiels liés à la forme de la Société

Compte tenu de la forme juridique de société en commandite par actions et de l'organisation de Tikehau Capital, il convient de noter que la Société est contrôlée par son principal actionnaire, Tikehau Capital Advisors, qui, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, détient 29,8% du capital et des droits de vote de la Société et la totalité du capital et des droits de vote du Gérant-Commandité de la Société, Tikehau Capital General Partner. Les Sections VIII.4(b) (Contrôle du Groupe) et III.1(e) (Risques liés à la forme juridique, aux statuts et à l'organisation de Tikehau Capital) du présent Document de référence comportent respectivement une présentation du contrôle de la Société et une présentation des risques liés à la forme juridique de société en commandite par actions et à l'organisation de Tikehau Capital.

### (iv) Restrictions concernant la participation des membres du Conseil de surveillance

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil de surveillance concernant la cession de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention des délits d'initiés et des dispositions du règlement intérieur du Conseil de surveillance imposant une obligation de conservation d'actions aux membres du Conseil de surveillance.

La description des dispositifs de prévention des manquements d'initiés et de conformité qui sont en vigueur au sein du Groupe figure à la Section III.3(g) (Prévention des manquements d'initiés et conformité) du présent Document de référence.

## (f) Application du Code AFEP-MEDEF

La Société considère qu'elle respecte les dispositions du Code AFEP-MEDEF après les quelques adaptations rendues nécessaires par sa nature de société en commandite par actions et sous réserve des observations formulées ci-après :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Observations de la Société
<p><b>10.3. Organisation d'une réunion du Conseil de surveillance hors de la présence des dirigeants mandataires sociaux</b></p> <p><i>« Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. »</i></p>	<p>Le Conseil de surveillance a été constitué le 7 novembre 2016 à l'occasion de la transformation de la Société en société en commandite par actions et sa composition a ensuite évolué le 28 février 2017 dans le cadre de la cotation de la Société. L'exercice 2017 constituait donc sa première année de fonctionnement et il était crucial que ses membres développent leur connaissance de l'activité du Groupe et bénéficient pour ce faire de la présence des représentants de la Gérance lors des réunions du Conseil. La contribution des représentants de la Gérance aux présentations et aux débats du Conseil constitue un atout essentiel pour la qualité de ses travaux. Toutefois, dans un souci d'amélioration constante de la gouvernance, il est prévu qu'une réunion du Conseil de surveillance se tienne en totalité ou en partie en dehors de la présence des représentants de la Gérance au cours de l'exercice 2018.</p>
<p><b>16.2.2 Établissement par le Comité des nominations d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux</b></p> <p><i>« Le comité des nominations (ou un comité ad hoc) établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Il s'agit là de l'une des tâches principales du comité, bien qu'elle puisse être, le cas échéant, confiée par le conseil à un comité ad hoc. Le président peut faire partie ou être associé aux travaux du comité pour l'exécution de cette mission. »</i></p>	<p>Le Comité des nominations et des rémunérations de la Société n'a pas pour attribution d'établir le plan de succession de la Gérance qui ne relève pas, dans une société en commandite par actions, de la compétence du Conseil de surveillance. Le Comité des nominations et des rémunérations de la Société est tenu informé des travaux relatifs au plan de succession des représentants de la Gérance qui est discuté au niveau de Tikehau Capital Advisors.</p>
<p><b>22. L'obligation de détention d'actions des dirigeants mandataires sociaux</b></p> <p><i>« Le conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat. »</i></p>	<p>Les statuts de la Société n'obligent ni le Gérant, ni l'associé commandité à détenir un nombre minimal d'actions de la Société. Toutefois, il est précisé que Tikehau Capital General Partner, le Gérant-Commandité de la Société, est une société détenue à 100% par Tikehau Capital Advisors qui détient elle-même 29,8% du capital de la Société au 31 janvier 2018.</p>

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Observations de la Société
<p><b>24. La rémunération des dirigeants mandataires sociaux</b></p> <p>L'article 24 du Code AFEP-MEDEF comporte des dispositions en ce qui concerne la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.</p>	<p>Ainsi qu'il est relevé à l'article 24.1.3 du Code AFEP-MEDEF, les dispositions du Code AFEP-MEDEF sont mal-adaptées à la structure juridique et actionnariale de la Société qui est constituée sous la forme d'une société en commandite par actions.</p> <p>En effet, aux termes des statuts, le Gérant et l'associé commandité de la Société perçoivent chacun une rémunération dont les quantums sont fixés par les statuts de la Société. Ainsi, Tikehau Capital General Partner a droit (i) en qualité de seul Gérant de la Société, à une rémunération hors taxes égale à 2% des capitaux propres consolidés totaux de la Société, déterminés au dernier jour de l'exercice social précédent, et (ii) en qualité de seul associé commandité de la Société, à titre de préciput et en cas de bénéfice distribuable au titre d'un exercice, à une somme égale à 12,5% du résultat net de la Société, tel qu'il ressort des comptes sociaux de la Société à la clôture de chaque exercice social.</p> <p>Les flux qui sont perçus par le Gérant-commandité de la Société, Tikehau Capital General Partner, et son actionnaire Tikehau Capital Advisors sont de trois natures : (i) la rémunération de Gérant-commandité de Tikehau Capital General Partner qui est décrite ci-dessus, (ii) les dividendes perçus par Tikehau Capital Advisors en qualité d'actionnaire commanditaire de la Société et (iii) la part d'environ 27% reçue par Tikehau Capital Advisors dans l'intéressement à la surperformance des fonds fermés du Groupe. S'ajoute à cela la part dans l'intéressement à la surperformance perçue par une structure actionnaire de Tikehau Capital Advisors qui rassemble une quarantaine de collaborateurs du Groupe (à hauteur de 20%).</p> <p>À l'exception de ces éléments, il n'existe aucun mécanisme ou accord au bénéfice (i) de Tikehau Capital General Partner, (ii) de Tikehau Capital Advisors (l'associé unique de Tikehau Capital General Partner), (iii) de l'un de leurs actionnaires ou filiales ou (iv) d'un mandataire social de ces sociétés (y compris AF&amp;Co, MCH, Monsieur Antoine Flamarion ou Monsieur Mathieu Chabran) au titre duquel la Société ou une entité du Groupe serait obligée de leur verser des sommes correspondant à des éléments de rémunération (y compris dans le cadre de conventions de prestation de services), des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de l'exercice, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers. (Voir la Section IV.3(a) (Rémunérations, indemnités et avantages – Rémunération du Gérant-Commandité) du présent Document de référence.)</p>

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Observations de la Société
<p><b>25.</b> <b>L'information sur les rémunérations des mandataires sociaux et les politiques d'attribution d'options d'actions et d'actions de performance</b></p> <p>L'article 25 du Code AFEP-MEDEF comporte des dispositions en ce qui concerne l'information sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.</p>	<p>Ainsi qu'il est relevé à l'article 24.1.3 du Code AFEP-MEDEF, les dispositions du Code AFEP-MEDEF sont mal-adaptées à la structure juridique et actionnariale de la Société qui est constituée sous la forme d'une société en commandite par actions. Les éléments que la Société communique concernant la rémunération de ses mandataires sociaux (Gérant et membres du Conseil de surveillance) sont décrits et justifiés à la Section IV.3(a) (Rémunérations, indemnités et avantages – Rémunération du Gérant-Commandité) du présent Document de référence.</p>
<p><b>26.</b> <b>La consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux.</b></p>	<p>Ainsi qu'il est relevé à l'article 24.1.3 du Code AFEP-MEDEF, les dispositions du Code AFEP-MEDEF sont mal-adaptées à la structure juridique et actionnariale de la Société qui est constituée sous la forme d'une société en commandite par actions. Aux termes des statuts de la Société, l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires n'est juridiquement pas compétente pour formuler un vote impératif sur les rémunérations du gérant et de l'associé commandité de la Société, dont les modalités sont fixées par les statuts de la Société. Toutefois, ainsi qu'il décrit à la Section IV.3(a)(iii) (Autres informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux) du présent Document de référence, ces rémunérations font l'objet d'une communication spécifique aux actionnaires de la Société et ont vocation à figurer chaque année à l'ordre du jour de l'Assemblée générale annuelle dans le projet de résolution portant sur l'affectation du résultat de l'exercice, de sorte que les actionnaires de la Société seront amenés à se prononcer sur ces éléments.</p>

## 5. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

Des informations financières historiques (y compris les montants en jeu) concernant les opérations avec les apparentés figurent à la note 5.24 (Parties liées) des comptes consolidés au 31 décembre 2017 qui figurent à la Section V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017) du présent Document de référence.

### (a) Description des conventions significatives nouvelles ou qui se poursuivent

#### (i) Conventions significatives qui se poursuivent

##### Locaux occupés par le Groupe

Le 4 mars 2014, Tikehau Capital Advisors et Tikehau IM ont conclu en qualité de copreneurs un contrat de bail commercial portant sur les locaux à usage de bureaux, situés 32, rue de Monceau, 75008 Paris. La Société bénéficie de la part de Tikehau Capital Advisors d'une mise à disposition gratuite desdits locaux afin de pouvoir y domicilier son siège social et, ce, aux termes d'une convention de mise à disposition en date du 17 mars 2014. Cette convention ayant été conclue lorsque la Société avait la forme juridique d'une société par actions simplifiée, elle a fait l'objet de la procédure applicable aux conventions réglementées pour les sociétés de cette forme.

Cette convention réglementée est la seule convention conclue par la Société et antérieurement approuvée par son Assemblée générale qui voit son exécution se poursuivre. Elle a été examinée par le Conseil de surveillance et communiquée aux Commissaires aux comptes (voir la Section IV.5(c) (Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés) du présent Document de référence).

##### Convention entre Tikehau Capital Advisors et Tikehau Capital General Partner

Aux termes d'un contrat de prestation de services qui a pris effet le 7 novembre 2016 entre Tikehau Capital Advisors en qualité de prestataire et Tikehau Capital General Partner en qualité de bénéficiaire, Tikehau Capital Advisors assure et met à la disposition de Tikehau Capital General Partner le support matériel nécessaire à la réalisation de son objet, ainsi que les services lui permettant d'exercer ses fonctions de Gérant de la Société (finance, secrétariat général, ressources humaines, développement/stratégie, etc.).

Conclue pour une durée initiale qui prendra fin le 31 décembre 2019, cette convention se renouvellera par tacite reconduction, par périodes de trois ans aux mêmes conditions, sauf dénonciation par l'une ou l'autre des parties. Cette convention a été approuvée par le Conseil d'administration de Tikehau Capital Advisors.

#### (ii) Conventions significatives nouvelles

Au cours de l'exercice 2017, le Conseil de surveillance a autorisé, lors de sa réunion du 22 mars 2017, la conclusion des conventions réglementées suivantes conformément aux dispositions de l'article L. 226-10 du Code de commerce.

##### Convention de prestation de services conclue entre la Société et la société Parc Monceau

Une convention de prestation de services a été conclue le 29 mars 2017 entre la Société et la société Parc Monceau, une société contrôlée par Monsieur Christian de Labriffe, le Président du Conseil de surveillance de la Société. Cette convention, qui a pris effet le 1<sup>er</sup> avril 2017, prévoit que la société Parc Monceau réalisera une mission de conseil au bénéfice du Groupe dans les domaines de la stratégie du Groupe et des opportunités de partenariat, d'investissement ou de cession. Dans le cadre de cette convention, la société Parc Monceau s'engage également à porter à la connaissance du Groupe des opportunités de partenariat, d'investissement ou de cession susceptibles de correspondre aux objectifs de la Société ou de sociétés du Groupe. De façon distincte des fonctions de Président du Conseil de surveillance de Monsieur Christian de Labriffe, cette convention permet au Groupe de continuer de bénéficier de l'expertise de Monsieur Christian de Labriffe et de sa société, de leur expérience accumulée en matière d'investissement et d'opérations de fusions-acquisitions, de leur connaissance approfondie du portefeuille d'investissements provenant de Salvepar et aujourd'hui incorporé à celui de la Société à la suite de la fusion de Salvepar avec la Société réalisée le 30 novembre 2017 (Voir la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence) et de leur réseau pour originer des opportunités de partenariat, d'investissement ou de cession. Il est précisé que, depuis le 31 mars 2017, Monsieur Christian de Labriffe n'exerce plus le mandat de Président-Directeur général de Salvepar et n'a plus aucune fonction exécutive au sein du Groupe. La convention conclue stipule que les prestations fournies ne conduiront en aucun cas la société Parc Monceau ou Monsieur Christian de Labriffe à prendre quelque décision que ce soit (par exemple sur la réalisation d'une opération ou d'un partenariat) ni encore moins à s'immiscer dans la gestion de la Société ou des sociétés du groupe Tikehau Capital et, enfin, ne compromettent en aucun cas la capacité de Monsieur Christian de Labriffe à remplir ses fonctions de Président du Conseil de surveillance de la Société, étant précisé sur ce dernier point que Monsieur Christian de Labriffe bénéficie, du commun accord des parties, d'une clause de conscience lui permettant à tout moment de demander de s'abstenir de rendre certains des services prévus par la convention s'il estime que ces services seraient de nature à entraver l'exécution irréprochable de sa mission de Président du Conseil de surveillance de la Société, sa rémunération restant néanmoins intégralement due par la Société. Au titre de cette convention, la société Parc Monceau perçoit une rémunération de 466 000 euros (HT) par an.

La convention prévoit également qu'une somme forfaitaire variable pourra être versée à la société Parc Monceau, à la discrétion de la Société. En application de cette clause, la Gérance a proposé le versement d'une prime exceptionnelle de 500 000 euros (HT) fixée au regard d'opérations d'investissement ou de désinvestissements réalisées en 2017 pour lesquelles les apports de Parc Monceau et de

Monsieur Christian de Labriffe ont été déterminants. Dans sa réunion du 14 décembre 2017, après avis favorable du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance, Monsieur Christian de Labriffe ne prenant pas part à la délibération ni au vote, a constaté l'importance pour la Société de rémunérer ses prestataires de services quand ils contribuent au succès et au développement du Groupe pour les inciter à poursuivre leurs efforts au service de l'entreprise et autorisé le versement de cette prime exceptionnelle de 500 000 euros (HT) à Parc Monceau.

#### **Convention de prestation de services conclue entre la Société et la société Chardi Inc.**

Une convention de prestation de services a été conclue le 27 mars 2017 entre la Société et Monsieur Jean Charest, qui est membre du Conseil de surveillance de la Société. Dans le cadre de cette convention, Monsieur Jean Charest s'est engagé à réaliser une mission de conseil et d'assistance auprès du Groupe pour l'accompagnement de son développement à l'international (notamment en Amérique du Nord) et sa stratégie de développement ainsi que la mise en place d'un *advisory board* international. Du fait de ses hautes fonctions politiques passées au Canada, Monsieur Jean Charest a des compétences particulières dans le domaine des affaires et relations internationales, de l'économie et du droit. Au titre de cette convention, Monsieur Jean Charest perçoit une rémunération de 30 000 euros (HT) par trimestre. Il est précisé que Monsieur Jean Charest n'a aucune fonction exécutive au sein du Groupe. La convention conclue stipule qu'elle concerne exclusivement des prestations de services qui, d'une part, sont distinctes du rôle dévolu à Monsieur Jean Charest en qualité de membre du Conseil de surveillance ; d'autre part, ne conduiront en aucun cas Monsieur Jean Charest à prendre quelque décision que ce soit (par exemple sur la réalisation d'une opération ou d'une implantation à l'étranger) ni encore moins à s'immiscer dans la gestion de la Société ou du groupe Tikehau Capital ; et, enfin, ne compromettent en aucun cas la capacité de Monsieur Jean Charest à remplir ses fonctions de membre du Conseil de surveillance de la Société.

À la demande de Monsieur Jean Charest, il a été mis un terme à cette convention avec effet le 30 juin 2017 et une convention comportant des termes exactement similaires a été conclue le 1<sup>er</sup> juillet 2017 avec la société Chardi Inc., une société détenue à hauteur de 50% par Monsieur Jean Charest et dont il est administrateur. La conclusion de cette convention a été autorisée par le Conseil de surveillance de la Société le 1<sup>er</sup> juin 2017 et elle a pris effet le 1<sup>er</sup> juillet 2017. Dans le cadre de cette convention, Chardi Inc. s'engage notamment à mettre à la disposition du Groupe Monsieur Jean Charest.

#### **Approbation de ces conventions par l'Assemblée générale de la Société**

À titre liminaire, il est rappelé qu'aux termes de l'article 3, alinéa 10, du règlement intérieur du Conseil de surveillance, un membre du Conseil de surveillance « *fait part au Conseil de surveillance de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, avec le Groupe Tikehau Capital. Selon le cas, il s'abstient de participer au vote de la délibération correspondante, voire à la discussion précédant ce vote,*

*s'abstient d'assister aux réunions du Conseil durant la période pendant laquelle il se trouve en situation de conflit d'intérêts ou démissionne de ses fonctions de membres du Conseil de surveillance. Le Président du Conseil peut également l'inviter à ne pas assister à la délibération.* »

Ces deux conventions de prestation de services seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle appelée à se prononcer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Des informations complémentaires sur ces conventions figurent dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes figurant à la Section IV.5(c) (Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés) du présent Document de référence.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, aucun nouvel engagement ou convention n'a été conclu depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

#### **(b) Autres opérations entre parties liées**

Un certain nombre de dépenses et d'investissements informatiques ayant trait au fonctionnement des activités du Groupe peut faire l'objet d'une centralisation, dans la mesure où ces éléments sont de nature à être utilisés par l'ensemble ou plusieurs entités du Groupe. Cette mutualisation permet d'assurer l'obtention des meilleurs tarifs, et elle simplifie la gestion administrative et les achats du Groupe. Les dépenses ou investissements concernés incluent notamment : les serveurs et infrastructures informatiques, les équipements bureautiques, les logiciels (bureautiques, systèmes, support & sécurité notamment), les systèmes d'information utilisés par la Direction financière, les dépenses de consultants associées à la mise en place des projets ainsi que les salaires d'une équipe dédiée au contrôle et au bon fonctionnement des systèmes.

Ces coûts ont ensuite vocation à être refacturés aux entités bénéficiant de ces services et achats, en totalité, si une seule entité est bénéficiaire (et n'a pas supporté initialement le coût) ou, partiellement, si un service ou actif est partagé entre plusieurs entités du Groupe. Les modalités de refacturation impliquent la fixation de clés de répartition objectives telles que l'effectif moyen de chaque entité concernée ou encore des éléments permettant de mesurer l'usage qui en est fait par chaque entité (notamment sur les systèmes d'information utilisés par la Direction financière).

Historiquement, une part importante de ces coûts était initialement supportée par Tikehau Capital Advisors du fait de ses fonctions au sein du Groupe avant la réalisation des opérations de réorganisation intervenues en 2016 et 2017 (voir la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence) et était ensuite refacturée aux entités concernées selon les modalités exposées ci-dessus.

À compter de l'exercice 2018, il est envisagé de recentrer les actifs informatiques et la politique d'achats informatiques du Groupe sur la Société, qui a vocation à porter les moyens informatiques du Groupe, à charge pour la Société de refacturer aux autres entités du Groupe (y compris Tikehau Capital Advisors) les dépenses qui leur incombent sur la base des principes de répartition en vigueur au sein du Groupe.



Les frais informatiques engagés au titre des outils utilisés par la Direction financière et les métiers et au titre de l'infrastructure informatique étaient supportés par entité, avant et après mutualisation des coûts, de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	Avant mutualisation	Après mutualisation	Différence
Frais engagés ou supportés par Tikehau Capital Advisors	2 139	944	- 1 195
Frais engagés ou supportés par la société et ses filiales	3 554	4 749	1 195
<b>TOTAL</b>	<b>5 693</b>	<b>5 693</b>	<b>-</b>

(c) Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

**ERNST & YOUNG et Autres**

Siège social : Tour First TSA 14444 –  
92037 Paris-La Défense Cedex  
S.A.S. à capital variable – 438 476 913 R.C.S. Nanterre

**Mazars**

Siège social : 61, rue Henri Regnault –  
92075 Paris La Defense Cedex  
S.A. à directoire et conseil de surveillance au capital de  
€ 8.320.00 784 824 153 R.C.S Nanterre

**Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés**

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

À l'Assemblée générale de la société Tikehau Capital,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 226-2 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 226-2 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

**Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale**

En application de l'article L. 226-10 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

**1. Convention de prestations de services conclue entre Tikehau Capital SCA et Chardi Inc.**

**Nature et objet**

Convention de prestations de services liée à la réalisation d'une mission de conseil et d'assistance auprès du groupe Tikehau Capital pour l'accompagnement de son développement à l'international (notamment en Amérique du Nord) et mise à disposition du groupe de Monsieur Jean Charest.

**Personne concernée**

Monsieur Jean Charest, Administrateur et actionnaire majoritaire de la société Chardi Inc. et membre du Conseil de surveillance de Tikehau Capital.

**Motifs retenus justifiant de son intérêt pour votre société**

Dans le cadre de cette convention, la société Chardi Inc. réalise une mission de conseil et d'assistance auprès du groupe Tikehau Capital pour l'accompagnement de son développement à l'international (notamment en Amérique du Nord) et pour sa stratégie de développement et a vocation à participer à la mise en place d'un *advisory board* international du groupe. Cette convention permet de mettre Monsieur Jean Charest à la disposition du groupe,

en ligne avec l'un de ses principaux axes stratégiques, à savoir le développement du groupe à l'international, et notamment son accès aux marchés et aux investisseurs nord-américains. Dans le cadre de cette convention, Monsieur Jean Charest (au travers de Chardi Inc.) est en mesure de fournir au groupe une assistance adaptée à son plan de développement du fait de ses hautes fonctions politiques passées au Canada et à raison des compétences et de l'expertise qu'il a développées au cours de sa carrière. Cette convention concerne exclusivement des prestations de services qui sont distinctes du rôle dévolu à Monsieur Jean Charest en qualité de membre du Conseil de surveillance.

#### **Modalités**

Une convention de prestations de services a été conclue entre votre société et Monsieur Jean Charest le 27 mars 2017 avec prise d'effet au 1<sup>er</sup> avril 2017. À la demande de Monsieur Jean Charest, la société Chardi Inc. s'est substituée à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2017 dans les droits et obligations de Monsieur Jean Charest au titre de cette nouvelle convention, dont les termes sont demeurés inchangés, et la convention initialement conclue avec Monsieur Jean Charest a été résiliée avec effet au 30 juin 2017.

La convention conclue entre votre société et Chardi Inc. a été autorisée par le Conseil de surveillance le 1<sup>er</sup> juin 2017 et signée le 1<sup>er</sup> juillet 2017. Au titre de cette convention, votre société a supporté une charge de 60 000 euros HT sur l'exercice 2017.

#### **Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale**

#### **Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R. 226-2 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### **Convention de mise à disposition conclue entre Tikehau Capital SCA et Tikehau Capital Advisors SAS**

Une convention de mise à disposition par Tikehau Capital Advisors de locaux sis au 32, rue de Monceau 75008 Paris a été conclue en date du 17 mars 2014.

Cette mise à disposition au profit de Tikehau Capital a été consentie à titre gratuit pour une durée de 1 an, renouvelable par tacite reconduction.

Les personnes concernées par cette convention sont Messieurs Antoine Flamarion et Mathieu Chabran.

#### **Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé**

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2017, sur rapport spécial des Commissaires aux comptes du 21 avril 2017.

#### **Convention de prestations de services conclue entre Tikehau Capital SCA et Parc Monceau SARL**

##### **Nature et objet**

Convention de prestations de services liée à la réalisation d'une mission de conseil dans les domaines de la stratégie du groupe Tikehau Capital, d'opportunités de partenariat ou d'opérations financières.

##### **Personne concernée**

Monsieur Christian de Labriffe, Gérant et associé majoritaire de la société Parc Monceau et Président du Conseil de surveillance de Tikehau Capital.

Au titre de cette convention, la société Parc Monceau réalise une mission de conseil au bénéfice du groupe Tikehau Capital dans les domaines de la stratégie du groupe et des opportunités de partenariat ou d'opérations financières dont elle peut avoir connaissance. Dans le cadre de cette convention, Parc Monceau recherche et porte à la connaissance du groupe les opportunités de partenariat et d'investissement dont elle a connaissance.

En complément des fonctions de Président du Conseil de surveillance de Monsieur Christian de Labriffe, cette convention permet au groupe Tikehau Capital de continuer de bénéficier de l'expertise de Monsieur Christian de Labriffe et de sa société, de leur expérience accumulée en matière d'investissements et d'opérations de fusions-acquisitions, de leur connaissance approfondie du portefeuille d'investissements provenant de Salvepar (aujourd'hui incorporé à celui de votre société à la suite de la fusion de Salvepar dans votre société réalisée le 30 novembre 2017) et de leur réseau pour originer des opportunités d'investissement.

##### **Modalités**

Cette convention a été autorisée par le Conseil de surveillance le 22 mars 2017, elle a été signée le 29 mars 2017 et a pris effet le 1<sup>er</sup> avril 2017.

Au titre de cette convention, votre société a supporté une charge de 849 500 euros HT sur l'exercice 2017. Cette charge comprend, en complément de la rémunération fixe annuelle due à Parc Monceau, le versement d'une prime exceptionnelle de 500 000 euros HT, conformément aux termes de cette convention, laquelle prévoit la faculté pour la Gérance de verser à Parc Monceau une somme forfaitaire variable à sa discrétion. Cette rémunération exceptionnelle a été décidée par la Gérance au regard d'opérations réalisées en 2017 et elle a été autorisée par le Conseil de surveillance le 14 décembre 2017.

#### **Convention de prestations de services conclue entre Tikehau Capital SCA et Chardi Inc.**

##### **Nature et objet**

Convention de prestation de services liée à la réalisation d'une mission de conseil et d'assistance auprès du groupe Tikehau Capital pour l'accompagnement de son développement à l'international (notamment en Amérique du Nord) et mise à disposition du groupe de Monsieur Jean Charest.

#### Personne concernée

Monsieur Jean Charest, Administrateur et actionnaire majoritaire de la société Chardi Inc. et membre du Conseil de surveillance de Tikehau Capital.

Dans le cadre de cette convention, la société Chardi Inc. réalise une mission de conseil et d'assistance auprès du groupe Tikehau Capital pour l'accompagnement de son développement à l'international (notamment en Amérique du Nord) et pour sa stratégie de développement et a vocation à participer à la mise en place d'un *advisory board* international du groupe. Cette convention permet de mettre Monsieur Jean Charest à la disposition du groupe, en ligne avec l'un de ses principaux axes stratégiques, à savoir le développement du groupe à l'international, et notamment son accès aux marchés et aux investisseurs nord-américains. Dans le cadre de cette convention,

Monsieur Jean Charest (au travers de Chardi Inc.) est en mesure de fournir au groupe une assistance adaptée à son plan de développement du fait de ses hautes fonctions politiques passées au Canada et à raison des compétences et de l'expertise qu'il a développées au cours de sa carrière. Cette convention concerne exclusivement des prestations de services qui sont distinctes du rôle dévolu à Monsieur Jean Charest en qualité de membre du Conseil de surveillance.

#### Modalités

La convention initialement conclue entre votre société et Monsieur Jean Charest a été autorisée par le Conseil de surveillance le 22 mars 2017. Elle a été résiliée avec effet au 30 juin 2017. Au titre de cette convention, votre société a supporté une charge de 30 000 euros HT sur l'exercice 2017.

Fait à Paris La Défense et à Courbevoie, le 20 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

#### ERNST & YOUNG ET AUTRES

David Koestner  
Associé

#### MAZARS

Simon Beillevaire  
Associé

## V . COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

 1. COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2017	176
 2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	216

## 1. COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2017

### 1. État de la situation financière consolidée

Actif (en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2017	31 décembre 2016
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Immobilisations incorporelles et corporelles	5.7	333 458	311 234
Portefeuille d'investissement non courant	5.8	1 456 045	762 578
Titres mis en équivalence	5.9	6 595	267
Impôt différé actif	5.15	11 323	27 569
Autres actifs non courants		195	0
<b>Total Actifs non courants</b>		<b>1 807 617</b>	<b>1 101 647</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Créances clients et comptes rattachés	5.10	15 894	8 885
Autres créances et actifs financiers	5.10	227 261	5 689
Portefeuille d'investissement courant	5.11	109 121	40 454
Actifs financiers de gestion de trésorerie	5.12	66 852	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.12	908 577	129 845
<b>Total Actifs courants</b>		<b>1 327 705</b>	<b>184 873</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>3 135 322</b>	<b>1 286 520</b>

<b>Passif</b> (en milliers d'euros)	<b>Notes</b>	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
Capital social	5.13	1 233 597	650 098
Primes		840 567	379 004
Réserves		110 921	28 181
Résultat de la période		314 383	72 444
Capitaux propres part du groupe		2 499 468	1 129 726
Intérêts ne conférant pas le contrôle	5.18	30 200	2 627
<b>Capitaux propres</b>	<b>3.</b>	<b>2 529 668</b>	<b>1 132 353</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Provisions non courantes		318	421
Emprunts et dettes financières non courantes	5.14	545 962	116 857
Impôt différé passif	5.15	1 627	811
Instruments financiers dérivés non courants	5.16	992	4 015
<b>Total Passifs non courants</b>		<b>548 899</b>	<b>122 103</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières courantes	5.14	1 770	2 354
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		15 015	14 707
Dettes fiscales et sociales		13 572	9 565
Autres dettes		26 398	5 437
<b>Total Passifs courants</b>		<b>56 755</b>	<b>32 063</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b>		<b>3 135 322</b>	<b>1 286 520</b>



## 2. État du compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	2017 (12 mois)	2016 (12 mois)
Revenus bruts des sociétés de gestion		74 030	2 381
Commissions payées		- 16 163	
<b>Revenus nets des sociétés de gestion</b>		<b>57 868</b>	<b>2 381</b>
Variation de juste valeur du portefeuille non courant		317 637	41 495
Variation de juste valeur du portefeuille courant		5 569	794
<b>Variation de juste valeur</b>	5.19	<b>323 205</b>	<b>42 289</b>
Autres revenus du portefeuille non courant		63 581	31 455
Autres revenus du portefeuille courant		558	155
<b>Autres revenus du portefeuille</b>	5.20	<b>64 138</b>	<b>31 611</b>
<b>Revenus du portefeuille</b>		<b>387 344</b>	<b>73 899</b>
Résultat du portefeuille d'instruments dérivés			- 62 194
Achats et charges externes		- 50 813	- 20 037
Charges de personnel		- 26 780	
Autres charges opérationnelles nettes		- 4 312	- 4 056
<b>Charges opérationnelles</b>	5.21	<b>- 81 904</b>	<b>- 24 092</b>
<b>Résultat des activités d'investissement et de gestion d'actifs avant quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence</b>		<b>363 307</b>	<b>- 10 006</b>
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence		- 56	67 422
<b>Résultat des activités d'investissement et de gestion d'actifs après quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence</b>		<b>363 251</b>	<b>57 416</b>
Produits nets sur équivalents de trésorerie	5.22	386	577
Charges financières	5.23	- 28 611	- 7 874
<b>Résultat financier</b>		<b>- 28 225</b>	<b>- 7 297</b>
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>335 026</b>	<b>50 119</b>
Impôt sur les bénéfices	5.15	- 19 029	22 377
Participations mises en équivalence		0	
<b>Résultat net</b>		<b>315 997</b>	<b>72 496</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle	5.18	1 614	53
<b>Résultat net, part du groupe</b>		<b>314 383</b>	<b>72 444</b>
<b>Résultat par action (en euros)</b>			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	5.13	85 657 975	31 428 941
Résultat par action (en euros)		3,67 €	2,30 €
Nombre moyen pondéré d'actions après dilution	5.13	87 124 865	31 428 941
Résultat dilué par action (en euros)		3,61 €	2,30 €

État du résultat global consolidé

(en milliers d'euros)	2017 (12 mois)	2016 (12 mois)
<b>Résultat net</b>	<b>315 997</b>	<b>72 496</b>
Écarts de conversion	- 585	- 872
Impôts liés		
<b>Résultat global consolidé</b>	<b>315 412</b>	<b>71 625</b>
Dont intérêts ne donnant pas le contrôle	1 614	53
Dont part du groupe	313 798	71 572

### 3. Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Capital social	Primes	Réserves Groupe
<b>Situation au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>260 278</b>	<b>84 023</b>	<b>22 156</b>
Affectation du résultat			9 589
Résultat de la période			
Augmentation de capital – Décision du 17 juin 2016	237 634	178 226	
Augmentation de capital – Décision du 22 décembre 2016	152 186	116 755	
Autres mouvements sur réserves			- 2 726
Résultat de la période			
<b>Situation au 31 décembre 2016</b>	<b>650 098</b>	<b>379 004</b>	<b>29 019</b>
Affectation du résultat			72 444
Augmentation de capital du 6 janvier 2017	85 760	64 320	
Augmentation de capital réservée au FSP	28 571	21 429	
Offre Publique d'Échange Salvepar	86 230	64 672	11 386
Conversion d'ORNANE – Décision du 17 mai 2017	97	88	
Augmentation de capital du 26 juillet 2017	382 840	319 034	
Paiement en action (IFRS 2)			825
Autres mouvements sur réserve <sup>1</sup>		- 7 980	- 305
Résultat de la période			
<b>Situation au 31 décembre 2017</b>	<b>1 233 597</b>	<b>840 567</b>	<b>113 369</b>

<sup>1</sup> Les frais liés aux augmentations de capital réalisées au cours de l'exercice ont été imputés sur la prime d'émission à hauteur de 8,0 millions d'euros. La variation des intérêts ne conférant pas le contrôle est liée à l'entrée d'un minoritaire dans le capital de Tikehau Capital Europe (Voir note 5.3., § c « Évolution du périmètre de consolidation »).

Actions propres	Écart de conversion	Résultat exercice	Capitaux propres Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Capitaux propres consolidés
	<b>34</b>	<b>9 589</b>	<b>376 079</b>	<b>0</b>	<b>376 079</b>
		- 9 589			0
			0		0
			415 860		415 860
			268 941		268 941
	- 872		- 3 597	2 574	- 1 023
		72 444	72 444	53	72 496
<b>0</b>	<b>- 838</b>	<b>72 444</b>	<b>1 129 726</b>	<b>2 627</b>	<b>1 132 353</b>
		- 72 444			
			150 081		150 081
			50 000		50 000
			162 288		162 288
			185		185
			701 874		701 874
			825	11	836
- 1 025	- 585		- 9 894	25 948	16 054
		314 383	314 383	1 614	315 997
<b>- 1 025</b>	<b>- 1 422</b>	<b>314 383</b>	<b>2 499 468</b>	<b>30 200</b>	<b>2 529 668</b>

#### 4. Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	Notes	2017 (12 mois)	2016 (12 mois)
<b>Revenus des sociétés de gestion</b>		<b>53 741</b>	
<b>Portefeuille d'investissement non courant</b>		<b>- 141 649</b>	<b>- 86 397</b>
Acquisitions	5.8	- 694 730	- 207 535
Cessions		362 037	87 988
Revenus		61 461	33 149
• Dividendes		25 947	13 092
• Intérêts		13 356	2 695
• Autres revenus		22 158	17 362
Incidence des variations de périmètre		129 583	0
<b>Portefeuille d'investissement courant</b>		<b>- 19 924</b>	<b>- 2</b>
Acquisitions	5.11	- 38 243	- 300
Cessions		17 802	
Revenus		518	298
• Dividendes			
• Intérêts		518	298
• Autres revenus			
<b>Autres investissements dans des sociétés en périmètre de consolidation<sup>1</sup></b>		<b>- 50 667</b>	
<b>Dettes, créances sur portefeuille et actifs financiers</b>	<b>5.10</b>	<b>- 195 297</b>	<b>0</b>
<b>Portefeuille d'instruments dérivés</b>			<b>- 62 194</b>
<b>Produits/charges nets sur équivalents de trésorerie</b>		<b>- 1 786</b>	<b>- 1 265</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		<b>- 82 674</b>	<b>- 28 479</b>
<b>Impôt<sup>2</sup></b>	<b>5.15</b>	<b>- 30 606</b>	<b>4 511</b>
<b>Flux de trésorerie opérationnels</b>		<b>- 468 861</b>	<b>- 173 827</b>
<b>Augmentation de capital<sup>3</sup></b>		<b>909 023</b>	<b>418 476</b>
<b>Dividendes versés</b>		<b>- 878</b>	
<b>Emprunts<sup>4</sup></b>	<b>5.14</b>	<b>328 764</b>	<b>- 124 105</b>
<b>Découverts bancaires</b>		<b>35</b>	<b>- 6 314</b>
Autres flux financiers dont Comptes courants & Impact de Changes		- 2 498	27
Actifs financiers de gestion de trésorerie		13 148	0
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>1 247 593</b>	<b>288 083</b>
<b>Variation de trésorerie théorique</b>		<b>778 732</b>	<b>114 257</b>
Trésorerie d'ouverture		129 845	15 588
Trésorerie de clôture		908 577	129 845
Variation de trésorerie		778 732	114 257

<sup>1</sup>Il s'agit des flux d'acquisition des titres Salvepar en numéraire pour 29,3 millions d'euros et des flux d'investissement dans les sociétés consolidées (Credit.fr, Duke Street et TIM pour respectivement, 14,6 millions d'euros, 6,5 millions d'euros et 0,2 million d'euros).

<sup>2</sup>Les variations d'impôt incluent principalement le décaissement des acomptes d'IS des filiales françaises pour un montant de 14,6 millions d'euros et l'augmentation des dettes fiscales liée à la fusion de Salvepar pour un montant de 13,6 millions d'euros.

<sup>3</sup>Flux d'augmentations de capital de Tikehau Capital nets des frais pour 894,0 millions d'euros et incluant l'augmentation de capital de Tikehau Capital Europe souscrite par un minoritaire pour 15,0 millions d'euros.

<sup>4</sup>Les flux liés aux emprunts incluent le remboursement des ORNANE TC émises dans le cadre de l'OPE pour - 75,3 millions d'euros ainsi que les charges financières payées sur l'exercice pour - 30,9 millions d'euros.

## 5. Notes et annexes aux états financiers établis sous le référentiel IFRS

### 5.1. Entité présentant les états financiers

Tikehau Capital est une société en commandite par actions dont le siège social est situé 32, rue de Monceau, 75008 Paris (France).

Tikehau Capital est un groupe de gestion d'actifs et d'investissements. Elle répond à la définition d'entité d'investissement au sens de la norme IFRS 10.

Elle a pour objet social l'investissement sous toutes ses formes, sans restriction ou contrainte notamment quant aux classes d'actifs visées ou à leur allocation sectorielle ou géographique. Ainsi aux termes de ses statuts, Tikehau Capital a pour objet, en France et à l'étranger :

- « la prise de participation, directe ou indirecte, le montage et la structuration d'opérations d'investissement dans tous domaines et portant sur toutes classes d'actifs, le domaine de l'immobilier ainsi que dans des petites et moyennes entreprises ;
- la gestion, l'administration et la cession ou la liquidation, dans les meilleures conditions, de ces participations ;
- le tout directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit avec des tiers, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de commandite, de souscription, d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'alliance, de société en participation ou de prise ou de dation en location ou en gérance de tous biens ou droits autrement, en France et à l'étranger ;
- et, généralement, toutes opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes, de nature à favoriser son extension ou son développement ».

Les variations de périmètre sur le groupe consolidé (le « Groupe ») sont détaillées en note 5.3.

### 5.2. Base de préparation

#### a) Référentiel comptable et Déclaration de conformité

En application du règlement CE n°1606/2002, les comptes consolidés Tikehau Capital sont établis conformément aux normes IAS/IFRS et aux interprétations IFRIC applicables au 31 décembre 2017 et telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Ce référentiel est disponible sur le site internet de la Commission Européenne, à l'adresse suivante : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm).

Les principes comptables retenus au 31 décembre 2017 sont les mêmes que ceux retenus pour les états financiers consolidés au 31 décembre 2016.

Ils ont été complétés par les dispositions des normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2017 et dont l'application est obligatoire pour la première fois sur l'exercice 2017.

Ceux-ci portent sur :

#### Normes et interprétations nouvelles applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017

Aucune nouvelle norme ne s'applique pour la première fois à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au sein de l'Union européenne. Seuls quelques amendements s'appliquent obligatoirement aux exercices ouverts en 2017 :

- amendements à IAS 7 « Initiative concernant les informations à fournir » ;
- amendements à IAS 12 « Comptabilisation d'impôts différés actifs au titre de pertes non réalisées ».

Le Groupe n'est pas concerné par les nouvelles normes ou amendements de normes publiés et applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

#### Normes publiées par l'IASB et adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2017

Le Groupe n'a appliqué de façon anticipée aucune des nouvelles normes et interprétations mentionnées ci-après qui pourraient le concerner et dont l'application n'est pas obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2017 :

- IFRS 9 « Instruments financiers » ;
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » ;
- IFRS 16 « Contrats de location » ;
- amendements à IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et coentreprises » ;
- amendements à IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions » ;
- amendements à IFRS 9 « Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative » ;
- IFRIC 22 « Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée » ;
- IFRIC 23 « Incertitudes relatives à l'impôt sur le résultat ».

L'étude des impacts et des conséquences pratiques de l'application de ces normes, amendements de normes et interprétations est en cours de finalisation.

La norme IFRS 9 « Instruments financiers », applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2018, viendra remplacer la norme IAS 39. IFRS 9 définit une nouvelle classification des instruments financiers et un modèle de dépréciation des actifs financiers fondé sur les pertes attendues. Cette norme prévoit aussi un traitement différent de la comptabilité de couverture, hors opérations de macro-couverture.

Le Groupe pourrait être concerné par cette norme ; à ce stade de l'analyse, il n'a pas été identifié de remise en cause des principes déjà appliqués.

La norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires provenant de contrats avec les clients » remplacera les normes IAS 11 et IAS 18 pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Selon IFRS 15, la comptabilisation du chiffre d'affaires devra refléter le transfert de contrôle des biens et services au client pour un montant correspondant à la rémunération à laquelle le vendeur s'attend à avoir droit et selon 5 étapes identifiées.

Cette nouvelle norme impacte principalement les revenus des sociétés de gestion (voir § 5.4.I (Reconnaissance du chiffre d'affaires : revenus des sociétés de gestion)).

Une analyse a été menée afin d'identifier les impacts de la mise en place de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2018 ; à ce jour, il n'a pas été identifié d'éléments significatifs d'ajustement.

Les revenus des sociétés de gestion sont désormais présentés en dissociant les montants bruts de revenus, les coûts des ventes (commissions payées) et les revenus nets des sociétés de gestion.



La norme IFRS 16 « Contrat de location » remplacera la norme IAS 17 au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Elle supprime la distinction entre les contrats de location-financement et les contrats de location simple et prévoit la comptabilisation au bilan de tous les contrats de location, avec la reconnaissance au passif d'une dette locative représentative des engagements sur toute la durée du contrat, et à l'actif d'un droit d'utilisation à amortir. À ce jour, la société n'anticipe pas d'effet matériel de l'application de cette norme ; une analyse confirmant cette analyse sera menée en 2018.

#### **b) Bases d'évaluation**

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Tikehau Capital et de ses filiales pour chacun des exercices présentés. Les états financiers des filiales sont préparés sur la même période de référence que ceux de la société mère et sur la base de méthodes comptables homogènes. Les états financiers consolidés sont exprimés en euros arrondis au millier d'euros le plus proche. Des écarts d'arrondi peuvent générer des différences mineures entre les états financiers.

Les états financiers sont préparés sur la base d'une évaluation à la juste valeur par le compte de résultat des titres détenus en portefeuille par les sociétés d'investissement, conformément aux dispositions d'IFRS 13. Sont également évalués à la juste valeur les instruments financiers dérivés. Les autres éléments du bilan (notamment immobilisations incorporelles et corporelles, prêts et créances) sont établis selon le principe du coût historique.

Les méthodes utilisées pour évaluer la juste valeur sont présentées dans la note 5.5 sur la détermination de la juste valeur.

#### **c) Monnaie fonctionnelle et de présentation, conversion des états financiers**

La devise de présentation des comptes consolidés est l'euro, les comptes des entités consolidées utilisant une monnaie fonctionnelle différente sont convertis en euros :

- au cours de clôture pour les postes du bilan ;
- au cours moyen de la période pour les éléments du compte de résultat.

Les différences de change résultant de l'application de ces cours sont inscrites dans les capitaux propres, en « Écarts de conversion ».

#### **d) Transactions en devises autres que la monnaie fonctionnelle**

Les opérations réalisées par les sociétés consolidées dans des devises autres que leur monnaie fonctionnelle sont converties dans leur monnaie fonctionnelle aux cours des devises à la date de ces opérations.

Les créances et dettes exprimées en devises autres que la monnaie fonctionnelle de la société concernée sont converties aux cours de ces devises à la date de clôture. Les pertes et gains de change latents résultant de cette conversion sont enregistrés au compte de résultat.

#### **e) Recours à des estimations et aux jugements**

La préparation des comptes consolidés nécessite la prise en compte d'hypothèses et d'estimations qui ont une incidence sur les montants présentés au titre des éléments d'actifs et de passifs inscrits au bilan, ainsi que sur les montants présentés au titre des produits et des charges de l'exercice.

La Direction revoit ses estimations et appréciations de manière constante, sur la base de son expérience passée, ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables, qui constituent le fondement de ses appréciations de la valeur comptable des éléments d'actifs et de passifs. Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les principales estimations faites par la Direction lors de l'établissement des comptes consolidés portent notamment sur l'estimation de la juste valeur des investissements en portefeuille non cotés et l'estimation des montants d'impôts différés actifs reconnus sur les reports fiscaux déficitaires.

### **5.3. Périmètre de consolidation**

#### **a) Méthode de consolidation**

Les comptes consolidés de Tikehau Capital ont été préparés en utilisant l'exemption prévue pour les entités d'investissement dans la norme IFRS 10.

Les critères retenus pour qualifier une société d'investissement au sens de la norme IFRS 10 sont les suivants :

- L'entité est une société détenant notamment des participations minoritaires dans des sociétés cotées et non cotées. L'entité bénéficie notamment des fonds de ses actionnaires afin de les investir dans un portefeuille de participations et d'investissements avec une diversification sectorielle importante.
- L'entité vise à construire un portefeuille diversifié aux plans sectoriel et géographique, solide et équilibré. L'entité entend ainsi obtenir en retour de ses investissements un gain en capital, des produits financiers, comme des dividendes, coupons, intérêts etc., ou les deux à la fois.
- L'entité mesure et évalue notamment la performance de ses investissements sur la base de la juste valeur du portefeuille.

Compte tenu de ses activités, Tikehau Capital répond à la définition d'une entité d'investissement au sens de la norme IFRS 10 :

- Tikehau Capital est une société qui investit directement, ou indirectement au travers d'autres sociétés d'investissement. Entre autres, elle bénéficie des fonds de ses actionnaires afin de les investir dans un portefeuille de participations et d'investissement avec une diversification importante.
- Tikehau Capital vise à construire un portefeuille diversifié et attend ainsi obtenir en retour de ses investissements un gain en capital, des produits financiers, comme des dividendes, coupons, intérêts etc. ou les deux à la fois.
- Tikehau Capital mesure et évalue la performance de ses investissements sur la base de la juste valeur du portefeuille.

Les filiales dans lesquelles Tikehau Capital exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif, en droit ou en fait, sont consolidées par intégration globale, à l'exception des participations détenues par des entités d'investissement selon l'exemption prévue par la norme IFRS 10. Ainsi, les filiales qui fournissent des services liés à ces activités d'investissement et qui ne sont pas elles-mêmes des sociétés d'investissement entrent dans le périmètre de consolidation.

Les entités dans lesquelles Tikehau Capital exerce une influence notable sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, à l'exception des investissements pour lesquels Tikehau Capital a choisi l'exemption d'IAS 28 et qui sont évalués selon l'option juste valeur par résultat.

Par ailleurs, pour les entités structurées ou entités ad hoc telles que définies par la norme IFRS 10, le groupe Tikehau apprécie la notion de contrôle notamment au regard des aspects suivants :

- pouvoir de piloter l'activité de l'entité ;
- percevoir des revenus variables ou être exposé à des risques de cette entité ;

- avoir la capacité d'influencer les revenus perçus de cette entité et les risques.

Ceci concerne notamment les investissements dans les fonds d'investissement classés en portefeuille d'investissement non courant ou courant.

## b) Périmètre de consolidation

### Société mère

Société	Forme	Adresse	Méthode de consolidation
Tikehau Capital	SCA	32, rue de Monceau, 75008 Paris	société mère

Filiales consolidées selon la méthode l'intégration globale ou entités comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence

Entités consolidées par intégration globale	Forme	Adresse	% d'intérêts	
			31 déc. 2017	31 déc. 2016
TGPF	SAS	32, rue de Monceau, 75008 Paris	100,0%	100,0%
Tikehau Capital UK	Ltd	111 Old Broad Street EC2N 1AP London	100,0%	100,0%
Tikehau Capital Europe	Ltd	111 Old Broad Street EC2N 1AP London	75,1%	97,0%
Tikehau Investment Management <sup>(1)</sup>	SAS	32, rue de Monceau, 75008 Paris	96,7%	96,6%
Tikehau Investment Management APAC (filiale de TIM à 100%) <sup>(2)</sup>	Pte. Ltd	8 Marina View #15-07A – Asia Square Tower 1 Singapore 018960	96,7%	96,6%
Tikehau Investment Management Asia (filiale de TIM à 100%) <sup>(3)</sup>	Pte. Ltd	8 Marina View #15-07A – Asia Square Tower 1 Singapore 018960	96,7%	96,6%
IREIT Global Group (filiale de TIM APAC à 80%)	Pte. Ltd	8 Marina View #15-07A – Asia Square Tower 1 Singapore 018960	77,3%	77,3%
Credit.fr	SAS	140, rue Victor-Hugo, 92300 Levallois-Perret	95,9%	

<sup>1</sup> Tikehau IM ou TIM.

<sup>2</sup> TIM APAC.

<sup>3</sup> TIM Asia.

Entités consolidées par mise en équivalence	Forme	Adresse	% d'intérêts	
			31 déc. 2017	31 déc. 2016
Letus Private Office	SAS	11, avenue d'Iéna, 75116 Paris	20,0%	20,0%
Duke Street LLP	Ltd	Nations House, 103 Wigmore Street W1U 1QS London	35,0%	17,2%

### Filiales de Tikehau Capital répondant aux conditions de l'exemption IFRS 10 et sociétés associées évaluées à la juste valeur

Ces entités sont comptabilisées dans le portefeuille d'investissement non courant et sont évaluées à la juste valeur par résultat. Elles sont identifiées ci-après :

Entités d'investissement à la juste valeur	Forme	Adresse	% d'intérêts		Niveau de contrôle
			31 déc. 2017	31 déc. 2016	
Tikehau Venture	SAS	32, rue de Monceau, 75008 Paris	100,0%	100,0%	Contrôle
Tikehau Capital Belgium	SAS	Avenue Louise, 480 – B-1050 Bruxelles	100,0%		Contrôle
Tikehau Asia	SAS	32, rue de Monceau, 75008 Paris	100,0%	100,0%	Contrôle
Heuricap	SAS	32, rue de Monceau, 75008 Paris	90,0%	90,0%	Contrôle
Cimes & Cie	SAS	32, rue de Monceau, 75008 Paris	72,2%	72,2%	Contrôle
Tikehau Secondary	SAS	32, rue de Monceau, 75008 Paris	67,1%	67,1%	Contrôle
Salvepar <sup>1</sup>	SA	32, rue de Monceau, 75008 Paris	n.a.	58,8%	
Zephyr Investment	SAS	32, rue de Monceau, 75008 Paris	53,3%		Contrôle
AR Industries	SAS	65A, Bld du Cdt-Charcot, 92200 Neuilly-sur-Seine	49,0%	49,0%	Influence notable
Tikehau Real Estate Investment Company	SAS	32, rue de Monceau, 75008 Paris	30,0%	22,0%	Influence notable
TKF (anciennement Tikeflo) <sup>2</sup>	SAS	32, rue de Monceau, 75008 Paris	n.a.	45,6%	
Verona	SAS	3, boulevard de Sébastopol, 75001 Paris	24,6%	24,6%	
HDL Development	SAS	Rue Victor-Pagès, 26701 Pierrelatte	23,1%	23,1%	Influence notable
City Star Ream Dvpt	Ltd Pte	Suntec Tower Four Singapore	23,1%	23,1%	Influence notable
Navec	SL	Carretera Madrid, 5, 30319 Cartagena, Murcia, Espagne	21,7%		Influence notable
AFICA	SA	19, rue de Bazancourt, 51110 Isles-sur-Suipe	20,0%		Influence notable

<sup>1</sup> Entité fusionnée dans Tikehau Capital le 30 novembre 2017 avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

<sup>2</sup> Entité fusionnée dans Tikehau Capital le 28 décembre 2017.

### Filiales des entités d'investissement contrôlées

Filiales des entités d'investissement contrôlées	Forme	Adresse	% d'intérêts	
			31 déc. 2017	31 déc. 2016
SCI Chemin Noir	SCI	32, rue de Monceau, 75008 Paris	n.a.	90,0%
SCI Montat 93	SCI	32, rue de Monceau, 75008 Paris	n.a.	90,0%
Tikefonds	SAS	32, rue de Monceau, 75008 Paris	n.a.	100,0%

Ces entités ont été fusionnées dans Tikehau Capital le 28 décembre 2017.

## Filiales non consolidées

Entités non consolidées	Forme	Adresse	% d'intérêts	
			31 déc. 2017	31 déc. 2016
Tikotel Partners	SAS	32, rue de Monceau, 75008 Paris	n.a.	66,7%
26Bis Rue Lubeck	SCI	32, rue de Monceau, 75008 Paris	n.a.	100,0%
Takume	SAS	32, rue de Monceau, 75008 Paris	100,0%	100,0%
Tikehau Capital North America	LLC	1209 Orange Street, Wilmington New Castel County, DE 19801, USA	100,0%	
Tikehau Solution	SAS	32, rue de Monceau, 75008 Paris	100,0%	

La société Tikotel Partners a été cédée le 31 décembre 2017.

La société 26 bis rue de Lubeck a été fusionnée dans Tikehau Capital (TUP) le 28 décembre 2017.

Les sociétés Takume, Tikehau Capital North America et Tikehau Solution n'ont pas été consolidées compte tenu de leur caractère non significatif.

### Investissements dans des fonds gérés par des sociétés du Groupe ou des tiers

Tikehau Capital et ses filiales peuvent investir dans des fonds gérés par Tikehau IM ou Tikehau Capital Europe ou des sociétés externes au Groupe. La nécessité de consolider ou non ces fonds s'effectue au regard des critères IFRS 10 applicables aux entités ad hoc (voir ci avant).

En ce qui concerne les parts de fonds détenues par des sociétés du Groupe, le pourcentage de contrôle des fonds dans lesquels la Société a investi est également apprécié pour déterminer la nécessité de consolider un fonds ou non.

L'analyse menée par le groupe Tikehau sur les fonds gérés par Tikehau IM et ceux gérés par Tikehau Capital Europe (CLO) permet de conclure à l'absence de contrôle au regard des critères de la norme IFRS 10 et donc à la non-consolidation de ces fonds (voir note 5.24., § « Investissements dans les fonds gérés par Tikehau Investment Management ou Tikehau Capital Europe »).

### c) Évolution du périmètre de consolidation

Les principales évolutions du périmètre de consolidation au cours de l'exercice 2017 sont les suivantes :

#### Salvepar

Au 31 décembre 2016, Tikehau Capital détenait 58,8% de Salvepar. Cette dernière n'était pas consolidée au 31 décembre 2016, répondant à l'exemption d'IFRS 10 en qualité de société d'investissement. Les titres Salvepar détenus par Tikehau Capital étaient évalués à la juste valeur.

Le 9 janvier 2017, Tikehau Capital a annoncé une offre publique d'échange à titre principal et d'achat à titre subsidiaire portant sur les actions ordinaires et les ORNANE émises par Salvepar (« OPE »).

Les résultats de l'offre ont été communiqués le 27 février 2017, et sont rappelés ci-après :

- i) 2 728 822 actions ordinaires représentant 36,6% du capital de Salvepar et 1 225 326 ORNANE ont été apportées à l'offre publique d'échange simplifiée à titre principal ;
- ii) 277 543 actions ordinaires représentant 3,7% du capital de Salvepar et 165 277 ORNANE ont été apportées à l'offre publique d'achat simplifiée à titre subsidiaire.

Le règlement livraison de cette offre publique est intervenu le 28 février 2017 et s'est traduit par :

- i) la création de 7 185 807 actions Tikehau Capital soit une augmentation de capital d'un montant d'environ 151 millions d'euros (prime incluse) sur la base d'une parité d'échange de 2,6333 ;
- ii) l'émission de 1 225 326 ORNANE Tikehau Capital de valeur nominale unitaire 61,63 euros, soit un emprunt obligataire convertible d'un montant d'environ 76 millions d'euros.

À l'issue de cette offre, dont le règlement-livraison est intervenu le 28 février 2017, Tikehau Capital détenait 99,1% du capital, 99,2% des droits de vote et 99,8% des ORNANE de Salvepar.

Les résultats de l'offre publique d'acquisition le permettant, une procédure de retrait obligatoire portant sur les actions et les ORNANE de Salvepar a été mise en œuvre le 6 mars 2017. Cette procédure a permis à la Société de détenir 100% du capital et des droits de vote de Salvepar.

Depuis cette date, Tikehau Capital consolide Salvepar par intégration globale dans la mesure où, à compter du 7 mars 2017, Salvepar ne répond plus aux critères d'exemption IFRS 10.

L'impact de la revalorisation à la juste valeur des actifs de Salvepar (correspondant à la substitution de la valeur des titres Salvepar chez Tikehau Capital au 31 décembre 2016 à la juste valeur des actifs et des passifs de Salvepar au 7 mars 2017) a été comptabilisé en variation de juste valeur au compte de résultat pour la quote-part déjà détenue lors de l'offre publique d'échange soit un montant de 32,4 millions d'euros.

La variation de valeur induite par l'augmentation de la détention entre 58,8% et 100% est comptabilisée en variation de périmètre (réserves consolidées) comme une acquisition d'intérêts minoritaires pour 11,4 millions d'euros (voir note 3. (Variation des capitaux propres)).

Les principaux agrégats bilanciels de Salvepar au 7 mars 2017 inclus dans la consolidation sont les suivants :

(en milliers d'euros)	7 mars 2017
Immobilisations incorporelles et corporelles	104
Portefeuille d'investissement non courant	418 331
Autres actifs non courants	79
<b>Actifs non courants</b>	<b>418 515</b>
Créances diverses	794
Portefeuille d'investissement courant	49 427
Trésorerie et équivalents de trésorerie	166 971
<b>Actifs courants</b>	<b>217 193</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>635 707</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>461 482</b>
Dettes financières non courantes	150 000
Impôt différé passif	7 388
<b>Passifs non courants</b>	<b>157 388</b>
Emprunts et dettes financières courantes	593
Dettes fiscales et sociales	13 960
Dettes diverses	2 284
<b>Passifs courants</b>	<b>16 837</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>635 707</b>

Les dettes financières pour 150 millions d'euros correspondent aux ORNANE Salvepar détenues à 100% par Tikehau Capital suite à l'OPE.

#### Tikehau Capital Europe

Le 10 mars 2017, Tikehau Capital Europe, filiale de Tikehau Capital, a procédé à une augmentation de capital pour un montant d'environ 22 millions d'euros, souscrite par la Société et Amundi. À l'issue de cette opération autorisée par la *Financial Conduct Authority* (« FCA ») Tikehau Capital détient 75,1% des actions de Tikehau Capital Europe (contre 97% au 31 décembre 2016).

#### Credit.fr

Le 29 juin 2017, Tikehau Capital a finalisé l'acquisition de 95,9% du spécialiste français du financement participatif pour le TPE-PME, Credit.fr.

Cette acquisition permet à Tikehau Capital de consolider et d'élargir sa plate-forme de prêt à l'économie et d'étendre son offre de financement d'entreprises aux TPE et PME.

L'investissement de Tikehau Capital s'élève à 14,6 millions d'euros pour une participation de 95,9%.

Credit.fr est donc consolidée par intégration globale depuis le 29 juin 2017.

La constatation de l'acquisition des nouveaux titres a donné lieu à la comptabilisation d'un goodwill pour un montant de 10,9 millions d'euros et d'un nom de domaine Credit.fr pour un montant de 1,1 million d'euros (en plus du montant acquis pour 0,2 million d'euros).

(montants en milliers)	Credit.fr
Devise	euros
Prix d'acquisition	15 224
Juste valeur des actifs acquis et passifs repris	4 278
dont actifs incorporels identifiés	1 100
dont actifs non courants	392
dont actifs courants (hors disponibilités)	834
dont disponibilités	2 668
dont dettes	-717
Goodwill	10 946



### Duke Street

Le 29 août 2017, la participation de Tikehau Investment Limited (TIL) dans Duke Street a été transférée à Tikehau Capital UK, filiale de Tikehau Capital.

L'objectif de cette opération était de regrouper la totalité de la participation financière dans Duke Street « sous » Tikehau Capital.

À l'issue de cette opération Tikehau Capital UK détient 35% de Duke Street pour un montant de 5,6 millions de livres sterling.

La société est donc comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence au 31 décembre 2017.

### Opération de réorganisation en 2016

Pour rappel, sur l'exercice 2016, Tikehau Capital Europe et Tikehau Investment Management ont été intégrées globalement le 21 décembre 2016 (10 jours). Sur l'exercice 2017, ces entités sont comptabilisées selon la méthode de l'intégration globale sur l'ensemble de l'exercice (12 mois).

### d) Événements significatifs de la période

#### Augmentations de capital de Tikehau Capital (en dehors de l'OPE)

Le 22 décembre 2016, Tikehau Capital a ouvert une période de souscription pour une augmentation de capital qui s'est clôturée le 6 janvier 2017. Cette dernière a été principalement souscrite par les actionnaires existants pour un montant d'environ 150 millions d'euros sur la base d'un prix de 21 euros par action.

Par ailleurs, Tikehau Capital a obtenu le 6 janvier 2017 du FSP (Fonds Stratégique de Participations) un engagement de souscription à une augmentation de capital réservée pour un montant minimum de 50 millions et ce sur la base également d'un prix de 21 euros par action. Cette augmentation de capital réservée a été réalisée le 3 mars 2017.

Le 30 juin 2017, Tikehau Capital a ouvert une période de souscription pour une augmentation de capital qui s'est clôturée le 29 juillet 2017. Le montant brut de l'augmentation de capital (prime d'émission incluse), après exercice intégral de la clause d'extension décidée par la Gérance, s'est élevé à 701,8 millions d'euros sur la base d'un prix de 22 euros par action.

#### Succès de l'OPE sur Salvepar et introduction en bourse

La Société a annoncé le 9 janvier 2017 un projet d'offre publique d'échange et d'achat portant sur les actions ordinaires et les ORNANE émises par Salvepar. Suite à la réalisation de l'offre publique d'échange et au retrait obligatoire portant sur les actions et les ORNANE Salvepar non apportées à l'offre, Tikehau Capital détenait 100% des actions ordinaires et 100% des ORNANE de Salvepar (Voir § 5.3.c (Évolution du périmètre de consolidation)).

Le 7 mars 2017, la Société a fait son entrée en bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Le prix d'introduction a été fixé à 21 euros par action pour une capitalisation boursière d'environ 1,5 milliard d'euros.

Cette introduction en bourse s'inscrit dans le cadre de la réorganisation du Groupe amorcée fin 2016.

### Conversion et remboursement anticipé des ORNANE Tikehau Capital

Le 17 mai 2017, 3 000 ORNANE Tikehau Capital ont été converties se traduisant par la création de 8 097 actions Tikehau Capital soit une augmentation de capital d'un montant d'environ 185 000 euros (prime incluse).

Dans le cadre de projet d'offre publique, la Société a émis le 2 mars 2017 des ORNANE (Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (les « ORNANE »)) venant à échéance le 1<sup>er</sup> janvier 2022. La valeur nominale de la souche d'ORNANE à l'émission était de 75,3 millions d'euros.

Le 21 juin 2017, Tikehau Capital a procédé au rachat de 659 024 ORNANE représentant 53,9% des ORNANE en circulation à cette date dans le cadre d'une transaction hors marché (le « Rachat »). Le Rachat a été effectué au prix de 68,25 euros par ORNANE (coupon inclus). Ce prix extériorisait une prime de 10,7% sur la valeur nominale des ORNANE et compensait les intérêts qui auraient été dus par la Société au titre du 1<sup>er</sup> semestre 2017 en l'absence de Rachat.

Afin d'assurer un traitement équitable de l'ensemble des porteurs d'ORNANE, Tikehau Capital a mis en œuvre une procédure de désintéressement des porteurs d'ORNANE entre le 22 juin et le 28 juin 2017 au prix du Rachat.

Le 28 juin 2017, Tikehau Capital a annoncé avoir finalisé le rachat de 1 220 868 ORNANE, représentant environ 99,9% des ORNANE initialement émises, dans le cadre de transactions hors marché et de la procédure de désintéressement mise en œuvre du 22 juin au 28 juin 2017 inclus. Le règlement-livraison de la procédure de désintéressement est intervenu le 30 juin 2017. Les ORNANE rachetées ont ensuite annulées conformément à leurs modalités. Les rachats susvisés représentaient un montant cumulé de 83,3 millions d'euros.

Sur la base de ces résultats, la Société a décidé d'exercer son droit de demander le remboursement anticipé des ORNANE restant en circulation dans les conditions prévues par le contrat d'émission. Ce remboursement anticipé est prévu le 22 septembre 2017 au pair (soit 61,63 euros par ORNANE) majoré des intérêts courus.

#### Émission d'un emprunt obligataire Tikehau Capital

Le 24 novembre 2017, Tikehau Capital a annoncé avoir procédé avec succès au placement d'une émission obligataire d'un montant de 300 millions d'euros à échéance novembre 2023. Cette émission obligataire inaugurale « *senior unsecured* » est assortie d'un coupon fixe annuel de 3%. Le règlement livraison est intervenu le 27 novembre 2017. Cette émission vient non seulement diversifier mais également renforcer durablement les ressources financières du Groupe.

#### Financement bancaire

Tikehau Capital a signé le 23 novembre 2017 un crédit structuré d'un milliard d'euros sur 5 ans, composé d'une tranche amortissable de 500 millions d'euros et d'un crédit renouvelable (*Revolving Credit Facility*) de 500 millions d'euros, auprès d'un syndicat de prêteurs menés par BNP Paribas, Natixis et UniCredit Bank en tant que co-arrangeurs, et composé de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Société Générale, Citibank, La Banque Postale, Nomura, Le Crédit Lyonnais et Barclays.



Cette nouvelle facilité financera les besoins généraux de Tikehau Capital en lui donnant les ressources complémentaires pour soutenir sa croissance et sa stratégie. Les dettes précédemment souscrites par Tikehau Capital (Crédit Syndiqué, Bred et UniCredit) ont été remboursées en totalité concomitamment.

### Principaux investissements et désinvestissements de l'exercice

Les principaux investissements réalisés par la Société au cours de l'exercice 2017 sont :

- **Eurazeo** – En mai, Tikehau Capital a annoncé avoir acquis une participation de 7,6% dans la société d'investissement cotée Eurazeo. L'exposition au 31 décembre 2017 s'élève à 443 millions d'euros (hors frais).
- **Claranet** – La Société a investi 75 millions de livres sterling en actions ordinaires et actions de préférence aux côtés des actionnaires actuels du groupe Claranet, un leader indépendant des services d'hébergement et d'infogérance d'applications critiques.
- **Altrad** – La Société a acquis auprès du Crédit Mutuel Arkéa une participation dans Altrad, un groupe spécialisé dans la vente et la location de matériels BTP et d'industrie, pour un montant de 49,4 millions d'euros.

Les principaux désinvestissements réalisés par la Société au cours de l'exercice sont :

- **DRT** – Le 30 novembre 2017, la Société a annoncé être entrée en négociations exclusives avec la société d'investissement Ardian en vue de l'acquisition par cette dernière d'une participation majoritaire dans DRT auprès des familles fondatrices et de Tikehau Capital. Le 21 décembre 2017, Tikehau Capital a signé un contrat portant sur la cession de l'intégralité des titres de la société Salvepar Sequoia Investissement (filiale à 100% de Tikehau Capital) qui détient les titres de la société DRT. L'analyse des clauses contractuelles de cet accord a permis de conclure que l'essentiel des risques et avantages a bien été transféré de fait au 31 décembre 2017, les conditions suspensives de forme étant liées à l'approbation de l'opération par les autorités de non-concurrence et dont les conséquences étaient garanties par l'acquéreur. La vente ferme a été confirmée le 19 mars 2018 entre les parties. La signature des actes juridiques de transfert des titres est prévue le 10 avril 2018 (cf. § Événements postérieurs à la clôture). De ce fait, l'opération de cession a été considérée comme réalisée et le produit attendu a été classé au sein des actifs financiers courants pour un montant de 200 millions d'euros. Dans le cadre de cette opération, la Société a réalisé un résultat de cession estimé de 160 millions d'euros. DRT est une société spécialisée dans la valorisation de la colophane et de l'essence de térébenthine extraites de la résine du pin, dans laquelle la Société avait investi 40,2 millions d'euros entre 2014 et 2016.

- **SES-imagotag** – En juin 2017, SES-imagotag a annoncé son projet de rapprochement avec le groupe chinois BOE Technology Group. Dans ce cadre, les principaux actionnaires de SES-imagotag, parmi lesquels la Société qui détient 14% du capital de SES-imagotag, sont entrés en négociations exclusives avec l'acquéreur le 16 juin 2017 en vue de la cession de leur participation totalisant 55% du capital, au prix de 30 euros par action. Cette cession a été réalisée le 20 décembre 2017 et a permis à la Société de réaliser un revenu de 5 millions d'euros au titre de l'exercice 2017.

- **Groupe Flo** – Fin avril 2017, Tikehau Capital a annoncé son désengagement de Groupe Flo dans le cadre des opérations de restructuration de ce groupe. En application de l'accord conclu, Financière Flo a été rachetée par Groupe Bertrand pour un euro symbolique le 16 juin 2017. Préalablement à la cession, Financière Flo était contrôlée à hauteur de 66% par GB Inno BM (une société détenue conjointement par la Compagnie Nationale à Portefeuille et Ackermans van Haaren) et à hauteur de 34% par Tikehau Capital. L'investissement de Tikehau Capital ressortait à 7,9 millions d'euros au 31 décembre 2016. Dans le cadre de ces opérations de restructuration, Tikehau Capital conserve une exposition au Groupe Flo à hauteur de 1,7 million d'euros. L'impact de cette opération représente ainsi un coût de 6 millions d'euros avant impôt au titre de l'exercice 2017.

## 5.4. Principales méthodes comptables

### a) Portefeuille d'investissement

Les titres de participation détenus par les sociétés d'investissement sont évalués à la juste valeur par résultat. Les variations de juste valeur positives et négatives sont présentées dans le résultat de la période sur la ligne « Variations de juste valeur ». Les modalités de détermination de la juste valeur sont exposées au paragraphe 5.5.

Les investissements effectués en titres de capital et en titres de quasi-capital (obligations convertibles, OCEANE, etc.) sont classés dans le portefeuille d'investissement non courant.

Par ailleurs, et en fonction de ses liquidités disponibles, du cadencement de ses investissements et des conditions de marché, le Groupe est amené à opérer des placements plus tactiques en constituant un portefeuille de titres détenus à plus court terme composé d'actions et d'obligations ou parts de fonds. Les valeurs mobilières sélectionnées pour ce portefeuille ont pour caractéristique d'être liquides et de présenter des perspectives de rendement et/ou de performance attrayantes. Ces investissements sont classés dans le portefeuille d'investissement courant.

Les prêts et créances rattachées à ces investissements sont comptabilisés initialement pour leur prix d'acquisition, frais de transaction directement attribuables et coupons courus inclus. Ils sont comptabilisés ultérieurement au coût amorti avec amortissement de la surcote/décote et des frais de transaction selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Des dépréciations sont constituées pour les prêts et créances lorsqu'il existe une indication objective de perte de valeur liée à un événement survenu postérieurement à la mise en place du prêt.

### b) Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (coût d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. L'écart d'acquisition représente ainsi la différence entre le coût d'acquisition et l'évaluation totale des actifs et passifs identifiés à la date d'acquisition.

Les *goodwills* relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères sont libellés dans la devise fonctionnelle de l'activité acquise.

En cas de prise de contrôle d'une entité dans laquelle le Groupe détient déjà une participation, la transaction est analysée comme une double opération : d'une part comme une cession de la totalité de la participation antérieurement détenue avec constatation du résultat de cession consolidé, et d'autre part, comme une acquisition de la totalité des titres avec constatation d'un écart d'acquisition sur l'ensemble de la participation (ancien lot et nouvelle acquisition).

Les coûts directement attribuables à l'acquisition tels que les honoraires juridiques, de *due diligence* et les autres honoraires professionnels sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Les *goodwills* ne sont pas amortis. Ils font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices objectifs de perte de valeur et au minimum une fois par an. La norme IAS 36 requiert que les dépréciations éventuelles des écarts d'acquisition soient déterminées par référence à la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) ou du groupe d'UGT auxquels ils sont rattachés.

Les unités génératrices de trésorerie correspondent au plus petit groupe d'actifs et de passifs générant des entrées de trésorerie indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. L'organisation de Tikehau Capital a ainsi conduit à l'identification de deux UGT correspondant aux activités de gestion d'actifs d'une part et aux activités d'investissement d'autre part. En conséquence, les tests sont réalisés au niveau des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ou de regroupements d'UGT qui constituent des ensembles homogènes générant conjointement des flux de trésorerie largement indépendants des flux de trésorerie générés par les autres UGT.

La valeur d'utilité est calculée comme la valeur actuelle de l'estimation des flux futurs dégagés par l'UGT, tels qu'ils résultent des plans à moyen terme établis pour les besoins du pilotage du Groupe.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, l'écart d'acquisition rattaché à l'UGT ou au groupe d'UGT est déprécié à due concurrence. Cette dépréciation est irréversible.

### c) Instruments financiers dérivés

Le Groupe peut être amené à négocier des instruments financiers dérivés dans le cadre de sa stratégie de gestion des risques de taux d'intérêt sur emprunts bancaires et d'émission d'instruments de dettes ou de risques de marché.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur à la date de clôture. Les variations de valeur des instruments dérivés sont enregistrées par le compte de résultat :

Sur une ligne distincte « Résultat du portefeuille d'instruments dérivés » dans le cadre de la gestion des risques de marché » ;

Dans les charges financières pour les positions de dérivés de taux.

### d) Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition et sont amorties sur leur durée d'utilité.

Les principales durées sont les suivantes :

- usufruit : entre 5 et 15 ans selon la durée de jouissance ;
- logiciels : 1 à 3 ans ;
- matériel et mobilier de bureau : 3 à 5 ans.

Les immobilisations incorporelles sont également constituées de la marque Tikehau Capital qui est reconnue à son prix d'acquisition pour un montant de 10,7 millions d'euros et de la marque Credit.fr réévaluée lors de son acquisition à un montant de 2,4 millions d'euros.

Cette valorisation a été appréciée sur la base de la méthode des redevances, correspondant à la somme actualisée des redevances futures que la marque permettrait de générer après déduction de l'ensemble des dépenses nécessaires à son entretien, les redevances futures étant déterminées sur la base des revenus futurs générés par la société exploitant la marque auxquels est appliqué un taux de redevance constaté sur des marques similaires et/ou dans des contextes proches.

La marque fait l'objet d'un test de dépréciation une fois par an ou plus fréquemment en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur. Ce test de dépréciation sera apprécié par l'application de la même méthode des redevances.

### e) Créances clients et autres créances

Les créances clients, autres créances et prêts sont comptabilisés à leur valeur nominale. Une dépréciation est enregistrée lorsque leur valeur d'inventaire, fondée sur la probabilité de leur recouvrement, est inférieure à la valeur comptabilisée.

### f) Équivalents de trésorerie et autres placements financiers courants

Les excédents de trésorerie de Tikehau Capital, lorsqu'ils existent, peuvent être investis en parts de SICAV monétaires euro et dépôts à terme d'échéance 3 mois qui répondent à la définition des équivalents de trésorerie selon la norme IAS 7 (facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur). Les SICAV monétaires sont comptabilisées en appliquant l'option juste valeur par résultat prévue par la norme IAS 39.

Les dépôts à terme sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti, les variations étant enregistrées en résultat sur la ligne « Produits nets sur équivalents de trésorerie ».

Les autres équivalents de trésorerie et autres placements financiers courants sont comptabilisés à la juste valeur par résultat.

Les résultats à la clôture sont intégrés en résultat de la période sur la ligne « Produits nets sur équivalents de trésorerie ».

### g) Provisions

Conformément à la norme IAS 37 "Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels", une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

Lorsque la date d'exécution de cette obligation est au-delà d'un an, le montant de la provision fait l'objet d'un calcul d'actualisation, dont les effets sont enregistrés en résultat financier selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### h) Dettes financières

Le critère permettant de distinguer dettes et capitaux propres est l'existence ou non d'une obligation pour l'émetteur de verser un paiement en espèces à sa contrepartie. Le fait d'avoir ou non l'initiative du décaissement est le critère essentiel de distinction entre dettes et capitaux propres.

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### i) Impôts différés

La charge d'impôt comprend l'impôt exigible des différentes sociétés consolidées et l'impôt différé résultant de différences temporelles.

Les différences temporelles entre les valeurs en consolidation des éléments d'actif et de passif, et celles résultant de l'application de la réglementation fiscale, donnent lieu à la constatation d'impôts différés. Le taux d'impôt retenu pour le calcul des impôts différés est celui connu à la date de clôture ; les effets des changements de taux sont enregistrés sur la période au cours de laquelle la décision de ce changement est prise.

Les impôts latents sur le portefeuille d'investissement sont calculés au taux applicable lors de la cession des titres concernés. Les taux d'impôts sont déterminés selon la nature de l'actif concerné (régime long terme pour les participations, FPCI et SCR, SIIC).

Un actif d'impôt différé est constaté en cas de pertes fiscales reportables dans l'hypothèse probable ou l'entité concernée disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

#### j) Régime fiscal TVA

Tikehau Capital ne récupère pas la TVA. La TVA non déductible est comptabilisée au compte de résultat, sur la ligne « Autres charges opérationnelles ».

#### k) Information sectorielle

Tikehau Capital exerce son activité soit en investissant son capital directement dans des participations, soit en investissant dans des plateformes de gestion pour le compte de tiers (Tikehau IM et Tikehau Capital Europe).

Les niveaux d'information sectorielle sont déterminés à partir des éléments des situations contributives consolidées de chaque entité appartenant au segment sectoriel considéré. Ainsi le secteur activité de gestion d'actifs correspond aux contributifs nets consolidés des entités Tikehau Investment Management et ses filiales TIM Asia et TIM APAC, Tikehau Capital Europe, IREIT Global Group et Credit.fr.

Le groupe a donc identifié 2 UGT que sont le secteur activité d'investissement et le secteur activité de gestion d'actifs.

Jusqu'au 21 décembre 2016, les plateformes de gestion d'actifs étaient consolidées par mise en équivalence. Elles sont désormais intégrées globalement. Aussi, la présentation de l'information sectorielle par activité n'est pas comparable au 31 décembre 2016. Par ailleurs la Société suit, au niveau de son activité de gestion d'actifs, les actifs sous gestion et le chiffre d'affaires net des rétrocessions par ligne de métier. Cette information de second niveau est présentée dans le rapport d'activité pour les actifs sous gestion (« AUM »).

#### l) Reconnaissance du chiffre d'affaires : Revenus des sociétés de gestion

Les revenus bruts des sociétés de gestion sont formés :

- des commissions de gestion perçues qui correspondent à des frais de gestion payés par les fonds (qu'ils soient relatifs à la gestion des encours sous gestion ou à des prestations d'arrangement ou de structuration d'opérations en portefeuille). Elles sont reconnues au fur et à mesure du service rendu et sont calculées en général en appliquant un pourcentage aux encours gérés appelés mais peuvent également s'appliquer pour partie sur la part des encours engagés mais non appelés. Elles sont perçues mensuellement, trimestriellement voire sur des périodes plus courtes (à l'exception des commissions d'arrangement ou de structuration qui sont généralement payées lors de la réalisation de l'investissement en rémunération du service rendu). Le niveau des commissions de gestion dépend à la fois des typologies de clients et des typologies de produits ;
- des commissions de surperformance ou des revenus associés aux parts d'intéressement à la surperformance (*carried interest*) peuvent être perçus en cas de dépassement de seuils de performance pendant la durée de vie du fonds (fonds ouverts gérés dans le cadre des stratégies liquides) ou lors de la liquidation du fonds (fonds fermés gérés dans le cadre des activités de dette privée, immobilier ou *private equity*). Ces revenus sont acquittés par les fonds directement aux bénéficiaires et sont reconnus comptablement dans le compte de résultat lors de leur attribution définitive. Ces revenus peuvent être perçus en partie par la société de gestion et/ou par Tikehau Capital selon les stipulations prévues dans les règlements desdits fonds. Seule la part relative à la société de gestion est reconnue dans les revenus bruts des sociétés de gestion.

Les commissions payées sont retranchées des revenus bruts des sociétés de gestion pour former les revenus nets des sociétés de gestion.

Ces commissions correspondent à (i) des rétrocessions payées aux distributeurs prévues contractuellement, généralement établies à partir d'un pourcentage des commissions de gestion et (ii) des frais de dépositaires et de valorisateurs payés par les sociétés de gestion.

#### 5.5. Détermination de la juste valeur

Les principes de valorisation en juste valeur retenus pour les actifs en portefeuille sont en conformité avec la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » et peuvent se résumer de la façon suivante :

##### Titres classés en niveau 1

Il s'agit des sociétés dont les titres sont cotés sur un marché actif. Les titres des sociétés cotées sont évalués sur la base du dernier cours de bourse à la date de clôture.

##### Titres classés en niveau 2

Il s'agit de sociétés dont les titres ne sont pas cotés sur un marché actif mais dont la valorisation se réfère à des données observables directement ou indirectement. Un ajustement apporté à une donnée de niveau 2, qui est significatif pour la juste valeur, peut aboutir à une juste valeur classée au niveau 3 s'il fait appel à des données non observables importantes.

### Titres classés en niveau 3

Il s'agit de sociétés dont les titres ne sont pas cotés sur un marché actif, et dont la valorisation se réfère pour une part significative à des données non observables.

Tikehau Capital prend notamment en considération les méthodes d'évaluations suivantes :

- la valeur de transaction : transactions réalisées sur les 12 derniers mois ou sur les derniers mois d'activité si la société n'a pas réalisé d'exercice complet de 12 mois depuis la prise de participation, sauf si Tikehau Capital a connaissance d'une valorisation jugée plus pertinente ;
- la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie (DCF) : cette méthode consiste à déterminer la valeur actuelle des flux de trésorerie qu'une société dégagera dans le futur. Les projections de *cash flow* établies en relation avec le management de l'entreprise concernée intègrent une analyse critique du plan d'affaires de ces sociétés. Le taux d'actualisation utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital, qui représente le coût de la dette de l'entreprise et le coût théorique des capitaux propres estimés, pondérés par le poids de chacune de ces deux composantes dans le financement de la société. Ce taux est mis en regard de celui utilisé par les analystes pour les sociétés cotées du même secteur ;
- la méthode des comparables boursiers : les multiples de valorisation de la société évaluée sont comparés à ceux d'un échantillon de sociétés du même secteur d'activité, ou similaire. La moyenne de l'échantillon établit alors une référence de valorisation applicable à la société évaluée ;
- la méthode des transactions sectorielles : les multiples de valorisation de la société évaluée sont comparés à ceux d'un échantillon de sociétés cédées dans le même secteur

d'activité, ou similaire. La moyenne de l'échantillon établit alors une référence de valorisation applicable à la société évaluée.

Les obligations, sauf indicateur de perte de valeur, sont comptabilisées à la valeur nominale appréciée des intérêts courus.

Les parts de fonds sont valorisées sur la base de la dernière valeur liquidative disponible à la date d'arrêt des comptes.

La part investie en *subordinated notes* par Tikehau Capital Europe dans les fonds de CLO qu'elle gère est valorisée selon la méthode de *marked to model*, compte tenu de la faible liquidité des parts et l'obligation de détention à maturité des *notes*.

### 5.6. Information sectorielle

Tikehau Capital exerce son activité soit en investissant son capital directement dans des participations, soit en investissant dans des plateformes de gestion pour le compte de tiers. Cette activité est présentée dans le secteur activités d'investissement.

Le secteur activités de gestion d'actifs correspond aux contributifs nets consolidés des entités Tikehau Investment Management et ses filiales TIM Asia et TIM APAC, Tikehau Capital Europe, IREIT Global Group et Credit.fr.

Les données ci-dessous sont présentées aux bornes de chaque secteur d'activité après élimination à leur niveau des opérations réalisées avec l'autre secteur d'activité. Les charges de personnel relatives aux équipes de *Private Equity*, qui ont effectué la gestion du portefeuille d'investissement de Tikehau Capital, sont présentées dans le secteur activités d'investissement.

Les principaux agrégats du compte de résultat sectoriel sont les suivants :

(en milliers d'euros)	2017 (12 mois)	Activités d'investissement	Activités de gestion d'actifs
<b>Revenus nets des sociétés de gestion</b>	<b>57 868</b>	<b>0</b>	<b>57 868</b>
<b>Revenus du portefeuille</b>	<b>387 344</b>	<b>387 344</b>	<b>0</b>
Charges opérationnelles	- 81 904	- 40 030	- 41 874
<b>Résultat des activités d'investissement et de gestion d'actifs avant quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence</b>	<b>363 307</b>	<b>347 314</b>	<b>15 993</b>
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	- 56	0	- 56
<b>Résultat financier</b>	<b>- 28 225</b>	<b>- 27 354</b>	<b>- 871</b>
Impôt sur les bénéfices	- 19 029	- 13 183	- 5 846
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>315 997</b>	<b>306 776</b>	<b>9 221</b>

Les principaux agrégats du bilan sectoriel sont les suivants :

(en milliers d'euros)	2017 (12 mois)	Activités d'investissement	Activités de gestion d'actifs
<b>Total Actifs non courants</b>	<b>1 807 617</b>	<b>1 735 487</b>	<b>72 130</b>
<b>Total Actifs courants</b>	<b>1 327 705</b>	<b>1 255 829</b>	<b>71 875</b>

(en milliers d'euros)	2017 (12 mois)	Activités d'investissement	Activités de gestion d'actifs
<b>Total Passifs non courants</b>	<b>548 899</b>	<b>542 265</b>	<b>6 634</b>
<b>Total Passifs courants</b>	<b>56 755</b>	<b>31 213</b>	<b>25 542</b>

Les flux de trésorerie d'exploitation par secteur d'activité sont les suivants :

(en milliers d'euros)	2017 (12 mois)	Activités d'investissement	Activités de gestion d'actifs
<b>Flux de trésorerie d'exploitation</b>	<b>- 436 469</b>	<b>- 448 567</b>	<b>12 098</b>

### 5.7. Immobilisations incorporelles et corporelles

(en milliers d'euros)	31 déc. 2016	Entrée péri- mètre	Augmenta- tion	Diminution	31 déc. 2017
Écarts d'acquisition	297 067	10 946	10 346	- 453	317 906
Marques	10 710	1 330	0		12 040
Autres immobilisations incorporelles	74	55	1 469		1 598
<b>Total immobilisations incorporelles</b>	<b>307 851</b>	<b>12 331</b>	<b>11 814</b>	<b>- 453</b>	<b>331 543</b>
<b>Total immobilisations corporelles</b>	<b>3 383</b>	<b>0</b>	<b>635</b>	<b>- 2 103</b>	<b>1 915</b>
<b>Total immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>311 234</b>	<b>12 331</b>	<b>12 449</b>	<b>- 2 556</b>	<b>333 458</b>

Les écarts d'acquisition ou *goodwill* s'élèvent à 317,9 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 297,1 millions d'euros au 31 décembre 2016. Cette évolution s'explique principalement par l'entrée dans le périmètre de consolidation de Credit.fr le 29 juin 2017 et la constatation d'un *goodwill* de 10,9 millions

d'euros. Le nom de domaine Credit.fr a, quant à lui, été réévalué à hauteur de 1,1 million d'euros, en plus de la marque acquise pour 0,2 million d'euros (voir § 5.3.c Évolution du périmètre de consolidation).

Le détail des *goodwill*, alloués à l'UGT Gestion d'actifs est donné ci-après :

(en milliers d'euros)	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Tikehau Investment Management	286 214	276 458
Tikehau Capital Europe	11 415	11 415
Credit.fr	10 946	
IREIT Global Group	9 331	9 194
<b>Goodwill</b>	<b>317 906</b>	<b>297 067</b>



Le test de dépréciation au 31 décembre 2017 a été réalisé à partir de prévisions de résultat établies pour la période 2017-2022. Ces prévisions de résultat s'appuient sur les principales hypothèses suivantes relatives à l'environnement économique et construit à partir des hypothèses de

croissance des actifs sous gestion à partir d'une approche *bottom up* par fonds et stratégie.

Des hypothèses de croissance des charges opérationnelles ont également été déterminées par nature de charges principales.

Les *goodwills* ont donné lieu à des tests de perte de valeur en retenant les hypothèses suivantes :

(en milliers d'euros)	31 déc. 2017
Wacc	8,00%
Taux de croissance	0,00%
Valeur nette de l'UGT testé	429 735
<b>Perte de valeur comptabilisée</b>	<b>-</b>

Aucune perte de valeur n'a été constatée au 31 décembre 2017.

Une variation de ces hypothèses ( $\pm 50$  points de base du taux d'actualisation,  $\pm 50$  points de base du taux de croissance à l'infini) ne modifierait pas la conclusion du test de dépréciation au 31 décembre 2017.

La sensibilité des valeurs d'entreprises aux hypothèses retenues est reflétée dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini	
		0%	0,50%
Sensibilité à la baisse	7,50%	66 590	125 262
Sensibilité à la hausse	8,50%	- 59 000	- 15 585

Par ailleurs, compte tenu de la date de prise de contrôle de Credit.fr, aucun test de dépréciation n'a été mené sur l'actif incorporel identifié (nom de domaine Credit.fr pour 1,1 million d'euros).

### 5.8. Portefeuille d'investissement non courant

Les variations du portefeuille d'investissement non courant se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	Portefeuille	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Non consolidé
<b>Juste valeur au 31 décembre 2016</b>	<b>762 578</b>	<b>277 606</b>	<b>11 635</b>	<b>472 771</b>	<b>566</b>
Acquisitions de titres	787 881	428 272		359 608	0
Cessions et remboursements	- 170 867	- 49 745	- 87	- 120 908	- 127
Variation des créances	- 22 767	408	36 022	- 59 213	16
Variations de juste valeur	- 15 363	14 593	- 37 270	7 314	0
Reclassement du portefeuille courant à non courant	7 121	4 815		2 306	
Variation de périmètre	107 463	- 136 361	50 000	193 824	
<b>Juste valeur au 31 décembre 2017</b>	<b>1 456 045</b>	<b>539 589</b>	<b>60 300</b>	<b>855 701</b>	<b>455</b>

L'impact de la variation de périmètre pour 107,5 millions d'euros résulte de la substitution des titres précédemment cotés de Salvepar détenus par TC à la juste valeur des investissements en portefeuille de Salvepar (voir note 5.3., §(c) « Évolution du périmètre de consolidation »).

Cela correspond à la différence positive entre (i) la juste valeur du portefeuille d'investissement de Salvepar à la date d'entrée dans le périmètre soit 418,3 millions d'euros et (ii) la

valorisation de cette entité dans les comptes consolidés de Tikehau Capital au 31 décembre 2016 soit 310,9 millions d'euros.

La variation des titres de Niveau 1 comprend notamment l'acquisition des titres cotés Eurazeo pour un montant net de 444,2 millions d'euros, dont 21,7 millions d'euros sont inclus dans les flux de variation de périmètre.



La présentation des acquisitions de titres du portefeuille non courant dans le tableau de flux de trésorerie diffère de la présentation bilancielle. Le tableau ci-dessous présente la réconciliation entre les deux agrégats :

<b>Acquisitions de titres – variation bilancielle</b>	<b>787 881</b>
Plus-values réalisées sur investissements acquis et cédés sur l'exercice	- 100 639
Apports en compte courant d'associés	7 487
<b>Acquisition du portefeuille d'investissement – tableau des flux de trésorerie</b>	<b>694 730</b>

La valeur d'acquisition du portefeuille non courant se présente comme suit :

(en milliers d'euros)	<b>31 déc. 2017</b>	<b>31 déc. 2016</b>
Valeur historique du portefeuille non courant	1 403 129	775 744
Valeur des créances rattachées	15 609	21 895

Les engagements restant dus sur le portefeuille d'investissement non courant se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	<b>31 déc. 2017</b>	<b>31 déc. 2016</b>
Engagements sur portefeuille d'investissement non courant	237 665	18 100

### 5.9. Titres mis en équivalence

La variation des titres mis en équivalence correspond à l'entrée dans le périmètre de consolidation de Duke Street (voir note 5.3., § c « Évolution du périmètre de consolidation »).

(en milliers d'euros)	<b>31 déc. 2017</b>	<b>31 déc. 2016</b>
Letus Private Office	247	267
Duke Street	6 349	0
<b>Titres mis en équivalence</b>	<b>6 595</b>	<b>267</b>

### 5.10. Créances clients, autres créances et actifs financiers

(en milliers d'euros)	<b>31 déc. 2017</b>	<b>31 déc. 2016</b>
<b>Clients et comptes rattachés</b>	<b>15 894</b>	<b>8 885</b>
Actifs financiers	206 252	0
Autres créances	21 008	5 689
<b>Total autres créances et actifs financiers</b>	<b>227 261</b>	<b>5 689</b>

Les actifs financiers correspondent principalement à l'investissement dans les titres Salvepar Sequoia (portant les titres de DRT) dont l'engagement de cession a été finalisé fin décembre 2017 et qui permettra de recevoir un produit de cession de 200,8 millions d'euros.

Les autres créances sont majoritairement constituées de revenus du portefeuille comptabilisés en résultat mais non encore encaissés au 31 décembre.

Les créances clients et les autres créances ne font l'objet d'aucune provision pour non-recouvrement.

### 5.11. Portefeuille d'investissement courant

Les variations du portefeuille d'investissement courant se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	Portefeuille	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Juste valeur au 31 décembre 2016</b>	<b>40 454</b>	<b>40 454</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Acquisitions de titres	43 570	43 665		- 94
Cessions et remboursements	- 14 623	- 14 623	0	0
Variations de juste valeur	- 2 586	- 2 470		- 116
Reclassement du portefeuille courant à non courant	- 7 121	- 4 815	0	- 2 306
Variation de périmètre	49 427	46 911		2 516
<b>Juste valeur au 31 décembre 2017</b>	<b>109 121</b>	<b>109 121</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

L'impact de la variation de périmètre pour 49,4 millions d'euros concerne l'entrée dans le périmètre de consolidation de Salvepar (voir note 5.3., § c « Évolution du périmètre de consolidation »).

La valeur d'acquisition du portefeuille courant se présente comme suit :

(en milliers d'euros)	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Valeur historique du portefeuille courant	119 010	46 859

La présentation des acquisitions de titres du portefeuille courant dans le tableau de flux de trésorerie diffère de la présentation bilancielle. Le tableau ci-dessous présente la réconciliation entre les deux agrégats :

<b>Acquisitions de titres – variation bilancielle</b>	<b>43 570</b>
Plus-values réalisées sur investissements acquis et cédés sur l'exercice	- 5 255
Variation des intérêts courus	- 74
<b>Acquisition du portefeuille d'investissement – tableau des flux de trésorerie</b>	<b>38 243</b>

### 5.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie, actifs financiers de gestion de trésorerie

(en milliers d'euros)	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Équivalents de trésorerie	81 840	486
Trésorerie	826 737	129 359
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>908 577</b>	<b>129 845</b>
Actifs financiers de gestion de trésorerie	66 852	0
<b>Trésorerie, équivalents de trésorerie et actifs financiers de gestion</b>	<b>975 429</b>	<b>129 845</b>

Les équivalents de trésorerie sont constitués principalement de valeurs mobilières de placement.

### 5.13. Nombre d'actions, capital social et dividendes

<b>Nombre d'actions</b>	<b>31 déc. 2017</b>	<b>31 déc. 2016</b>
Actions existantes en début de période	54 174 822	21 689 838
Actions émises pendant la période	48 624 926	32 484 984
<b>Actions existantes en fin de période</b>	<b>102 799 748</b>	<b>54 174 822</b>
Exercice des BSA	1 416 560	1 244 781
Acquisition des actions gratuites	700 873	0
<b>Actions après dilution en fin de période</b>	<b>104 917 181</b>	<b>55 419 603</b>
Dont actions propres	46 564	0

Le nombre moyen pondéré d'actions après dilution sur l'exercice 2017 est de 87 124 865 actions, après prise en compte des titres dilutifs de 2 117 317.

<b>Capital social</b> (en euros)	<b>31 déc. 2017</b>	<b>31 déc. 2016</b>
Valeur nominale fin de période	12	12
Capital social	1 233 596 976	650 097 864

Les dividendes par action versés au titre au titre des exercices clos suivants s'élèvent à :

(en euros)	<b>31 déc. 2016</b>	<b>31 déc. 2015</b>	<b>31 déc. 2014</b>
Dividende par action Tikehau Capital	–	0,70	0,60

### 5.14. Emprunts et dettes financières

En mai 2017, Tikehau Capital a souscrit un nouvel emprunt bancaire auprès d'UniCredit Bank pour un montant de 300 millions d'euros dont 222,2 millions ont été tirés sur la période.

L'emprunt UniCredit ainsi que les emprunts Bred et Credit Syndiqué souscrits en 2016 ont été remboursés en totalité le 23 novembre 2017 dans le cadre de la restructuration de la dette.

En effet, le 23 novembre 2017, Tikehau Capital a souscrit un crédit structuré pour un montant d'un milliard d'euros dont 250 millions sont tirés au 31 décembre 2017 (voir note 5.3., § d « Événements significatifs de la période »).

En parallèle, sa filiale Tikehau Investment Management Asia Pacific (TIM APAC) a conclu son premier emprunt bancaire auprès de Standard Chartered pour un montant de 8,0 millions de dollars singapouriens, soit environ 5,1 millions d'euros.

Enfin, le 27 novembre 2017, Tikehau Capital a émis un emprunt obligataire d'un montant de 300 millions d'euros (voir note 5.3., § d « Événements significatifs de la période »).

(en milliers d'euros)	<b>31 déc. 2017</b>	<b>31 déc. 2016</b>
<b>Obligations</b>	<b>300 000</b>	<b>0</b>
Dette principale (Y compris intérêts courus)	256 862	121 354
Concours bancaires	1	0
Étalement des frais d'émission d'emprunt	- 9 131	- 2 143
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>247 732</b>	<b>119 211</b>
<b>TOTAL</b>	<b>547 732</b>	<b>119 211</b>
Dont dette courante	1 770	2 354
Dont dette non courante	545 962	116 857

Les variations des emprunts et dettes financières se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	Total	Obligations	Emprunts	Intérêts courus	Frais d'émission d'emprunt	Autre
<b>Endettement au 31 décembre 2016</b>	<b>119 211</b>	<b>0</b>	<b>120 000</b>	<b>1 760</b>	<b>- 2 549</b>	<b>0</b>
Effet périmètre	1 348	0	125	605	617	0
Nouveaux emprunts souscrits	764 540	300 000	477 157	0	- 12 617	0
Emprunts remboursés	- 337 133	0	- 342 164	0	5 032	0
Autre	- 234	0	0	- 621	386	1
<b>Endettement au 31 décembre 2017</b>	<b>547 732</b>	<b>300 000</b>	<b>255 118</b>	<b>1 744</b>	<b>- 9 131</b>	<b>1</b>

Les variations de trésorerie liées aux emprunts et dettes financières comprennent (i) les nouveaux emprunts souscrits nets des frais d'émission pour 764,5 millions d'euros, (ii) les emprunts remboursés sur l'exercice (hors frais) pour 342,2 millions d'euros, (iii) le remboursement de l'emprunt

obligataire émis par Tikehau Capital dans le cadre de l'OPE pour 83,3 millions d'euros prime de remboursement incluse (voir note 5.3., § d « Événements significatifs de la période ») et (iv) les charges d'intérêts de l'exercice pour 10,0 millions d'euros.

Les emprunts et dettes financières se décomposent selon les échéances suivantes :

(en milliers d'euros)	Échéance à moins d'un an	Échéance de un à cinq ans	Échéance à plus de cinq ans	Total
<b>Situation au 31 décembre 2017</b>				
Emprunts bancaires à taux variable	307	254 811	0	255 118
Étalement des frais d'émission d'emprunt	- 282	- 8 849	0	- 9 131
Emprunt obligataire à taux fixe	0	0	300 000	300 000
Intérêts courus	1 744	0	0	1 744
Concours bancaires	1			1
<b>TOTAL</b>	<b>1 770</b>	<b>245 962</b>	<b>300 000</b>	<b>547 732</b>
Dont dette courante	1 770			1 770
Dont dette non courante		245 962	300 000	545 962

(en milliers d'euros)	Échéance à moins d'un an	Échéance de un à cinq ans	Échéance à plus de cinq ans	Total
<b>Situation au 31 décembre 2016</b>				
Emprunts bancaires à taux variable	1 000	119 000	0	120 000
Étalement des frais d'émission d'emprunt	- 405	- 2 143	0	- 2 549
Emprunt obligataire à taux fixe				
Intérêts courus	1 760	0	0	1 760
<b>TOTAL</b>	<b>2 354</b>	<b>116 857</b>	<b>0</b>	<b>119 211</b>
Dont dette courante	2 354			2 354
Dont dette non courante		116 857	0	116 857

### Informations sur les covenants bancaires

Crédit syndiqué contracté le 23 novembre 2017 – 1 milliard d'euros :

Pendant toute la durée du contrat, Tikehau Capital s'est engagée à respecter des ratios financiers de :

- ratio de *Loan To Value*, testé semestriellement, inférieur ou égal à 47,5% correspondant au rapport entre (i) le montant de la dette financière consolidée minorée du montant de la Trésorerie et équivalents de trésorerie consolidés<sup>1</sup> et (ii) l'Actif consolidé<sup>2</sup> minoré du montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie consolidés ;
- ratio de liquidité minimum, testé semestriellement, à tout moment supérieur ou égal à 150 millions d'euros, correspondant à la somme de la Trésorerie et des équivalents de trésorerie consolidés ;

• limitation de l'endettement sécurisé de la Société à 12,5% du total des actifs consolidés ;

• limitation de l'endettement non sécurisé au niveau des filiales de la Société à 12,5% du total des actifs consolidés.

Emprunt bancaire Standard Chartered contracté le 27 avril 2017 – 8 millions de dollars singapouriens :

Pendant toute la durée du contrat, TIM APAC s'est engagée à respecter deux ratios financiers :

- ratio de couverture des charges financières supérieur ou égal à 3, calculé semestriellement, correspondant au rapport entre (i) les distributions reçues de sa filiale, IREIT Global Group, et (ii) les charges financières de TIM APAC. La première date de test du ratio est fixée au 30 juin 2018 ;
- actifs sous gestion gérés par Tikehau IM supérieurs à 3 milliards, testé trimestriellement.

### 5.15. Impôts

L'impôt se décompose de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	déc. 2017 (12 mois)	déc. 2016 (12 mois)
<b>Produit/(Charge)</b>		
Impôt différé	- 8 838	24 066
Impôt courant	- 10 191	- 1 689
<b>TOTAL</b>	<b>- 19 029</b>	<b>22 377</b>
Résultat net de l'ensemble consolidé	315 997	72 496
Résultat hors impôt	335 026	50 119
<i>Application du taux d'impôt normal théorique 33<sup>1/3</sup></i>	- 111 675	- 16 706

Le rapprochement entre la situation d'impôt théorique et l'impôt réel se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	déc. 2017 (12 mois)	déc. 2016 (12 mois)
<b>Impôt théorique</b>	<b>- 111 675</b>	<b>- 16 706</b>
Économie d'impôt différé au taux réduit	- 12 883	13 076
Economie d'impôt courant au taux réduit	88 254	2 950
Reports déficitaires non activés <sup>1</sup>	- 868	
Résultat des sociétés mises en équivalence	- 19	22 519
Différence de taux <sup>2</sup>	1 422	702
Effet baisse des taux sur les déficits <sup>3</sup>	- 1 536	
Changement de périmètre Salvepar <sup>4</sup>	18 725	
Crédit d'impôt	115	
Autres	- 564	- 163
<b>Impôt réel</b>	<b>- 19 029</b>	<b>22 377</b>

<sup>1</sup> Les reports déficitaires non activés correspondent aux pertes de l'exercice des filiales intégrées globalement.

<sup>2</sup> La différence de taux est relative aux taux d'imposition locaux des filiales étrangères intégrées globalement.

<sup>3</sup> L'effet de la baisse des taux sur les déficits correspond à la diminution progressive du taux normal d'impôt appliqué sur les plus-values latentes en fonction des estimations de date de cession des actifs concernés.

<sup>4</sup> L'impact du changement de périmètre Salvepar inclus (i) la revalorisation des titres Salvepar à la date de son intégration dans le périmètre de consolidation, pour la quote-part des titres détenus au 31 décembre 2016 pour 32,4 millions d'euros soit 10,8 millions d'euros en effet impôt, (ii) la reprise de provision sur les titres Salvepar comptabilisée dans les comptes sociaux de Tikehau Capital pour 24,6 millions d'euros soit 8,2 millions d'euros en effet impôt et (iii) la quote-part de résultat de Salvepar avant son intégration dans le périmètre de consolidation pour 0,8 million d'euros soit - 0,3 million d'euros d'effet impôt.

<sup>1</sup> Trésorerie et équivalent de trésorerie consolidés correspondent à la somme (i) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et (ii) du portefeuille d'investissement courant.

<sup>2</sup> L'Actif consolidé correspond à la somme (i) du total des actifs non courants (excluant l'impôt différé actif et les autres actifs non courants) et (ii) de la Trésorerie et équivalents de trésorerie consolidés.

Les variations d'impôt au bilan se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	Actif (+) ou Passif (-) d'impôt	Dont impôt différé	Dont impôt courant
<b>Situation au 31 décembre 2016</b>	<b>25 366</b>	<b>26 758</b>	<b>- 1 391</b>
Impôt courant	- 10 191		- 10 191
Impôt différé	- 8 848	- 8 848	
Variation de change	39	0	39
Entrée de périmètre	- 22 098	- 8 214	- 13 885
Décaissement/encaissement d'impôt	30 606		30 606
<b>SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>14 874</b>	<b>9 696</b>	<b>5 178</b>

Les impôts différés liés aux déficits fiscaux reportables sont détaillés ci-dessous :

(en milliers d'euros)	31 déc. 2017	31 déc. 2016
<b>Stock déficit reportable au taux normal local</b>	<b>82 986</b>	<b>95 988</b>
Impôts différés activés	26 126	31 996
<b>Stock déficit reportable au taux réduit local</b>	<b>4 935</b>	<b>8 524</b>
Impôts différés activés	128	128

L'activation des pertes fiscales repose sur la capacité de Tikehau Capital à atteindre les objectifs définis dans le plan à moyen terme fiscal établi par la Direction.

Les variations d'impôts différés se décomposent de la manière suivante :

Actif (+) ou Passif (-) d'impôt (en milliers d'euros)	31 déc. 2016	Aug- menta- tion	Diminu- tion et Reprise	Effet changement taux imposition	Variation de Juste Valeur	Re- classe- ment	Varia- tion péri- mètre	Autre	31 déc. 2017
Déficits reportables	32 124		- 4 334	- 1 536					26 254
Évaluation des instruments financiers	1 338				- 950				388
Autres impôts différés actif	60	0	- 17	0	0	0	0	0	43
Compensation d'impôts différés	- 5 953					- 9 409			- 15 361
<b>Total impôt différé actif</b>	<b>27 569</b>	<b>0</b>	<b>- 4 351</b>	<b>- 1 536</b>	<b>- 950</b>	<b>- 9 409</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11 323</b>
Juste valeur du portefeuille	- 6 022	- 1 302					- 8 805		- 16 130
Évaluation des instruments financiers							- 57		- 57
Autres passifs d'impôt différé	- 742	0	- 700	0	0	0	629	10	- 801
Compensation d'impôts différés	5 953					9 409			15 361
<b>Total impôt différé passif</b>	<b>- 811</b>	<b>- 1 302</b>	<b>- 700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9 409</b>	<b>- 8 233</b>	<b>10</b>	<b>- 1 627</b>
<b>Total impôt différé net</b>	<b>26 758</b>	<b>- 1 302</b>	<b>- 5 050</b>	<b>- 1 536</b>	<b>- 950</b>	<b>0</b>	<b>- 8 233</b>	<b>10</b>	<b>9 696</b>



### 5.16. Instruments financiers dérivés non courants

Les instruments financiers dérivés non courants sont constitués exclusivement de *swaps* de taux mis en place dans le cadre de la gestion du risque de taux sur les dettes bancaires.

### 5.17. Paiements fondés sur des actions gratuites (IFRS 2)

La norme IFRS 2 « Paiements en actions et assimilés » impose l'évaluation des transactions rémunérées par paiements en actions et assimilés dans le résultat et au bilan de l'entreprise. Cette norme, s'applique aux transactions effectuées avec les salariés et plus précisément :

- aux transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres ;
- les transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie.

#### Plan Tikehau Capital SCA

Les plans de paiements fondés sur des actions concernent les actions de Tikehau Capital.

Ces plans comportent une période d'acquisition des droits allant de 2 ans à 3 ans selon les plans. L'avantage consenti aux salariés se mesure comme étant la valeur de l'action acquise telle qu'indiquée dans le plan.

L'impact s'inscrit en charge de personnel en contrepartie d'une augmentation des « Réserves consolidées part du Groupe ».

#### Caractéristiques du plan général d'actions gratuites (« Plan All ») mis en place au niveau de Tikehau Capital SCA

Nombre d'actions en cours d'acquisition : 25 536 actions  
Date d'attribution : le 1<sup>er</sup> décembre 2017

Valeur unitaire de l'action à la date d'attribution : 19,73 euros correspondant au cours de bourse au 31 décembre 2017 (21,92 euros) auquel une décote de 10% a été appliquée pour tenir compte de l'absence de droit à dividende sur la période d'acquisition.

Date d'Acquisition définitive : le 1<sup>er</sup> décembre 2019 soit une période d'acquisition de 2 ans conditionnée à la conservation de la qualité de salarié au sein du groupe et sans condition de réalisation d'une quelconque condition de performance.

À compter de la Date d'Acquisition définitive, les Actions Acquisées seront librement cessibles.

#### Caractéristiques du plan individuel d'actions gratuites (« Plan One Off ») mis en place au niveau de Tikehau Capital SCA

Nombre d'actions en cours d'acquisition : 675 337 actions  
Date d'attribution : le 1<sup>er</sup> décembre 2017

Valeur unitaire de l'action à la date d'attribution : 19,73 euros correspondant au cours de bourse au 31 décembre 2017 (21,92 euros) auquel une décote de 10% a été appliquée pour tenir compte de l'absence de droit à dividende sur la période d'acquisition.

Date d'acquisition :

- pour 50% des actions acquises, 1<sup>er</sup> décembre 2019, soit une période d'acquisition de 2 ans, conditionnée à la conservation de la qualité de salarié au sein du groupe et sans condition de réalisation d'une quelconque condition de performance ;

- pour le solde des actions, 1<sup>er</sup> décembre 2020, soit une période d'acquisition de 3 ans, conditionnée à la conservation de la qualité de salarié au sein du groupe et sans condition de réalisation d'une quelconque condition de performance.

À compter de la Date d'Acquisition définitive, les Actions Acquisées seront librement cessibles.

	Actions attribuées dans le cadre du plan général	Actions attribuées dans le cadre du plan individuel
Date d'attribution	1 <sup>er</sup> décembre 2017	1 <sup>er</sup> décembre 2017
Nombre d'actions attribuées	25 536	675 337
Valorisation à la date d'attribution (en euros)	592 681	15 634 127
Nombre d'actions acquises par période		
• dont la période d'acquisition prend fin le 30 novembre 2019	25 536	337 669
• dont la période d'acquisition prend fin le 30 novembre 2020		337 669

#### Plan Tikehau Investment Management

Les plans de paiements fondés sur des actions concernent les actions de Tikehau Investment Management.

Ces plans comportent une période d'acquisition des droits allant de 3 ans à 6 ans selon les plans. L'avantage consenti aux salariés se mesure comme étant la valeur de l'action acquise telle qu'indiquée dans le plan.

L'impact s'inscrit en charge de personnel en contrepartie d'une augmentation des « Réserves consolidées part du Groupe ».

#### Caractéristiques des plans d'actions gratuites mis en place au niveau de Tikehau Investment Management

*Au profit de membres du personnel salarié non soumis à la réglementation AIFM*

Nombre d'actions en cours d'acquisition : 253 actions  
Date d'attribution : le 30 juin 2016

Valeur unitaire de l'action à la date d'attribution : 4 486,91 euros

Date d'acquisition : le 30 juin 2019 soit une période d'acquisition de 3 ans conditionnée à la conservation de la qualité de salarié au sein du groupe et sans condition de réalisation d'une quelconque condition de performance.

Les actions sont assorties d'une obligation de conservation d'une durée minimale d'un an à compter de l'acquisition définitive des actions.

*Au profit de membres du personnel salarié soumis à la réglementation AIFM*

Nombre d'actions en cours d'acquisition : 383 actions

Date d'attribution : le 30 juin 2016

Valeur unitaire de l'action à la date d'attribution : 4 486,91 euros

Date d'acquisition :

- pour 60% des actions acquises, 30 juin 2019, soit une période d'acquisition de 3 ans, conditionnée à la conservation de la qualité de salarié au sein du groupe et

sans condition de réalisation d'une quelconque condition de performance ;

- pour le solde des actions, acquisition par tiers aux termes de trois périodes d'acquisition de quatre, cinq et six ans (soit respectivement 30 juin 2020, 30 juin 2021, 30 juin 2022), conditionnée à la conservation de la qualité de salarié au sein du groupe. Le nombre d'actions Tikehau Investment Management définitivement acquises est fonction de la performance d'un indice de référence représentatif de la performance des diverses lignes de métier de Tikehau Investment Management.

Les actions sont assorties d'une obligation de conservation d'une durée minimale d'un an à compter de l'acquisition définitive des actions.

	Actions attribuées au profit de membres du personnel de TIM salarié soumis à la réglementation AIFM	Actions attribuées au profit de membres du personnel de TIM salarié non soumis à la réglementation AIFM
Date d'attribution	30 juin 2016	30 juin 2016
Nombre d'actions attribuées	383	253
Valorisation à la date d'attribution (en euros)	1 137 741	1 722 351
Nombre d'actions acquises par période		
• dont la période d'acquisition prend fin le 30 juin 2019	227	253
• dont la période d'acquisition prend fin le 30 juin 2020	52	
• dont la période d'acquisition prend fin le 30 juin 2021	52	
• dont la période d'acquisition prend fin le 30 juin 2022	52	

### 5.18. Intérêts ne conférant pas le contrôle

Les intérêts ne conférant pas le contrôle s'analysent ainsi :

- au compte de résultat :

(en milliers d'euros)	2017 (12 mois)	% d'intérêt	2016 (12 mois)	% d'intérêt
Tikehau Capital Europe	1 151	24,90%	0	3,00%
Tikehau IM	394	3,33%	53	3,40%
Autres sociétés	69		0	
<b>TOTAL</b>	<b>1 614</b>		<b>53</b>	

- dans les capitaux propres :

(en milliers d'euros)	2017 (12 mois)	% d'intérêt	2016 (12 mois)	% d'intérêt
Tikehau Capital Europe	18 460	24,90%	1 179	3,00%
Tikehau IM	11 204	3,33%	1 120	3,40%
Autres sociétés	536		328	
<b>TOTAL</b>	<b>30 200</b>		<b>2 627</b>	

### 5.19. Variation de juste valeur

(en milliers d'euros)	2017 (12 mois)	2016 (12 mois)
Portefeuille non courant	317 637	41 495
Portefeuille courant	5 569	794
<b>TOTAL</b>	<b>323 205</b>	<b>42 289</b>

La variation de juste valeur du portefeuille non courant inclut la revalorisation des titres Salvepar suite à son intégration dans le périmètre de consolidation (pour la quote-part des titres détenus au 31 décembre 2016) pour 32,4 millions d'euros.

### 5.20. Autres revenus du portefeuille

(en milliers d'euros)	2017 (12 mois)	2016 (12 mois)	2016 <i>pro forma</i> (12 mois)
Dividendes	46 017	26 979	30 930
Intérêts	16 954	3 381	10 288
Autres	610	1 095	1 111
<b>Revenus du portefeuille non courant</b>	<b>63 581</b>	<b>31 455</b>	<b>42 329</b>
Plus-value de cession	0	0	0
Revenus des obligations	558	155	1 531
<b>Revenus du portefeuille courant</b>	<b>558</b>	<b>155</b>	<b>1 531</b>
<b>TOTAL</b>	<b>64 138</b>	<b>31 611</b>	<b>43 860</b>

### 5.21. Charges opérationnelles

(en milliers d'euros)	2017 (12 mois)	2016 (12 mois)
Achats et charges externes	- 15 546	- 1 326
Autres honoraires	- 8 468	- 1 855
Rémunération du Gérant ou du Président <sup>1</sup>	- 26 799	- 16 856
<b>Achats et charges externes</b>	<b>- 50 813</b>	<b>- 20 037</b>
<b>Charges de personnel</b>	<b>- 26 780</b>	<b>0</b>
Impôts et taxes	- 2 253	- 4 192
Autres charges opérationnelles nettes	- 2 060	137
<b>Autres charges opérationnelles nettes</b>	<b>- 4 312</b>	<b>- 4 056</b>
<b>TOTAL</b>	<b>- 81 904</b>	<b>- 24 092</b>
dont charges opérationnelles des activités de gestion d'actifs	- 41 874	0
dont charges opérationnelles des activités d'investissement <sup>2</sup>	- 40 030	- 24 092

<sup>1</sup> La rémunération du Gérant en 2017 inclut la quote-part de TVA non récupérable à hauteur de 4,5 millions d'euros. En 2016, la rémunération du Président était présentée hors taxe. La totalité de la TVA non récupérable était présentée en Impôts et taxes pour 4,2 millions d'euros dont 3,2 relatifs aux honoraires du Président.

<sup>2</sup> Les charges opérationnelles des activités d'investissement incluent la rémunération du Gérant ou du Président

Les modalités de détermination de la rémunération du Gérant-Commandité de Tikehau Capital (à partir du 7 novembre 2016) et du Président (jusqu'au 7 novembre 2016) sont détaillées à la note 5.24, §(a).

En dehors de la rémunération de la Gérance, les charges opérationnelles augmentent essentiellement du fait des variations de périmètre (Tikehau IM consolidé par intégration globale à partir du 21 décembre 2016).

## 5.22. Produits nets sur équivalents de trésorerie

(en milliers d'euros)	2017 (12 mois)	2016 (12 mois)
Variation de juste valeur	- 2	387
Gains/pertes nets sur valeurs de placement	- 9	7
Gains/pertes nets liés au change	- 95	- 177
Autres produits des valeurs de placement	492	361
<b>TOTAL</b>	<b>386</b>	<b>577</b>

## 5.23. Charges financières

(en milliers d'euros)	2017 (12 mois)	2016 (12 mois)
Charges liées aux emprunts auprès des établ. de crédit	- 13 107	- 3 484
Charges liées aux emprunts obligataires	- 8 933	- 1 100
Charges liées aux instruments dérivés de taux	- 2 407	- 1 980
Variation de juste valeur des instruments dérivés de taux	2 944	- 894
Écarts de conversions des créances et des comptes bancaires en devise	- 7 048	0
Divers	- 60	- 415
<b>TOTAL</b>	<b>- 28 611</b>	<b>- 7 874</b>

Les charges liées aux emprunts auprès des établissements de crédit incluent l'amortissement des frais d'émission d'emprunts pour 6,8 millions d'euros correspondant principalement aux frais d'émission des emprunts remboursés sur la période et restants à étaler au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Le montant des charges liées aux emprunts obligataires correspond (i) aux intérêts sur le nouvel emprunt obligataire émis par Tikehau Capital le 27 novembre 2017 pour 0,8 million d'euros et (ii) au prix de rachat des ORNANE Tikehau Capital intervenu le 30 juin 2017 (date de règlement-livraison) pour 8,1 millions d'euros. Ce prix extériorise une prime de 10,7% sur la valeur nominale des ORNANE Tikehau Capital et compense les intérêts qui auraient été dus par la Société au titre du 1<sup>er</sup> semestre 2017 en l'absence de rachat.

L'exposition aux risques de taux sur les emprunts bancaires est détaillée à la note 5.25., § a.

## 5.24. Parties liées

### a) Périmètre des parties liées

Les parties liées de Tikehau Capital sont :

- Tikehau Capital General Partner, en sa qualité de Gérant commandité, détenue à 100% par Tikehau Capital Advisors ;
- Tikehau Capital Advisors et ses représentants (la société AF & Co, contrôlée par Monsieur Antoine Flamarion, en sa qualité de Président de Tikehau Capital Advisors et la société MCH, contrôlée par Monsieur Mathieu Chabran, en sa qualité de Directeur Général de Tikehau Capital Advisors) ;

Les transactions réalisées et les encours existants en fin de période entre les sociétés du groupe consolidées par intégration globale sont totalement éliminés en consolidation.

### (i) Rémunération de la Gérance

La Gérance a pour mission la conduite générale des affaires de la Société, la convocation des Assemblées Générales des actionnaires et la fixation de leur ordre du jour, ainsi que l'établissement des comptes. De ce fait, le Gérant a droit à une rémunération définie statutairement qui est égale (hors taxes) à 2% des capitaux propres consolidés totaux de la Société, déterminés au dernier jour de l'exercice social précédent. Cette rémunération lui sera versée chaque année lors de l'approbation des comptes de l'exercice précédent. Le Gérant a la possibilité, en cours d'exercice, de recevoir un acompte à valoir sur la rémunération visée ci-dessus. Le versement de cet acompte ne peut intervenir que sur la base d'un arrêté comptable certifié par les Commissaires aux comptes de la Société. Cet acompte vient en déduction du montant total de la rémunération versée au Gérant lors de l'approbation des comptes de l'exercice précédent.

### (ii) Rémunération précipitaire de l'associé commandité

Tikehau Capital General Partner, en qualité de seul associé commandité de la Société, a droit, à titre de préciput et en cas de bénéfice distribuable au titre d'un exercice, à une somme définie statutairement et égale à 12,5% du résultat net de la Société, tel qu'il ressort des comptes sociaux de la Société à la clôture de chaque exercice social.

En cas de pluralité d'associés commandités, les associés commandités se répartissent cette somme entre eux comme ils l'entendent. En cas d'exercice d'une durée non égale à une année, cette rémunération est calculée prorata temporis.

(iii) Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du Conseil de surveillance

Corrélativement à la transformation de la Société en société en commandite par actions, un Conseil de surveillance a été créé. Conformément aux statuts de la Société, les membres du Conseil de surveillance peuvent percevoir des jetons de présence et rémunérations dont le montant global annuel est voté par l'Assemblée générale et dont la répartition est décidée par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations. Le règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit que la répartition des jetons de présence tient compte notamment de la participation effective de chaque membre aux réunions ainsi que des fonctions qu'il exerce au sein du Conseil et de ses Comités, et fait l'objet d'une discussion préalable au sein du Comité des nominations et des rémunérations. La part de chaque membre du Conseil de surveillance est calculée au prorata de la durée de son mandat au cours de l'exercice.

Lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société qui s'est tenue le 21 décembre 2016, une enveloppe de 300 000 euros a été allouée aux membres du Conseil de surveillance à titre de jetons de présence pour chaque exercice social.

Aucun jeton de présence n'a été versé au cours de l'exercice 2017.

(iv) Prestations de services rendues par Tikehau Capital Advisors à Salvepar

Tikehau Capital Advisors mettait à la disposition de Salvepar, un support administratif en moyens humains et matériels leur permettant de réaliser dans les meilleures conditions son objet social.

Ces prestations de services ont été résiliées le 7 mars 2017 à l'issue des résultats de l'offre publique d'échange lancée par Tikehau Capital sur les titres et ORNANE de Salvepar.

(v) Synthèse des rémunérations reçues par le Président et par le Gérant de Tikehau Capital

Les montants facturés par les parties liées sur l'exercice se composent de :

(en milliers d'euros)	2017 (12 mois)	2016 (12 mois)
<b>Rémunération TCGP à partir du 7 novembre 2016</b>		
Rémunération sur les capitaux propres consolidés (i)	22 647	1 113
Quote-part de TVA non déductible	4 151	214
Rémunération sur le Résultat Net (ii)		
<b>Rémunération de TCGP</b>	<b>26 799</b>	<b>1 327</b>
<b>Rémunération Tikehau Capital Advisors jusqu'au 7 novembre 2016</b>		
Rémunération sur l'Actif Net Réévalué et augmentation de capital		15 743
Rémunération sur le Résultat Net		
Rémunération liée au support administratif mis à disposition		680
<b>Rémunération facturée à Tikehau Capital par TCA <sup>1</sup></b>	<b>0</b>	<b>16 423</b>
<b>Rémunération facturée à Salvepar par TCA <sup>1 2</sup></b>	<b>650</b>	<b>2 996</b>
<b>Rémunération facturée à Tikehau Investment Management par TCA <sup>1</sup></b>	<b>0</b>	<b>2 049</b>
<b>TOTAL</b>	<b>27 449</b>	<b>22 795</b>

<sup>1</sup> Les montants présentés en 2016 n'incluent pas la quote-part de TVA non déductible.

<sup>2</sup> La rémunération facturée par TCA à Salvepar en 2017 n'a pas d'impact sur le résultat consolidé du fait de l'entrée de Salvepar dans le périmètre de consolidation postérieurement à la période de facturation.

(vi) Investissements dans les fonds fermés gérés par Tikehau Investment Management (Tikehau IM) ou Tikehau Capital Europe (TCE)

Le tableau suivant présente la liste des fonds fermés dans lesquels Tikehau Capital ou une de ses filiales ont investi et qui sont gérés par Tikehau IM ou TCE :

Investissements dans les fonds au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Société ayant investi	Montant appelé <sup>1</sup>		Engagement		% détention <sup>2</sup>
		Tikehau	Fonds	Tikehau	Fonds	
TDL III	TC UK	37,4	572,1	40,6	610,0	7%
TDL IV	TC UK & TPA	1,6	3,1	51,5	470,1	11%
TDL IV L	TC UK & TPA	0,0	0,0	50,4	50,7	99%
TSL II	TC UK	18,5	455,2	25,0	615,8	4%
TSS II	TC	15,0	85,3	15,0	85,3	18%
Tikeflo Invest 3	TC	12,1	12,2	12,1	12,2	99%
TPC	TC & TIM	25,2	130,2	25,9	133,9	19%
Autres fonds de <i>Private Debt</i>		7,1	131,7	10,2	234,1	
<b>Total fonds <i>Private Debt</i></b>		<b>116,9</b>	<b>1 389,7</b>	<b>230,8</b>	<b>2 212,1</b>	
<b>Fair Value fonds <i>Private Debt</i> chez Tikehau Capital</b>		<b>116,0</b>				
TIRF I (I Petali)	TC & TC UK	9,3	35,1	9,3	35,1	26%
TIRF II (Area12)	TC & TREIC	7,0	41,8	7,0	41,8	17%
TLP I (Escoffier)	TC & TREIC	12,8	56,3	12,8	56,3	23%
TRE I (Elis)	TC	9,0	99,9	9,0	99,9	9%
TRE II (Optimo)	TC & TREIC	35,0	180,5	35,0	180,5	19%
TRE III (Optimo 2)	TC & TREIC & TPA	17,7	237,8	17,7	237,8	7%
TRE III feeder (Optimo 2)	TC UK	17,5	59,5	17,5	59,5	29%
TRP I (Mr. Bricolage)	TC & SY	23,1	135,0	23,1	135,0	17%
TRP II (Bercy 2)	TC	14,0	49,7	14,0	49,9	28%
TRP III (Babou)	TC	33,3	175,0	33,3	175,0	19%
<b>Total fonds <i>Real Estate</i></b>		<b>178,7</b>	<b>1 070,5</b>	<b>178,7</b>	<b>1 070,7</b>	
<b>Fair Value fonds <i>Real Estate</i> chez Tikehau Capital<sup>3</sup></b>		<b>195,2</b>				
TSO	TC UK & TPA	4,3	10,8	31,5	77,8	41%
<b>Total fonds <i>Private Equity</i></b>		<b>4,3</b>	<b>10,8</b>	<b>31,5</b>	<b>77,8</b>	
<b>Fair Value fonds <i>Private Equity</i> chez Tikehau Capital</b>		<b>4,1</b>				
CLO I	TC UK & TCE	34,5	354,7	34,5	354,7	10%
CLO II	TCE	19,4	414,2	19,4	414,2	5%
CLO III	TC UK & TCE	23,3	435,0	23,3	435,0	5%
<b>Total CLO</b>		<b>77,2</b>	<b>1 203,9</b>	<b>77,2</b>	<b>1 203,9</b>	
<b>Fair Value CLO chez Tikehau Capital</b>		<b>77,6</b>				
<b>TOTAL</b>		<b>377,2</b>	<b>3 674,9</b>	<b>518,3</b>	<b>4 564,5</b>	

<sup>1</sup> Montant investi au coût historique hors revalorisation.

<sup>2</sup> Pourcentage de détention calculé sur les montants engagés.

<sup>3</sup> Hors IREIT Global.



Investissements dans les fonds au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Société ayant investi	Montant appelé <sup>1</sup>		Engagement		% détention <sup>2</sup>
		Tikehau	Fonds	Tikehau	Fonds	
TDL III	TC UK	19,1	287,7	40,5	610,0	7%
TSL II	TC UK	7,0	119,0	25,0	522,2	5%
TSS II	TC	15,0	85,3	15,0	85,3	18%
TSO	TC UK	4,1	8,4	30,0	61,4	49%
Tikeflo Invest 3	TC	12,1	12,2	12,1	12,2	99%
TPC	TC & TIM	25,2	130,2	25,9	133,9	19%
Autres fonds de <i>Private Debt</i>		6,0	76,5	8,8	140,9	
<b>Total fonds <i>Private Debt</i></b>		<b>88,6</b>	<b>719,2</b>	<b>157,4</b>	<b>1 565,7</b>	
<b>Fair Value fonds <i>Private Debt</i> chez Tikehau Capital</b>		<b>74,7</b>				
TIRF (I Petali)	TC & TC UK	9,2	35,0	9,2	35,0	26%
TLP I (Escoffier)	TC & TREIC	12,9	56,3	12,9	56,3	23%
TRE I (Elis)	TC	9,0	99,9	9,0	99,9	9%
TRE II (Optimo)	TC & TREIC	59,1	180,5	59,1	180,5	33%
TRP I (Mr. Bricolage)	TC	30,0	135,0	30,0	135,0	22%
TRP II (Bercy 2)	TC	14,0	49,7	14,0	49,7	28%
TRP III (Babou)	TC	33,3	175,0	33,3	175,0	19%
<b>Total fonds <i>Real Estate</i></b>		<b>167,4</b>	<b>731,2</b>	<b>167,4</b>	<b>731,2</b>	
<b>Fair Value fonds <i>Real Estate</i> chez Tikehau Capital<sup>3</sup></b>		<b>178,2</b>				
CLO I	TC UK & TCE	34,5	354,7	34,5	354,7	10%
CLO II	TC UK & TCE	19,4	414,2	19,4	414,2	5%
<b>Total CLO</b>		<b>53,9</b>	<b>768,9</b>	<b>53,9</b>	<b>768,9</b>	
<b>Fair Value CLO chez Tikehau Capital</b>		<b>53,4</b>				
<b>TOTAL</b>		<b>309,9</b>	<b>2 219,3</b>	<b>378,7</b>	<b>3 065,9</b>	

<sup>1</sup> Montant investi au coût historique hors revalorisation.

<sup>2</sup> Pourcentage de détention calculé sur les montants engagés.

<sup>3</sup> Hors IREIT Global.

#### Activités de *Collateralized Loan Obligation* (« CLO »)

Tikehau Capital s'est lancé en 2015, via sa filiale Tikehau Capital Europe, sur le marché de la titrisation de créances à travers la mise en place de véhicules de titrisation dédiés aux CLO.

Une société gérant des CLO, à l'instar de Tikehau Capital Europe, dispose de deux types de revenus :

- elle perçoit des commissions de gestion comme toute société de gestion d'actifs ;
- elle a l'obligation d'investir à hauteur de 5% dans le véhicule de titrisation en application de la législation applicable (principe de la *retention piece*). Cet investissement peut se faire de manière horizontale soit dans la tranche la plus

risquée (tranche subordonnée ou equity), ou de manière verticale, par une rétention de 5% de chacune des tranches émises par le véhicule. La société de gestion perçoit les coupons liés à cette tranche, si les autres tranches ont perçu les coupons leur revenant.

Les risques sont fonction de la séniorité de la tranche souscrite et de leur positionnement dans la *waterfall* de paiement des coupons, la tranche *equity* étant la dernière tranche servie :

- les tranches ont droit à un rendement défini, le risque est porté par l'*equity* dont le paiement intervient en dernier (bénéfice ou perte selon la situation) ;
- à la liquidation du fonds, le bénéfice résiduel attaché à l'investissement reviendra aux porteurs d'actions ordinaires.

Au 31 décembre 2017, les véhicules de CLO de Tikehau Capital sont les suivants :

i) Tikehau CLO I

Catégorie d'obligations émises	Note (Moody's/Fitch)	Montant (en milliers d'euros)	Coupon	Maturité finale post-refinancement
A-1R.	Aaa/AAA	161 000	Euribor 6 mois + 0,60%	11 ans
A-2	Aaa/AAA	40 000	1,88% pendant la période de taux fixe puis Euribor 6mois + 1,40%	11 ans
B	Aa2/AA+	39 000	Euribor 6 mois + 1,07%	11 ans
C	A2/A	28 000	Euribor 6 mois + 1,45%	11 ans
D	Baa2/BBB	16 000	Euribor 6 mois + 2,35%	11 ans
E	Ba2/BB	21 200	Euribor 6 mois + 4,60%	11 ans
F	B2/B-	7 800	Euribor 6 mois + 5,90%	11 ans
Subordonnées	Non notées	41 700	n.a.	11 ans
<b>TOTAL</b>		<b>354 700</b>		

ii) Tikehau CLO II

Catégorie d'obligations émises	Note (Moody's/Fitch)	Montant (en milliers d'euros)	Coupon	Maturité finale
A	Aaa/AAA	244 000	Euribor 6 mois + 1,06%	13 ans
B	Aa2/AA	46 000	Euribor 6 mois + 1,70%	13 ans
C	A2/A	23 000	Euribor 6 mois + 2,57%	13 ans
D	Baa2/BBB	18 000	Euribor 6 mois + 3,60%	13 ans
E	Ba2/BB	28 000	Euribor 6 mois + 6,25%	13 ans
F	B2/B-	10 500	Euribor 6 mois + 7,50%	13 ans
Subordonnées	Non notées	44 700	N/A	13 ans
<b>TOTAL</b>		<b>414 200</b>		

iii) Tikehau CLO III

Catégorie d'obligations émises	Note (Moody's/Fitch)	Montant (en milliers d'euros)	Coupon	Maturité finale
A	Aaa/AAA	244 700	Euribor 6 mois + 0,87%	13 ans
B	Aa2/AA	57 700	Euribor 6 mois + 1,40%	13 ans
C	A2/A	28 600	Euribor 6 mois + 1,85%	13 ans
D	Baa2/BBB	19 700	Euribor 6 mois + 2,70%	13 ans
E	Ba2/BB	26 250	Euribor 6 mois + 4,85%	13 ans
F	B2/B-	12 600	Euribor 6 mois + 6,55%	13 ans
Subordonnées	Non notées	45 600	n. a.	13 ans
<b>TOTAL</b>		<b>435 150</b>		

iv) Commissions de surperformance

Dans certains fonds, des commissions de surperformance peuvent être perçues en cas de dépassement d'un seuil de performance à la liquidation des fonds, principalement immobiliers et de dette privée.

Les droits aux commissions de surperformance sont répartis de la manière suivante depuis avril 2014 : des commissions de surperformance sont perçues à hauteur de 15% à 20% par une société actionnaire de Tikehau Capital Advisors détenue par les associés du groupe Tikehau, le

solde restant étant ventilé par tiers entre Tikehau Capital, Tikehau IM et Tikehau Capital Advisors.

Ces commissions de surperformance sont acquittées par les fonds directement aux bénéficiaires et sont reconnues comptablement dans le compte de résultat lors de leurs attributions définitives.

Au 31 décembre 2017, 78% des actifs sous gestion de dette privée – *direct lending* et des fonds immobiliers donnent droit à des commissions de surperformance.

(en millions d'euros)	31 déc. 2017	31 déc. 2016
<b>Actifs éligibles aux commissions de surperformance</b>	<b>3 961</b>	<b>2 949</b>
<i>Direct lending</i>	1 716	1 189
Immobilier	2 245	1 760
<b>Actifs sous gestion</b>	<b>5 090</b>	<b>3 849</b>
<i>Direct lending</i>	2 845	2 089
Immobilier	2 245	1 760

Tikehau Capital et ses filiales consolidées en intégration globale ont perçu un total de 1,2 million d'euros de commissions de surperformance au titre de l'exercice 2017.

5.25. Risques de marché

L'exposition aux risques de marchés pour Tikehau Capital se distingue en deux sous-parties :

- Exposition des passifs bancaires et aux dettes en devise ;
- Exposition du portefeuille d'investissement et aux actifs en devise.

a) Exposition aux risques des dettes bancaires

Au 31 décembre 2017, Tikehau Capital était exposé à un risque de taux sur ses emprunts bancaires et couvertures associées pour des montants respectifs de 256,9 millions d'euros et 177,7 millions d'euros, contre respectivement 121,4 millions d'euros et 170,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 (voir note 5.14 § « Emprunts et dettes financières »).

Les dettes en devises sont revalorisées à chaque clôture au taux de conversion de clôture :

(en millions d'euros)	Montant en devise	31 déc. 2017	31 déc. 2016
<b>Dettes bancaires en devise</b>			
Dollar Singapourien	8,0	5,0	-

Tikehau Capital n'avait pas de dette en devise au 31 décembre 2016.

Afin de gérer les risques sur son exposition au taux variable, Tikehau Capital a contracté des swaps de taux dont les caractéristiques sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Notionnel	Taux fixe moyen	Maturité moyenne
Au 31 décembre 2016	170,6	0,96%	8,2 ans
Au 31 décembre 2017	177,7	0,62%	6,1 ans

#### b) Exposition aux risques du portefeuille d'investissement

L'exposition aux risques du portefeuille d'investissement peut se résumer de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Risque de change	Marchés actions cotées	Marchés actions non cotées	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Fonds Tikehau	n.a.	✓ Stratégies liquides	✓	502,4	326,3
Fonds externes & co-investments	✓	n.a.	✓	79,8	35,2
Actions	✓	✓ Investissement niveaux 1 & 2	✓ Investissement niveau 3	865,0	311,5
Obligations	n.a.	a	n.a.	118,0	130,1
<b>TOTAL</b>				<b>1 565,2</b>	<b>803,0</b>

#### (i) Exposition aux risques des investissements dans les fonds Tikehau

*Stratégies liquides* : une évolution de la valeur liquidative des fonds (103.9 millions d'euros au 31 décembre 2017) de plus ou moins 10% impacterait l'exposition de Tikehau Capital à hauteur de 10,4 millions d'euros.

*Dettes privées* : des scénarii de *stress case* sur les taux sont réalisés de manière trimestrielle. L'hypothèse retenue est un choc sur la courbe des taux d'intérêt (+ 200 points de base) impactant la durée.

Une évolution des taux de 200 points de base impacterait l'exposition de Tikehau Capital à hauteur de - 1,7 millions d'euros.

*Activités Immobilières* : des scénarii de *stress case* sont menés de manière trimestrielle. L'hypothèse retenue est un choc sur la valeur des actifs immobiliers non cotés par pays : - 15% en France et - 12% en Italie (stress historique

basé sur le MSCI immobilier commercial, d'octobre 2007 à mars 2009).

L'impact sur l'exposition de Tikehau Capital serait de - 27,8 millions d'euros.

#### Taux de défaut historiques :

Les taux d'exposition au moment du défaut (*exposure at default*) observés sur la période 2007-2017 sont les suivants, par stratégie :

- *Stratégies liquides* : 0,19%, le dernier défaut a été connu en décembre 2015 ;
- *Activités immobilières* : 0,00%, aucun défaut n'a été connu sur la période 2007-2017 ;
- *Dettes privées* : 0,56% pour l'activité *loans* et 0,77% pour l'activité *direct lending*, ces activités ont un taux de recouvrement moyen supérieur à 50%.

L'impact pour Tikehau Capital est resté marginal.

(ii) Exposition des investissements en actions

Les investissements en actions ou en titres de participations sont classés selon les différents niveaux (voir note 5.5 § « Détermination de la juste valeur ») :

(en millions d'euros)	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Niveau 1 <sup>(1)</sup>	526,7	277,6
Niveau 2	60,3	11,6
Niveau 3	278,0	22,2
<b>TOTAL</b>	<b>865,0</b>	<b>311,5</b>

<sup>1</sup> IREIT Global est classé dans la catégorie Actions de niveau 1 pour les besoins de l'analyse, bien que s'agissant d'un fonds *Real Estate* géré par IREIT Global Group (détenu indirectement à 80% par Tikehau Capital).

Le portefeuille d'actions cotées de Tikehau Capital fait l'objet d'un suivi permanent et d'une évaluation quotidienne qui permet de gérer ce risque.

Tikehau Capital peut-être affecté par une évolution négative des cours de bourse de ses titres cotés. Une baisse des cours de bourse durant une période donnée, en particulier à la clôture de l'exercice, se traduit comptablement par la baisse de la valeur nette du portefeuille et de ses capitaux propres et peut notamment affecter la capacité de distribution du Groupe. Ainsi, une baisse de 10% de la juste valeur des actions cotées au 31 décembre 2017 aurait entraîné une charge complémentaire de 53 millions d'euros dans le résultat consolidé avant impôt au 31 décembre 2017. Une baisse des cours de bourse est également susceptible d'impacter le résultat réalisé lors des éventuelles cessions en course réalisées par Tikehau Capital.

En outre, les fluctuations des marchés actions peuvent avoir un impact sur les comparables boursiers utilisés dans le cadre de l'approche multicritères de valorisation des titres de capital non cotés. Ces fluctuations sont susceptibles d'affecter négativement les capitaux propres consolidés et le résultat du Groupe, sans que toutefois une corrélation précise entre l'incidence de ces fluctuations et la valorisation desdits titres ne puisse être établie. En conséquence, la

sensibilité à ce risque ne peut être chiffrée. Enfin, selon l'importance de ses financements et en fonction de la magnitude des baisses éventuelles des cours, Tikehau Capital pourrait être amenée à effectuer des versements temporaires afin de soutenir ses financements.

La société a effectué un test de sensibilité sur les actifs non cotés de son portefeuille d'investissement au 31 décembre 2017 (juste valeur nette de la dette correspondante s'il y a lieu et en excluant (i) les obligations non cotées qui font l'objet d'un test de sensibilité sur les taux d'intérêt et (ii) les actifs dont la valeur est figée car ils font l'objet d'un contrat de vente). Le test de sensibilité sur les actions non cotées a été effectué sur la base des multiples de revenus ou d'EBITDA utilisés pour valoriser les actifs correspondants au 31 décembre 2017 ou, lorsqu'une méthode autre qu'une valorisation par les multiples a été utilisée, en retenant un multiple implicite. Sont exclus de l'analyse, les holdings d'investissements ou actifs de nature immobilière. Le test de sensibilité porte ainsi sur 85% en valeur des investissements en actions non cotés de son portefeuille au 31 décembre 2017. La sensibilité à une variation de plus ou moins 10% des multiples de revenus ou d'EBITDA des sociétés non cotées ressort à 36 millions d'euros.

(iii) Exposition des investissements en titres obligataires

Les investissements en obligations sont classés selon les différents niveaux (voir note 5.5 (Détermination de la juste valeur)) :

(en millions d'euros)	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Niveau 1	18,2	5,7
Niveau 2	0,0	0,0
Niveau 3	99,8	124,4
<b>TOTAL</b>	<b>118,0</b>	<b>130,1</b>

Les obligations dans lesquelles Tikehau Capital a investi sont émises à taux fixe. La variation des taux pourrait influencer sur la duration moyenne des obligations. La variation instantanée de plus ou moins 100 bps des taux aurait entraîné une variation de la valeur du portefeuille de plus ou moins 4,6 millions d'euros, compte tenu de la duration moyenne constatée sur ce portefeuille (3,92 années).

À ce jour, aucun défaut n'est intervenu sur les investissements obligataires du Groupe.

(iv) Exposition des investissements dans les fonds externes et co-investissements.

La plupart des sous-jacents dans lesquels les fonds sont investis correspondent à des secteurs peu cycliques, ce qui réduit la probabilité de variabilité des rendements. Le risque de variabilité des rendements correspond au risque de défaut ou de non-réalisation des attentes.

(en millions d'euros)	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Juste valeur	79,8	35,2
Nombre de fonds	49	34
Ligne moyenne d'investissement	1,6	1,0
Part des investissements > 3 M€ (en%)	48%	27%

Le tableau ci-après détaille les données non observables utilisées pour les principaux fonds d'investissement externe de niveau 3 :

Fonds d'investissement	Méthode de valorisation	Données non observables	Rang	Juste Valeur en millions d'euros
FAIRSTONE	Prix d'acquisition récent	n.a.	n.a.	9,1
STARWOOD ERE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cash Flow actualisé (60%)</li> <li>Transactions précédentes (40%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux d'actualisation (WACC)</li> <li>Multiple Production &amp; Reserve</li> </ul>	8.0% - 20.0% \$4,256 & [\$0.85 - \$1.01]	8,0
P2 BRASIL – HIDROVIAS	Cash Flow actualisé	Taux d'actualisation (WACC)	9.0% - 12.5%	6,7
JCF FLOWERS - CEP	Sociétés cotées comparables	Multiple EBITDA	11,0x	6,0
P2 BRASIL – LAP	Cash Flow actualisé	Taux d'actualisation (WACC)	8.1% - 9.0%	4,6
MARKER TUNIN	Prix d'acquisition récent	n.a.	n.a.	3,7
<b>Total fonds d'investissement &gt; 3 M€</b>				<b>38,1</b>

c) Exposition au risque de change

L'exposition de Tikehau Capital au risque de change concerne ses opérations d'investissement en devises. Au 31 décembre 2017, Tikehau Capital était exposée à un

risque de change sur la livre sterling, le dollar américain, le dollar singapourien et le dollar canadien ainsi que sur le dollar australien et le zloty polonais dans une moindre mesure. Il n'y a pas de couverture de change sur devises au 31 décembre 2017.

Le tableau ci-après présente l'impact en résultat d'une variation de plus ou moins 10% de ces devises par rapport à l'euro et sur la base des comptes consolidés au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 :

(en millions d'euros)	Dépréciation de 10% de la devise	Appréciation de 10% de la devise
<b>Au 31 décembre 2017</b>		
Livre sterling	- 9,7	12,1
Dollar américain	- 6,1	7,5
Dollar singapourien	- 2,4	2,9
Dollar canadien	- 0,8	0,2
Dollar australien	- 0,2	1,0
Zloty polonais	- 0,1	0,1
<b>Au 31 décembre 2016</b>		
Dollar américain	- 2,3	2,8
Dollar singapourien	- 0,8	1,0
Livre sterling	- 0,7	0,8
Zloty polonais	- 0,1	0,1



L'évolution de l'exposition au risque de change entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017 s'explique principalement par l'entrée dans le périmètre des investissements de Salvepar ainsi que par les nouveaux investissements en devise réalisés sur l'exercice.

#### d) Exposition au risque de contrepartie

Pour gérer son risque de contrepartie lié aux liquidités et aux valeurs mobilières de placement, Tikehau Capital ne travaille qu'avec des banques de premier rang et a recours à des placements dont l'horizon est adapté à ses prévisions de besoins. Les placements de trésorerie sont revus de manière hebdomadaire notamment au regard du risque de crédit. La sélection des supports de placement

et des contreparties ainsi que la volatilité des supports font également l'objet d'une revue régulière. Elle repose sur des règles de prudence assurant la diversification des teneurs de comptes et des dépositaires ainsi que la variété des supports et des couples rendement/risques. Au cours de l'exercice 2017, Tikehau Capital n'a eu à faire face à aucune défaillance de contrepartie.

#### e) Exposition au risque de liquidité

Tikehau Capital gère son risque de liquidité en maintenant un niveau de trésorerie disponible et d'investissements liquides (portefeuille courant) suffisant pour couvrir ses dettes courantes.

### 5.26. Passifs éventuels

(en milliers d'euros)	Montant au 31 déc. 2017	Montant au 31 déc. 2016
Description	Valeur de la garantie donnée	Valeur de la garantie donnée
Engagement de versement en compte courant	142	208
Engagement de souscription en capital dans des sociétés	68 712	44 948
Engagement restant à appeler par des fonds externes	99 369	90 576
Engagement restant à appeler par des fonds Tikehau	138 296	3 478
Nantissement de titres en garantie d'emprunts et découverts autorisés	83 643	214 400
Nantissement de comptes bancaires en garantie d'emprunts et découverts autorisés	67 337	3 385
Caution donnée en garantie de cessions de parts de SCI effectuées par une filiale		2 000
Nantissement de titres en garantie de la GAPD		48 600
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>457 499</b>	<b>407 595</b>

(en milliers d'euros)	Montant au 31 déc. 2017	Montant au 31 déc. 2016
Description		
Crédit Syndiqué non tiré à la clôture	750 000	100 000
Crédit Lombard non tiré à la clôture	150 000	
Engagement de souscription à l'augmentation de capital réalisée le 6 janvier 2017		150 000
Engagement d'Amundi de détenir 24,9% des actions ordinaires TCE		9 518
<b>TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>900 000</b>	<b>259 518</b>

## 5.27. Événements postérieurs à la clôture

### Augmentations de capital de Tikehau Capital

Le 4 janvier 2018, dans la continuité de la réorganisation du Groupe entamée en 2016, il a été procédé aux apports à Tikehau Capital de la quasi-totalité des titres de Tikehau Investment Management détenus par des salariés. La rémunération de ces apports en nature a donné lieu à une augmentation de capital d'un montant de 7,6 millions d'euros (prime incluse) qui s'est traduit par la création de 346 500 actions nouvelles.

À l'issue de cette opération, Tikehau Capital détient Tikehau Investment Management à hauteur de 99,1%. Les dernières actions non encore détenues par Tikehau Capital ont fait l'objet d'un engagement d'apport et seront apportées à Tikehau Capital au cours de l'exercice 2018.

### Ring Capital

Le 18 janvier 2018, Tikehau Capital a annoncé soutenir la création de Ring Capital et prendre une participation de 25% du capital de la société. Ring Capital est une société de capital-investissement spécialisée dans le financement des entreprises technologiques et numériques, fondée en 2017 par Geoffroy Bragadir et Nicolas Celier.

Également soutenue par AG2R La Mondiale, BPI France, Bred et Danone, la société lance ses activités avec une capacité d'investissement de plus de 140 millions d'euros pour faire émerger les futurs leaders européens du numérique, aux côtés des entrepreneurs à fort potentiel.

Ring Capital pourra prendre des participations minoritaires en investissant des montants de 1 à 15 millions d'euros, seul ou en co-investissement mais pourra aussi participer à des augmentations de capital et à des rachats de parts de fondateurs et d'actionnaires historiques.

### Groupe Conforama

Le 24 janvier, Tikehau Capital a conclu un accord avec le Groupe Conforama, acteur majeur de l'équipement de la maison en Europe, pour la mise en place d'un financement de 115 millions d'euros sur une période de trois ans auquel la société a participé à hauteur de 67 millions d'euros.

### DWS

Le 14 mars 2018, Tikehau Capital a pris part à l'introduction en bourse de DWS Group GmbH & Co. KGaA (« DWS ») avec un montant investi de 182 millions d'euros au prix de 32,50 euros par action. Tikehau a entamé des discussions avec DWS concernant des domaines de coopération potentiels, incluant notamment la distribution de produits de gestion alternative.

### Fonds Total/Tikehau Capital

Le 29 mars 2018, la Société a annoncé que Total SA participe au côté de Tikehau Capital à la création d'un fonds d'investissement dédié à la transition énergétique. Ce fonds de *private equity* a vocation à soutenir les acteurs de taille intermédiaire de la transition énergétique dans le financement de leur développement, la transformation de leurs modèles économiques et leur expansion internationale.

L'équipe dédiée à la gestion de ce fonds de *private equity* est composée de professionnels de l'investissement de Tikehau Capital et du secteur de l'énergie détaché par Total. Cette équipe agira sous l'autorité d'un comité d'investissement réunissant les deux partenaires.

Le fonds a déjà reçu un total de 200 millions d'euros des deux partenaires et Goldman Sachs agira comme agent de placement auprès de grands investisseurs institutionnels pour Tikehau Capital.

## 2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### MAZARS

61, rue Henri Regnault 92400 Courbevoie  
S.A. à directoire et conseil de surveillance au capital de €  
8.320.000 784 824 153 R.C.S. Nanterre  
Commissaire aux Comptes Membre de la compagnie  
régionale de Versailles

### ERNST & YOUNG et Autres

Tour First TSA 14444  
92037 Paris-La Défense Cedex S.A.S. à capital variable  
438 476 913 R.C.S. Nanterre  
Commissaire aux Comptes Membre de la compagnie  
régionale de Versailles

### Tikehau Capital

Exercice clos le 31 décembre 2017

### Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'Assemblée Générale de la société Tikehau Capital,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Tikehau Capital relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et des risques.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

### Valorisation des écarts d'acquisition

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les écarts d'acquisition inscrits au bilan au 31 décembre 2017 s'élèvent à M€ 317,9.</p> <p>Comme indiqué dans les notes 5.4 et 5.7 de l'annexe aux comptes consolidés, les écarts d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices objectifs de perte de valeur et au minimum une fois par an. Ces tests sont fondés sur la comparaison entre la valeur comptable de chaque unité génératrice de trésorerie (UGT) et généralement la valeur d'utilité. Les deux UGT identifiées par le groupe Tikehau Capital correspondent aux activités de gestion d'actifs d'une part et aux activités d'investissements d'autre part.</p> <p>Le calcul de la valeur d'utilité repose sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie générés par l'UGT, tels qu'ils résultent des plans à moyen terme établis pour les besoins du pilotage du groupe.</p> <p>Compte tenu du caractère significatif des écarts d'acquisition et du degré de jugement appliqué par la direction pour la détermination des différentes hypothèses utilisées dans les tests de dépréciation, nous avons considéré que ce sujet est un point clé de l'audit.</p>	<p>Nous avons examiné la méthodologie retenue par le groupe Tikehau Capital pour identifier d'éventuels indices de pertes de valeur.</p> <p>Nous avons contrôlé les calculs réalisés et impliqué des spécialistes en évaluation dans notre équipe d'audit pour apprécier les hypothèses utilisées par la direction pour déterminer le coût des fonds propres et les taux de croissance à l'infini inclus dans les modèles de calculs des flux de trésorerie actualisés.</p> <p>Nous avons examiné les trajectoires financières préparées par la direction du groupe Tikehau Capital et utilisées dans le test de dépréciation afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de les comparer au plan d'affaires préparé par la direction ;</li> <li>• d'apprécier les principaux paramètres.</li> </ul> <p>Nous avons également procédé à des analyses de sensibilité à certaines hypothèses (taux de croissance, taux d'actualisation) et examiné les informations figurant dans l'annexe aux comptes consolidés sur les résultats de ces tests de dépréciation et le niveau de sensibilité aux différentes hypothèses.</p>

### Reconnaissance et caractère recouvrable des impôts différés actifs liés aux déficits reportables

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les impôts différés comptabilisés au bilan au titre des déficits fiscaux reportables s'élèvent à M€ 26,3 au 31 décembre 2017.</p> <p>Comme indiqué en notes 5.4 et 5.15 de l'annexe aux comptes consolidés, un actif d'impôt est constaté en cas de pertes fiscales reportables dans l'hypothèse probable où l'entité concernée disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées.</p> <p>Le caractère recouvrable des pertes fiscales activées repose notamment sur la capacité du groupe Tikehau Capital à atteindre les objectifs définis dans le plan à moyen terme fiscal établi par la direction.</p> <p>Nous avons considéré que la reconnaissance et le caractère recouvrable des impôts différés actifs étaient un point clé de l'audit compte tenu de l'incertitude inhérente à la reconnaissance et au caractère recouvrable des impôts différés actifs et du jugement exercé par la direction à cet égard.</p>	<p>Notre approche d'audit a consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• apprécier la probabilité que l'entité puisse utiliser dans le futur des pertes fiscales reportables générées à ce jour, notamment au regard : <ul style="list-style-type: none"> <li>- des impôts différés passifs existants dans la même juridiction fiscale et qui pourront être imputés sur les pertes fiscales reportables existantes avant leur expiration, et</li> <li>- de la capacité de l'entité à dégager des profits taxables futurs permettant d'absorber les déficits antérieurs ;</li> </ul> </li> <li>• examiner la méthodologie retenue par la direction pour évaluer les pertes fiscales reportables existantes qui seront utilisées soit par des impôts différés passifs, soit par des profits taxables futurs ;</li> <li>• Les trajectoires financières préparées par la direction pour évaluer la probabilité que le groupe recouvre ses actifs d'impôts différés sont également examinées pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les comparer au plan d'affaires préparé par la direction et aux trajectoires financières utilisées pour les besoins des tests de dépréciation sur les goodwill ;</li> <li>• apprécier les principales hypothèses sous-jacentes ;</li> </ul> </li> </ul> <p>au regard de la confrontation des trajectoires financières élaborées avec les performances effectivement réalisées ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• réaliser des analyses de sensibilité de certaines hypothèses.</li> </ul>

### Valorisation du portefeuille d'investissement non courant classé en niveau 3

Risque identifié	Notre réponse
<p>Du fait de son activité de gestion d'actifs, le groupe Tikehau Capital détient dans son bilan des titres d'investissement évalués à la juste valeur : le portefeuille d'investissement non courant de la société s'élève à M€ 1.456 au 31 décembre 2017.</p> <p>Pour les besoins de cette évaluation et conformément à la norme IFRS 13, le portefeuille d'investissement est ventilé en fonction de la méthode de détermination de la juste valeur selon trois niveaux différents. Le niveau 3 regroupe les titres non cotés sur un marché actif et dont la valorisation se réfère pour une part significative à des données non observables.</p> <p>Au 31 décembre 2017, les titres de niveau 3 représentent M€ 855,7 et sont classés dans le portefeuille d'investissement non courant au bilan. Les règles et méthodes comptables applicables au portefeuille d'investissement et les modalités de détermination de la juste valeur des titres sont décrites respectivement dans les notes 5.4.a, 5.5 et 5.8 de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Nous avons considéré que la valorisation à la juste valeur du portefeuille d'investissement non courant classé en niveau 3 constituait un point clé de notre audit car elle requiert l'exercice du jugement de la direction quant au choix des méthodologies et données utilisées.</p>	<p>Nous avons pris connaissance du processus mis en place par le groupe et plus particulièrement la société Tikehau Capital pour valoriser les investissements du portefeuille non courant classés en niveau 3.</p> <p>Avec l'aide des spécialistes en valorisation inclus dans notre équipe d'audit, nous avons notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• examiné les hypothèses, méthodologies et modèles retenus par la direction pour estimer les principales valorisations ;</li> <li>• analysé les valorisations réalisées par le groupe et testé les hypothèses et les principaux paramètres utilisés. Nous avons notamment apprécié l'existence de benchmarks externes supportant les niveaux de multiples retenus dans le cadre de la valorisation des investissements ou comparé la valeur retenue aux transactions réalisées sur les douze derniers mois.</li> </ul> <p>Nous avons également examiné la conformité des méthodologies appliquées aux normes comptables en vigueur.</p>

#### Vérification du rapport sur la gestion du groupe

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

#### Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

##### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Tikehau Capital par votre assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2017 pour le cabinet MAZARS et du 7 novembre 2016 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2017, le cabinet MAZARS était dans la première année de sa mission et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la deuxième année (dont une année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

#### Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant

pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par la gérance.

#### Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

##### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou

résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à

l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### Rapport au comité d'audit et des risques

Nous remettons un rapport au comité d'audit et des risques qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 20 avril 2018  
Les Commissaires aux comptes

**MAZARS**

Simon Bellevaire

**ERNST & YOUNG et Autres**

David Koestner





## VI . COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2017

 1. COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2017	222
 2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	253

## 1. COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2017

### Bilans comparés

ACTIF (en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2017			31 décembre 2016
		Brut	Amortissements et Dépréciations	Net	Net
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Autres immobilisations incorporelles	1	12 271	210	12 061	12 923
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains					
Constructions					
Autres Immobilisations corporelles					
<b>Immobilisations financières</b>					
Participations	2	1 170 692	36 435	1 134 256	648 656
Créances rattachées à des participations	2	153 791	1 478	152 313	82 433
Autres titres immobilisés	2	436 658	21 737	414 921	292 524
Prêts	2				184
Autres immobilisations financières	2	829	9	820	822
<b>Sous-total actif immobilisé</b>		<b>1 774 241</b>	<b>59 869</b>	<b>1 714 372</b>	<b>1 037 541</b>
<b>Créances</b>					
Créances clients et comptes rattachés	3	4 452		4 452	797
Autres créances	3	223 466		223 466	2 031
Valeurs mobilières de placements (« VMP »)	4	189 771	10 885	178 886	31 902
Dépôts à termes	4	166 852		166 852	20 000
Disponibilités		674 951		674 951	67 745
Charges constatées d'avance		2		2	
Écart de conversion actif		4 598		4 598	205
Charges à répartir	5	7 523		7 523	2 433
<b>Sous-total actif circulant</b>		<b>1 271 616</b>	<b>10 885</b>	<b>1 260 731</b>	<b>125 114</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>3 045 857</b>	<b>70 754</b>	<b>2 975 103</b>	<b>1 162 655</b>

PASSIF (en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2017		31 décembre 2016
			après affectation*	
<b>Capitaux propres</b>	6			
Capital social		1 233 597	1 233 597	650 098
Primes d'émission, de fusion, d'apport		840 567	840 567	379 004
<b>Réserves</b>	6			
Réserve légale		4 212	16 805	4 212
Réserves réglementées				
Autres réserves				
<b>Report à nouveau</b>	6	- 20 051	102 118	34 656
<b>Résultat de l'exercice</b>	6	271 895		- 56 602
<b>Amortissements dérogatoires</b>	6			
Amortissements dérogatoires		254	254	1 587
<b>Sous-total capitaux propres</b>		<b>2 330 474</b>	<b>2 193 341</b>	<b>1 012 956</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>				
Provisions pour risques	7	4 476	4 476	205
<b>Dettes</b>				
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		55 290	55 290	18 100
Emprunts et dettes financières diverses	8	551 673	551 673	121 760
Découverts Concours bancaires				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	9	6 151	6 151	6 753
Dettes fiscales et sociales	9	673	673	1 208
Autres dettes	9	25 284	25 284	127
Dividendes à payer *			137 133	
<b>Sous-total Dettes</b>		<b>639 071</b>	<b>776 204</b>	<b>147 947</b>
<b>Comptes de régularisation</b>				
Écart de conversion passif		1 082	1 082	1 547
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>2 975 103</b>	<b>2 975 103</b>	<b>1 162 655</b>

\* Sur la base de l'affectation qui sera proposée à l'Assemblée générale du 25 mai 2018 et du versement d'un dividende d'un euro par action et du préciput dû à l'associé commandité.

Comptes de résultat comparés

COMPTE DE RÉSULTAT (en milliers d'euros)	Notes			31 décembre 2017	31 décembre 2016	Variation
		France	Exporta- tion	Total	Total	
Production vendue biens						
Production vendue services	12	2 945	46	2 991	1 078	1 912
<b>Chiffre d'affaires net</b>				<b>2 991</b>	<b>1 078</b>	<b>1 912</b>
Reprises sur amortis. et prov., transfert de charges	12			12 515	5 124	7 391
Autres produits	12			841	35	806
<b>Total des produits d'exploitation (I)</b>				<b>16 347</b>	<b>6 238</b>	<b>10 109</b>
Autres achats et charges externes				51 720	24 213	27 507
Impôts, taxes et versements assimilés				165	4 566	- 4 401
Dotations aux amortissements sur immobilisations				8 278	998	7 280
Autres charges				307	20	287
<b>Total des charges d'exploitation (II)</b>				<b>60 470</b>	<b>29 797</b>	<b>30 673</b>
<b>Résultat d'exploitation (I - II)</b>				<b>- 44 123</b>	<b>- 23 559</b>	<b>- 20 564</b>
Produits financiers de participations				31 077	13 396	17 681
Produits des autres valeurs mobilières et créances				25 439	12 608	12 831
Autres intérêts et produits assimilés				16 707	219	16 488
Reprises sur provisions et transferts de charges				36 642	1 570	35 071
Différences positives de change				32	7	25
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement				7 912	7	7 905
<b>Total des produits financiers (III)</b>				<b>117 807</b>	<b>27 807</b>	<b>90 001</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions				42 523	20 788	21 735
Intérêts et charges assimilées				41 339	68 549	- 27 210
Différences négatives de change				2 141	177	1 964
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières placements				20		20
<b>Total des charges financières (IV)</b>				<b>86 024</b>	<b>89 515</b>	<b>- 3 491</b>
<b>Résultat financier (III - IV)</b>				<b>31 784</b>	<b>- 61 708</b>	<b>93 492</b>
<b>Résultat courant avant impôts (I - II + III - IV)</b>				<b>- 12 339</b>	<b>- 85 267</b>	<b>72 928</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion				13		13
Produits exceptionnels sur opérations en capital				978 957	77 041	901 916
Reprises sur provisions et transferts de charges						
<b>Total des produits exceptionnels (V)</b>				<b>978 970</b>	<b>77 041</b>	<b>901 929</b>

COMPTE DE RÉSULTAT (en milliers d'euros)	Notes			31 décembre 2017	31 décembre 2016	Variation
		France	Exporta- tion	Total	Total	
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion				9	24	-16
Charges exceptionnelles sur opérations en capital				689 769	48 026	641 743
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions				728	391	337
<b>Total des charges exceptionnelles (VI)</b>	13			<b>690 505</b>	<b>48 441</b>	<b>642 064</b>
<b>Résultat exceptionnel (V - VI)</b>				<b>288 464</b>	<b>28 600</b>	<b>259 865</b>
Participation des salariés (VII)						
Impôts sur les bénéfices (VIII)				4 230	- 66	4 296
<b>Total des Produits (I+III+V)</b>				<b>1 113 124</b>	<b>111 085</b>	<b>1 002 038</b>
<b>Total des Charges (II+IV+VI+VII+VIII)</b>				<b>841 229</b>	<b>167 687</b>	<b>673 542</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>				<b>271 895</b>	<b>- 56 602</b>	<b>328 497</b>



Tableau de flux de trésorerie

<b>TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE</b> (en milliers d'euros)	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
<b>Portefeuille d'investissement non courant</b>	<b>- 146 722</b>	<b>- 95 400</b>
Acquisitions éléments du portefeuille non courant	- 537 772	- 217 924
Cession éléments du portefeuille non courant	344 135	97 465
Revenus encaissés	46 916	25 060
Dividendes reçus	25 947	13 092
Intérêts	4 756	2 636
Autres revenus	16 213	9 331
<b>Portefeuille d'investissement courant</b>	<b>- 18 895</b>	<b>9 504</b>
Acquisitions éléments du portefeuille courant	- 173 611	- 3 302
Cession éléments du portefeuille courant	154 198	12 508
Revenus encaissés CT	518	298
Dividendes CT		
Intérêts	518	298
<b>Dettes et créances d'exploitation relatives au portefeuille d'investissement*</b>	<b>- 195 297</b>	
<b>Revenus reçus des sociétés de gestion</b>	<b>5</b>	
<b>Produits nets sur équivalents de trésorerie</b>	<b>380</b>	<b>190</b>
<b>Charges opérationnelles</b>	<b>- 117 838</b>	<b>- 63 026</b>
<b>Portefeuille d'instruments dérivés</b>	<b>- 1 055</b>	<b>- 62 194</b>
<b>Impôt versé</b>	<b>- 22 607</b>	<b>4 540</b>
<b>Flux de trésorerie opérationnels</b>	<b>- 502 030</b>	<b>- 206 386</b>
<b>Augmentation de capital</b>	<b>893 976</b>	<b>418 476</b>
<b>Dividendes versés aux actionnaires</b>	<b>1 736</b>	
<b>Emprunts</b>	<b>323 753</b>	<b>- 130 420</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>1 219 464</b>	<b>288 056</b>
Impact direct du change sur la trésorerie	36 624	
Effet des reclassements sur la trésorerie		
<b>Variation de trésorerie théorique</b>	<b>754 058</b>	<b>81 670</b>
Trésorerie d'ouverture (Incluant les dépôts à termes)	87 745	6 076
Trésorerie de clôture (Incluant les dépôts à termes)	841 803	87 745
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>754 058</b>	<b>81 670</b>

\* Les dettes et créances d'exploitation relatives au portefeuille d'investissement correspondent à l'investissement dans les titres Salvepar Sequoia (portant les titres de DRT) dont l'engagement de cession a été finalisé fin décembre 2017 et qui permettra de recevoir un produit de cession de 200,8 millions d'euros.

Au sein du tableau de flux de trésorerie, les opérations d'acheté/vendu sur les actifs sont traitées en net.

## 2. CONTEXTE GÉNÉRAL ET MODALITÉS D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES

### 2.1. Contexte général

La société Tikehau Capital est une société en commandite par actions au capital de 1 233 596 976 euros, à la date de clôture de l'exercice.

Elle a pour objet social l'investissement sous toutes ses formes, sans restriction ou contrainte notamment quant aux classes d'actifs visées ou à leur allocation sectorielle ou géographique. Ainsi aux termes de ses statuts, Tikehau Capital a pour objet, en France et à l'étranger :

- « la prise de participation, directe ou indirecte, le montage et la structuration d'opérations d'investissement dans tous domaines et portant sur toutes classes d'actifs, le domaine de l'immobilier ainsi que dans des petites et moyennes entreprises ;
- la gestion, l'administration et la cession ou la liquidation, dans les meilleures conditions, de ces participations ;
- le tout directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit avec des tiers, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de commandite, de souscription, d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'alliance, de société en participation ou de prise ou de dation en location ou en gérance de tous biens ou droits autrement, en France et à l'étranger ;
- et, généralement, toutes opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes, de nature à favoriser son extension ou son développement ».

### 2.2. Modalités d'établissement des comptes

Les comptes annuels au 31 décembre 2017 portent sur la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017, soit une durée de 12 mois, identique à celle de l'exercice précédent.

Les comptes sont exprimés en milliers d'euros, sauf indications contraires, certains totaux peuvent présenter des écarts d'arrondis.

Ils comprennent :

- le bilan ;
- le compte de résultat ;
- le tableau des flux de trésorerie ; et
- les notes annexes.

Les comptes annuels de l'exercice 2017 ont été établis en application des articles L. 123-12 à L. 123-28 et R. 123-172 à R. 123-208 du Code de commerce et conformément aux dispositions des règlements comptables révisant le PCG établis par l'Autorité des Normes Comptables (ANC 2014-03) modifiés par le Règlement de l'ANC n° 2016-07 du 4 novembre 2016.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Les comptes annuels au 31 décembre 2017 ont été arrêtés par la Gérance et soumis à la revue du Conseil de surveillance le 29 mars 2018.

### 2.3. Événements significatifs relatifs à l'exercice 2017

En 2017, s'agissant de son portefeuille d'investissement non courant, la Société a réalisé des opérations d'investissement pour un montant de 537,8 millions d'euros (contre 217,9 millions d'euros en 2016) et des désinvestissements pour un montant de 344,1 millions d'euros (contre 97,5 millions d'euros en 2016).

Les principaux investissements réalisés par la Société au cours de l'exercice 2017 sont :

- **Eurazeo** – En mai, Tikehau Capital a annoncé avoir acquis une participation de 7,6% dans la société d'investissement cotée Eurazeo. Le montant total investi au 31 décembre 2017 s'élève à 443 millions d'euros (hors frais).
- **Claranet** – La Société a investi 75 millions de livres sterling en actions ordinaires et actions de préférence aux côtés des actionnaires actuels du groupe Claranet, un leader indépendant des services d'hébergement et d'infogérance d'applications critiques.
- **Altrad** – La Société a acquis auprès du Crédit Mutuel Arkéa une participation dans Altrad, un groupe spécialisé dans la vente et la location de matériels BTP et d'industrie, pour un montant de 49,4 millions d'euros.

Les principaux désinvestissements réalisés par la Société au cours de l'exercice sont :

- **DRT** – Le 30 novembre 2017, la Société a annoncé être entrée en négociations exclusives avec la société d'investissement Ardian en vue de l'acquisition par cette dernière d'une participation majoritaire dans DRT auprès des familles fondatrices et de Tikehau Capital. Le 21 décembre 2017, Tikehau Capital a signé un contrat portant sur la cession de l'intégralité des titres de la société Salvepar Sequoia Investissement (filiale à 100% de Tikehau Capital) qui détient les titres de la société DRT. L'analyse des clauses contractuelles de cet accord a permis de conclure que l'essentiel des risques et avantages ont bien été transférés de fait au 31 décembre 2017, les conditions suspensives de forme étant liées à l'approbation de l'opération par les autorités de non-concurrence et dont les conséquences étaient garanties par l'acquéreur. La vente

ferme a été confirmée le 19 mars 2018 entre les parties. La signature des actes juridiques de transfert des titres est prévue le 10 avril 2018 (voir Section VI.2.4 (Événements postérieurs au 31 décembre 2017) ci-après). De ce fait, l'opération de cession a été considérée comme réalisée et le produit attendu a été classé au sein des actifs financiers courants pour un montant de 200 millions d'euros. Dans le cadre de cette opération, la Société a réalisé un résultat de cession estimé de 160 millions d'euros. DRT est une société spécialisée dans la valorisation de la colophane et de l'essence de térébenthine extraites de la résine du pin, dans laquelle la Société avait investi 40,2 millions d'euros entre 2014 et 2016.

- **SES-imagotag** – En juin 2017, SES-imagotag a annoncé son projet de rapprochement avec le groupe chinois BOE Technology Group. Dans ce cadre, les principaux actionnaires de SES-imagotag, parmi lesquels la Société qui détient 14% du capital de SES-imagotag, sont entrés en négociations exclusives avec l'acquéreur le 16 juin 2017 en vue de la cession de leur participation totalisant 55% du capital, au prix de 30 euros par action. Cette cession a été réalisée le 20 décembre 2017 et a permis à la Société de réaliser un revenu de 59 millions d'euros au titre de l'exercice 2017.

- **Groupe Flo** – Fin avril 2017, Tikehau Capital a annoncé son désengagement de Groupe Flo dans le cadre des opérations de restructuration de ce groupe. En application de l'accord conclu, Financière Flo a été rachetée par Groupe Bertrand pour un euro symbolique le 16 juin 2017. Préalablement à la cession, Financière Flo était contrôlée à hauteur de 66% par GB Inno BM (une société détenue conjointement par la Compagnie Nationale à Portefeuille et Ackermans van Haaren) et à hauteur de 34% par Tikehau Capital. L'investissement de Tikehau Capital ressortait à 7,9 millions d'euros au 31 décembre 2016. Dans le cadre de ces opérations de restructuration, Tikehau Capital conserve une exposition au Groupe Flo à hauteur de 1,7 million d'euros. L'impact de cette opération représente ainsi un coût de 6,8 millions d'euros avant impôt au titre de l'exercice 2017.

Sur l'exercice 2017, Tikehau Capital a poursuivi les opérations de réorganisation initiées en 2017 afin de préparer l'admission des titres de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris qui est intervenue le 7 mars 2017, il a été procédé à diverses opérations de reclassement de titres et de simplification de la structure actionnariale ainsi que de la gouvernance de Tikehau Capital.

Ces opérations ont été mises en œuvre avec l'objectif (i) de regrouper les métiers de Tikehau Capital pour améliorer la visibilité et la compréhension de son modèle et notamment faciliter son développement à l'international, (ii) de promouvoir une taille critique du Groupe, (iii) de gagner en efficacité opérationnelle, et (iv) d'améliorer l'accès aux marchés de capitaux.

Les principaux événements de la période sont les suivants :

#### **Augmentations de capital de Tikehau Capital (en dehors de l'OPE)**

Le 22 décembre 2016, Tikehau Capital a ouvert une période de souscription pour une augmentation de capital qui s'est clôturée le 6 janvier 2017. Cette dernière a été principalement souscrite par les actionnaires existants pour un montant d'environ 150 millions d'euros sur la base d'un prix de 21 euros par action.

Par ailleurs, Tikehau Capital a obtenu le 6 janvier 2017 du FSP (Fonds Stratégique de Participations) un engagement de souscription à une augmentation de capital réservée pour un montant minimum de 50 millions et ce sur la base également d'un prix de 21 euros par action. Cette augmentation de capital réservée a été réalisée le 3 mars 2017.

Le 30 juin 2017, Tikehau Capital a ouvert une période de souscription pour une augmentation de capital qui s'est clôturée le 29 juillet 2017. Le montant brut de l'augmentation de capital (prime d'émission incluse), après exercice intégral de la clause d'extension décidée par la Gérance, s'est élevé à 701,8 millions d'euros sur la base d'un prix de 22 euros par action.

#### **Succès de l'OPE sur Salvepar et introduction en bourse**

La Société a annoncé le 9 janvier 2017 un projet d'offre publique d'échange et d'achat portant sur les actions ordinaires et les ORNANE émises par Salvepar. Suite à la réalisation de l'offre publique d'échange et au retrait obligatoire portant sur les actions et les ORNANE Salvepar non apportées à l'offre, Tikehau Capital détenait 100% des actions ordinaires et 100% des ORNANE de Salvepar.

Le 7 mars 2017, la Société a fait son entrée en bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Le prix d'introduction a été fixé à 21 euros par action pour une capitalisation boursière d'environ 1,5 milliard d'euros.

Cette introduction en bourse s'inscrit dans le cadre de la réorganisation du Groupe amorcée fin 2016.

#### **Conversion et remboursement anticipé des ORNANE Tikehau Capital**

Le 17 mai 2017, 3 000 ORNANE Tikehau Capital ont été converties se traduisant par la création de 8 097 actions Tikehau Capital soit une augmentation de capital d'un montant d'environ 185 000 euros (prime incluse).

Dans le cadre de projet d'offre publique, la Société a émis le 2 mars 2017 des ORNANE (obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes), venant à échéance le 1<sup>er</sup> janvier 2022. La valeur nominale de la souche d'ORNANE à l'émission était de 75,3 millions d'euros.

Le 21 juin 2017, Tikehau Capital a procédé au rachat de 659 024 ORNANE représentant 53,9% des ORNANE en circulation à cette date dans le cadre d'une transaction hors marché (le « Rachat »). Le Rachat a été effectué au prix de 68,25 euros par ORNANE (coupon inclus). Ce prix extériorisait une prime de 10,7% sur la valeur nominale des ORNANE et compensait les intérêts qui auraient été dus par la Société au titre du 1<sup>er</sup> semestre 2017 en l'absence de Rachat.

Afin d'assurer un traitement équitable de l'ensemble des porteurs d'ORNANE, Tikehau Capital a mis en œuvre une procédure de désintéressement des porteurs d'ORNANE entre le 22 juin et le 28 juin 2017 au prix du Rachat.

Le 28 juin 2017, Tikehau Capital a annoncé avoir finalisé le rachat de 1 220 868 ORNANE, représentant environ 99,9% des ORNANE initialement émises, dans le cadre de transactions hors marché et de la procédure de désintéressement mise en œuvre du 22 juin au 28 juin 2017 inclus. Le règlement-livraison de la procédure de désintéressement est intervenu le 30 juin 2017. Les ORNANE rachetées ont ensuite été annulées conformément

à leurs modalités. Les rachats susvisés représentaient un montant cumulé de 83,3 millions d'euros.

Sur la base de ces résultats, la Société a décidé d'exercer son droit de demander le remboursement anticipé des ORNANE restant en circulation dans les conditions prévues par le contrat d'émission. Ce remboursement anticipé est prévu le 22 septembre 2017 au pair (soit 61,63 euros par ORNANE) majoré des intérêts courus.

#### Émission d'un emprunt obligataire Tikehau Capital

Le 24 novembre 2017, Tikehau Capital a annoncé avoir procédé avec succès au placement d'une émission obligataire d'un montant de 300 millions d'euros à échéance novembre 2023. Cette émission obligataire inaugurale « *senior unsecured* » est assortie d'un coupon fixe annuel de 3%. Le règlement livraison est intervenu le 27 novembre 2017. Cette émission vient non seulement diversifier les sources de financement de la Société mais également renforcer durablement les ressources financières du Groupe.

#### Financements bancaires

Tikehau Capital a signé le 23 novembre 2017 un crédit structuré d'un milliard d'euros sur 5 ans, composé d'une tranche amortissable de 500 millions d'euros et d'un crédit

renouvelable (*Revolving Credit Facility*) de 500 millions d'euros, auprès d'un syndicat de prêteurs menés par BNP Paribas, Natixis et UniCredit Bank en tant que co-arrangeurs, et composé de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Société Générale, Citibank, La Banque Postale, Nomura, Le Crédit Lyonnais, Barclays et Royal Bank of Canada.

Par ailleurs, la société a conclu un crédit Lombard, prenant la forme d'un découvert autorisé, d'un montant de 150 millions d'euros auprès d'UBS en juillet 2017.

Ces nouvelles facilités financeront les besoins généraux de Tikehau Capital en lui donnant les ressources complémentaires pour soutenir sa croissance et développer sa stratégie.

Les dettes précédemment souscrites par Tikehau Capital (Crédit Syndiqué de 200 millions d'euros, Bred et UniCredit) ont été remboursées en totalité au quatrième trimestre.

#### Transmissions Universelles de Patrimoine (TUP)

Quatre filiales détenues à 100% par Tikehau Capital ont fait l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine à savoir Salvepar Alisadéo Investissement I (SAI I), Salvepar Alisadéo Investissement II (SAI II), SCI 26 bis rue de Lübeck, et TKF.

Ces 4 opérations ont été réalisées à la valeur comptable.

Le détail des boni et mali sont renseignés dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Date de TUP	Boni de fusion	Mali de Fusion
TKF	28/12/17		23 784
Salvepar Alisadéo I	22/11/17	8 221	
Salvepar Alisadéo II	22/11/17	7 679	
SCI 26 bis rue de Lübeck	28/12/17		8

## 2.4. Événements postérieurs au 31 décembre 2017

### Augmentations de capital de Tikehau Capital

Le 4 janvier 2018, dans la continuité de la réorganisation du Groupe entamée en 2016, il a été procédé aux apports à Tikehau Capital de la quasi-totalité des titres de Tikehau Investment Management détenus par des salariés.

La rémunération de ces apports en nature a donné lieu à une augmentation de capital d'un montant de 7,6 millions d'euros (prime incluse) qui s'est traduit par la création de 346 500 actions nouvelles.

Après cette augmentation de capital, la répartition de l'actionariat de la Société est la suivante :

	Nombre d'actions	% de capital et de droits de vote
Tikehau Capital Advisors	30 702 957	30%
MACSF Épargne Retraite	12 246 257	12%
Fakarava Capital	7 438 423	7%
Crédit Mutuel Arkéa	5 139 988	5%
Neuflize Vie	2 274 836	2%
<b>Concert majoritaire (A)</b>	<b>57 802 461</b>	<b>56%</b>
Fonds Stratégique de Participations	8 886 502	9%
Esta Investments (Groupe Temasek).	5 551 949	5%
MACIF	3 348 280	3%
FFP Invest (Groupe FFP)	3 107 147	3%
CARAC	3 053 932	3%
Suravenir	2 845 729	3%
Autres	18 550 248	18%
<b>Autres actionnaires (B)</b>	<b>45 343 787</b>	<b>44%</b>
<b>TOTAL ACTIONNARIAT (A + B)</b>	<b>103 146 248</b>	<b>100%</b>

À l'issue de cette opération, Tikehau Capital détient Tikehau Investment Management à hauteur de 99,1%. Les dernières actions non encore détenues par Tikehau Capital ont fait l'objet d'un engagement d'apport et seront apportés à Tikehau Capital au cours de l'exercice 2018.

### Ring Capital

Le 18 janvier 2018, Tikehau Capital a annoncé soutenir la création de Ring Capital et prendre une participation de 25% du capital de la société. Ring Capital est une société de capital-investissement spécialisée dans le financement des entreprises technologiques et numériques, fondée en 2017 par Geoffroy Bragadir et Nicolas Celier.

Également soutenue par AG2R La Mondiale, BPI France, Bred et Danone, la société lance ses activités avec une capacité d'investissement de plus de 140 millions d'euros pour faire émerger les futurs leaders européens du numérique, aux côtés des entrepreneurs à fort potentiel.

Ring Capital pourra prendre des participations minoritaires en investissant des montants de 1 à 15 millions d'euros, seul ou en co-investissement mais pourra aussi participer à des augmentations de capital et à des rachats de parts de fondateurs et d'actionnaires historiques.

### Groupe Conforama

Le 24 janvier 2018, Tikehau Capital a structuré pour le Groupe Conforama, acteur majeur de l'équipement de la maison en Europe, un financement de 115 millions d'euros

sur une période de trois ans. Tikehau capital a participé à hauteur de 67 millions d'euros.

### DWS

Le 14 mars 2018, Tikehau Capital a pris part à l'introduction en bourse de DWS Group GmbH & Co. KGaA (« DWS ») avec un montant investi de 182 millions d'euros au prix de 32,50 euros par action. Tikehau a entamé des discussions avec DWS concernant des domaines de coopération potentiels, incluant notamment la distribution de produits de gestion alternative.

### Fonds Total/Tikehau Capital

Le 29 mars 2018, la Société a annoncé que Total SA participe au côté de Tikehau Capital à la création d'un fonds d'investissement dédié à la transition énergétique. Ce fonds de *private equity* a vocation à soutenir les acteurs de taille intermédiaire de la transition énergétique dans le financement de leur développement, la transformation de leurs modèles économiques et leur expansion internationale.

L'équipe dédiée à la gestion de ce fonds de *private equity* est composée de professionnels de l'investissement de Tikehau Capital et du secteur de l'énergie détaché par Total. Cette équipe agira sous l'autorité d'un comité d'investissement réunissant les deux partenaires.

Le fonds a déjà reçu un total de 200 millions d'euros des deux partenaires et Goldman Sachs agira comme agent de placement auprès de grands investisseurs institutionnels pour Tikehau Capital.



### 3. MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, Tikehau Capital applique le règlement ANC 2015-05. L'application de ce règlement n'a pas eu d'impact sur les comptes de Tikehau Capital à la clôture.

À l'exception de l'application du règlement ANC 2015-05, les méthodes et principes comptables sont identiques à ceux utilisés pour la clôture de l'exercice précédent.

#### Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition et sont amorties sur leur durée d'utilité.

Les principales durées sont les suivantes :

- usufruit : entre 5 et 15 ans selon la durée de jouissance ;
- logiciels : 1 à 3 ans ;
- matériel et mobilier de bureau : 3 à 5 ans.

Les immobilisations incorporelles sont également constituées de la marque Tikehau Capital qui est reconnue à son prix d'acquisition.

Cette valorisation a été appréciée sur la base de la méthode des redevances, correspondant à la somme actualisée des redevances futures que la marque permettrait de générer après déduction de l'ensemble des dépenses nécessaires à son entretien, les redevances futures étant déterminées sur la base des revenus futurs générés par la société exploitant la marque auxquels est appliqué un taux de redevance constaté sur des marques similaires et/ou dans des contextes proches.

La marque fait l'objet d'un test de dépréciation une fois par an ou plus fréquemment en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur. Ce test de dépréciation sera apprécié par l'application de la même méthode des redevances.

#### Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont enregistrées à leur coût d'acquisition.

Les immobilisations financières sont évaluées chaque semestre à leur valeur d'utilité déterminée après revue des performances économiques et financières de chaque société, en prenant notamment en considération, outre d'éventuelles valeurs de transactions :

- a) pour les sociétés non cotées, les méthodes d'évaluations habituelles, à savoir :
- la valeur de marché ou transaction : transactions réalisées sur les 12 derniers mois ou sur les derniers mois d'activité si la société n'a pas réalisé d'exercice complet de 12 mois depuis la prise de participation, sauf si la Société a connaissance d'une valorisation jugée plus pertinente ;
  - la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie (DCF) : cette méthode consiste à déterminer la valeur actuelle des flux de trésorerie qu'une société dégagera dans le futur. Les projections de *cash flows* établies en relation avec le management de l'entreprise concernée intègrent une analyse critique du plan d'affaires de ces sociétés. Le taux d'actualisation utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital, qui représente le coût de

la dette de l'entreprise et le coût théorique des capitaux propres estimés, pondérés par le poids de chacune de ces deux composantes dans le financement de la société. Ce taux est mis en regard de celui utilisé par les analystes pour les sociétés cotées du même secteur ;

- la méthode des comparables boursiers : les multiples de valorisation de la société évaluée sont comparés à ceux d'un échantillon de sociétés du même secteur d'activité, ou similaire. La moyenne de l'échantillon établit alors une référence de valorisation applicable à la société évaluée ;

- la méthode des transactions sectorielles : les multiples de valorisation de la société évaluée sont comparés à ceux d'un échantillon de sociétés cédées dans le même secteur d'activité, ou similaire. La moyenne de l'échantillon établit alors une référence de valorisation applicable à la société évaluée ;

- la méthode de valorisation retenue selon les termes des pactes d'actionnaires applicables ;

- la dernière valeur liquidative connue le cas échéant.

Cette analyse multicritère prend en compte notamment la connaissance intrinsèque par Tikehau Capital de ses participations.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'utilité ainsi déterminée, valeur considérée comme la plus pertinente, est inférieure à la valeur nette comptable des titres chez Tikehau Capital. La dépréciation constatée correspond à la différence entre les deux valeurs.

b) pour les sociétés cotées, les cours ou leur évolution, après correction des variations erratiques, lorsqu'il s'agit de valeurs peu liquides.

Le principe retenu est la constatation d'une dépréciation si la moyenne des cours cotés des 20 derniers jours de bourse est inférieure à la valeur nette comptable des titres chez Tikehau Capital.

Le classement des titres en immobilisations financières est apprécié au regard de l'horizon d'investissement, du pourcentage de détention dans le capital de l'entreprise concernée et de l'influence pouvant découler de l'investissement réalisé par la Société.

#### Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont enregistrées à leur coût d'acquisition et font l'objet d'une dépréciation si ce coût est inférieur à la valeur d'inventaire (cours de bourse, valeur liquidative, etc.).

Les équivalents de trésorerie et autres placements financiers courants sont comptabilisés selon la méthode du « Premier Entré Premier Sorti ».

#### Frais d'acquisition sur titres

L'entreprise a opté pour l'activation des frais d'acquisition des titres de participations (droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes). Ces frais sont amortis sur une durée de cinq ans, décomptée à partir de la date d'acquisition des titres, la dotation étant constatée en amortissement dérogatoire.



### Créances et dettes d'exploitation

Les créances et les dettes sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

### Provisions

Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

### Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées au coût historique.

Les frais d'émission d'emprunt sont comptabilisés à l'actif en charges à répartir et sont répartis sur la durée des emprunts mis en place.

### Opérations en devises

En cours d'exercice, les transactions en devises sont enregistrées pour leur contre-valeur en euros à la date d'opération.

Les dettes, créances, disponibilités en devises hors zone euro figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice.

La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises hors zone euro à ce dernier cours est inscrite dans le poste « écart de conversion ».

Les pertes latentes de change font l'objet d'une provision pour risques en totalité.

### Instruments financiers dérivés cotés sur des marchés organisés et assimilés

Tikehau Capital peut être amené à négocier des instruments financiers dérivés dans le cadre de sa stratégie de gestion des risques de taux d'intérêt sur emprunts bancaires et d'émission d'instruments de dettes ou de risques de marché.

Les variations de valeur des instruments dérivés sont enregistrées par le compte de résultat dans les produits et charges financiers.

### Instruments financiers dérivés de couverture

Les instruments financiers dérivés non courants sont constitués exclusivement de swap de taux mis en place dans le cadre de la gestion du risque de taux sur les dettes bancaires.

Les variations de valeur des instruments de couverture ne sont pas reconnues au bilan. Le notionnel de ces instruments est mentionnés en engagement (Cf. Note 14. Engagements hors bilan).

Les principes comptables applicables aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture ont été modifiés par le règlement ANC n° 2015-05 du 2 juillet 2015 et par sa note de présentation. Ces nouveaux principes sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, et ce de manière rétrospective.

Dans la mesure où les instruments financiers à termes souscrits sont déjà comptabilisés en opération de couverture, l'application de l'ANC 2015-05 n'a pas d'impact sur les comptes de la Société.

### Charges et produits exceptionnels

Ils représentent :

- les résultats de cession de titres en portefeuille immobilisés ;
- les charges et produits qui surviennent de manière exceptionnelle et qui sont relatifs à des opérations ne relevant pas du cadre des activités courantes de Tikehau Capital.

### Impôts sur les bénéfices (charge fiscale)

D'une façon générale, seul l'impôt exigible est constaté dans les comptes individuels.

La charge d'impôt figurant au compte de résultat correspond à l'impôt sur les sociétés dû au titre de l'exercice. Elle intègre les conséquences de la contribution sociale sur les bénéfices de 3,3%.

Une convention d'intégration fiscale a été mise en œuvre à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017 entre la société Tikehau Capital, société mère tête de groupe, et Tikehau Investment Management.

Au titre de cette convention, la société Tikehau Capital est la seule redevable de l'impôt dû sur le résultat d'ensemble et comptabilise la dette ou la créance globale d'impôt dû par le groupe. Ainsi l'article 1 de la convention stipule que « la filiale versera à la Société Mère, à titre de contribution au paiement de l'impôt sur les sociétés du Groupe Intégré et quel que soit le montant effectif dudit impôt, une somme égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat et/ou sa plus-value nette à long terme de l'exercice si elle était imposable distinctement, déduction faite par conséquent de l'ensemble des droits à imputation dont la filiale aurait bénéficié en l'absence d'intégration ».

« À la clôture d'un exercice déficitaire, la Filiale ne sera titulaire à ce titre d'aucune créance sur la Société Mère, pas même dans le cas où cette dernière se sera constitué une créance sur le Trésor en optant pour le report en arrière du déficit d'ensemble. »

### Recours à des estimations et aux jugements

La préparation des états financiers nécessite la prise en compte d'hypothèses et d'estimations qui ont une incidence sur les montants présentés au titre des éléments d'actifs et de passifs inscrits au bilan, ainsi que les montants présentés au titre des produits et des charges de l'exercice. La direction revoit ses estimations et appréciations de manière constante sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables, qui constituent le fondement de ses appréciations de la valeur comptable des éléments d'actifs et de passifs. Par nature, les évaluations fondées sur ces estimations comportent des risques et incertitudes quant à leur réalisation dans le futur, de sorte que les résultats futurs définitifs des opérations concernées pourront être différents de ces estimations et avoir alors une incidence significative sur les états financiers.

Les principales estimations faites par la direction lors de l'établissement des états financiers portent notamment sur :

- l'estimation des valeurs d'utilité retenues pour chaque investissement en portefeuille ;
- les factures non parvenues résultent essentiellement de prestations réalisées pour un montant connu à l'origine et pour lequel la facture n'a pas été reçue.

## 4. NOTES SUR LES COMPTES ANNUELS

### Sommaire des notes

Note 1.	Immobilisations incorporelles	234
Note 2.	Immobilisations financières	235
Note 3.	Clients et autres créances	238
Note 4.	Valeurs mobilières de placement et dépôts à terme	239
Note 5.	Charges à répartir	239
Note 6.	Capitaux propres	239
Note 7.	Provisions pour risques et charges	241
Note 8.	Emprunts et dettes financières diverses	241
Note 9.	Dettes d'exploitation	241
Note 10.	Impôt sur les sociétés et reports d'impôts déficitaires	242
Note 11.	Chiffre d'affaires et produits d'exploitation	243
Note 12.	Résultat exceptionnel	243
Note 13.	Engagements hors bilan	244
Note 14.	Parties liées	245
Note 15.	Risques de marché	248
Note 16.	Autres éléments d'informations	249

Note I. Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2016	Acquisition Dotation	Cession Reprise	Au 31 décembre 2017
<b>Valeur brute des immobilisations incorporelles</b>	<b>13 571</b>	<b>773</b>	<b>- 2 074</b>	<b>12 271</b>
Marque	10 710			10 710
Softwares		773		773
Mali de fusion	617		- 617	
Usufruits SCPI	38			38
Immo. incorporelles en cours	2 206		- 1 457	750
<b>Amortissement, dépréciation des immobilisations incorporelles</b>	<b>648</b>	<b>178</b>	<b>- 617</b>	<b>210</b>
Marque				0
Softwares		172		172
Mali de fusion	617		- 617	0
Usufruits SCPI	31	6		38
Immo. incorporelles en cours				0
<b>Valeur nette des immobilisations incorporelles</b>	<b>12 923</b>	<b>595</b>	<b>- 1 457</b>	<b>12 061</b>
Marque	10 710			10 710
Softwares		601		601
Mali de fusion				0
Usufruits SCPI	6	- 6		0
Immo. incorporelles en cours	2 206		- 1 457	750

Compte tenu de l'absence de perte de valeur, aucune dépréciation n'a été constatée au 31 décembre 2017.

## Note 2. Immobilisations financières

### a) Mouvements de l'exercice

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2016	Variation de périmètre	Reclassement	Acquisition Dotation	Cession Reprise	Au 31 décembre 2017
<b>Valeur brute des immobilisations financières</b>	<b>1 079 816</b>	<b>- 9 763</b>	<b>4 266</b>	<b>1 242 339</b>	<b>- 554 688</b>	<b>1 761 970</b>
Titres de participations	690 891	- 108 103	6 555	979 356	- 398 007	1 170 692
Créances rattachées à des participations	85 510	52 894		78 728	- 63 343	153 791
Autres titres immobilisés	302 400	45 446	- 2 289	184 254	- 93 152	436 659
Prêts et autres immobilisations financières	1 015				- 185	829
<b>Provision pour dépréciation des immobilisations financières</b>	<b>55 197</b>	<b>- 796</b>	<b>- 204</b>	<b>37 898</b>	<b>- 32 437</b>	<b>59 659</b>
Titres de participations	42 236	- 3 465		29 057	- 31 392	36 435
Créances rattachées à des participations	3 077	- 3 006		1 406		1 478
Autres titres immobilisés	9 875	5 675	- 204	7 436	- 1 045	21 737
Prêts et autres immobilisations financières	9					9
<b>Valeur nette des immobilisations financières</b>	<b>1 024 618</b>	<b>- 8 967</b>	<b>4 470</b>	<b>1 204 440</b>	<b>- 522 251</b>	<b>1 702 311</b>
Titres de participations	648 655	- 104 639	6 555	950 300	- 366 615	1 134 256
Créances rattachées à des participations	82 433	55 900	0	77 322	- 63 343	152 313
Autres titres immobilisés	292 524	39 772	- 2 085	176 818	- 92 108	414 921
Prêts et autres immobilisations financières	1 006	0	0	0	- 185	820

Les principaux mouvements de la période concernent :

- les investissements réalisés au cours de l'exercice, sont les suivants :
  - Eurazeo à hauteur de 443,4 millions d'euros,
  - Claranet à hauteur de 86,7 millions d'euros en mai 2017,
  - Crédit.fr à hauteur de 14,6 millions d'euros en juin 2017,
  - Meriguet à hauteur de 11,4 millions d'euros en septembre 2017 ;
- le renforcement des investissements existant dans :
  - Zéphyr investissement à hauteur de 16 millions d'euros en mai 2017,
  - Tikehau Capital UK (filiale à 100%), à hauteur de 48,5 millions d'euros en apport en compte courant tout au long de l'exercice ;
- la fusion de la société Salvepar ;
- la conversion des actions HDL en actions HDL *Development*.

b) Inventaire des titres immobilisés de l'activité de portefeuille

Régime fiscal (en milliers d'euros)	Méthode de valorisation	31 décembre 2017			
		Valeur comptable brute	Valeur comptable nette	Montant libéré	Valeur estimative des montants libérés
TIAP régime droit commun	Coût de revient	95 212	94 412	54 364	54 364
	Cours de bourse	2 018	2 018	2 018	2 530
	Dernière valeur liquidative	187 902	175 415	183 843	171 470
<b>Total TIAP régime droit commun</b>		<b>285 132</b>	<b>271 845</b>	<b>240 225</b>	<b>228 365</b>
TIAP Régime PVL	Coût de revient	3 000	3 000	41	41
	Cours de bourse				
	Dernière valeur liquidative	32 260	24 708	31 048	31 941
<b>Total TIAP Régime PVL</b>		<b>35 260</b>	<b>27 708</b>	<b>31 088</b>	<b>31 981</b>
Obligations	Coût de revient	99 138	98 665	92 969	92 969
	Cours de bourse	4 266	4 122	4 122	4 811
	Dernière valeur liquidative	11 837	11 556	11 837	11 556
<b>Total Obligations</b>		<b>115 241</b>	<b>114 343</b>	<b>108 928</b>	<b>109 336</b>
<b>Actions propres</b>	Cours de bourse	<b>1 025</b>	<b>1 025</b>	<b>1 025</b>	<b>1 025</b>
<b>TOTAL DES AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>		<b>436 658</b>	<b>414 921</b>	<b>381 266</b>	<b>370 707</b>

Régime fiscal (en milliers d'euros)	Méthode de valorisation	31 décembre 2016			
		Valeur comptable brute	Valeur comptable nette	Montant libéré	Valeur estimative des montants libérés
TIAP régime droit commun	Coût de revient	51 444	51 444	48 541	48 541
	Cours de bourse				
	Dernière valeur liquidative	109 986	108 628	108 662	124 094
<b>Total TIAP régime droit commun</b>		<b>161 430</b>	<b>160 072</b>	<b>157 203</b>	<b>172 635</b>
TIAP Régime PVLTL	Coût de revient	8	8	8	8
	Cours de bourse	144	144	144	245
	Dernière valeur liquidative	42 512	34 044	40 518	36 798
<b>Total TIAP Régime PVLTL</b>		<b>42 664</b>	<b>34 196</b>	<b>40 670</b>	<b>37 051</b>
Obligations	Coût de revient	97 380	98 205	85 716	85 667
	Cours de bourse				
	Dernière valeur liquidative	51	51	- 19	0
<b>TOTAL OBLIGATIONS</b>		<b>97 431</b>	<b>98 256</b>	<b>85 697</b>	<b>85 667</b>
<b>TOTAL DES AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>		<b>301 525</b>	<b>292 524</b>	<b>283 570</b>	<b>295 353</b>

Les moins-values latentes font l'objet d'une provision le cas échéant.

### c) Actions propres

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Nombre de titres	46 564	0
Valeur brute	1 025	0
Provision	0	0
<b>Valeur nette</b>	<b>1 025</b>	<b>0</b>

### d) Opérations effectuées avec les entreprises liées ou avec lesquelles la société a un lien de participation

Au 31 décembre 2017, ces opérations vis-à-vis des participations se résument de la manière suivante :



(en milliers d'euros)	Montant concernant les entreprises liées	Montant concernant les entreprises avec lesquelles la société à un lien de participation
Participations	520 101	139 047
Créances rattachées à des participations	147 639	4 674
<b>TOTAL BILAN</b>	<b>667 740</b>	<b>143 720</b>
Produits de participation	1 791	18 038
Autres produits financiers	1 946	127
Charges financières	- 147	- 83
<b>TOTAL COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>3 590</b>	<b>18 083</b>

### Note 3. Clients et autres créances

Les créances d'exploitation se décomposent de la manière suivante au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Créances clients	4 452 <sup>1</sup>	797
État et autres collectivités publiques	223 466	2 031
• Impôts sur les bénéfices	5 008	66
• TVA	391	338
• Autres produits à recevoir	709	
• Débiteurs divers	217 358 <sup>2</sup>	1 627
<b>TOTAL CRÉANCES ET AUTRES CRÉANCES D'EXPLOITATION</b>	<b>227 918</b>	<b>2 828</b>

<sup>1</sup> Inclut, au 31 décembre 2017 4,3 millions d'euros concernant des entreprises liées.

<sup>2</sup> Inclut, au 31 décembre 2017 200,7 millions d'euros de produits DRT à recevoir, suite au *closing* qui sera réalisé début avril.

Toutes les créances ont une échéance de moins d'un an et ne font pas l'objet de dépréciation.

#### Note 4. Valeurs mobilières de placement et dépôts à terme

Ce poste est composé d'un portefeuille d'investissement courant, de Comptes à terme et SICAV de trésorerie.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017				31 décembre 2016			
	Valeur brute au bilan (valeur d'acquisition)	Perte latente*	Valeur nette	Gain latent	Valeur brute au bilan (valeur d'acquisition)	Perte latente*	Valeur nette	Gain latent
Portefeuille d'actions cotées	10 186	10 186			7 115	7 115	0	
Portefeuille d'obligations cotées	5 282	635	4 646	443	4 622		4 622	582
SICAV	174 140	63	174 077		27 299	22	27 277	415
Intérêts courus sur les obligations cotées	163		163		3		3	
<b>Sous-total</b>	<b>189 771</b>	<b>10 885</b>	<b>178 886</b>	<b>443</b>	<b>39 039</b>	<b>7 137</b>	<b>31 902</b>	<b>998</b>
Comptes à terme	166 852		166 852		20 000		20 000	
<b>TOTAL</b>	<b>356 623</b>	<b>10 885</b>	<b>345 738</b>	<b>443</b>	<b>59 039</b>	<b>7 137</b>	<b>51 902</b>	<b>998</b>

\* Les pertes latentes font l'objet de provisions pour dépréciations.

#### Note 5. Charges à répartir

Ce poste est composé des frais d'émission d'emprunt qui sont répartis sur la durée des emprunts mis en place soit 5 ans pour l'emprunt bancaire d'un milliard d'euros et 6 ans pour le *Bond* de trois cent millions d'euros.

#### Note 6. Capitaux propres

Le capital social, entièrement libéré, se compose au 31 décembre 2017 de 102 799 748 actions ordinaires d'une valeur nominale de 12 euros chacune.

	Nombre	Valeur nominale
Actions/Parts sociales composant le capital social au début de l'exercice	54 174 822	12
Actions/Parts sociales émises pendant l'exercice	48 624 926	12
Actions/Parts sociales remboursée pendant l'exercice		
Actions/Parts sociales composant le capital social en fin d'exercice	102 799 748	12

Les mouvements intervenus sur les capitaux propres au cours des exercices 2016 et 2017 sont rappelés ci-après :

(en milliers d'euros)	Capital Social	Primes d'émission et d'apport	Réserves			Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total des capitaux propres
			Réserve légale	Autres réserves	Report à nouveau			
<b>Situation au 31/12/2015</b>	<b>260 278</b>	<b>84 023</b>	<b>4 003</b>		<b>30 675</b>	<b>4 191</b>	<b>805</b>	<b>383 975</b>
A.G.M. du 14/04/16			210		3 981	- 4 191		
Décision du Président du 04/07/16	237 634	178 226						415 860
Décision du Président du 21/12/16	152 186	116 755						268 941
Résultat de l'exercice						- 56 602		- 56 602
Autres variations							781	781
<b>Situation au 31/12/2016</b>	<b>650 098</b>	<b>379 004</b>	<b>4 212</b>		<b>34 656</b>	<b>- 56 602</b>	<b>1 587</b>	<b>1 012 956</b>
Décision du Président du 06/01/2017	85 760	64 320			- 56 602	56 602		150 081
Décision du Président du 03/03/2017	28 571	21 429						50 000
Offre Publique d'Échange	86 230	62 694			1 894			150 818
Conversion des ORNANE – AG 17/05/2017	97	88						185
Décision du Président du 29/07/2017	382 840	319 034						701 874
Frais liés aux augmentations de capital		- 6 000						- 6 000
Résultat de l'exercice						271 895		271 895
Autres variations							- 1 333	- 1 333
<b>Situation au 31/12/2017</b>	<b>1 233 597</b>	<b>840 568</b>	<b>4 212</b>		<b>- 20 051</b>	<b>271 895</b>	<b>254</b>	<b>2 330 474</b>

Au cours de l'exercice 2017, trois augmentations de capital ont été réalisées :

• **6 janvier 2017 :**

L'augmentation de capital de janvier 2017 a été réalisée pour un montant de 150 080 763 euros (prime d'émission incluse) qui s'est traduite par la création de 7 146 703 actions nouvelles. Cette augmentation de capital a été

réalisée avec maintien du droit préférentiel de souscription au prix de 21 euros par action nouvelle, et a été souscrite intégralement en nominal. Cette augmentation de capital avait pour objectif de permettre à la Société de renforcer ses fonds propres et de financer la poursuite de son développement avant l'entrée en bourse du mois de mars 2017.

• **3 mars 2017 :**

L'augmentation de capital de février 2017 a été réalisée pour un montant de 49 999 992 euros (prime d'émission incluse) qui s'est traduite par la création de 2 380 952 actions nouvelles. Cette augmentation de capital a été réalisée avec maintien du droit préférentiel de souscription au prix de 21 euros par action nouvelle, et a été souscrite intégralement en nominal. Cette augmentation de capital avait pour objectif de faire entrer un nouvel actionnaire au capital de la Société et ceux conformément à la décision prise lors de l'assemblée générale du 6 janvier 2017.

• **29 juillet 2017 :**

L'augmentation de capital de juillet 2017 a été réalisée pour un montant de 701 874 074 euros (prime d'émission incluse) qui s'est traduite par la création de 31 903 367 actions nouvelles. Cette augmentation de capital a été réalisée avec maintien du droit préférentiel de souscription au prix de 22 euros par action nouvelle, et a été souscrite intégralement en nominal.

## Note 7. Provisions pour risques et charges

Ce poste est composé des provisions pour risques de change principalement sur les immobilisations financières.

## Note 8. Emprunts et dettes financières diverses

Les dettes financières se décomposent de la manière suivante au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017				Au 31 décembre 2016		
	TOTAL	à moins d'un an	de un à cinq ans	à plus de cinq ans	TOTAL	à moins d'un an	de un à cinq ans
Obligations	300 000			300 000			
Emprunts bancaires	250 000		250 000		120 000		120 000
Intérêts sur emprunts et instruments dérivés	1 673	1 673			1 760	1 760	
<b>TOTAL</b>	<b>551 673</b>	<b>1 673</b>	<b>250 000</b>	<b>300 000</b>	<b>121 760</b>	<b>1 760</b>	<b>120 000</b>

Par décision de la Gérance en date du 6 novembre 2017, la Société a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant nominal total de 300 millions d'euros.

Ces obligations portent un intérêt au taux nominal annuel de 3% payable annuellement et seront amortissables en totalité le 27 novembre 2023, à l'issue d'une période de 6 ans.

## Note 9. Dettes d'exploitation

Les dettes d'exploitation se décomposent de la manière suivante au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Dettes fournisseurs	6 151 <sup>1</sup>	6 753
État et autres collectivités publiques	673	1 207
• Impôts sur les bénéfices		
• TVA	610	697
• Autres impôts	63	510
Autres dettes	25 284	127
<b>TOTAL</b>	<b>32 108</b>	<b>8 087</b>

<sup>1</sup> Inclut, au 31 décembre 2017 1,5 millions d'euros concernant des entreprises liées.

Toutes les dettes ont une échéance à moins d'un an.

Les charges à payer et les avoirs à établir s'élèvent à 4,3 millions d'euros composés essentiellement de dettes fournisseurs.

**Note 10.** Impôt sur les sociétés et reports d'impôts déficitaires

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Stock déficit reportable au taux normal local	82 986	95 988
Stock déficit reportable au taux réduit local	4 935	8 524

Le montant du déficit reportable utilisé au titre de l'exercice 2017 est de 13 millions d'euros.

La détermination du résultat fiscal est la suivante :

Résultat fiscal (en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017
<b>Résultat comptable avant impôt</b>	<b>276 126</b>
<b>Réintégrations</b>	
Charges non déductibles	875
Provisions non déductibles	4 358
Réintégrations diverses	3 419
Fiscalité sur titres	105 904
<b>Déductions</b>	
Provisions	39 957
Autres opérations déductibles ou non imposables	20 764
Fiscalité sur titres	304 958
<b>RÉSULTAT FISCAL</b>	<b>25 003</b>

Le résultat fiscal après imputation des déficits s'élève à 12 millions d'euros induisant une charge d'impôt sur les sociétés de 4 millions d'euros.

## Note 11. Chiffre d'affaires et produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires se décompose de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Commissions de gestion		952
Commission de sortie, performance		
Autres éléments de chiffre d'affaires	2 991	126
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>2 991</b>	<b>1 078</b>

Les autres produits d'exploitation se décomposent de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Transfert de charges d'exploitation	12 515	5 124
Autres produits	841	35
<b>AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>13 356</b>	<b>5 160</b>

Les transferts de charges correspondent aux coûts d'emprunt étalés sur la durée de ces derniers.

## Note 12. Résultat exceptionnel

Ce poste se décompose de la manière suivante au 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016 :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Plus ou moins-values de cessions de titres en portefeuille	289 188	29 015
Dotations sur provisions réglementées	- 728	- 391
Autres charges et produits exceptionnels	4	- 24
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>288 464</b>	<b>28 600</b>

Le résultat exceptionnel est composé principalement par les résultats de cession ci-après :

- DRT pour un résultat de 160 millions d'euros ;
- Eurazeo pour un montant de 98,4 millions d'euros ;
- HDL pour un montant de 39,9 millions d'euros.

Ce montant ne tient pas compte du Mali de fusion de 11 millions d'euros qui est inclus dans le résultat financier.



### Note 13. Engagements hors bilan

#### a) Portefeuille d'instruments financiers

Les engagements hors bilan sur les instruments financiers dérivés sont présentés ci-dessous.

Ces montants fixent le niveau d'engagement notionnel ainsi que la valorisation de marché sans être représentatifs d'une perte ou d'un gain latent.

(en milliers d'euros)	Montant au 31 décembre 2017	
	Montant du notionnel couvert	Valorisation de marché
Swap de taux	177 658	- 992

#### b) Autres engagements hors bilan

Description (en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
	Valeur des garanties	
<b>Engagement de versement en compte courant</b>	<b>142</b>	<b>2 208</b>
• Weinberg Real Estate Part. 2	142	208
En garantie de cession de parts de SCI effectuées par une filiale, cautionnement donné à hauteur de		2 000
<b>Engagement de souscription</b>	<b>68 712</b>	<b>44 948</b>
• Augmentation de capital dans TREIC	38 616	41 948
• Investissement dans le fonds French Food I		3 000
• Rachats action préférence SSI	30 096	
<b>Engagement restant à appeler par des fonds</b>	<b>55 291</b>	<b>17 600</b>
<b>En garantie d'emprunts et découverts autorisés (Titres)</b>	<b>83 643</b>	<b>276 418</b>
<b>En garantie d'emprunts et découverts autorisés (Cash)</b>	<b>66 357</b>	<b>3 385</b>
• Comptes bancaires Caceis		1 383
• Comptes bancaires UBS	66 357	
• Comptes bancaires BRED		2 002
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>274 146</b>	<b>344 559</b>
Crédit Lombard non tiré à la clôture	150 000	
Crédit Syndiqué non tiré à la clôture	750 000	100 000
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>900 000</b>	<b>100 000</b>

## Note 14. Parties liées

### a) Périmètre des parties liées

Les parties liées de Tikehau Capital sont :

- Tikehau Capital General Partner, en sa qualité de gérant commandité, détenue à 100% par Tikehau Capital Advisors ;
- Tikehau Capital Advisors et ses représentants (la société AF & Co, contrôlée par Monsieur Antoine Flamarion, en sa qualité de Président de Tikehau Capital Advisors et la société MCH, contrôlée par Monsieur Mathieu Chabran, en sa qualité de Directeur Général de Tikehau Capital Advisors) ;
- Tikehau IM, société de gestion détenue majoritairement par la Société ;
- Tikehau Capital Europe détenue majoritairement par la Société ;
- Tikehau Capital UK détenue en totalité par la Société ;
- Tikehau Capital Belgium détenue en totalité par la Société ;
- Tikehau Capital North America détenue en totalité par la Société.

### b) Nature des relations avec les parties

#### Rémunération de la Gérance

Le Gérant a droit à (i) une rémunération définie statutairement et égale (hors taxes) à 2% des capitaux propres consolidés totaux de la Société, déterminés au dernier jour de l'exercice social précédent. Cette rémunération lui sera versée chaque année lors de l'approbation des comptes de l'exercice précédent. Le Gérant a la possibilité, en cours d'exercice, de recevoir un acompte à valoir sur la rémunération visée ci-dessus. Le versement de cet acompte ne peut intervenir que sur la base d'un arrêté comptable certifié par les Commissaires aux comptes de la Société. Cet acompte vient en déduction du montant total de la rémunération versée au Gérant lors de l'approbation des comptes de l'exercice précédent.

#### Rémunération précipitaire de l'associé commandité

Tikehau Capital General Partner, en qualité de seul associé commandité de la Société, a droit, à titre de préciput et en cas de bénéfice distribuable au titre d'un exercice, à (ii) une somme définie statutairement et égale à 12,5% du résultat net de la Société, tel qu'il ressort des comptes sociaux de la Société à la clôture de chaque exercice social.

En cas de pluralité d'associés commandités, les associés commandités se répartissent cette somme entre eux comme ils l'entendent. En cas d'exercice d'une durée non égale à une année, cette rémunération est calculée prorata temporis.

#### Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du Conseil de surveillance

Corrélativement à la transformation de la Société en société en commandite par actions, un Conseil de surveillance a été créé. Conformément aux statuts de la Société, les membres du Conseil de surveillance peuvent percevoir des jetons de présence et rémunérations dont le montant global annuel est voté par l'Assemblée générale et dont la répartition est décidée par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations. Le règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit que la répartition des jetons de présence tient compte notamment de la participation effective de chaque membre aux réunions ainsi que des fonctions qu'il exerce au sein du Conseil et de ses Comités, et fait l'objet d'une discussion préalable au sein du Comité des nominations et des rémunérations. La part de chaque membre du Conseil de surveillance est calculée au prorata de la durée de son mandat au cours de l'exercice.

Lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société qui s'est tenue le 21 décembre 2016, une enveloppe de 300 000 euros a été allouée aux membres du Conseil de surveillance à titre de jetons de présence pour chaque exercice social.

Le montant des jetons de présence payés en 2017 s'élève à 15 950 euros brut.

### Synthèse des rémunérations reçues par le Président et par le Gérant de Tikehau Capital

Les montants facturés par les parties liées sur l'exercice se composent de :

#### Rémunération TCGP

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	du 7 novembre au 31 décembre 2016
Rémunération sur les capitaux propres consolidés (Montant HT)	22 647	1 113
Quote-part de TVA non déductible	4 151	214
Rémunération sur le résultat net statutaire <sup>1</sup>		
<b>RÉMUNÉRATION FACTURÉE À TIKEHAU CAPITAL</b>	<b>26 799</b>	<b>1 326</b>

<sup>1</sup> Résultat net social négatif en 2016

### Investissements dans les fonds gérés par Tikehau Investissement Management (Tikehau IM) ou Tikehau Capital Europe (TCE)

Le tableau suivant présente la liste des fonds dans lesquels Tikehau Capital a investi et qui sont gérés par Tikehau IM ou TCE (filiales de la Société) :

#### Investissements dans les fonds au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)	Société ayant investi	Montant Appelé <sup>1</sup>		Engagement		% détention <sup>2</sup>
		Tikehau	Fonds	Tikehau	Fonds	
TSS II	TC	15,0	85,3	15,0	85,3	18%
Tikeflo Invest 3	TC	12,1	12,2	12,1	12,2	99%
TPC	TC	24,7	130,2	25,5	133,9	19%
Autres fonds de <i>Private Debt</i>		5,6	134,8	7,0	754,9	
<b>Total fonds <i>Private Debt</i></b>		<b>57,5</b>	<b>362,4</b>	<b>59,6</b>	<b>986,3</b>	
TIRF I (I-Petali)	TC	8,0	35,1	8,0	35,1	23%
TIRF II (Area 12)	TC & TREIC	7,0	41,8	7,0	41,8	17%
TLP I (Escoffier)	TC & TREIC	12,8	56,3	12,8	56,3	23%
TRE I (Elis)	TC	9,0	99,9	9,0	99,9	9%
TRE II (Optimo)	TC & TREIC	35,0	180,5	35,0	180,5	19%
TRE III (Optimo 2)	TC & TREIC & TPA	17,7	237,8	17,7	237,8	7%
TRP I (Mr. Bricolage)	TC	23,1	135,0	23,1	135,0	17%
TRP II (Bercy 2)	TC	14,0	49,7	14,0	49,9	28%
TRP III (Babou)	TC	33,3	175,0	33,3	175,0	19%
<b>Total fonds <i>Real Estate</i></b>		<b>159,9</b>	<b>1 010,9</b>	<b>159,9</b>	<b>1 011,2</b>	
TSO	TPA	0,2	10,8	1,5	77,8	2%
<b>Total fonds <i>Private Equity</i></b>		<b>0,2</b>	<b>10,8</b>	<b>1,5</b>	<b>77,8</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>217,6</b>	<b>1 384,2</b>	<b>220,9</b>	<b>2 075,3</b>	

<sup>1</sup> Montant investi au coût historique hors revalorisation.

<sup>2</sup> Pourcentage de détention calculé sur les montants engagés.

#### Investissements dans les fonds au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	Société ayant investi	Montant Appelé <sup>1</sup>		Engagement		% détention <sup>2</sup>
		Tikehau	Fonds	Tikehau	Fonds	
TSS II	TC	15,0	85,3	15,0	85,3	18%
Tikeflo Invest 3	TC	12,1	12,2	12,1	12,2	99%
TPC	TC	24,7	130,2	25,5	133,9	19%
Autres fonds de <i>Private Debt</i>		6,0	76,5	8,8	140,9	
<b>Total fonds <i>Private Debt</i></b>		<b>57,9</b>	<b>304,1</b>	<b>61,3</b>	<b>372,2</b>	
TIRF (I-Petali)	TC	7,9	35,0	7,9	35,0	23%
TLP I (Escoffier)	TC & TREIC	12,9	56,3	12,9	56,3	23%
TRE I (Elis)	TC	9,0	99,9	9,0	99,9	9%
TRE II (Optimo)	TC & TREIC	59,1	180,5	59,1	180,5	33%
TRP I (Mr. Bricolage)	TC	30,0	135,0	30,0	135,0	22%
TRP II (Bercy 2)	TC	14,0	49,7	14,0	49,7	28%
TRP III (Babou)	TC	33,3	175,0	33,3	175,0	19%
<b>TOTAL</b>		<b>224,0</b>	<b>1 035,3</b>	<b>227,4</b>	<b>1 103,4</b>	

<sup>1</sup> Montant investi au coût historique hors revalorisation.

<sup>2</sup> Pourcentage de détention calculé sur les montants engagés.

### Commissions de surperformance

Dans certains fonds, des commissions de surperformance peuvent être perçues en cas de dépassement d'un seuil de performance à la liquidation des fonds, principalement immobiliers et de dette privée.

Les droits aux commissions de surperformance sont répartis de la manière suivante depuis avril 2014 : des commissions de surperformance sont perçues à hauteur d'environ 20% par une société actionnaire de Tikehau Capital Advisors détenue par les associés du groupe Tikehau, le solde

restant étant ventilé par tiers entre Tikehau Capital, Tikehau IM et Tikehau Capital Advisors.

Ces commissions de surperformance sont acquittées par les fonds directement aux bénéficiaires et sont reconnues comptablement dans le compte de résultat lors de leurs attributions définitives.

Au 31 décembre 2017, 80% des actifs sous gestion de dette privée – *direct lending* et des fonds immobiliers donnent droit à des commissions de surperformance.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
<b>Actifs éligibles aux commissions de surperformance</b>	<b>3 961</b>	<b>2 949</b>
<i>Direct lending</i>	1 716	1 189
<i>Immobilier</i>	2 245	1 760
<b>Actifs sous gestion</b>	<b>4 941</b>	<b>3 679</b>
<i>Direct lending</i>	2 696	1 919
<i>Immobilier</i>	2 245	1 760

À la différence de sa filiale Tikehau IM, Tikehau Capital n'a perçu ni commission de surperformance, ni de *carried interest* au titre de l'exercice 2017.

### Créances rattachées aux participations dans les parties liées

Les créances rattachées aux titres envers les parties liées sont détaillées ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Montant concernant les entreprises liées	Montant concernant les entreprises avec lesquelles la société a un lien de participation
Tikehau Secondary	191	
Tikehau Venture	2 963	
Tikehau Asia	477	
Takume	304	
TGPF	1 010	
Tikehau Capital UK	137 170	
Tikehau Capital North America	1 957	
Tikehau Capital Belgium	3 566	
Angelmar		4 674
<b>TOTAL</b>	<b>147 639</b>	<b>4 674</b>

## Note 15. Risques de marché

### a) Exposition aux risques de taux émanant des dettes bancaires

Au 31 décembre 2017, au passif, Tikehau Capital était exposé à un risque de taux sur ses emprunts bancaires et couvertures associées pour des montants respectifs de 250,0 millions d'euros et 177,7 millions d'euros, contre respectivement 120,0 millions d'euros et 170,6 millions

d'euros au 31 décembre 2016 (voir note 8 « Emprunts et dettes financières diverses »).

Tikehau Capital n'a pas de dette en devise au 31 décembre 2017.

Afin de gérer les risques sur son exposition au taux variable, Tikehau Capital a contracté des *swaps* de taux dont les caractéristiques sont les suivantes :

(en milliers d'euros)	Notionnel	Taux fixe moyen	Maturité moyenne
Au 31 décembre 2016	170,6	0,96%	8,2 ans
Au 31 décembre 2017	177,7	0,62%	6,1 ans

### b) Exposition au risque de change

L'exposition de Tikehau Capital au risque de change concerne ses opérations d'investissement en devises. Au 31 décembre 2017, Tikehau Capital était exposée à un risque de change sur la livre sterling, le dollar américain et le dollar singapourien ainsi que sur le dollar australien, et le zloty polonais dans une moindre mesure.

Il n'y a pas de couverture de change sur devises au 31 décembre 2017. Le tableau ci-après présente l'impact en résultat d'une variation de plus ou moins 10% de ces devises par rapport à l'euro et sur la base des comptes consolidés au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 :

(en millions d'euros)	Dépréciation de 10% de la devise	Appréciation de 10% de la devise
<b>Au 31 décembre 2017</b>		
Livre sterling	- 22,0	28,1
Dollar américain	- 3,7	4,6
Dollar singapourien	- 1,3	1,5
Dollar australien	- 0,2	0,3
Zloty polonais	- 0,1	0,1
<b>Au 31 décembre 2016</b>		
Dollar américain	- 1,1	1,5
Dollar singapourien	- 0,6	0,8
Livre sterling	- 6,7	8,2
Zloty polonais	- 0,1	0,1

L'évolution de l'exposition au risque de change entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017 s'explique principalement par l'entrée des investissements de Salvepar suite à la fusion ainsi que par les nouveaux investissements en devise réalisés sur l'exercice.

## Note 16. Autres éléments d'informations

### Plan d'attribution d'actions gratuites

Au cours de l'exercice, la société a mis en place deux plans d'attribution d'action gratuite :

#### Plan général d'actions gratuites par émission d'actions nouvelles : les caractéristiques

Nombre d'actions en cours d'attribution : 25 536 actions.

Date d'attribution : le 1<sup>er</sup> décembre 2017.

Valeur unitaire de l'action à la date d'attribution : 19,73 euros correspondant au cours de bourse au 31 décembre 2017 (21,92 euros) auquel une décote de 10% a été appliquée pour tenir compte de l'absence de droit à dividende sur la période d'acquisition.

Condition d'acquisition : le 30 novembre 2019 soit une période d'acquisition de 2 ans conditionnée à la conservation de la qualité de salarié au sein du groupe et sans condition de réalisation d'une quelconque performance.

À compter de la date d'acquisition définitive, les actions acquises seront librement cessibles.

Les options retenues sont les suivantes : (i) les actions seront livrées au terme de la période d'acquisition par l'émission d'actions nouvelles, (ii) aucune charge n'est comptabilisée au cours de l'exercice et (iii) aucun passif n'est enregistré au passif du bilan.

#### Plan individuel d'actions gratuites par émission d'actions nouvelles : les caractéristiques

Nombre d'actions en cours d'attribution : 675 337 actions.

Date d'attribution : le 1<sup>er</sup> décembre 2017.

Valeur unitaire de l'action à la date d'attribution : 19,73 euros correspondant au cours de bourse au 31 décembre 2017 (21,92 euros) auquel une décote de 10% a été appliquée pour tenir compte de l'absence de droit à dividende sur la période d'acquisition.

Condition d'acquisition :

- Pour 50% des actions acquises, 30 novembre 2019 soit une période d'acquisition de 2 ans, conditionnée à la conservation de la qualité de salarié au sein du groupe et sans condition de réalisation d'une quelconque performance.
- Pour le solde des actions, 30 novembre 2020 soit une période d'acquisition de 3 ans, conditionnée à la conservation de la qualité de salarié au sein du groupe et sans condition de réalisation d'une quelconque performance.

À compter de la date d'acquisition définitive, les actions acquises seront librement cessibles.

Pour ces deux plans, aucune action n'a été attribuée au cours de l'exercice 2017.

Les options retenues sont les suivantes : (i) les actions seront livrées au terme de la période d'acquisition par l'émission d'actions nouvelles, (ii) aucune charge n'est comptabilisée au cours de l'exercice et (iii) aucun passif n'est enregistré au passif du bilan.

### Honoraires des Commissaires aux comptes

Les méthodes et principes comptables sont identiques à ceux utilisés pour la clôture de l'exercice précédent.

Honoraires des Commissaires aux comptes (en milliers d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Total	dont Mazars	dont Ernst & Young	Total	dont CMS Expert Associés	dont Ernst & Young & Autres
Audit légal (hors taxes)	235	118	118	539	214	325
Services autres que la certification des comptes*	182	91	91	18	18	0
<b>TOTAL</b>	<b>417</b>	<b>209</b>	<b>208</b>	<b>558</b>	<b>233</b>	<b>325</b>

\* Émission de lettre de confort.

### Effectifs

Tikehau Capital n'a pas de salarié.



Tableau des filiales et participations

Sociétés ou groupes de sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Autres Capitaux propres (résultat de l'exercice inclus)	Quote-part du capital détenu à la clôture en%	Valeur au bilan des titres détenus au 31 décembre 2017	
				Brute	Nette
<b>A. Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital de la Société astreinte à la publication</b>					
<b>1) Filiales détenues à plus de 50%</b>					
<b>Tikehau Capital UK*</b>					
111 Old Broad Street – London	12 117	2 017	100%	12 117	12 237
<b>Tikehau Capital Europe Ltd.*</b>					
32, rue de Monceau, Paris (75)	43 418	3 312	75%	60 316	60 316
<b>Tikehau IM*</b>					
32, rue de Monceau, Paris (75)	2 529	30 188	97%	238 083	238 083
<b>Zephyr Investissement*</b>					
32, rue de Monceau, Paris (75)	60 410	- 29	53%	32 219	32 219
<b>Crédit.fr*</b>					
5, rue La Baume, Paris (75)	3 018	- 3 560	96%	14 615	14 615
<b>Tikehau Capital North America LLC**</b>					
412 West 15 <sup>th</sup> Street, Floor 18, New York (10 011)	100%				
<b>Tikehau Capital Belgium*</b>					
Avenue Louise, 480 – Brussels 1050	12 237	402	100%	12 237	13 119
<b>2) Participations détention comprise entre 10% et 50%</b>					
<b>TREIC*</b>					
32, rue de Monceau, Paris (75)	603	58 606	30%	36 384	36 384
<b>HDL</b>					
Rue Victor-Pagès – B. P. Pierrelatte Cedex	149 322	25 553	23%	74 860	63 249
<b>B. Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations</b>					
<b>1. Filiales françaises (ensemble) + 50%</b>				<b>2 137</b>	<b>2 097</b>
<b>2. Participations dans les sociétés françaises (ensemble)</b>				<b>40 818</b>	<b>32 466</b>
<b>3. Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)</b>				<b>4 820</b>	<b>2 012</b>

\* Informations issues des comptes sociaux 2016.

\*\* 2017 est le 1<sup>er</sup> exercice comptable de la société.

Les renseignements sont détaillés pour les filiales et participations dont la valeur au bilan est supérieure à 1% du capital social de Tikehau Capital ; les renseignements concernant les autres filiales et participations sont indiqués pour leur valeur globale.

Prêts et avances consentis	Montant des cautions et avals	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Bénéfice (ou perte) net du dernier exercice	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
137 170			1 337	
		5	3	
		31 264	1 827	1 736
			- 95	
		216	- 1 892	
1 957				
3 566				
			- 117	
		1 177	6 456	17 498
<b>1 010</b>				<b>55</b>
				<b>540</b>
<b>4 674</b>				

**Observations complémentaires**

Les comptes de Tikehau Capital UK sont établis en livre sterling. En conséquence, les montants relatifs au capital

social, aux capitaux propres, et au résultat mentionné ci-dessus ont été convertis en euros au cours Banque de France EUR/GBP de 0,8872 arrêté au 31 décembre 2017.

## 2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

### **ERNST & YOUNG et Autres**

Siège social : Tour First TSA 14444 – 92037 Paris-La  
Défense Cedex

S.A.S. à capital variable – 438 476 913 R.C.S. Nanterre

### **Mazars**

Siège social : 61, rue Henri Regnault – 92075 Paris La  
Défense Cedex

S.A. à directoire et conseil de surveillance au capital de  
€ 8.320.000784 824 153 R.C.S Nanterre

### **Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels**

À l'Assemblée générale de la société Tikehau Capital,

#### **Opinion**

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Tikehau Capital relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

#### **Fondement de l'opinion**

##### **Référentiel d'audit**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des

Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### **Indépendance**

*Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.*

#### **Justification des appréciations - Points clés de l'audit**

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ciavant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

### Évaluation du portefeuille de participations non cotées

*Se référer aux notes 3 et 4.2 de l'annexe aux comptes annuels*

Risque identifié	Notre réponse
<p>Du fait de son activité de gestion d'actifs, la société Tikehau Capital détient dans son bilan une part importante de titres de participation : leur valeur nette au bilan s'élève à 1 134 millions d'euros au 31 décembre 2017. Ces titres de participation sont enregistrés à leur coût d'acquisition et sont évalués chaque semestre à leur valeur d'utilité. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable des titres chez Tikehau Capital.</p> <p>La valeur d'utilité des participations dans les sociétés non cotées est déterminée après la revue des performances économiques et financières de chaque société par la direction, selon les méthodes d'évaluation indiquées dans la note 3 de l'annexe aux comptes annuels, dont la valeur de marché ou de transaction, la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie (DCF), la méthode des comparables boursiers, la méthode des transactions sectorielles, la méthode de valorisation retenue selon les termes des pactes d'actionnaires applicables ou encore la dernière valeur liquidative connue s'il s'agit de fonds. Nous avons considéré que l'évaluation du portefeuille de participations non cotées constituait un point clé de notre audit car elle requiert l'exercice du jugement de la direction quant au choix des méthodologies et données utilisées.</p>	<p>Notre approche d'audit a consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• effectuer des tests de cheminement afin d'identifier les processus et les contrôles mis en place par la société Tikehau Capital pour valoriser les investissements du portefeuille de participations non cotées ;</li> <li>• examiner les hypothèses, méthodologies et modèles retenus par la société pour estimer les principales valorisations ;</li> <li>• inclure des spécialistes en valorisation dans notre équipe d'audit pour analyser les valorisations réalisées par la société et tester les principaux paramètres et les hypothèses utilisés ;</li> <li>• nous avons notamment lorsque c'était applicable apprécié l'existence de benchmarks externes supportant les niveaux de multiples retenus dans le cadre de la valorisation des investissements ou comparé la valeur retenue aux transactions réalisées au cours des douze derniers mois ;</li> <li>• Enfin, pour les titres dont la valeur d'utilité estimée s'est avérée inférieure au prix d'acquisition, nous avons examiné la cohérence des dépréciations comptabilisées avec le calcul de la valeur d'utilité.</li> </ul>

### Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion de la Gérance et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

### Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

### Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Tikehau Capital par votre Assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2017 pour le cabinet Mazars et du 7 novembre 2016 pour le cabinet Ernst & Young et Autres.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Mazars était dans la première année de sa mission et le cabinet Ernst & Young et Autres dans la deuxième année (dont une année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

### Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par la Gérance.

### Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

#### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs

et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que des informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent des opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.



### **Rapport au Comité d'audit et des risques**

Nous remettons un rapport au Comité d'audit et des risques qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui

constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris - La Défense et à Courbevoie, le 20 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

**ERNST & YOUNG et Autres**

David Koestner Associé

**MAZARS**

Simon Bellevaire Associé

# VII . RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

1. DÉMARCHE D'INVESTISSEUR RESPONSABLE AU SEIN DE TIKEHAU CAPITAL	258
(a) Contexte de la démarche ESG	258
(b) ESG & activités de dette privée et d'investissement en capital	260
(c) ESG & activités immobilières	266
(d) ESG & stratégies liquides	269
2. POLITIQUE DE TIKEHAU CAPITAL EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE	277
(a) Contexte et périmètre de reporting RSE	277
(b) Ressources humaines	277
(c) Empreinte environnementale et bilan carbone du Groupe	280
(d) Informations sociétales	283
(e) Engagements sociétaux en faveur de l'égalité de traitement et du développement durable	283
(f) Actions de partenariat et de mécénat	283
3. TABLE DE CONCORDANCE (ARTICLE R. 225-105-1 DU CODE DE COMMERCE)	285
4. RAPPORT DE L'ORGANISME DE VÉRIFICATION	288

## 1. DÉMARCHE D'INVESTISSEUR RESPONSABLE AU SEIN DE TIKEHAU CAPITAL

### (a) Contexte de la démarche ESG

Depuis sa création, Tikehau Capital met l'accent sur la responsabilité personnelle de chacun des collaborateurs et le partage d'une identité entrepreneuriale commune. Cette approche se traduit par le fait d'encourager les collaborateurs à adopter une approche critique face aux influences extérieures et à s'appuyer sur l'analyse fondamentale produite par les équipes de recherche. De manière croissante, les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (« ESG ») constituent une partie intégrante des recommandations d'investissement et constituent un des axes majeurs de la politique de responsabilité sociale d'entreprise (« RSE ») du Groupe.

Tous les niveaux hiérarchiques du Groupe sont impliqués dans la démarche d'investisseur responsable. Un Comité ESG a été constitué afin de piloter, animer et intégrer la stratégie ESG à tous les niveaux de l'organisation. Ce Comité ESG est composé de différents représentants seniors de l'organisation ce qui montre l'importance de ce sujet pour le management. Le Groupe s'est doté d'un Responsable ESG/RSE en 2017. Au sein de chaque équipe opérationnelle, des personnes référentes travaillent avec le Responsable ESG/RSE du Groupe et servent de relais pour promouvoir l'intégration des critères ESG dans leur métier d'investisseur.

En 2014, Tikehau IM, la société de gestion du Groupe et Salvepar, l'ex-filiale du Groupe dédiée aux investissements minoritaires, ont signé les six Principes pour l'Investissement Responsable (les « UN PRI »). En 2017, postérieurement aux opérations de réorganisation qui ont conduit à l'introduction en bourse (voir Section II.1 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence), la Société a remplacé ses filiales comme signataire des UN PRI qui s'appliquent désormais à un périmètre élargi. La politique d'investissement responsable du Groupe est formalisée dans une « Charte d'Investisseur Responsable », disponible en français et en anglais sur le site internet de Tikehau Capital.

#### Pilier – Gouvernance

La Charte d'Investisseur Responsable fait de la gouvernance un des axes principaux de l'analyse ESG au sein du Groupe. Elle précise notamment que « *La gouvernance idéale repose sur des règles transparentes organisant les pouvoirs et contre-pouvoirs de manière équilibrée. Ce type de gouvernance permet à l'entreprise d'aligner les intérêts de toutes ses parties prenantes (salariés, dirigeants, financeurs, actionnaires, société civile, etc.) d'anticiper les évolutions et de maîtriser les risques liés à son activité.* ».

En matière de gouvernance, Tikehau Capital est attentif à ce que les conditions de ses investissements comportent quand c'est possible des droits clairs et proportionnés. Le Groupe maintient un dialogue constant avec la direction des entreprises dans lesquelles il a investi. Du fait de ses différentes lignes de métier et des circonstances propres à chaque investissement, le Groupe n'a toutefois pas vocation

à être associé de manière systématique à la gouvernance des entreprises qu'il finance.

#### Pilier – Social

Tikehau Capital adhère aux principes posés par les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives (i) au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, (ii) à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession, (iii) à l'élimination du travail forcé et obligatoire et (iv) à l'abolition effective du travail des enfants.

Le Groupe s'attache à ce que le capital humain fasse partie intégrante de sa stratégie comme de celle des entreprises dans lesquelles il investit. Selon la nature des entreprises et des secteurs d'activité, les critères qualitatifs ou quantitatifs utilisés en matière sociale peuvent varier : politique en matière de ressources humaines, risques sociaux, sécurité des salariés et taux d'accidents, respect de la réglementation en matière sociale, etc.

L'approche de Tikehau Capital s'appuie sur la conviction qu'une gestion des ressources humaines de qualité est nécessaire pour qu'une entreprise soit productive, réduise les risques sociaux de toute nature et constitue donc un investissement prometteur. Toutefois, le pouvoir d'influence de Tikehau Capital sur la politique sociale des entreprises dans lesquelles le Groupe investit doit être mis en regard des spécificités propres à chacune des stratégies d'investissement déployées à ce jour au sein du Groupe (Voir la Section I.4 (Présentation des activités de Tikehau Capital) du présent Document de référence).

#### Pilier – Environnemental

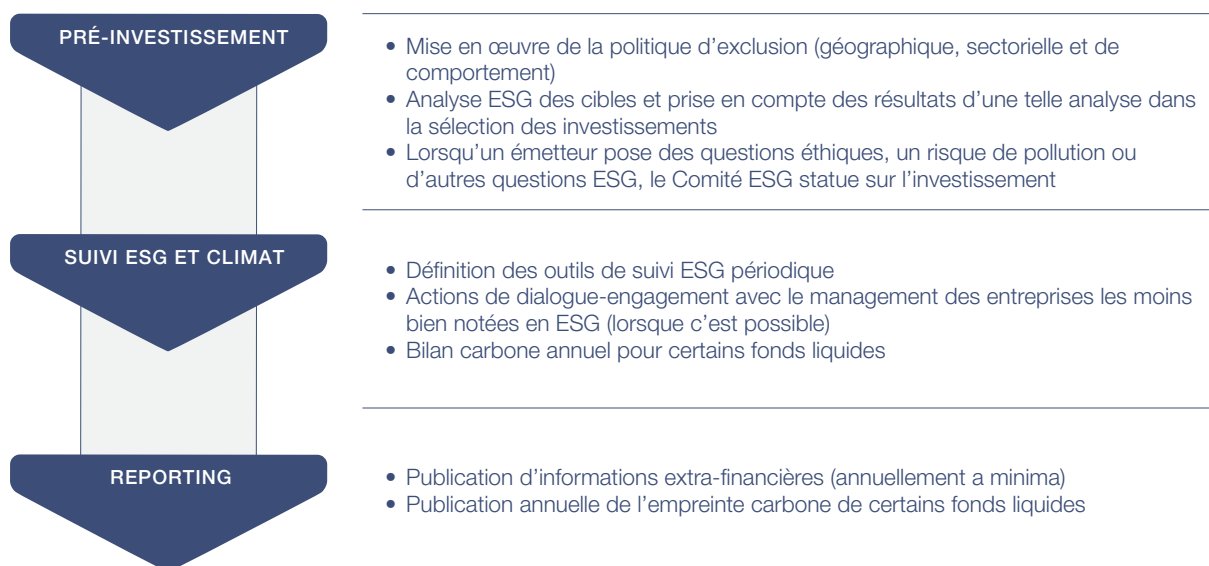
Guidé par les recommandations du décret n° 2015-1850 du 29 décembre 2015 d'application de l'article 173 de la loi sur la transition énergétique, le Groupe ainsi que ses cinq principaux fonds de gestion obligataire ont effectué des bilans carbone avec des conseils spécialisés (Voir les Sections VII.1(e) (Empreinte carbone de certains fonds liquides) et VII.2(c) (Empreinte environnementale et bilan carbone du Groupe) du présent Document de référence).

En matière environnementale également, le pouvoir d'influence de Tikehau Capital sur la politique des entreprises dans lesquelles le Groupe investit doit être mis en regard des spécificités propres à chacune des stratégies d'investissement déployées à ce jour au sein du Groupe (Voir la Section I.4 (Présentation des activités de Tikehau Capital) du présent Document de référence).

#### Approfondissement de la démarche ESG

Depuis 2016, le Groupe travaille sur différents projets ESG avec un conseil spécialisé, afin d'être accompagné dans la formalisation de ses engagements et de sa démarche en la matière. Ce conseil est notamment intervenu sur la prise en compte de critères ESG dans les opérations d'investissement et la mise en place d'un suivi annuel des critères ESG.

La démarche d'intégration des questions ESG est commune à toutes les activités du Groupe et se matérialise à l'occasion de trois étapes clés des opérations d'investissement, à savoir :



• **Mise en œuvre de la politique d'exclusion, au stade de la sélection des opérations d'investissement**

– Outre les industries polluantes ou les secteurs à risque, une gouvernance perçue comme défaillante ou encore des cas de controverse (par exemple, une violation avérée d'un des principes du Pacte Mondial des Nations Unies) conduisent régulièrement le Groupe à écarter des investissements potentiels en dépit de l'intérêt stratégique ou financier qu'ils pourraient représenter. En complément, les équipes d'investissement se réfèrent à des critères d'exclusions géographiques ou sectorielles, telles les exclusions réglementaires sur les armes controversées (exclusions des entreprises participant à la production et/ou à la commercialisation d'armes à sous-munitions ou de mines antipersonnel), ainsi que l'exclusion d'émetteurs provenant de pays non coopératifs listés par le GAFI (Groupe d'Action Financière). Les investissements dans des entreprises pouvant présenter des risques éthiques en raison de leur secteur d'activité ou de leur domiciliation sont soumis à l'approbation du Comité ESG selon une étude au cas par cas.

• **Analyse ESG, au stade de l'analyse des opérations d'investissement**

– En collaboration avec un conseil spécialisé, Tikehau Capital a élaboré des grilles d'analyse spécifiques aux différentes activités du Groupe (plus amplement décrites dans les sections ci-après) permettant d'appréhender en dynamique les facteurs ESG et de faire un état des lieux en la matière au stade de l'investissement, d'instaurer une trajectoire d'amélioration au regard des problématiques ESG soulevées et de mettre en place les outils de suivi nécessaires.

• **Suivi et reporting ESG pendant la vie de l'investissement**

– Une fois l'investissement réalisé, certaines lignes du portefeuille d'investissement font l'objet d'une analyse ESG annuelle, selon une quinzaine de critères ESG communs à tous les investissements (basés sur les

*Recommandations pour faciliter le dialogue entre sociétés de gestion et investisseurs de la commission ESG de France Invest disponibles sur [www.franceinvest.eu](http://www.franceinvest.eu)). Le cas échéant, des critères ESG complémentaires peuvent être spécifiquement sélectionnés parmi une grille d'indicateurs si cette démarche se révèle pertinente.*

**Transparence et dialogue avec les parties prenantes**

La Société entend respecter un niveau élevé de transparence concernant ses propres activités dans toute la mesure compatible avec son métier de gestionnaire d'actifs et d'investisseur, afin de permettre aux investisseurs et actionnaires d'apprécier l'évolution de sa situation et de ses perspectives.

Le Groupe encourage le recours à des pratiques loyales tant par ses équipes et prestataires que par les entreprises dans lesquelles il investit. Les équipes de chacune des entités du Groupe sont particulièrement sensibilisées aux risques de non-conformité de toute nature et des dispositifs ont été mis en place visant à prévenir certains manquements et infractions économiques pouvant survenir dans le cadre de la conduite de ses activités (manquements d'initiés, fraude, corruption, blanchiment d'argent, financement du terrorisme, etc.). Dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, une Charte de déontologie boursière a été mise en place. Elle s'ajoute à tous les dispositifs spécifiques liés à la réglementation et décrits plus en détail à la Section I.6 (Réglementation) du présent Document de référence. Les exigences du Groupe en matière d'éthique professionnelle passent également par la mise en place d'une gouvernance équilibrée, d'une prévention des conflits d'intérêts et d'un contrôle interne rigoureux (voir la Section III.3 (Gestion des risques et dispositif de contrôle interne) du présent Document de référence).



## (b) ESG & activités de dette privée et d'investissement en capital

### (i) Enjeux ESG des activités de dette privée et d'investissement en capital

En 2015, à la suite de l'adoption de la « Charte d'Investisseur Responsable » du Groupe, les équipes des activités de dette privée et d'investissement en capital ont adopté une démarche d'intégration des critères Environnement (« E »), Social (« S ») et de Gouvernance (« G ») autour de trois thématiques : (i) actionnariat, activités et gouvernance, (ii) social et relations avec les parties prenantes externes, et (iii) environnement.

L'univers non coté présente des spécificités en matière de gestion ESG. Par exemple, certains émetteurs de taille moyenne disposent de ressources limitées pour piloter et structurer leur stratégie RSE. Par ailleurs, les opérations dans l'univers non coté sont caractérisées par une liquidité restreinte limitant ainsi la possibilité de rompre les relations avec un émetteur dont le profil ESG se serait fortement dégradé.

Dans ce cadre, la qualité de l'équipe de management et la gouvernance sont essentielles. L'analyse de ces facteurs est plus aisée dans l'activité d'investissement en capital où la proximité entre l'actionnaire et le management est la plus forte.

Dans une démarche d'amélioration continue, les procédures ESG des activités de dette privée et d'investissement en capital ont fait l'objet d'une revue méthodologique fin 2017. Deux groupes de travail ont été constitués afin de réaliser un bilan de l'application des procédures ESG et de mettre à jour les procédures d'intégration ESG tout au long du cycle d'investissement. Ces procédures ont vocation à être régulièrement mises à jour en tenant compte des retours des équipes d'investissement et de l'évolution des meilleures pratiques.

### (ii) Présentation des procédures ESG appliquées aux activités de dette privée et d'investissement en capital

#### Analyse ESG pré-investissement

Lors de tout nouvel investissement, l'équipe en charge de l'analyse de l'investissement réalise un diagnostic en renseignant une grille de questions relatives aux trois catégories E, S et G. Les sources utilisées varient en fonction de la taille et du secteur de l'émetteur (*due diligence* environnementale, *due diligence* ESG, informations disponibles en *data room*) et de la disponibilité du management (questions spécifiques sur des sujets ESG lors d'entretiens) et des conditions de l'investissement. Cette grille d'analyse permet d'établir une cartographie de l'état d'avancement des préoccupations RSE au sein de l'entreprise concernée. Élaborée à partir d'une analyse multicritères, une note globale est alors calculée en fonction des risques répertoriés. Cette note permet d'estimer un niveau global de risque ESG pour l'entreprise et d'identifier les éventuelles actions correctrices à apporter. La synthèse de cette grille d'analyse est intégrée dans le dossier soumis au comité d'investissement en charge de sa validation.

En outre, pour sensibiliser les dirigeants sur ces enjeux dès les premières étapes de la relation d'investissement, une clause ESG est intégrée dans la mesure du possible dans les pactes d'actionnaires ou dans la documentation de crédit. Cette clause informe des engagements pris par Tikehau Capital en matière d'investissement responsable et engage les dirigeants à s'inscrire dans une démarche de progrès selon leurs moyens.

S'agissant des activités de Dettes Senior et de CLO qui appartiennent aux activités de dette privée, l'analyse ESG a été définie selon les mêmes règles que celles de la gestion obligataire cotée eu égard aux contraintes d'accès à l'information (voir la Section VII.1(d) (ESG & Stratégies liquides) du présent Document de référence).

#### Suivi ESG

Pendant la durée de détention, les entreprises en portefeuille font l'objet d'une revue annuelle de leur performance ESG. Cette revue permet d'identifier les évolutions ou les éventuelles dégradations en matière ESG et d'inciter le cas échéant les participations à mettre en place un processus d'amélioration continue sur ces sujets.

Courant 2017, un nouvel outil de suivi a été conçu. Ce dernier prend en compte les engagements ESG pris par Tikehau Capital et les demandes de ses parties prenantes, en particulier : les 6 principes des UN PRI, les recommandations de France Invest sur le dialogue entre les investisseurs et les sociétés de gestion ainsi que les demandes de certains investisseurs institutionnels en matière de suivi ESG des entreprises en portefeuille.

Le nouveau questionnaire de suivi ESG comprend trois sections :

- analyse des politiques et pratiques en matière de gouvernance ;
- analyse des indicateurs en matière de ressources humaines ; et
- analyses des initiatives environnementales et en relation avec les parties prenantes externes.

Au-delà de l'analyse des indicateurs quantitatifs et qualitatifs communs à toutes les entreprises, ce nouvel outil de suivi permet aux entreprises de remonter toute initiative innovante en matière d'ESG ayant été adoptée dans l'année.

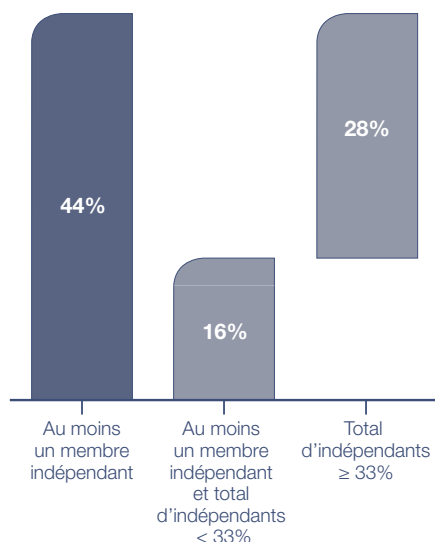
### (iii) Résultats du suivi annuel ESG des activités de dette privée

Le périmètre de suivi ESG a été défini en fonction de la taille du fonds ayant investi et des politiques d'investissement de ces fonds. Il couvre ainsi 61 entreprises représentant environ 31% de l'exposition des activités de dette privée au 31 décembre 2017 (hors Dettes Senior et CLO). 47 d'entre elles ont répondu à la majorité des questions, soit un taux de réponse global de 77%. Les réponses et taux de réponse par indicateur présentés ci-dessous concernent les 47 entreprises répondantes sur une base déclarative et non audité.

#### Gouvernance

Convaincues que la gouvernance des entreprises est un facteur essentiel de performance et de maîtrise des risques, les équipes de Tikehau Capital favorisent l'adoption au sein des entreprises de règles transparentes organisant des pouvoirs et contre-pouvoirs équilibrés.

**Présence de membres indépendants dans les instances de gouvernance\***

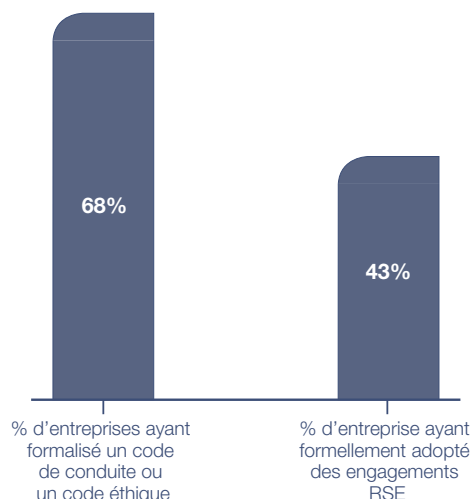


\* Taux de réponse de 91%.

La présence de membres indépendants peut favoriser le dynamisme au sein des instances de gouvernance. Par ailleurs, ils ont un rôle de garants de l'objectivité et de l'éthique dans la gestion d'une entreprise.

Parmi les entreprises répondantes, 44% ont nommé au moins un membre indépendant parmi les membres du conseil de surveillance ou d'administration. Dans 28% des entreprises, les membres indépendants représentent plus du tiers des membres. Ceci peut être considéré comme une très bonne pratique.

**Formalisation d'engagements éthiques et de responsabilité sociétale\***



\* Taux de réponse de 100%.

La formalisation d'engagements en matière d'éthique des affaires et de responsabilité sociétale reflète une volonté de structurer des pratiques sociales, éthiques ou environnementales et de mieux appréhender les risques extra-financiers.

Parmi les entreprises répondantes, 68% ont formalisé un code de conduite ou code éthique, et 43% ont franchi l'étape supérieure en prenant des engagements RSE. En outre, huit participations ont adhéré au Pacte mondial des Nations unies.

**Social**

Tikehau Capital a la conviction qu'une gestion des ressources humaines volontariste est nécessaire pour qu'une entreprise soit productive, réduise les risques sociaux de toute nature et constitue donc un investissement prometteur.

**Nombre de salariés et création d'emplois**

Nombre de salariés dans les entreprises répondantes*	131 487
Création d'emplois dans les entreprises répondantes**	3 006

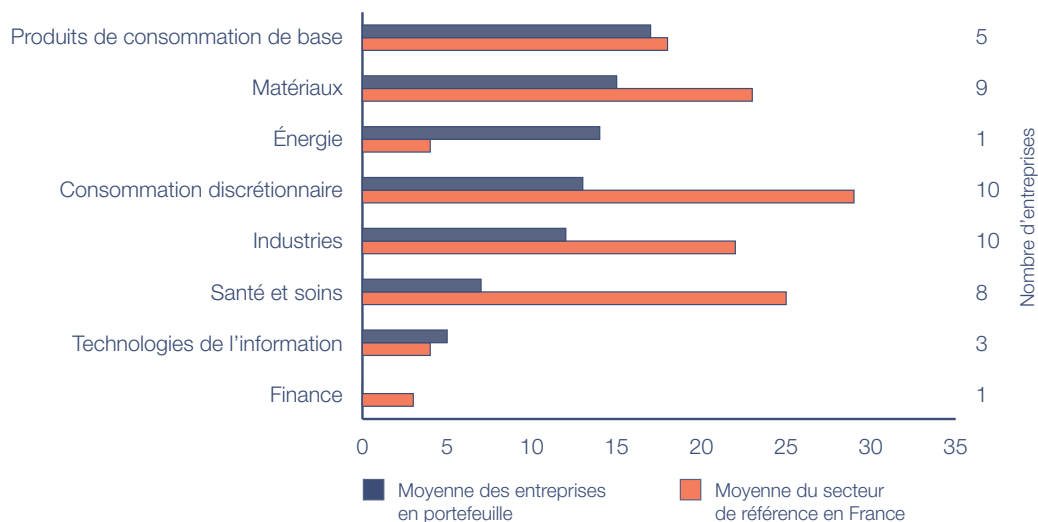
\* Taux de réponse de 98%.

\*\* Taux de réponse de 83%.

Les cinq plus grandes entreprises emploient 63% des salariés du portefeuille d'entreprises répondantes. Une seule entreprise (le groupe indépendant de travaux publics NGE) a créé 1 520 emplois en 2017 dont 902 en France.



**Taux de fréquence des accidents du travail par rapport à la moyenne sectorielle en France\***



\*Taux de réponse de 74%.

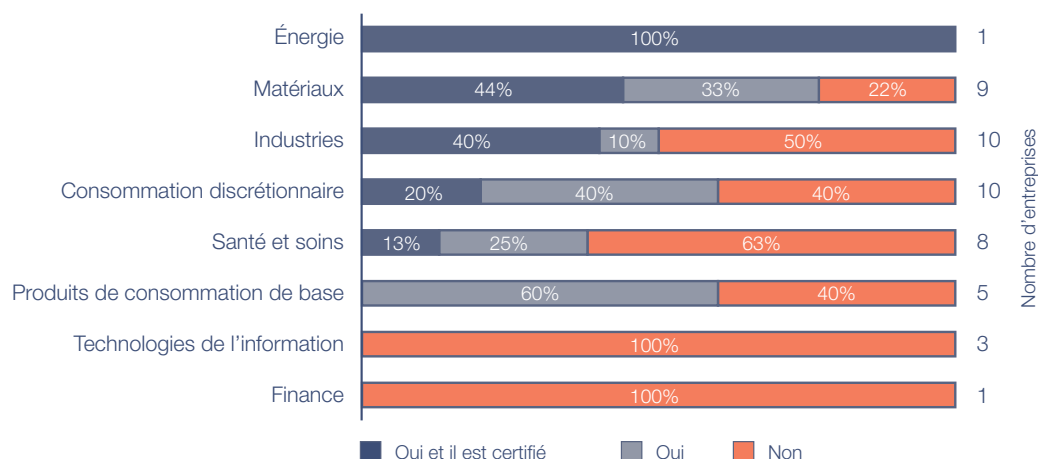
Le benchmark sectoriel reflète les moyennes des accidents du travail de l'indice français de l'Assurance Maladie appliquées à la classification *Global Industry Classification Standard* (GICS).

Les entreprises du portefeuille des secteurs des produits de consommation de base et des matériaux sont les plus exposées aux accidents du travail avec des taux de fréquence de 17 et 14 accidents par million d'heures travaillées respectivement, ce qui apparaît toutefois en dessous des moyennes françaises respectives de ces secteurs de 18 et 23 accidents par million d'heures travaillées. Dans le secteur de l'énergie, l'entreprise du portefeuille sous-performe sur le critère du taux de fréquence d'accidents du travail. Toutefois, il s'agit exclusivement d'accidents de trajet sans conséquences graves.

**Environnement**

Tikehau Capital est attentif à la maîtrise des risques environnementaux liés au secteur d'activité et à la taille de l'entreprise.

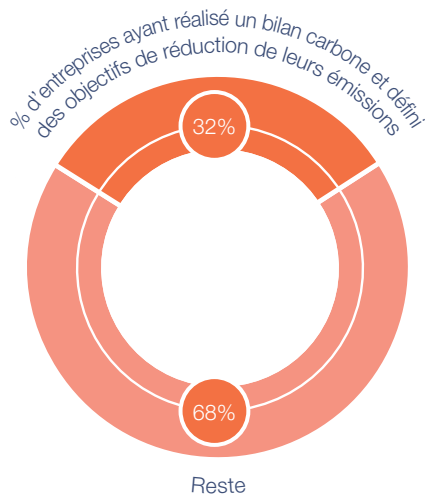
**Mise en place d'un système de management environnemental (SME)\***



\*Taux de réponse de 100%.

53% des entreprises répondantes ont mis en place un système de management environnemental. 40% des entreprises industrielles, 44% des entreprises du secteur des matériaux et 100% des entreprises du secteur de l'énergie, secteurs ayant des forts impacts environnementaux, ont obtenu des certifications telles que ISO 14001. Une analyse de l'empreinte carbone est une étape nécessaire avant de s'engager sur un objectif de réduction des émissions.

### Suivi de l'empreinte carbone et définition d'objectifs de réduction des émissions\*



32% des entreprises répondantes ont réalisé un bilan carbone et ont formalisé des objectifs visant à réduire leurs émissions de CO<sub>2</sub>.

\* Taux de réponse de 100%.

## DIRECT ENERGIE

Premier acteur alternatif français de l'énergie, Direct Energie met au cœur de sa stratégie, la satisfaction de ses clients, l'innovation et le développement des énergies d'avenir. Présent en France et en Belgique, le groupe fournit en électricité et en gaz plus de 2,6 millions de sites résidentiels et non résidentiels. Direct Energie est également producteur d'électricité grâce à des moyens de production renouvelables (éoliens terrestres, solaires, hydrauliques, biogaz) et conventionnels (cycles combinés au gaz naturel).

En janvier 2016, Tikehau IM a participé à un placement privé (Euro PP) pour Direct Energie via NOVO 2, un fonds de prêts à l'économie à destination des PME/ETI. Cet Euro PP a permis à Direct Energie d'accélérer son plan de développement commercial ainsi que mettre en œuvre sa stratégie d'intégration verticale (notamment avec l'acquisition de la centrale de Bayet décrite ci-dessous).

**Innovation durable** – Le groupe s'engage pour le développement de nouveaux modes de consommation énergétique, moins carbonés. Après l'introduction du Pass Recharge qui permet à ses clients de charger leur véhicule électrique partout en France, Direct Energie a annoncé le lancement d'une expérimentation de charge/décharge intelligente sur véhicule électrique avec le groupe automobile PSA. L'énergéticien a aussi créé un écosystème dédié au pilotage de la consommation pour économiser l'énergie au quotidien.

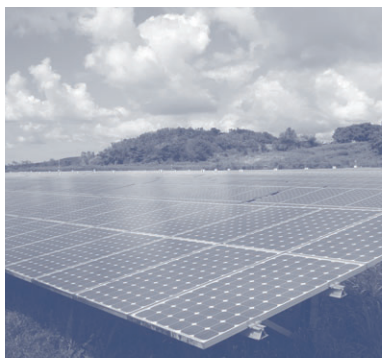
**Accès à l'énergie pour tous** – Direct Energie est un membre actif de l'Observatoire national de la précarité énergétique (ONPE) et contribue à mettre en perspective et à produire des données sur la précarité énergétique et les solutions pour en limiter l'ampleur. Direct Energie a contribué activement à l'expérimentation du chèque énergie en 2017 et a pris ses responsabilités pour assurer l'efficacité de cette réforme pour ses clients.



**Production responsable** – En se rapprochant de Quadran en 2017, Direct Energie a fait le choix des énergies renouvelables pour devenir un acteur global disposant d'un mix de production diversifié, équilibré et en ligne avec la transition énergétique.

Ce mix s'appuie également sur deux centrales à cycle combiné au gaz naturel, l'une à Bayet et l'autre à Marcinelle en Belgique. Technologie figurant aujourd'hui parmi les moins émettrices de CO<sub>2</sub>, ces centrales contribuent directement à l'approvisionnement du parc électrique français et offrent une réponse flexible à l'intermittence des énergies renouvelables.

Ces deux centrales sont certifiées ISO 14001. Cette norme repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise.



**Neutralité carbone** – Plusieurs actions ont été mises en place au niveau du siège pour limiter l'empreinte carbone : réduction des impressions, valorisation de l'utilisation de transports responsables (remboursement partiel des abonnements aux vélos et véhicules électriques à Paris).

Pour compenser les émissions restantes, Direct Energie soutient financièrement un projet de réduction de gaz à effet de serre en Chine.

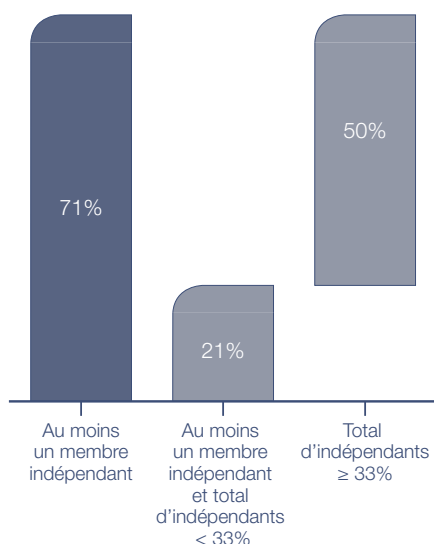
**(iv) Résultats du suivi annuel ESG des activités d'investissement en capital (*private equity*)**

Le périmètre de suivi ESG a été défini en fonction de la taille des montants investis et des demandes spécifiques des investisseurs. Il couvre 14 entreprises, représentant environ 40% de l'exposition des activités de *private equity* au 31 décembre 2017. Parmi les entreprises sélectionnées, 6 sont cotées sur Euronext (Paris ou Bruxelles) et leurs questionnaires ont été remplis à partir des informations publiques disponibles au 28 février 2018. Les autres questionnaires ont été remplis par les entreprises et ainsi les informations fournies ci-dessous sont sur une base déclarative et non audité.

**Gouvernance**

La bonne gouvernance est au cœur de la stratégie d'investissement de Tikehau Capital. Dans le cadre de ses activités d'investissement en capital qui permet une relation privilégiée avec la direction des entreprises, les équipes de Tikehau Capital encouragent l'adoption des meilleures pratiques en matière de gouvernance, notamment la nomination de membres externes au sein des instances de gouvernance et l'adoption d'engagements en matière d'éthique et de responsabilité sociétale.

**Présence de membres indépendants dans les instances de gouvernance\***

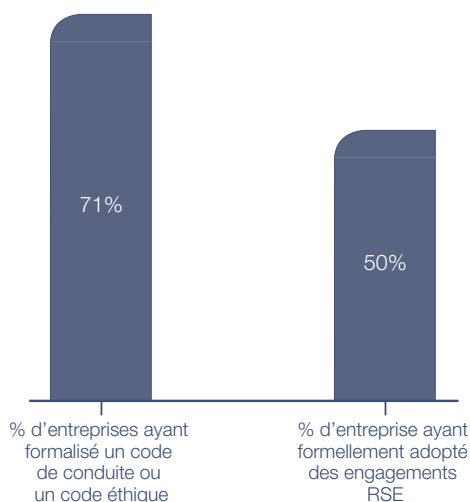


\* Taux de réponse des entreprises répondant à l'indicateur de 100%.

Parmi les entreprises répondantes, 71% ont nommé au moins un membre indépendant au sein du conseil de surveillance ou d'administration.

Dans 50% des entreprises, les membres indépendants représentent plus d'un tiers des membres. Ceci peut être considéré comme une très bonne pratique liée à la taille et aux caractéristiques des entreprises (43% des entreprises sont cotées).

**Formalisation d'engagements éthiques et de responsabilité sociétale\***



\* Taux de réponse des entreprises répondant à l'indicateur de 100%.

Parmi les entreprises répondantes, 71% ont formalisé un code de conduite ou code éthique, et 50% ont franchi l'étape supérieure en adoptant des engagements RSE. En outre, quatre participations ont adhéré au Pacte mondial des Nations unies.

**Social et sociétal**

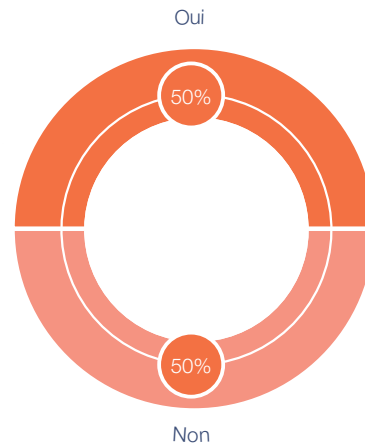
La gestion des ressources humaines et la maîtrise des risques liés aux relations des entreprises avec leurs parties prenantes externes font partie de l'approche globale d'investissement de Tikehau Capital.

Nombre de salariés* dans les entreprises répondantes	41 052
--	--------

\* Taux de réponse des entreprises répondantes à l'indicateur de 100%. Basé sur les réponses des entreprises privées et sur les données sociales disponibles pour les entreprises cotées au 28 février 2018.

Les trois plus grandes entreprises emploient 62% du total des salariés du portefeuille d'entreprises répondantes. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, le chiffre consolidé des créations de poste pour 2017 n'était pas disponible.

**Mise en place d'une démarche d'achats responsables\***

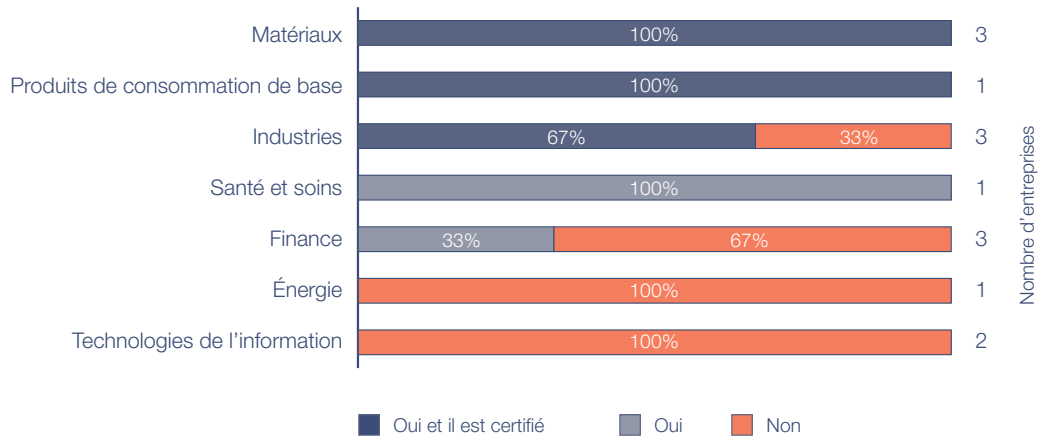


Parmi les entreprises répondantes, la moitié a mis en place une politique d'achats responsables. Cela implique l'identification des risques extra-financiers liés à la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise et l'adoption de critères ESG dans les relations avec les fournisseurs.

**Environnement**

La maîtrise de l'impact environnemental des participations de Tikehau Capital, et notamment celui des entreprises dans des secteurs industriels, est un enjeu central dans la politique d'investissement du Groupe.

**Mise en place d'un système de management environnemental\***



57% des participations ont mis en place un système de management environnemental et six ont reçu des certifications environnementales (ISO 14001 par exemple). La mise en place d'un système de management environnemental est particulièrement importante pour nos entreprises dans les secteurs des matériaux et de l'industrie. La plupart des entreprises présentes dans ces deux secteurs ont reçu des certifications environnementales.

\* Taux de réponse des entreprises a à l'indicateur de 100%.



## DRT

Spécialisé dans la chimie du végétal, DRT valorise depuis 1932 les dérivés résiniques et terpéniques issus du pin. DRT approvisionne en produits à haute valeur ajoutée plus d'une vingtaine de secteurs industriels (la parfumerie, les adhésifs, les caoutchoucs, les chewing-gums, les compléments alimentaires, etc.) avec un éventail de plus de 250 produits de consommation courante.

Entré au capital de DRT en 2014, Tikehau Capital a soutenu sa stratégie de croissance (notamment via l'acquisition de Pinova Inc. aux États-Unis en 2016). DRT est un *leader* en matière de développement durable ce qui a constitué un élément clé dans l'acquisition convenue avec Ardian fin 2017.

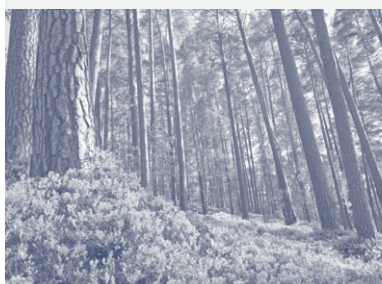
**Innovation durable** – La substitution des produits fossiles par des produits naturels constitue l'axe majeur de la stratégie R&D de DRT. Les résines polyterpéniques et les esters de colophanes remplacent des résines hydrocarbonées d'origine fossile. Dans le BTP, la poix de tall-oil entre dans la composition du bitume ou encore les résines biosourcées améliorent les performances des pneus sans compromettre leurs propriétés physiques. De nombreux exemples de ce type illustrent l'alternative durable que DRT offre à ses clients avec ses produits biosourcés.

**Sourcing durable** – Grâce à des approvisionnements issus de forêts de pin gérées durablement (massifs certifiés FSC et PEFC), DRT est un acteur industriel de premier plan dans la valorisation de ressources renouvelables et le respect de l'environnement. En complément de la matière première extraite des pins, une part importante des approvisionnements provient de l'industrie papetière et des coproduits issus de la fabrication du papier. En 2017, 85% des produits de DRT étaient 100% biosourcés.



**Production responsable** – Depuis 2012, DRT a investi plus de 18 millions d'euros dans les énergies renouvelables :

- installation d'une usine de cogénération biomasse pour satisfaire 95% du besoin vapeur du site de DRT à Vielle Saint Girons (40) ;
- installation sur le site de Castets (40) d'un générateur de vapeur alimenté par des coproduits de fabrication d'origine biomasse ;
- installation de 3 000 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques équivalents à plus de 50% de la consommation électrique du site d'Action Pin (filiale de DRT) à Castets (40).



**Impact social et sécurité** – DRT est l'un des premiers employeurs privés du bassin des Landes dans le sud-ouest de la France (environ 55% de l'effectif total groupe) avec un fort engagement dans la région. Depuis la création de DRT, aucun conflit social n'a éclaté, la culture de la négociation et du compromis domine. Les quatre usines françaises et l'usine chinoise sont certifiées (par ex. ISO 9001, ISO 22000).

## (c) ESG & activités immobilières

### (i) Enjeux ESG des activités immobilières

Les activités immobilières de Tikehau Capital se composent (i) de fonds immobiliers gérés par Tikehau IM, (ii) de TREIC, une société foncière à capitaux permanents dédiée aux co-investissements immobiliers et (iii) des actifs d'IREIT Global, un trust immobilier coté à Singapour. (Voir la Section I.4(c) (Activités immobilières) du présent Document de référence.)

L'immobilier est un secteur à forte empreinte environnementale mais également sociale.

Le secteur est l'un des principaux émetteurs indirects de gaz à effet de serre du fait des consommations énergétiques liées à la construction et à l'exploitation des immeubles (chauffage, climatisation, éclairage). En France et dans le

reste de l'Europe, les réglementations thermiques sont de plus en plus exigeantes. Pour Tikehau Capital, le respect et l'anticipation des normes environnementales sont essentiels.

Sur les plans social et sociétal, l'accessibilité des bâtiments et le bien-être de ses occupants sont des enjeux qui sont au cœur des préoccupations de la ville durable. Ainsi, en tant que membre jury du concours « Inventons la Métropole du Grand Paris » sur le site de Charenton, Tikehau Capital a participé à la sélection d'UrbanEra, la structure de Bouygues Immobilier qui porte les écoquartiers, pour un projet de développement de bureaux, logements et commerces sur le terrain Escoffier. (Voir la présentation de l'OPCI TLP I dans la Section I.4 (c)(i) (Activités immobilières exercées via Tikehau IM) du présent Document de référence.)

Enfin, la lutte contre la fraude et la corruption est au cœur des préoccupations du Groupe et va de pair avec la protection de sa réputation.

**(ii) Présentation des procédures ESG de l'activité immobilière**

**Analyse ESG pré-investissement**

Avec l'appui d'un conseil spécialisé, un groupe de travail a élaboré une grille d'analyse ESG pour l'activité immobilière permettant d'établir un état des lieux et d'identifier les principaux axes d'amélioration et de suivi extra-financier. Cet outil a été conçu à partir du *Global Real Estate Sustainability Benchmark* (GRESB) et est compatible avec le référentiel des UN PRI.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, cette grille d'analyse est en cours de test. Une fois finalisée, elle sera renseignée par l'équipe en charge de l'analyse pour tout nouvel investissement et intégrée dans le mémorandum soumis au Comité d'investissement.

Les critères ESG répertoriés dans la grille s'organisent autour des parties prenantes suivantes et en fonction de leur présence et rôle dans les différents projets :

- Les investisseurs – Demandeurs de critères ESG au même titre que Tikehau Capital, ils ont une influence sur la stratégie générale et l'approche ESG des fonds du Groupe.
- Les partenaires locaux et les gestionnaires d'actifs externes – Ils jouent un rôle important dans l'analyse et la proposition de pistes pour améliorer la performance des bâtiments, le choix des partenaires (*property manager* ou développeur) et doivent veiller à lutter contre la corruption.
- Le développeur – Il joue un rôle décisif dans l'intégration des enjeux de développement durable au stade du projet de construction ou de rénovation majeure.
- Le gestionnaire immobilier (*property manager*) – Les pratiques du gestionnaire immobilier ont une incidence directe sur les caractéristiques des bâtiments. Le degré d'influence du gestionnaire immobilier varie selon le type d'investissement et le nombre de locataires. Il peut être amené à contrôler la gestion des bâtiments comme c'est le cas pour les centres commerciaux à plusieurs locataires, ou à la déléguer au locataire principal comme c'est le cas pour les bureaux. Le gestionnaire immobilier intervient sur tous les aspects ESG, et notamment le suivi des performances des bâtiments, le suivi des enjeux sociaux/sociétaux ou la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent.
- Les locataires – La stratégie responsable de la gestion du bâtiment doit être partagée avec le locataire en incluant, par exemple, des engagements pour la réduction des consommations énergétiques ou la gestion des déchets. Il est important que la stratégie ESG du locataire soit alignée avec les attentes des investisseurs et du gestionnaire immobilier, surtout pour les locataires principaux d'un bâtiment.

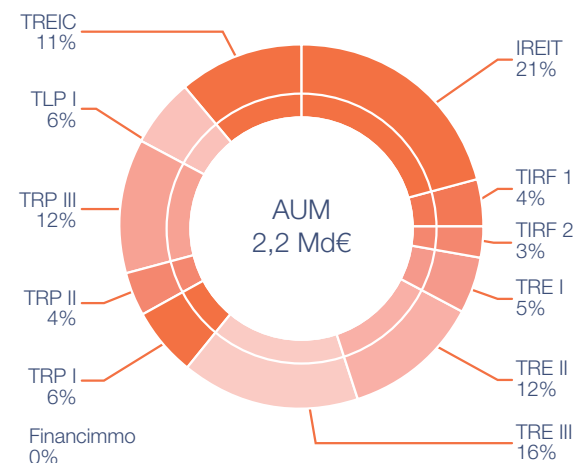
- L'actif immobilier lui-même et ses caractéristiques sociales et environnementales – L'État, les collectivités et la communauté locale influencent aussi la performance ESG d'un bâtiment (veille réglementaire et conformité, bonne relation avec la communauté locale, etc.).

**Suivi ESG**

Durant la période de détention, un questionnaire ESG sera envoyé annuellement aux *operating partners* (gestionnaires immobiliers ou partenaires locaux) avec pour objectif de permettre à Tikehau Capital de suivre les progrès ESG des actifs immobiliers. Il a été déployé en phase test début 2018 (sur les données à fin décembre 2017) sur un nombre limité de fonds, présentés ci-dessous. Il sera étendu à tous les nouveaux fonds levés à partir de l'exercice de *reporting* pour l'année 2018.

**(iii) Résultats du suivi annuel ESG des activités immobilières**

**Fonds couverts par l'analyse ESG**



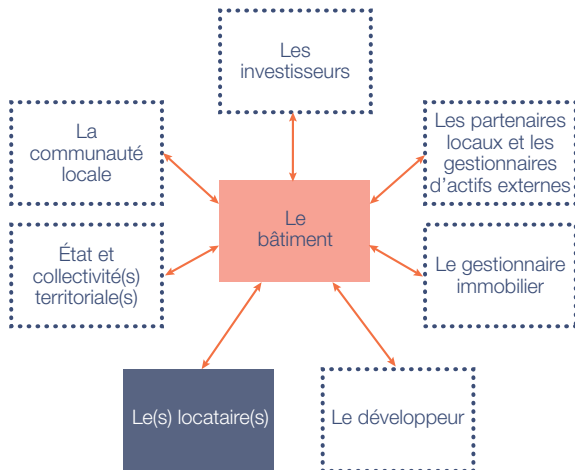
Pour ce premier exercice de reporting ESG, le périmètre de suivi ESG couvre environ 33% des actifs sous gestion immobiliers du Groupe.

Les informations sur IREIT sont issues de son premier rapport de développement durable publié au titre de l'exercice 2017. Les informations sur TIRF I et TIRF II sont issues des questionnaires de suivi ESG remplis par CBRE auquel a été déléguée la gestion quotidienne des centres commerciaux. Les réponses de CBRE n'ont pas été auditées. Le commentaire sur TRE I a été préparé en concertation avec Atland REIM (le partenaire de Tikehau Capital sur l'opération) et le groupe Elis (en qualité de locataire).



**Profil ESG de certains fonds immobiliers**

**Tikehau Real Estate I (4,8% des encours immobiliers)**



L'OPCI TRE I géré par Tikehau IM a acquis 22 actifs immobiliers du groupe Elis (Europe Linge Service), leader de la location-entretien d'articles textiles et d'équipements d'hygiène et de bien-être. Foncière Atland REIM est co-investisseur et assure la mission de gestionnaire immobilier à côté de Tikehau IM. (Voir la Section 1.4(c)(i) (Activités immobilières exercées via Tikehau IM) du présent Document de référence.)

S'agissant d'actifs immobiliers industriels, la partie prenante la plus importante de ce fonds est le locataire, le groupe Elis.

Fondé sur l'économie de fonctionnalité, le modèle d'Elis s'inscrit dans l'économie circulaire. Un des axes de sa politique de développement durable est de limiter l'empreinte environnementale de ses activités. Cela se traduit par une politique volontariste au sein du parc immobilier. Elis garantit une bonne gestion des impacts environnementaux des sites de production, de leur création jusqu'à leur cessation. Le déploiement opérationnel est assuré par les responsables techniques en usine, formés aux bonnes pratiques environnementales.

Chaque année, Elis fixe des objectifs de réduction de 3 à 5% de ses consommations d'eau, d'énergie et de lessive, en mettant en œuvre une politique d'investissement volontariste. Les sites de production sont équipés des technologies les plus performantes :

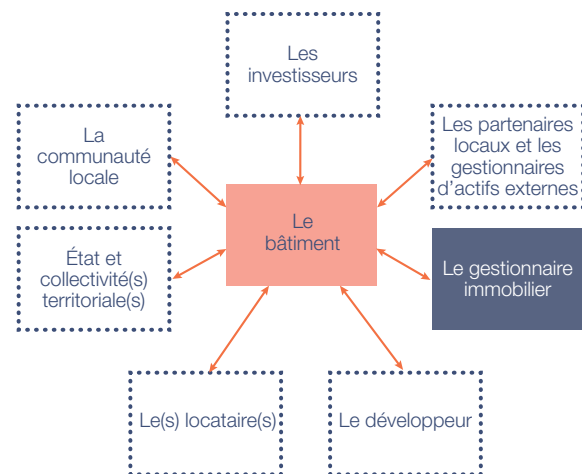
- Distribution automatisée de lessive – La distribution de la juste dose de lessive est pilotée informatiquement. Grâce à des technologies adaptées et à une maîtrise du processus de lavage, un lavage Elis consomme sept fois moins de produits lessiviels qu'un lavage à domicile.
- Tunnels de lavage – Le tunnel est alimenté en linge en continu, permettant d'optimiser la consommation d'énergie en augmentant la quantité de linge traité. Des échangeurs air/air et eau/eau sont mis en place pour économiser l'énergie et des systèmes de recyclage sont automatisés afin de récupérer l'eau d'une étape à l'autre, lorsque cela est possible. Ainsi, les eaux propres issues du rinçage sont réinjectées dans les compartiments de pré-lavage, permettant une économie d'eau, de lessive et d'énergie.

- Autosurveillance des rejets d'effluents aqueux – La qualité des effluents est contrôlée en continu par des analyses périodiques réalisées par des laboratoires indépendants. En complément, des équipements de prétraitement sont systématiquement installés afin de garantir la constance des rejets et leur qualité.

Un diagnostic énergie/eau est réalisé périodiquement afin de définir les objectifs à atteindre par site. Les indicateurs de chaque usine sont pilotés au quotidien, et consolidés mensuellement. Sur les vingt-deux sites acquis par l'OPCI, vingt usines sont certifiées ISO 50001 (management intelligent de l'énergie) par Afnor Certification. Pour Tikehau Capital, un locataire comme Elis est un exemple en matière de performance environnementale.

**Tikehau Italy Retail Fund I et II (7,5% des encours immobiliers)**

TIRF I et TIRF II ont acquis respectivement les centres commerciaux « I Petali di Reggio Emilia » et « Area12 ». (Voir la Section 1.4 (c)(i) (Activités immobilières exercées via Tikehau IM) du présent Document de référence.)



Le premier, situé à Reggio Emilia dans le nord de l'Italie, s'étend sur une superficie de 27 900 m<sup>2</sup> répartie sur deux étages et regroupe une soixantaine d'enseignes, un cinéma, un centre de fitness et un parking d'environ 1 500 places. Il accueille près de 4 millions de visiteurs par an.

« Area12 », situé à Turin en Italie, s'étend sur une superficie de 21 000 m<sup>2</sup> et regroupe une soixantaine de magasins. Il accueille près de 4,5 millions de visiteurs par an.

S'agissant de centres commerciaux multilocataires, la partie prenante la plus importante de ces fonds est le *property manager* CBRE (qui assure les missions de gestion quotidienne des centres commerciaux).

**Gouvernance**

CBRE promeut officiellement le GRESB et a une équipe Énergie et Développement durable (« Energy and Sustainability »). À la connaissance de Tikehau Capital, CBRE ainsi que les locataires des deux centres commerciaux ne sont pas impliqués dans des controverses ni soupçonnés de pratiques de corruption.

### Environnement

CBRE effectue un suivi des consommations d'énergie et d'eau pour « I Petali di Reggio Emilia » et « Area12 ».

CBRE a également formalisé les politiques de management énergétique, de gestion de l'eau et des déchets d'« I Petali di Reggio Emilia ». Le système de management des déchets intègre des procédures de contrôle de la quantité de déchets générés par les locataires et la société de nettoyage. Des audits environnementaux sont effectués trois fois par an par un consultant externe. Des initiatives sont menées pour améliorer la performance environnementale du centre commercial : remplacement progressif de l'éclairage par des LED, investissements dans le suivi de la qualité de l'eau ou encore la maintenance des réservoirs d'eau. Les enjeux de développement durable sont aussi partiellement intégrés dans le processus d'achat.

### Social

Chaque centre commercial emploie une dizaine de salariés dont plus de 70% de femmes. CBRE a mis en place une stratégie pour promouvoir le bien-être des salariés : respect des réglementations locales de santé et de sécurité (confort acoustique, qualité de l'air intérieur, accès à la lumière du jour, confort thermique, ergonomie, etc.). Un suivi des indicateurs santé/sécurité des salariés est effectué à travers le portail d'entreprise de CBRE « My HSE » avec une attention particulière à la déclaration d'accidents du travail.

### IREIT (20,6% des encours immobiliers)

IREIT est une foncière de droit singapourien dont les titres sont admis aux négociations sur la bourse de Singapour (SGX). IREIT investit dans des actifs immobiliers situés en Europe, principalement en Allemagne. (Voir la Section I.4(c) (iii) (Activités immobilières exercées via IREIT Global) du présent Document de référence.) IREIT s'est appuyé sur un consultant spécialisé de premier plan pour l'appuyer dans la publication de son premier rapport de développement durable, au titre de l'exercice 2017, en réponse aux obligations réglementaires à Singapour.

S'agissant de bureaux, la partie prenante la plus importante pour IREIT est l'ensemble des locataires. Deutsche Telekom, qui représentait plus de 50% des revenus locatifs bruts d'IREIT au 31 décembre 2017, s'est fixé des objectifs ambitieux de réduction de ses consommations énergétiques et a remporté le prix *National German Sustainability Award* en 2017. Cependant, en raison de la disponibilité limitée des données au niveau des locataires, le premier rapport de développement durable d'IREIT couvre en priorité la foncière et non ses locataires.

Le Conseil d'administration d'IREIT supervise la stratégie, la performance et la communication en matière de développement durable. Un « *Sustainability Steering Committee* » (SCC), composé de cadres supérieurs d'IREIT et de Tikehau Capital fournit un support pour le déploiement de la stratégie développement durable d'IREIT. Le SCC a identifié les enjeux de matérialité suivants pour IREIT :

- **Économique** – Intégration des aspects ESG dans les décisions d'investissement, en adaptant la politique ESG développée pour les autres fonds immobiliers du Groupe à IREIT.
- **Social** – L'analyse porte sur les salariés d'IREIT Singapour (moins de 10 salariés), d'où la matérialité relativement faible de ce pilier. Les enjeux sociaux identifiés sont les suivants : formation des salariés, diversité et égalité des chances, et rétention des talents.

- **Gouvernance** – IREIT accorde une importance particulière à la conformité réglementaire et socio-économique ainsi qu'à la lutte contre la corruption : code éthique, politique de lutte contre le blanchiment et le financement des activités terroristes, politique en matière de relation avec les investisseurs, gestion de la continuité des activités, etc. Les salariés sont sensibilisés aux risques de gouvernance et de cybersécurité à travers des formations.

- **Environnement** – La politique d'IREIT sur ce sujet n'a pas encore été formalisée. Il est notable qu'en 2016, Concor Park est devenu le premier projet de réaménagement en Allemagne à recevoir le prestigieux *Green Building Gold Certificate* du *German Sustainable Building Council*.

## (d) ESG & stratégies liquides

### (i) Enjeux ESG des stratégies liquides

Les stratégies dites « liquides » sont exercées au travers de fonds ouverts desquels les clients-investisseurs peuvent à tout moment décider d'investir en achetant des parts de fonds ou de se désengager en demandant le rachat de leurs parts de fonds. Les stratégies liquides de Tikehau Capital se décomposent en fonds de gestion obligataire et fonds de gestion diversifiée et actions (voir la Section I.4 (e) (Stratégies liquides) du présent Document de référence).

### Gestion obligataire

L'activité de gestion obligataire de Tikehau Capital est exercée au travers de Tikehau IM. Dans le cadre de son activité de gestion obligataire, Tikehau IM investit dans des obligations émises par des entreprises publiques ou privées, ainsi qu'en titres *investment grade* (signature de qualité) ou *high yield* (crédit à haut rendement).

Pour chaque investissement, les équipes de recherche et de gestion réalisent une due diligence poussée et axée sur un aller-retour permanent entre leur vision *top-down* (analyse directionnelle du marché) et leur vision *bottom-up* (analyse fondamentale de chaque émetteur conduisant à une sélection des titres à placer en portefeuille).

L'analyse ESG des émetteurs dépend de la disponibilité des informations (site internet, rapport annuel, rapport développement durable, articles de presse, etc.). La qualité des informations disponibles varie aussi considérablement selon qu'il s'agisse de grands groupes ayant structuré leur stratégie RSE ou d'entreprises de plus petite taille avec une communication extra-financière limitée. À l'occasion des *roadshows*, les équipes de recherche et de gestion ont un accès direct au management des émetteurs et peuvent également soumettre des questions et des demandes d'information ESG tout au long de la durée de vie de l'obligation. Toutefois, comme pour tout prêteur, leur pouvoir d'influence sur la politique sociale et environnementale des entreprises reste limité.

### Gestion actions

L'univers d'investissement étant relativement large, les émetteurs en portefeuille peuvent être aussi bien de très grands groupes que de nouveaux entrants sur les marchés actions. Dès lors, le niveau d'information extra-financière est très hétérogène. La proximité avec les entreprises peut également fluctuer grandement d'un émetteur à l'autre. Les fonds de gestion actions n'investissent que minoritairement au capital des entreprises et bénéficient en conséquence d'un accès restreint aux équipes de direction.

Ces spécificités ont encouragé le Groupe à développer des méthodes d'analyses ESG propres afin de pouvoir intégrer une analyse des risques et opportunités environnementaux, sociaux et de gouvernance auxquels leurs cibles d'investissement sont exposées.

(ii) Présentation des procédures ESG des stratégies liquides

**Gestion obligataire – Analyse ESG pré-investissement et suivi ESG**

Avec l'aide d'un conseil spécialisé de premier plan, un groupe de travail a élaboré une grille de notation du risque extra-financier des émetteurs. Cette grille tient compte de critères d'analyse sur les trois thématiques E, S et G et considère les controverses (sous l'angle de leur matérialité et de leur probabilité). Si certains de ces critères sont objectifs, d'autres font appel à l'analyse fondamentale et à l'opinion de l'équipe recherche :

- **Gouvernance** – Analyse de l'exposition à des pays à risque en matière de corruption et de violation des droits de l'homme, de la qualité du management et de la gouvernance, et prise d'engagements en faveur du développement durable (signature du Pacte mondial, politique RSE) ou encore de l'exposition à des controverses avérées ou potentielles.
- **Social** – Analyse des risques sectoriels et/ou propres à l'entreprise en matière de santé et de sécurité sur la chaîne d'approvisionnement mais également de l'exposition à des controverses avérées ou potentielles liées aux ressources humaines, aux produits ou à l'impact social.
- **Environnement** – Analyse des risques liés aux types d'actifs immobiliers, prise en compte des enjeux liés au changement climatique, à l'économie des ressources et à la transition énergétique ou encore prise en compte de l'exposition à des controverses environnementales avérées ou potentielles.

L'outil étant pleinement opérationnel, il sera utilisé dans le processus d'analyse des nouveaux émetteurs. Une mise à jour annuelle de la grille d'analyse sur chaque émetteur en portefeuille est prévue pour assurer un suivi.

La même grille de notation ESG est appliquée lors de l'analyse des investissements en Dettes Senior (*leveraged loans*) et CLO.

**Gestion actions – Analyse ESG pré-investissement et suivi ESG**

La qualité du management des sociétés ainsi que la qualité de la gouvernance sont deux critères déterminants pour sélectionner des valeurs en obligations et actions avec un biais « Value ». Ainsi l'analyse fondamentale poussée couvre largement le pilier gouvernance. Avec l'appui d'un conseil spécialisé, un groupe de travail a été créé pour formaliser l'approche des facteurs sociaux et environnementaux notamment au travers de points de comparaison sectoriels et un pilote d'essai sera lancé en 2018. Une fois l'outil pleinement opérationnel, il sera intégré au processus de sélection.

Fin 2017, un questionnaire d'évaluation sur les trois thématiques E, S et G a été déployé pour les entreprises de la SICAV Tikehau InCA (voir la Section I.4(d)(ii) (Gestion diversifiée et actions) du présent Document de référence). Cet outil permet d'analyser les informations publiées par

les émetteurs sur ces thématiques et constitue donc une analyse des déclarations disponibles sur les facteurs extra-financiers sélectionnés et non une mesure de la performance d'impact social ou environnemental positif des entreprises. Un biais de taille existe puisque les entreprises les plus importantes sont soumises à des obligations réglementaires plus exigeantes en matière de déclaration. Dans l'outil de suivi ESG, les mêmes seuils d'exigence ont été utilisés sans considération de la taille et du secteur de l'émetteur.

(iii) Résultats du suivi annuel ESG des stratégies liquides

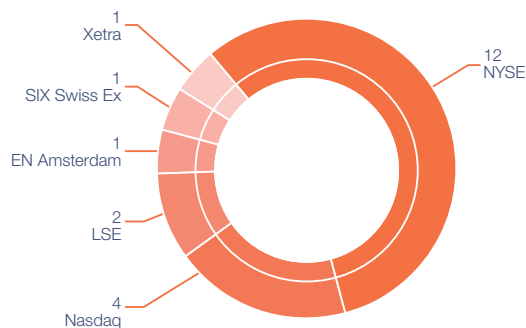
**Gestion obligataire – Suivi de la performance ESG**

Début 2018, la grille d'analyse ESG a été testée sur le portefeuille de la SICAV Solon. Parce que c'est un test, il n'est pas présenté dans le présent Document de référence.

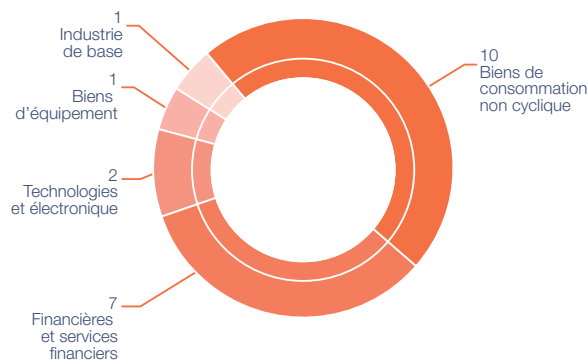
**Gestion actions – Suivi de la performance ESG**

Au 31 décembre 2017, la SICAV InCA comprenait 21 titres en portefeuille, chacun noté sur les piliers E, S et G. Il s'agit ici d'un premier exercice de suivi ESG réalisé en interne sur la base des informations publiques disponibles au 28 février 2018. 15 critères de performance ont été retenus avec un taux d'atteinte s'échelonnant de 69% à 100%. En raison du biais de taille décrit plus haut, il a été décidé de ne pas attribuer de score global de performance ESG.

**Répartition des émetteurs par place de cotation au 31/12/2017**



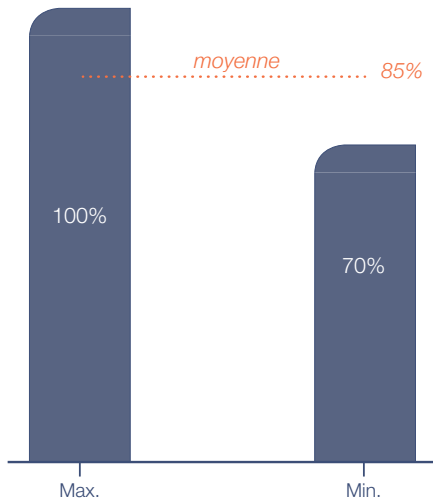
**Répartition des émetteurs par secteur au 31/12/2017**



### Gouvernance

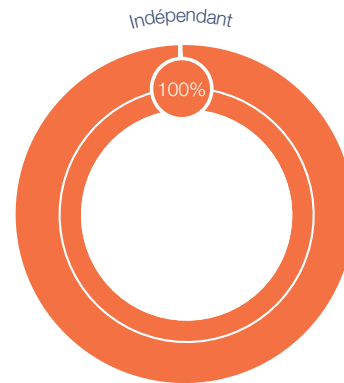
La présence de membres indépendants dans les instances de gouvernance (conseil de surveillance ou conseil d'administration) est perçue sur toutes les places boursières comme une garantie pour les actionnaires minoritaires.

#### Part de membres indépendants dans les Conseils



La part d'indépendants dans les conseils des entreprises de la SICAV InCA oscille entre 70% et 100%, avec un taux moyen de 85%.

#### Part des comités d'audit ayant un président indépendant

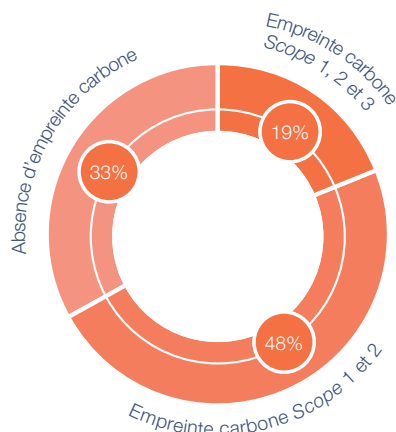


Tous les émetteurs de la SICAV InCA ont mis en place un comité d'audit et 100% de ces comités sont présidés par un membre indépendant.

### Environnement

La publication d'une empreinte carbone ainsi que la prise d'engagements pour réduire les impacts environnementaux sont des thématiques de plus en plus couvertes. Celles-ci sont toutefois moins pertinentes pour les sociétés de services.

#### Empreinte carbone des émetteurs



67% des entreprises en portefeuille ont publié une empreinte carbone, dont 19% sur un *scope* complet (1, 2 et 3) et 48% sur un *scope* limité (1 et 2)\*.

\* *Scope 1* : empreinte carbone provenant des installations fixes ou mobiles.

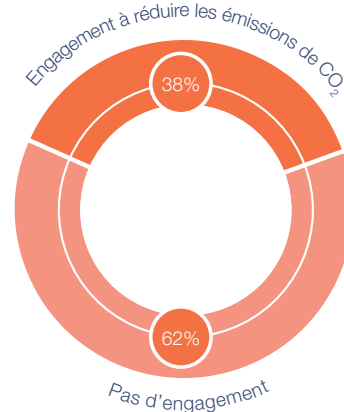
*Scope 2* : émissions indirectes liées aux consommations énergétiques pour produire des biens et services.

*Scope 3* : autres émissions indirectes liées à la chaîne de valeur amont et aval.

Voir le graphique présenté dans la Section VII.I(e) (Empreinte carbone de certains fonds liquides) du présent Document de référence.

\*\*Objectifs de réduction de 12% à 75% généralement sur des *scopes* d'émissions 1 et 2 et sur tout ou partie de leur activité.

#### « Science based targets »

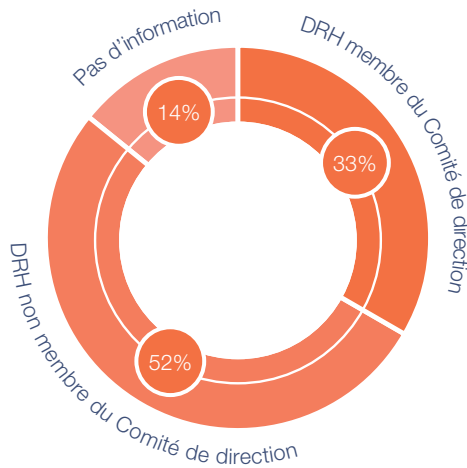


38% des entreprises en portefeuille se sont engagées à réduire considérablement\*\* leurs émissions de CO<sub>2</sub> d'ici à 2020 ou 2030.

**Social**

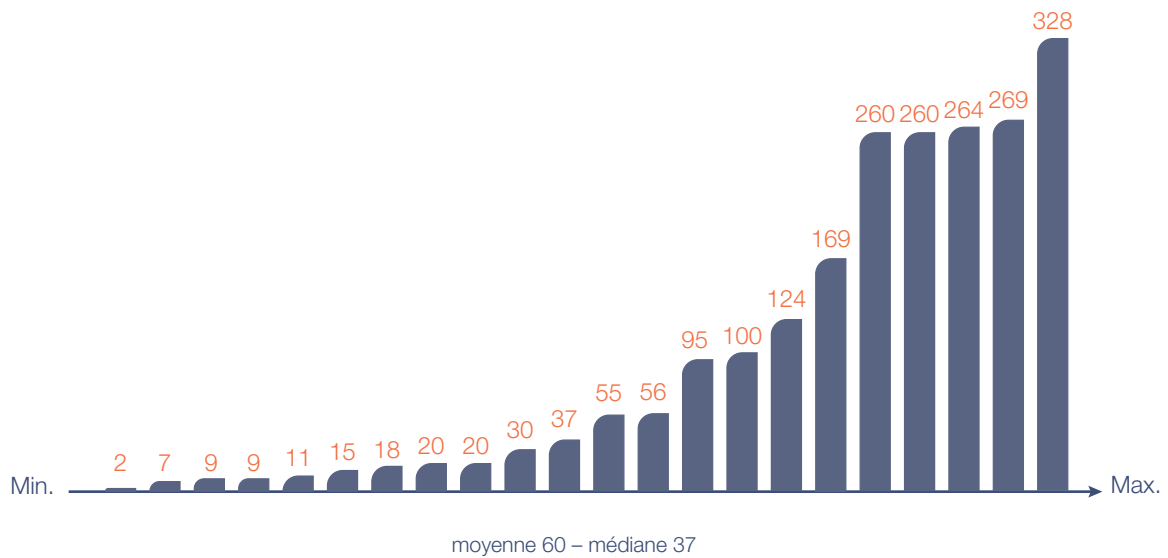
Les enjeux sociaux dépendent en grande partie du secteur d'activité des émetteurs et de leur taille. Le portefeuille compte des entreprises ayant entre 2 000 et 330 000 salariés.

**Présence des DRH dans le top management**



**Nombre de salariés de la SICAV InCA (milliers)**

Portefeuille total (milliers) : 1899



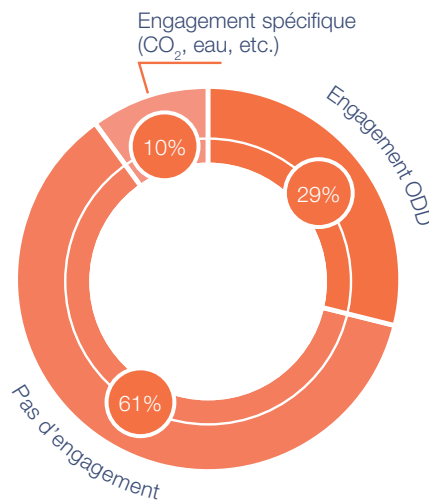
**Prise en compte des Objectifs de Développement Durable**

En 2015, les Nations unies ont défini 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) établis comme étant les grands défis que toute organisation (publique ou privée) se doit de relever d'ici 2030. Parmi les 21 émetteurs du portefeuille, un tiers s'est engagé sur tout ou partie de ces 17 objectifs et a choisi de les intégrer dans leur propre politique de développement durable.

**17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies**



**Part des émetteurs du portefeuille InCA engagés dans les Objectifs de Développement Durable**



Trois des émetteurs du fonds (Coca-Cola, PepsiCo & Unilever) ont notamment choisi de rejoindre une initiative nommée *Refrigerant, Naturally!* aux termes de laquelle ils se sont engagés à lutter contre la dégradation de la couche d'ozone en éliminant les gaz fluorés (CFC, HCFC et HFC) des points de distribution réfrigérés et en faisant progresser la recherche de technologies alternatives.

Cette initiative impacte trois ODD : Consommation responsable (ODD #12), Lutte contre le changement climatique (ODD #13), Partenariat pour les objectifs mondiaux (ODD #17).

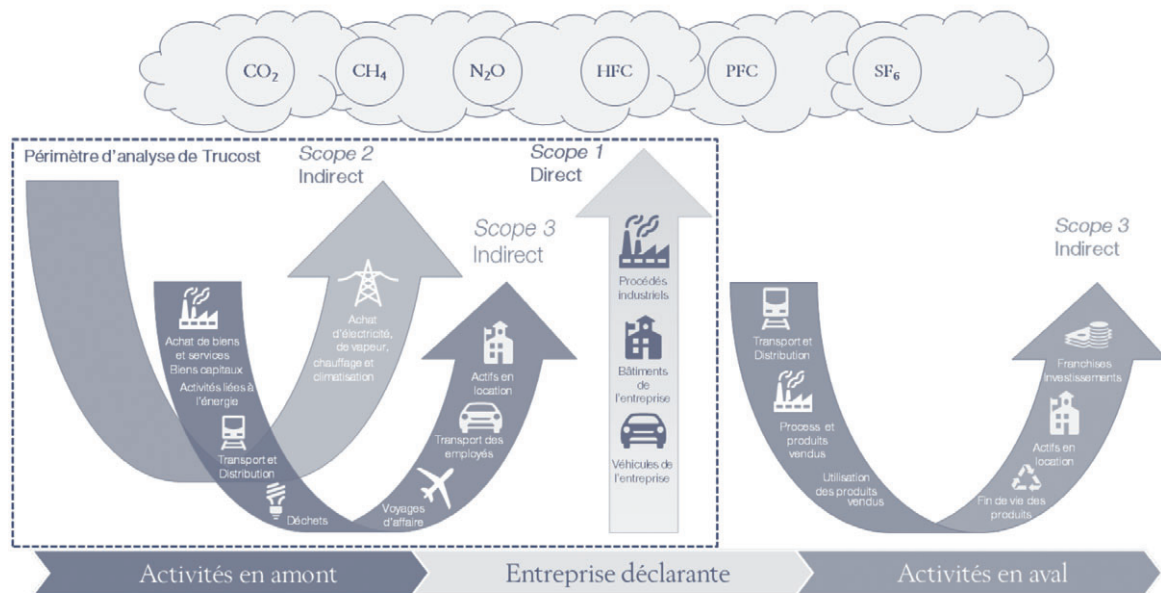


(e) Empreinte carbone de certains fonds liquides

Le calcul de l'empreinte carbone d'un fonds vise à estimer la quantité de gaz à effet de serre (GES) ou d'émissions carbone (mesurées en tonnes équivalent CO<sub>2</sub>) allouées au fonds. La proportion d'émissions carbone allouée au fonds est calculée comme suit :

$$\text{Empreinte carbone absolue}_{\text{portefeuille}_x} = \sum_{\text{inv}=1}^{n_{\text{investissements}}} \text{émissions totales entreprise}_{\text{inv}} \times \frac{\text{valeur marché}_{\text{inv}}}{\text{valeur entreprise}_{\text{inv}}}$$

L'étude réalisée par Trucost, un expert de premier plan en empreinte environnementale mandaté par Tikehau Capital, comprend les GES en tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> (tCO<sub>2</sub>e) directement émis par les entreprises provenant de leurs installations fixes ou mobiles (« scope 1 ») ainsi que les émissions indirectes liées aux consommations énergétiques pour produire leurs biens et services (« scope 2 »). Enfin, Trucost inclut les fournisseurs de premier rang pour capturer tous les postes de dépense du compte de résultat et éviter un biais de sous-traitance (« scope 3 » – fournisseurs directs).



Source : GHG Protocol.

Tikehau Capital a retenu trois méthodes pour analyser l'empreinte carbone de ses principaux fonds :

1) **empreinte en capital** : empreinte carbone allouée par million d'euros investi qui appréhende l'impact absolu du portefeuille par million d'euros investi

$$\text{Empreinte en capital}_{\text{portefeuille}_x} = \frac{\text{Empreinte carbone absolue}_{\text{portefeuille}_x}}{\text{Actifs sous gestion}_{\text{portion 'entreprises' portefeuille}_x}}$$

2) **intensité carbone** : empreinte carbone allouée par million d'euros de chiffre d'affaires détenu (total des émissions détenues divisé par le chiffre d'affaires total attribué au portefeuille) qui appréhende l'efficacité du portefeuille

$$\text{Intensité carbone}_{\text{portefeuille}_x} = \frac{\text{Empreinte carbone absolue}_{\text{portefeuille}_x}}{\text{Chiffre d'affaires total}_{\text{portefeuille}_x}}$$

avec :

$$\text{Chiffre d'affaire total}_{\text{portefeuille}_x} = \sum_{\text{inv}=1}^{n_{\text{investissements}}} \text{chiffre d'affaires entreprise}_{\text{inv}} \times \frac{\text{valeur marché}_{\text{inv}}}{\text{valeur entreprise}_{\text{inv}}}$$

3) **intensité moyenne pondérée** : moyenne arithmétique des intensités carbone (total des émissions divisé par le chiffre d'affaires total) des entreprises du portefeuille pondérée par leurs poids dans le portefeuille qui permet d'appréhender l'exposition aux entreprises très émettrices

$$\text{Intensité moyenne pondérée portefeuille}_x = \sum_{inv=1}^{n_{investissements}} \text{Poids } inv \cdot \text{portion 'entreprises' portefeuille}_x \times \frac{\text{Emissions totales entreprise}_{inv}}{\text{Chiffre d'affaires entreprise}_{inv}}$$

**Tikehau Taux Variables (58,4% des actifs sous gestion des activités stratégies liquides)**

Selon chacune des trois méthodes, TTV surperforme le S&P 500® High Yield Corporate Bond Index, ce qui s'explique par une faible exposition aux secteurs les plus polluants.

(en tCO <sub>2</sub> e par million d'euros)	TTV au 31/12/2017			S&P Eurozone investment grade Corporate Bond Index
	Scope 1 et 2	Scope 3 – fournisseurs directs	Scope 1, 2 et scope 3 – fournisseurs directs	Scope 1, 2 et scope 3 – fournisseurs directs
Empreinte en capital par million d'euros investi	113,5	47,5	161,0	220,3
Intensité carbone par million d'euros de chiffre d'affaires détenu	103,6	43,3	147,0	368,7
Intensité carbone moyenne pondérée par million d'euros de chiffre d'affaires détenu	65,2	38,4	103,6	352,7

**Tikehau Credit + (12,2% des actifs sous gestion des stratégies Liquides)**

Au 31 décembre 2017, les investissements dans les obligations de JSW Steel et Lecta comptaient pour plus de 50% des émissions absolues de TC+. À la même date, l'exposition significative du portefeuille aux sociétés financières et aux services financiers fait baisser la moyenne pondérée de l'intensité carbone du fonds.

(en tCO <sub>2</sub> e par million d'euros)	TC+ au 31/12/2017		
	Scope 1 et 2	Scope 3 – fournisseurs directs	Scope 1, 2 et scope 3 – fournisseurs directs
Empreinte en capital par million d'euros investi	95,9	31,4	127,3
Intensité carbone par million d'euros de chiffre d'affaires détenu	181,2	59,4	240,6
Intensité carbone moyenne pondérée par million d'euros de chiffre d'affaires détenu	117,8	29,1	146,9



**Tikehau Court Terme (6,9% des actifs sous gestion des stratégies liquides)**

Au 31 décembre 2017, les investissements dans les obligations de Lafarge, Italcementi & Heidelberg comptaient pour plus de 57% des émissions absolues de TCT.

<i>(en tCO<sub>2</sub>e par million d'euros)</i>	TCT au 31/12/2017		
	Scope 1 et 2	Scope 3 – fournisseurs directs	Scope 1, 2 et scope 3 – fournisseurs directs
Empreinte en capital par million d'euros investi	209,8	74,6	284,4
Intensité carbone par million d'euros de chiffre d'affaires détenu	177,0	62,9	239,9
Intensité carbone moyenne pondérée par million d'euros de chiffre d'affaires détenu	353,6	81,5	435,0

**Tikehau Subfin Fund (4,4% des actifs sous gestion des stratégies Liquides)**

Sur le périmètre d'analyse (émissions directes, émissions indirectes liées aux consommations énergétiques et émissions liées aux fournisseurs directs (achats et services et déplacements professionnels)), les sociétés financières apparaissent relativement peu polluantes.

<i>(en tCO<sub>2</sub>e par million d'euros)</i>	TSF au 31/12/2017		
	Scope 1 et 2	Scope 3 – fournisseurs directs	Scope 1, 2 et scope 3 – fournisseurs directs
Empreinte en capital	6,4	10,7	17,2
Intensité carbone par million d'euros de chiffre d'affaires détenu	9,0	15,0	23,9
Intensité carbone moyenne pondérée par million d'euros de chiffre d'affaires détenu	7,8	5,5	13,3

**Tikehau Income Cross Assets (10,5% des actifs sous gestion des stratégies Liquides)**

Selon chacune des trois méthodes, InCA surperforme le S&P 500 et le S&P 350 Europe, ce qui s'explique par une faible exposition aux secteurs les plus polluants.

<i>(en tCO<sub>2</sub>e par million d'euros)</i>	InCA au 31/12/2017			S&P 500 au 28/02/2018	S&P 350 Europe au 28/02/2018
	Scope 1 et 2	Scope 3 – fournisseurs directs	Scope 1, 2 et scope 3 – fournisseurs directs	Scope 1, 2 et scope 3 – fournisseurs directs	Scope 1, 2 et scope 3 – fournisseurs directs
Empreinte en capital	34,0	28,4	62,5	66,5	129,6
Intensité carbone par million d'euros de chiffre d'affaires détenu	101,5	84,7	186,3	191,0	220,5
Intensité carbone moyenne pondérée par million d'euros de chiffre d'affaires détenu	64,3	88,0	152,3	195,2	215,1

## 2. POLITIQUE DE TIKEHAU CAPITAL EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

### (a) Contexte et périmètre de reporting RSE

Pour Tikehau Capital, la politique de RSE participe de la stratégie globale du Groupe et constitue une composante essentielle de sa culture. Cette politique est portée par les collaborateurs du Groupe au travers de diverses initiatives.

Un groupe de travail a été constitué fin 2017 pour définir la stratégie RSE de Tikehau Capital et élaborer un plan. Ce groupe de travail poursuivra les chantiers engagés en 2018 en lien étroit avec les salariés de l'entreprise. Les trois premiers axes de ce plan ont d'ores et déjà été dégagés :

- **Axe 1** – Accompagner les collaborateurs du Groupe dans leurs engagements en faveur de causes sociétales et environnementales de leur choix. En 2018, Tikehau Capital libérera du temps de travail pour permettre aux salariés qui le souhaitent de consacrer un certain nombre d'heures à une action soutenue par le Groupe.
- **Axe 2** – Le soutien de Tikehau Capital à des associations à but non lucratif qui servent les valeurs du Groupe. Tikehau Capital soutient des associations par des financements ou par du mécénat de compétences qui favorise le développement du potentiel de chacun dans une démarche d'indépendance.
- **Axe 3** – Limiter l'empreinte environnementale du Groupe en responsabilisant ses collaborateurs. Afin de prendre en compte les conséquences à long terme de son activité, Tikehau Capital s'efforce de contrôler son empreinte environnementale dans son fonctionnement quotidien.

### (b) Ressources humaines

#### (i) Les collaborateurs

Ni la Société, ni le Gérant n'ont de salarié en propre et les salariés du Groupe sont répartis entre :

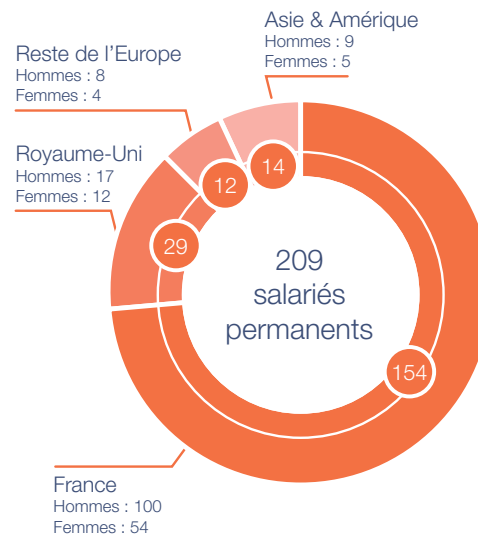
- Tikehau IM et ses filiales et succursales ;
- Tikehau Capital Europe ;
- Tikehau Capital North America ;
- Credit.fr ; et
- IREIT Global.

Tikehau Capital Advisors regroupe les fonctions centrales sur lesquelles s'appuie le Gérant dans la réalisation de ses missions pour le compte de la Société et du Groupe. Aussi, par souci de cohérence, les données présentées en matière de ressources humaines incluent Tikehau Capital Advisors. Les données 2016 sont ainsi présentées sous deux périmètres : périmètre audité 2016 et périmètre incluant Tikehau Capital Advisors ainsi que les représentants de la Gérance.

Afin d'accompagner la croissance des actifs sous gestion, les effectifs du Groupe ont connu une croissance

importante ces dernières années. Au 31 décembre 2017, l'effectif permanent du Groupe (y compris celui de Tikehau Capital Advisors) était de 209 salariés contre 140 salariés au 31 décembre 2016 et l'effectif total du Groupe (effectif permanent et non permanent) était de 232 salariés.

En 2016, le Groupe était déjà présent à Londres, Singapour, Bruxelles et Milan. En 2017, le développement international s'est accéléré avec l'ouverture d'une succursale à Madrid et d'un bureau de représentation à Séoul en Corée du Sud. Début 2018, le Groupe a poursuivi sa stratégie d'internationalisation avec l'ouverture d'un bureau à New York.



\* Au 31 décembre 2017 (y compris les représentants de la Gérance).

Les effectifs permanents incluent les salariés titulaires d'un contrat à durée indéterminée (CDI) à temps plein ou à temps partiel. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, aucun mandataire social ou représentant de la Gérance n'est titulaire d'un contrat de travail. Toutefois, les représentants de la Gérance sont inclus dans les effectifs permanents.

Les effectifs non permanents incluent les salariés titulaires d'un contrat à durée déterminée (CDD) à temps plein ou à temps partiel, y compris les contrats à durée déterminée particuliers tels que les contrats d'alternance (professionnalisation et apprentissage), les contrats de remplacement, les contrats saisonniers et les stagiaires. Les vacataires, les travailleurs mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure présents dans les locaux de la Société et les intérimaires ne sont pas comptabilisés dans l'effectif non permanent.

Le Groupe attache une importance particulière à la mixité et à la diversité de ses équipes. Les équipes à travers le monde comptent 18 nationalités.

Le tableau suivant présente les effectifs du Groupe au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2017 :

	Effectif Groupe		
	Au 31/12/2016 audité	Au 31/12/2016 incluant TCA	Au 31/12/2017 incluant TCA
Nombre de salariés en CDI	106	140	209
Part des CDI dans l'effectif total	84%	88%	90%
Part des femmes	33%	42%	36%

Le tableau suivant présente les embauches et les départs au sein du Groupe (France et international) en 2016 et 2017. Il en ressort 25 créations nettes d'emplois en 2016 et 49 créations nettes d'emplois en 2017 sur le même périmètre.

	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2016 audité	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2016 incluant TCA	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017 <sup>1</sup>
Total des embauches (effectif permanent)	36	47	76
Départs en retraite et préretraite	0	0	1
Départs à l'initiative de l'employé	11	14	19
Départs à l'initiative de l'employeur	3	5	4
Autres départs <sup>2</sup>	2	3	3
<b>Total des départs</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>27</b>

<sup>1</sup> Hors Credit.fr.

<sup>2</sup> Les autres départs comprennent les fins de contrat, les ruptures d'un commun accord, les ruptures de période d'essai et les décès.

Les activités de Tikehau Capital présentent un faible niveau de risques relatifs à la santé-sécurité et à l'accidentologie des salariés. Le Groupe n'a pas eu à connaître d'absentéisme ou d'accident du travail notable au cours des trois derniers exercices.

	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017 <sup>1</sup>
Taux de fréquence des accidents du travail <sup>2</sup>	0
Taux d'absentéisme <sup>3</sup>	0,6%

<sup>1</sup> Hors Credit.fr.

<sup>2</sup> Nombre d'accidents avec arrêt supérieur à un jour par million d'heures de travail.

<sup>3</sup> Incluant les heures d'absence pour maladie ordinaire, professionnelle.

Toutefois, la santé, l'hygiène et le bien-être au travail font partie des priorités des ressources humaines, ce qui est reflété dans le Règlement intérieur. À leur demande, deux salariés du Groupe ont obtenu un temps partiel. Le Groupe met également en place des réunions de sensibilisation sur ces sujets auprès des managers. Une attention particulière est portée à l'ergonomie des espaces de travail et une politique visant à favoriser la pratique du sport a été développée (organisation d'événements sportifs, accès à des salles de sport à prix réduit pour les salariés, etc.).

### (ii) Développement des compétences

La croissance soutenue du Groupe et son déploiement à l'international favorisent la mobilité interne des salariés. Tikehau Capital est une organisation agile qui stimule la mobilité interne sous toutes ses formes :

- la mobilité horizontale (ou mobilité transversale ou encore mobilité fonctionnelle) se caractérise par les changements de poste de travail ou de métier à un niveau hiérarchique identique ;

- la mobilité verticale concerne la situation du salarié qui change de poste, afin de bénéficier d'un accroissement de responsabilités ; et

- la mobilité géographique/internationale correspond au salarié qui change de lieu de travail à l'international.

Dans un contexte où les organisations et les métiers évoluent en permanence, la mobilité interne est un enjeu clé qu'elle soit initiée par le salarié ou proposée par l'employeur. Elle permet la fidélisation des salariés et la conservation des talents et elle est une façon de maintenir la compétitivité et le niveau de performance du Groupe. La mobilité est aussi facteur de motivation pour les salariés qui renforce leur implication dans le travail. C'est aussi un indicateur de la santé et du bien-être au sein du Groupe.

Le degré d'implication et le niveau de compétence du salarié qui postule en interne sont déjà connus ou reconnus et surtout le candidat interne a déjà intégré la culture de l'entreprise au cours de son poste précédent, ce qui permet une adaptation plus rapide sur le poste nouvellement intégré. Elle permet au Groupe de transmettre sa culture de

l'entreprise dans de nouvelles structures ouvertes à l'étranger par exemple et offre des parcours professionnels diversifiés appréciés des salariés.

Afin de développer des compétences, le Groupe organise aussi des formations au bénéfice de ses salariés. Sur l'exercice 2017, 1 575 heures de formations externes ont été dispensées.

Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017 <sup>1</sup>	
<i>Formations (effectif permanent et non permanent)</i>	
Nombre total d'heures de formation	1 575
Part des salariés ayant suivi au moins une formation dans l'année	76

<sup>1</sup> Hors Credit.fr.

La politique globale de formation est très active et prend différents formats :

- Régulièrement, des présentations et formations internes sont dispensées par des salariés du Groupe : sensibilisation aux différentes activités ou à la conformité, réunions de vulgarisation des métiers et produits, formations en ressources humaines (management, entretiens annuels, meilleures pratiques en matière de recrutement ou de « *mentoring* », réunions d'intégration des nouveaux arrivants et culture d'entreprise, etc.).
- Les salariés bénéficient d'un programme de *mentoring* qui leur permet de bénéficier des conseils de salariés plus expérimentés et d'échanger sur des sujets très divers propices à faciliter leur adhésion à la culture d'entreprise ou à envisager leur évolution professionnelle.
- Tous les salariés ont vocation à bénéficier de formations certifiantes, diplômantes ou non, en intra- ou interentreprises, auprès d'organismes extérieurs sur des sujets tels que mises à niveau techniques, certifications, acquisitions de connaissances nouvelles dans le cadre d'une prise de poste ou d'une évolution interne, renforcement des connaissances managériales, apprentissage de langues, etc.
- Des analystes prometteurs sont sélectionnés pour le *Tikehau Young Professionals Program* qui offre une immersion dans les différentes équipes d'investissement au sein de plusieurs bureaux sur une période de 9 à 12 mois et l'accès à des formations de renom sur les stratégies alternatives.
- Les managers peuvent bénéficier, selon leurs besoins, de *coachings* « sur-mesure ».
- Tous les salariés sont invités à participer à des sessions de formation RSE et ESG pour mieux appréhender ces thématiques dans leur travail quotidien.

Enfin, le Groupe a mis en place un cycle de présentations dénommé « Tikehau 360° » faisant essentiellement appel à des intervenants extérieurs provenant de tous horizons pour élargir les perspectives de ses salariés et enrichir leur culture générale. Ces sessions de formation et conférences sont l'occasion d'aborder des sujets variés tels que la finance, l'actualité, le sport, la culture, la sécurité, mais aussi des sujets sociétaux tels que l'environnement, le bien-être au travail ou la réinsertion des anciens détenus.

### (iii) Rémunération et avantages sociaux

La politique de rémunération vise plusieurs objectifs :

- Tikehau Capital doit concilier les exigences d'un marché très concurrentiel avec les attentes des investisseurs, des clients, des actionnaires et des collaborateurs du Groupe en assurant la cohérence de la politique de rémunération avec la stratégie du Groupe et sa conformité avec la réglementation applicable.
- Le capital humain est clé dans les activités du Groupe et la politique de rémunération a un impact fort sur la compétitivité, permettant à la fois de recruter des profils de qualité et de retenir ces talents.
- La politique de rémunération définit des pratiques de rémunération efficaces et responsables afin d'éviter les conflits d'intérêts, protéger les intérêts des investisseurs et des clients du Groupe et garantir qu'il n'y ait pas d'incitation à une prise de risque excessive (notamment au niveau de Tikehau IM, gestionnaire de FIA et d'OPCVM (voir le Glossaire figurant en Section X.5 du présent Document de référence)).
- Tikehau Capital porte une attention particulière à l'alignement d'intérêt à long terme en particulier pour les équipes d'investissement et les seniors managers. Ainsi, la politique de rémunération doit favoriser un alignement.

Du fait de ses activités complexes, l'effectif de Tikehau Capital est fortement diplômé et comporte une proportion importante de cadres. Au 31 décembre 2017, la moyenne des cadres et assimilés cadres dans le Groupe était supérieure à 80%. Les cadres autonomes bénéficient d'un accord collectif relatif à la mise en place d'un forfait annuel en jours.

La motivation et l'engagement des salariés sont également assurés par une politique d'association, d'actionnariat et d'incitation forte qui permet à chacun de bénéficier de la création de valeur actionnariale de Tikehau Capital. Les salariés du Groupe en France ont bénéficié d'un accord d'intéressement au titre des exercices 2014, 2015, 2016 et 2017.



	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2016	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017 périmètre consolidé <sup>1</sup>
Rémunération en milliers d'euros (effectif permanent et non permanent)		
Masse salariale totale	19 067	26 780

<sup>1</sup> Excluant les salariés de TCA et incluant les salariés de Credit.fr du 29 juin 2017 au 31 décembre 2017.

Aucun syndicat n'est représenté au sein du Groupe et aucune instance représentative du personnel n'est en place en France ou dans les autres pays dans lesquels le Groupe est implanté. En France, aucun candidat ne s'est présenté à l'élection d'une délégation unique du personnel.

La Société a mis en place le 1<sup>er</sup> décembre 2017 deux plans d'attribution d'actions gratuites au bénéfice de l'ensemble des salariés de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés pour les associer au succès du Groupe depuis sa création et notamment pour tenir compte de sa croissance exceptionnelle au cours des exercices 2016 et 2017.

La Société a mis en place le 16 mars 2018 un plan d'attribution d'actions gratuites de Tikehau Capital répliquant les termes du plan d'attribution d'actions de Tikehau IM qui avait été instauré en juin 2016 au sein de Tikehau IM. L'attribution d'actions gratuites de Tikehau Capital dans le cadre de ce plan de substitution a été faite en contrepartie de la renonciation à tout droit aux actions de Tikehau IM précédemment octroyées dans le cadre du plan de juin 2016.

La Société a également mis en place le 30 mars 2018 un plan d'actions gratuites au bénéfice de salariés de la Société ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés dans le cadre des rémunérations variables au titre de l'exercice 2017.

Ces plans d'attribution d'actions gratuites sont décrits à la Section VIII.3(b)(ii) (Plans d'attribution d'actions gratuites) du présent Document de référence.

Aucune des filiales du Groupe n'a mis en place de plan d'option de souscription d'actions, d'option d'achat d'actions ou d'attribution d'actions gratuites.

Il est enfin précisé qu'une quarantaine de collaborateurs seniors sont associés et ont investi dans une société commune qui détient une participation dans Tikehau Capital Advisors et qui reçoit 20% de l'intéressement lié à la surperformance (*carried interest*) des fonds gérés par le Groupe. Les 80% restants sont ventilés à parts égales entre Tikehau Capital, Tikehau IM et Tikehau Capital Advisors. Ces parts d'intéressement à la surperformance (*carried interests*) concernent exclusivement certains fonds fermés

(les commissions de surperformance des fonds ouverts étant intégralement perçues par Tikehau IM) et permettent de percevoir une portion du rendement des investisseurs au-delà d'un niveau de TRI (voir le Glossaire figurant en Section X.5) fixé dans la documentation du fonds (voir la Section I.4(a)(ii) (Le modèle économique de Tikehau Capital) du présent Document de référence). Cette structure permet d'inciter ces salariés à la performance du Groupe et crée une solidarité entre toutes les activités en prévenant tout effet de silo.

### (c) Empreinte environnementale et bilan carbone du Groupe

Par souci de cohérence, les données relatives au bilan carbone du Groupe comprennent Tikehau Capital Advisors ainsi que les deux représentants de la Gérance.

#### Bilan carbone et politique générale en matière environnementale

Pour le Groupe, effectuer un bilan carbone était l'étape préliminaire pour améliorer la maîtrise de son empreinte environnementale et identifier des actions pouvant être menées. Début 2018, un conseil accrédité en matière de Bilan d'Émissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES) a réalisé une analyse sur les bureaux de Paris, Londres, Bruxelles, Milan et Singapour. Les données de Madrid, Séoul et New York ont été jugées négligeables.

#### Scope 1-2 pour le Groupe

En accord avec la version 8 de la méthodologie de réalisation publiée en décembre 2017 par le ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie (« méthodologie BEGES »), ce bilan a été réalisé sur le *scope 1*, couvrant les émissions directes provenant des installations fixes ou mobiles, et sur le *scope 2*, couvrant les émissions indirectes associées aux consommations énergétiques. Sur les *scopes 1* et *2*, la consommation d'électricité représente le poste le plus important, ce qui est en ligne avec une activité de services.

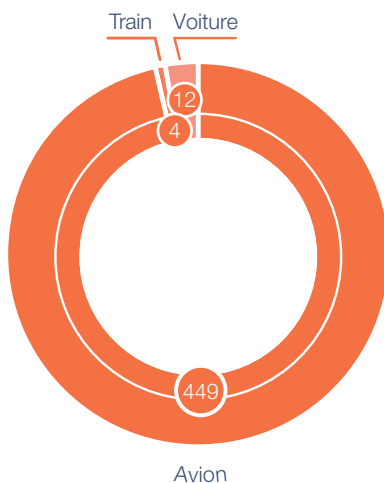
	Émissions scopes 1-2 (en tCO <sub>2</sub> e)	Surface (en m <sup>2</sup> )	Nombre de salariés (permanents et non permanents)	Émissions scopes 1-2 (en kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> )	Émissions scopes 1-2 (en kgCO <sub>2</sub> e par collaborateur)
Paris	53	3 279	156	16	340
Londres	97	668	33	145	2 927
Bruxelles	20	247	4	82	5 090
Milan	15	180	7	85	2 194
Singapour	7	450	13	15	525
<b>Total périmètre BEGES</b>	<b>192</b>	<b>4 824</b>	<b>213</b>	<b>40</b>	<b>902</b>

La performance des bureaux de Paris et de Singapour est d'un très bon niveau. En plus d'être certifié « *Breeam In Use* », le bureau de Paris bénéficie de l'efficacité du réseau de chaleur et de froid de la ville de Paris. Le bureau de Singapour a été éco-conçu et a reçu les certifications LEED et Green Mark de Singapour.

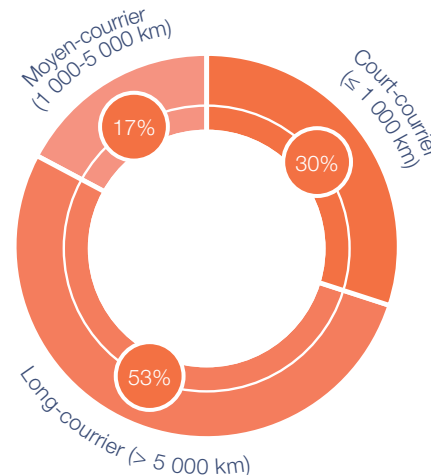
### Scopes 1 et 3 – « Déplacements professionnels » pour le Groupe

Comptetenue de l'activité de Tikehau Capital, les déplacements professionnels constituent un poste d'émission important sur les scopes 1 et 3. Les véhicules de fonction apparaissent dans le *scope* 1 tandis que les déplacements en avion, train, véhicule de location et taxi sont des postes du *scope* 3. Les déplacements professionnels étant centralisés au niveau du Groupe, un bilan de ces émissions a été réalisé en accord avec la méthodologie BEGES. Les déplacements aériens apparaissent nettement comme premier poste d'émission avec 449 tCO<sub>2</sub>e en 2017.

### Répartition des postes « Déplacements professionnels » en tCO<sub>2</sub>e



### Répartition des émissions (tCO<sub>2</sub>e) par type de vol



25% des vols effectués en 2017 ont concerné de courtes distances (0 à 1 000 km) et ce mode de transport est plus intensif en émissions (0.29 kgCO<sub>2</sub>e/km) que les longues et moyennes distances (0.22 kgCO<sub>2</sub>e/km). Toutefois, les destinations retenues n'étaient pas forcément accessibles en train.

Pour des raisons économiques aussi bien qu'écologiques, le Groupe encourage les collaborateurs à recourir aux déplacements de façon responsable avec une politique de voyage favorisant les transports collectifs comme le train pour les déplacements professionnels et le vélo et les transports en commun pour les trajets domicile/bureau. Conformément aux exigences légales, le Groupe rembourse 50% des frais de déplacement domicile/bureau en transports collectifs pour les salariés du bureau de Paris. À Londres, les salariés qui le souhaitent ont la possibilité de bénéficier d'un « prêt gratuit » pour payer leur carte annuelle de transport collectif et bénéficient d'un avantage fiscal lorsqu'ils achètent un vélo pour leurs déplacements domicile/bureau.

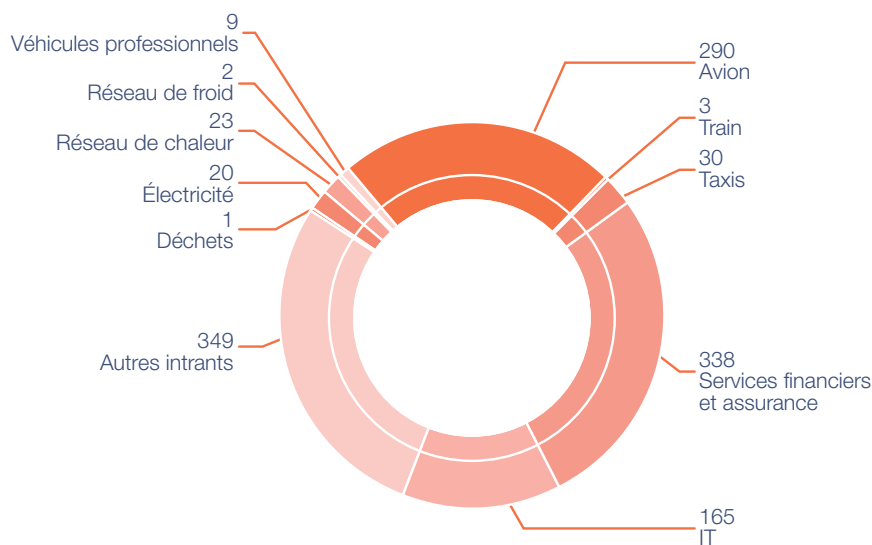
### Scope 1-2-3 amont – pour le bureau de Paris

Des informations plus détaillées des consommations étant disponibles pour le bureau de Paris, une analyse élargie à une partie des émissions indirectes du *scope 3* amont (achats directs) a été réalisée en accord avec la méthodologie BEGES.

BEGES 2017	Scopes 1-2 amont				Scope 3 amont							TOTAL
	Véhicules de fonction	Electricité	Réseau de chaleur	Réseau de froid	Déplacements professionnels			Services financiers et assurance	IT	Autres intrants	Déchets	
					Avion	Train	Taxis					
Émissions (en tCO <sub>2</sub> e)	9,0	20,0	22,5	1,5	289,7	3,2	30,3	338,4	165,1	348,8	1,2	1 229,6
Émissions (en%)	0,7%	1,6%	1,8%	0,1%	23,6%	0,3%	2,5%	27,5%	13,4%	28,4%	0,1%	100,0%

Avec plus de 332 tCO<sub>2</sub>e, les déplacements professionnels (véhicules de fonction, avion, train et taxis) constituent le deuxième poste d'émissions du siège parisien sur les *scopes 1* et *3* amont. Le premier poste d'émissions est lié aux achats de services financiers (assurance, conseil et honoraires liés aux services comptables et financiers) et a généré 338 tCO<sub>2</sub>e. Le troisième poste d'émissions est lié aux services et infrastructures informatique et de télécommunication (« IT »). Toutefois les émissions liées aux achats de ces services financiers et IT comportent un degré important d'incertitude. Les autres intrants incluent notamment les émissions liées aux achats des postes hôtel et restauration, mobilier, papier et autres fournitures.

### Émissions du bureau de Paris Scopes 1, 2 et 3 amont



Tikehau Capital est conscient que son impact environnemental majeur se situe au niveau de ses investissements. En finançant des entreprises en capital et en dette, le Groupe contribue à générer de l'activité ainsi que des émissions de gaz à effet de serre qui y sont liées. (Voir la Section VII.1(e) (Empreinte carbone de certains fonds liquides) du présent Document de référence.)

### Pollution

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, la Société ni aucune de ses filiales n'a comptabilisé de provision ou garantie pour risques en matière environnementale. Les activités principales de Tikehau Capital sont la gestion d'actifs et l'investissement. Ces activités ne génèrent pas de rejets dans l'eau ou le sol ni de nuisances sonores.

### Utilisation durable des ressources et économie circulaire

Pour des raisons à la fois économiques et écologiques, l'ensemble des salariés du Groupe est encouragé à limiter les consommations :

- de papier en évitant les impressions et en imprimant par défaut en recto-verso ;
- de bouteilles plastiques en équipant les bureaux de fontaines à eau lorsque le nombre de salariés le permet.

Dès 2014, le bureau de Paris a lancé le tri, la collecte et le recyclage des papiers/cartons, plastiques, métaux, verre, dosettes de café, etc. avec l'entreprise adaptée (EA) Cèdre. En 2017, le recyclage de ces flux a permis de préserver 86 arbres, économiser 2 700 kg de CO<sub>2</sub>, 158 000 litres d'eau et 21 000 kWh. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, les bureaux de Bruxelles, Londres, Madrid, Milan et Singapour ont mis en place un programme de recyclage et la politique de recyclage au niveau Groupe est en cours de finalisation.

## (d) Informations sociétales

### **Impact territorial, économique et social de l'activité du Groupe**

Depuis sa création, le Groupe se consacre au financement des PME-ETI en Europe, et Tikehau IM a été, en 2007, la première société de gestion française à obtenir un agrément pour la gestion de fonds de dette privée. Plus généralement, dans le cadre de ses activités, Tikehau Capital a vocation à participer à des projets de croissance et/ou de développement d'entreprises et anticipe que son activité sera créatrice d'emplois.

### **Emploi des personnes handicapées**

En France, la contribution du Groupe à l'emploi et l'insertion des personnes handicapées se traduit par le choix de fournisseurs qui emploient des personnes en situation de handicap. Le bureau de Paris a ainsi sélectionné l'Entreprise Adaptée (EA) *Cèdre* pour le recyclage ou *Le panier du citadin* pour ses corbeilles de fruits préparées par un Établissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT).

### **Sous-traitance, fournisseurs, développement local et populations riveraines**

Du fait de son activité, Tikehau Capital a un recours très limité à la sous-traitance. Lorsque c'est possible, les *office managers* des différents bureaux privilégient les produits locaux et responsables. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, un groupe de réflexion a été créé pour définir une politique d'achats responsables au niveau du Groupe.

### **Loyauté des pratiques – Droits de l'homme et lutte contre la corruption**

Le Groupe encourage le recours à des pratiques loyales tant par ses équipes et prestataires que par les entreprises dans lesquelles il investit. Les équipes de chacune des entités du Groupe sont particulièrement sensibilisées aux risques de non-conformité de toute nature et des dispositifs ont été mis en place visant à prévenir certains manquements et infractions économiques pouvant survenir dans le cadre de ses activités, y compris en cas de tentative de fraude.

Les sociétés du Groupe sont soumises à une obligation de vigilance, comprenant notamment l'obligation d'établir des procédures relatives à la prévention du blanchiment d'argent et permettant l'identification du client (ainsi que du bénéficiaire effectif) pour toute transaction (KYC, voir le Glossaire figurant en Section X.5 ainsi que la Section I.6(c)(ii) (La lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme) du présent Document de référence).

## (e) Engagements sociétaux en faveur de l'égalité de traitement et du développement durable

### **Lutte contre les discriminations**

Le Groupe croit en un mode de pensée critique et original, ainsi la promotion d'une culture de la diversité est au cœur de sa réussite. Tikehau Capital recrute les collaborateurs parmi les plus talentueux du marché, tout en portant une attention particulière à respecter une réelle diversité des parcours de formation. Au-delà des diplômes obtenus, le Groupe attache une grande importance aux qualités humaines et comportementales des

profils recrutés afin de favoriser leur intégration et de renforcer la culture d'entreprise de Tikehau Capital.

Le Groupe forme les collaborateurs des ressources humaines et sensibilise l'ensemble des managers et collaborateurs qui participent à des processus de recrutement pour que soit prohibée toute discrimination illégale à l'embauche pour des raisons de race, de couleur, de peau, de religion ou de croyance, de sexe, d'origine nationale ou ethnique, de handicap, d'âge, de nationalité, de sa situation familiale, de grossesse, d'orientation ou d'identité de genre. Ainsi les articles 225-1 à 225-4 du Code pénal concernant les atteintes à la dignité des personnes en matière de discrimination, quelle que soit leur nature, figurent sur les tableaux d'affichage du bureau de Paris.

### **Promotion et respect de la Convention de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)**

Les politiques mises en place par Tikehau Capital respectent les principales dispositions de la Convention de l'OIT, notamment en ce qui concerne l'élimination du travail forcé ou obligatoire, l'abolition du travail des enfants ainsi que l'absence de discrimination en matière d'attribution de postes et d'embauches. Ces politiques respectent également la liberté d'association et le droit à la négociation collective.

### **Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme**

Au sein des activités d'investissement en capital et de dette privée, il est demandé aux dirigeants des entreprises dans lesquelles le Groupe investit de signer un engagement portant sur le respect des droits de l'homme et des normes internationales du travail. D'autre part, les grilles d'analyse ESG de toutes les activités appréhendent le respect des normes fondamentales comme facteur majeur.

## (f) Actions de partenariat et de mécénat

Au travers d'une politique de partenariat et de mécénat, le Groupe soutient de façon proactive les initiatives et projets qui servent ses valeurs.

Un groupe de travail a été constitué fin 2017 pour définir la stratégie RSE du Groupe. Quatre champs d'action potentiels ont été identifiés :

- transmettre le courage d'entreprendre pour le bien commun ;
- former l'esprit critique par la culture et l'éducation ; faire grandir la confiance en soi par la pratique du sport ;
- Faire grandir la confiance en soi par la pratique du sport ;
- soutenir l'innovation dans la santé.

### **Transmettre le courage d'entreprendre pour le bien commun**

### **Soutenir l'entrepreneuriat social et accompagner ceux qui prennent des risques pour le bien commun**

Fin 2014, la Société et Salvepar ont investi chacun 500 000 dollars dans le fonds « Essential Capital Contribution ». Ce fonds, qui est sponsorisé par Deutsche Bank et spécialisé dans l'investissement à impact social (*impact investing*), a vocation à investir dans des entreprises sociales ayant pour objectif de bénéficier aux communautés pauvres et touchant directement les populations pauvres à travers la production de biens ou la fourniture de services

dans trois secteurs : les services financiers destinés à la base de l'échelle sociale, l'énergie et la santé. La notion de « services financiers destinés à la base de l'échelle sociale » désigne notamment les financements spécialisés pour l'éducation, le logement et les services de paiement mobiles, ainsi que les services de microcrédit innovants.

**Encourager l'entrepreneuriat féminin et accompagner celles qui en ont besoin**

En 2017, les équipes du bureau de Paris ont soutenu l'association Led by her en apportant pour le temps d'une journée solidaire, leurs compétences financières à des femmes ayant subi des violences et souhaitant se reconstruire dans l'entrepreneuriat.

**Former l'esprit critique par la culture et l'éducation**

**Aider les jeunes issus de quartiers défavorisés à s'émanciper par le sport et la formation avec « Job dans la ville »**

Depuis 2014, le Groupe apporte son soutien à « Job dans la Ville », un programme de Sport dans la Ville, la principale association d'insertion par le sport en France ([www.sportdanslaville.com](http://www.sportdanslaville.com)). En 2017, 950 jeunes de 15 à 22 ans issus de quartiers défavorisés étaient inscrits au programme avec l'objectif que 85% d'entre eux soient

inscrits dans un parcours de formation ou recrutés en entreprise.

Au-delà des quatre piliers envisagés, Tikehau Capital répond lorsque c'est possible à des demandes spécifiques de son écosystème :

**Supporter l'autonomie des plus fragiles avec CARAC**

En juin 2011, Tikehau IM et la Caisse de retraite des anciens combattants (« CARAC ») se sont associés dans le but de constituer la poche obligataire d'un produit d'épargne associatif via le fonds Tikehau Entraid'Épargne Carac (« TEEC »). TEEC est un fonds obligataire investi majoritairement en titres de dette de qualité (*investment grade*) émis par des sociétés des secteurs privés et publics, situés dans la zone Euro, excepté la Grèce et le Portugal. Le fonds peut être exposé dans la limite de 35% de l'actif net à la catégorie d'obligations à haut rendement (*high yield*). Dans le cadre de ce projet, 1% des versements des clients et 50% des frais de gestion du fonds sont reversés aux cinq associations à but non lucratif et d'intérêt général partenaires de la CARAC : Mécénat Chirurgie cardiaque Enfants du Monde, association Arc-En-Ciel, association Solidarités nouvelles face au chômage, Association des paralysés de France et l'œuvre Pupilles Orphelins et Fonds d'entraide des sapeurs-pompiers de France.

### 3. TABLE DE CONCORDANCE (ARTICLE R. 225-105-1 DU CODE DE COMMERCE)

La table qui suit établit une concordance avec les informations publiées dans le présent Document de référence avec les dispositions de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (tel que modifié par le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 article 2).

Comme il est décrit plus en détail dans les sections qui précèdent, compte tenu des activités du Groupe, qui impliquent des problématiques sociales et environnementales limitées, un certain nombre des informations figurant à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce n'ont pas de pertinence pour la Société ou n'ont pas trouvé application au cours des exercices 2016 et 2017.

Thématique	Section pertinente ou remarque
<b>INFORMATIONS SOCIALES</b>	
<b>Emploi</b>	
Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	VII.2(b)
Embauches et licenciements	VII.2(b)
Rémunérations et leur évolution	VII.2(b)
<b>Organisation du travail</b>	
Organisation du temps de travail	VII.2(b)
Absentéisme	VII.2(b)
<b>Santé et sécurité</b>	
Condition de santé et de sécurité au travail	VII.2(b)
Accidents du travail (fréquence et gravité) et maladies professionnelles	VII.2(b)
<b>Relations sociales</b>	
Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	Le dialogue social s'organise autour de points d'informations quand nécessaire. Les échanges sont facilités du fait d'un effectif restreint.
Bilan des accords collectifs, notamment en matière de santé et de sécurité au travail	Néant. Aucun syndicat n'est représenté et aucune instance représentative du personnel n'est en place en France ou dans les autres pays dans lesquels le Groupe est implanté.
<b>Formation</b>	
Politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	VII.2(b)
Nombre total d'heures de formation	VII.2(b)
<b>Égalité de traitement</b>	
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	VII.2(b)
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion de personnes handicapées	VII.2(e)
Politique de lutte contre les discriminations	VII.2(e)



VII . RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE  
 Table de concordance (article R. 225-105-1 du Code de commerce)

Thématique	Section pertinente ou remarque
<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>	
<b>Politique générale en matière environnementale</b>	
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	VII.2(c)
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	VII.2(c)
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux dans un litige en cours	VII.2(c)
<b>Pollution</b>	
Mesures de prévention, de réduction, ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	VII.2(c)
Prise en compte de toutes autres formes de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses	VII.2(c)
<b>Économie circulaire</b>	
Prévention et gestion des déchets	
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	VII.2(c)
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	Du fait de son activité et de la nature de ses participations, le Groupe est très faiblement en prise avec les problématiques liées au gaspillage alimentaire.
Utilisation durable des ressources	
Consommation d'eau, et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	La thématique de la consommation et d'approvisionnement en eau n'est pas pertinente au regard des activités de Tikehau Capital.
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	La thématique de la consommation de matières premières n'est pas pertinente au regard des activités de Tikehau Capital.
Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	VII.2(c)
Utilisation des sols	La thématique de l'utilisation des sols n'est pas pertinente au regard des activités de Tikehau Capital.
<b>Changement climatique</b>	
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	VII.1(d) et VII.2(c)
Mesures d'adaptation aux conséquences du changement climatique	Le changement climatique impacte les activités et actifs au sein de ces activités avec une grande variété.
Objectifs de réduction fixés à moyen et long terme pour réduire les émissions de serre et moyens mis en œuvre à cet effet	VII.2(c)
<b>Protection de la biodiversité</b>	
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Le sujet de la biodiversité n'est pas pertinent au regard des activités et de la nature des participations de Tikehau Capital.

Thématique	Section pertinente ou remarque
<b>INFORMATIONS SOCIÉTALES</b>	
<b>Engagements sociétaux en faveur du développement durable</b>	
Impact de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement local	VII.2(d)
Impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales	VII.2(d)
Relations entretenues avec les parties prenantes de la société et modalités du dialogue avec celles-ci	VII.2(d)
Actions de partenariats ou de mécénat	VII.2(f)
<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	VII.2(d)
Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	VII.2(d)
<b>Loyauté des pratiques</b>	
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Du fait de ses activités, la Société est très faiblement en prise avec ces problématiques.
<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
<b>Informations relatives à la lutte contre la corruption</b>	
Actions engagées pour prévenir la corruption	VII.2(d)
<b>Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme</b>	
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail	
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	VII.2(e)
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	VII.2(e)
Élimination du travail forcé ou obligatoire	VII.2(e)
Abolition effective du travail des enfants	VII.2(e)
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	VII.2(e)

## 4. RAPPORT DE L'ORGANISME DE VÉRIFICATION

**FINEXFI**

Expertise et Proximité

**COFRAC**

Accréditation n° 3-1081  
Portée disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

### Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

À la suite de la demande qui nous a été faite par la société TIKEHAU CAPITAL SCA et en notre qualité d'organisme tiers indépendant dont l'accréditation a été admise par le COFRAC sous le n° 3-1081 (portée disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport annuel établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

### Responsabilité de la direction

Il appartient la Gérance d'établir un rapport de gestion comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (ci-après les « Informations »), établies conformément aux référentiels utilisés (les « Référentiels ») par la société et disponibles sur demande au siège de la société du Groupe.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les normes professionnelles et les textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations requises sont présentes dans le rapport annuel ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce et du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 (Attestation de présence) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au référentiel retenu (Rapport d'assurance modérée).

### Attestation de présence

Nous avons conduit les travaux conformément aux normes professionnelles applicables en France :

- nous avons comparé les Informations présentées dans le rapport annuel avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code de commerce ;

- nous avons vérifié que les Informations couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;

- en cas d'omission de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport annuel des Informations requises.

### Avis motivé sur la sincérité des informations RSE

#### Nature et étendue des travaux

Nos travaux ont été effectués entre le 25 mars 2018 et le 13 avril 2018 pour une durée d'environ 7 jours.

Nous avons conduit les travaux conformément aux normes applicables en France, à la norme ISAE 3000 et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.

Nous avons mené quatre entretiens avec les personnes responsables de la préparation des informations RSE des Directions en charge du processus de collecte des informations et le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du référentiel au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur neutralité, leur caractère compréhensible et leur fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

- de vérifier la mise en place dans le Groupe d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons identifié les informations consolidées à tester et déterminé la nature et l'étendue des tests en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales, sociétales et environnementales liées à l'activité et aux caractéristiques du Groupe, de ses orientations en matière RSE et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes au niveau de l'entité consolidante :

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc...) ;

- nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données ;

- nous avons mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives et nous avons vérifié leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée. Une assurance de

niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Nos travaux ont couvert plus de 40 % de la valeur consolidée des indicateurs chiffrés relatifs au volet social et plus de 40% de la valeur consolidée des indicateurs chiffrés relatifs au volet environnemental des sociétés intégrées financièrement.

Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'informations et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait que les Informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au référentiel.

Lyon, le 16 avril 2018

FINEXFI Isabelle Lhoste Associée



# VIII . INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, SES STATUTS ET SON CAPITAL

<b>1. RENSEIGNEMENTS DE BASE CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	<b>292</b>
(a) Dénomination sociale	292
(b) Lieu et numéro d'enregistrement	292
(c) Date de constitution et durée	292
(d) Siège social, forme juridique et législation applicable	292
(e) Exercice social	293
<b>2. PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>294</b>
(a) Objet social (Article 2 des statuts)	294
(b) Identification des actionnaires et déclarations de franchissement de seuil (Articles 7.2 et 7.3 des statuts)	294
(c) Gérance (Article 8 des statuts)	295
(d) Associés commandités (Articles 9 et 11.2 des statuts)	295
(e) Conseil de surveillance (Article 10 des statuts)	295
(f) Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société (Articles 7.1, 7.4 et 7.5 des statuts)	296
(g) Modification des droits des actionnaires	296
(h) Assemblées générales	296
(i) Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	296
(j) Modification du capital social	296
(k) Affectation et répartition du bénéfice (Article 14 des statuts)	296
<b>3. INFORMATIONS SUR LE CAPITAL</b>	<b>297</b>
(a) Historique du capital social au cours des trois derniers exercices	297
(b) Instruments donnant accès au capital	299
(c) Tableau récapitulatif des délégations	302
(d) Programme de rachat par Tikehau Capital de ses propres actions	306
<b>4. INFORMATIONS SUR LE CONTRÔLE ET LES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	<b>307</b>
(a) Actionnariat de la Société sur trois ans	307
(b) Contrôle du Groupe	310
(c) Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	310
(d) Actionnariat des mandataires sociaux	311



## 1. RENSEIGNEMENTS DE BASE CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

### (a) Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Tikehau Capital ».

La dénomination sociale de la Société était anciennement « Tikehau Capital Partners ». La dénomination de la Société a été modifiée lors d'une Assemblée générale mixte des associés qui s'est tenue le 7 novembre 2016.

### (b) Lieu et numéro d'enregistrement

477 599 104 Registre du Commerce  
et des Sociétés de Paris  
Code APE 6420 Z – Activités des sociétés holding

### (c) Date de constitution et durée

La Société a été constituée en 2004 et immatriculée au Greffe du Tribunal de Commerce de Paris le 29 juin 2004 pour une durée de 99 ans, soit jusqu'au 29 juin 2103, sauf prorogation ou dissolution anticipée.

### (d) Siège social, forme juridique et législation applicable

Siège social : 32, rue de Monceau, 75008 Paris Téléphone : + 33 1 40 06 26 26

La Société est une société en commandite par actions de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France et en particulier aux articles L. 226-1 et suivants du Code de commerce.

Elle a été transformée de société par actions simplifiée en société en commandite par actions par décision unanime de l'Assemblée générale mixte des associés du 7 novembre 2016.

Cette forme sociale, dont le capital est divisé en actions, regroupe, d'une part, un ou plusieurs associés commandités ayant la qualité de commerçant et répondant indéfiniment et solidairement des dettes sociales et, d'autre part, des associés commanditaires non commerçants et tenus au passif seulement dans la mesure de leurs apports.

Les règles de fonctionnement d'une société en commandite par actions sont les suivantes :

- le ou les associés commandités sont responsables, indéfiniment et solidairement, des dettes sociales ;
- les associés commanditaires (ou actionnaires), apporteurs de capitaux, ne sont responsables, en cette qualité, qu'à concurrence de leur apport ;

- une même personne peut avoir la double qualité d'associé commandité et de commanditaire ;

- un Conseil de surveillance est nommé par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires comme organe de contrôle (les commandités, même commanditaires, ne peuvent participer à leur désignation) ;

- un ou plusieurs gérants, choisis parmi les associés commandités ou étrangers à la Société, sont désignés pour diriger la Société.

#### Associés commanditaires (ou actionnaires)

Les associés commanditaires :

- nomment lors des Assemblées d'actionnaires les membres du Conseil de surveillance (obligatoirement choisis parmi les associés commanditaires) ainsi que les commissaires aux comptes ;

- approuvent les comptes arrêtés par la gérance ; et

- affectent le résultat (notamment en versant des dividendes).

Les principaux associés commanditaires (actionnaires) sont listés à la Section VIII.5(b) (Actionariat de la Société sur trois ans) du présent Document de référence.

#### Associé commandité

Tikehau Capital General Partner est le seul associé commandité de la Société.

Tikehau Capital General Partner bénéficie au titre de son rôle d'associé commandité d'une quote-part prioritaire dans les bénéfices égale à 12,5% du résultat net de la Société (avant le versement du dividende aux associés commanditaires). (Voir la Section IV.3(a)(ii) (Rémunération précipitaire de l'associé commandité) du présent Document de référence.)

Tikehau Capital General Partner est détenue à 100% par Tikehau Capital Advisors. Tikehau Capital General Partner a pour Président la société AF&Co, et pour Directeur Général la société MCH. (Voir la Section IV.1(a) (La Gérance) du présent Document de référence.) Tikehau Capital General Partner est une société au capital social de 100 000 euros.

Tikehau Capital General Partner a pour objet, tant en France qu'à l'étranger :

- la gérance et/ou l'exercice de la qualité d'associé commandité de la Société ;

- la gestion de sociétés commerciales ;

- l'activité de société « holding » ayant la qualité d'actionnaire ou d'associé (y compris indéfiniment responsable) ou détenant des participations financières (minoritaires, majoritaires ou dans des sociétés unipersonnelles) ;

- toutes prestations de services en matière administrative, financière, comptable, juridique, commerciale, informatique ou de gestion au profit des filiales de la Société ou de toutes autres sociétés dans lesquelles elle détiendrait une participation ; et

- généralement, toutes opérations mobilières ou immobilières, industrielles, commerciales ou financières se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou à tous objets similaires ou connexes, ou pouvant être utiles à cet objet ou de nature à en faciliter la réalisation.

L'associé commandité a notamment le pouvoir de nommer et de révoquer tout gérant et d'autoriser toute modification des statuts de la Société. (Voir la Section VIII.2(d) (Associés commandités (Articles 9 et 11.2 des statuts)) du présent Document de référence.)

Voir la Section VIII.4(b) (Contrôle du Groupe) du présent Document de référence.

### (e) Exercice social

L'exercice social de la Société commence le 1<sup>er</sup> janvier et finit le 31 décembre.

## 2. PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES DE LA SOCIÉTÉ

Les statuts de la Société ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés en commandite par actions de droit français.

Les principales stipulations décrites ci-dessous sont issues des statuts de la Société tels qu'adoptés par l'Assemblée générale mixte de la Société du 7 novembre 2016, et qui sont disponibles sur le site internet de la Société ([www.tikehaucapital.com](http://www.tikehaucapital.com)).

En complément, une description des principales dispositions des statuts de la Société relatives au Conseil de surveillance, en particulier son mode de fonctionnement et ses pouvoirs, ainsi qu'un descriptif résumé des principales dispositions du règlement intérieur du Conseil de surveillance et des Comités spécialisés du Conseil de surveillance figurent aux Sections IV.1 (Organes d'administration et de direction) et IV.4 (Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance) du présent Document de référence.

Enfin, une description des principales dispositions des statuts de la Société relatives aux Assemblées générales figure à la Section IV.2 (Assemblées générales) du présent Document de référence.

### (a) Objet social (Article 2 des statuts)

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- l'acquisition, la souscription, le développement, la détention, la gestion et la cession, sous toute forme, de toutes parts sociales et de tous instruments financiers dans toutes sociétés ou entités juridiques, créées ou à créer, françaises ou étrangères ;
- la réalisation d'investissements et de financements et le montage et la structuration d'opérations d'investissement ou de financement dans tous domaines et portant sur toutes classes d'actifs ;
- l'acquisition, la souscription, le développement, la détention, la gestion et la cession, sous toute forme, de participations dans des entités impliquées dans la gestion de portefeuille, de patrimoine ou de fonds d'investissement ou d'organismes de placement collectif, le courtage, le financement, les activités bancaires ou d'assurance, les services d'investissement, le conseil ou toute autre activité financière, en France ou à l'étranger ;
- le tout directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit avec des tiers, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de commandite, de souscription, d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'alliance, de société en participation ou de prise ou de dation en location ou en gérance de tous biens ou droits autrement, en France et à l'étranger ;
- toutes prestations de services en matière administrative, financière, comptable, juridique, commerciale, informatique ou de gestion au profit des filiales de la Société ou de toutes autres sociétés dans lesquelles elle détiendrait une participation ; et
- généralement, toutes opérations mobilières ou immobilières, industrielles, commerciales ou financières se rattachant

directement ou indirectement à cet objet ou à tous objets similaires ou connexes, ou pouvant être utiles à cet objet ou de nature à en faciliter la réalisation.

### (b) Identification des actionnaires et déclarations de franchissement de seuil (Articles 7.2 et 7.3 des statuts)

#### (i) Identification des actionnaires (Article 7.2 des statuts)

La Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, au dépositaire central d'instruments financiers, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, et l'adresse postale et, le cas échéant, électronique des détenteurs de titres au porteur conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. La Société, au vu de la liste transmise par l'organisme susmentionné, a la faculté de demander aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers les informations ci-dessus concernant les propriétaires des titres.

Lorsque la personne qui a fait l'objet d'une demande de renseignements n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, les actions ou les titres, donnant accès immédiatement ou à terme au capital, et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte, sont privés de droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

#### (ii) Franchissement de seuils (Article 7.3 des statuts)

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital, toute personne, physique ou morale, qui, agissant seule ou de concert, vient à détenir, directement ou indirectement, un pourcentage du capital, des droits de vote ou d'une catégorie de titres donnant accès à terme au capital de la Société, égal ou supérieur à 1,0%, puis à tout multiple de 0,5%, y compris au-delà des seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires, est tenue d'informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception indiquant le nombre de titres détenus, dans le délai de quatre (4) jours de bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils.

Sous réserve des stipulations ci-dessus, cette obligation statutaire est régie par les mêmes dispositions que celles régissant l'obligation légale, en ce compris les cas d'assimilation aux actions possédées prévus par les dispositions légales et réglementaires.

À défaut d'avoir été déclarées ainsi qu'il est dit à l'alinéa précédent, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, si, à l'occasion d'une Assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3% au moins du capital ou des droits de vote de la Société en font la demande lors de cette Assemblée.

Toute personne physique ou morale est également tenue d'informer la Société dans les formes et délais prévus à l'alinéa 1 ci-dessus, lorsque sa participation directe ou indirecte devient inférieure à chacun des seuils mentionnés audit alinéa.

### (c) Gérance (Article 8 des statuts)

#### (i) Nomination, démission et révocation (Article 8.1 des statuts)

La Société est administrée par un ou plusieurs gérants.

Le ou les gérants sont nommés par le ou les associés commandités, qui fixe(nt) la durée du mandat.

Chaque gérant peut démissionner de ses fonctions, sous réserve d'un préavis d'au moins trois mois, ledit délai pouvant néanmoins être réduit sur décision du ou des associés commandités en cas de circonstances affectant gravement la capacité du gérant concerné à exercer ses fonctions.

Chaque gérant peut être révoqué à tout moment sur décision du ou des associés commandités.

En cas de cessation, pour quelque cause que ce soit, des fonctions de tous les gérants de la Société entraînant une vacance de la gérance, le ou les associés commandités assurent la gérance de la Société dans l'attente de la nomination d'un ou plusieurs nouveaux gérants dans les conditions prévues par les statuts.

#### (ii) Pouvoirs des gérants (Article 8.2 des statuts)

Chaque gérant dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom et pour le compte de la Société, conformément à la loi et aux statuts, étant précisé que chaque fois que les statuts font référence à une décision de la gérance, celle-ci est prise par l'un quelconque des gérants.

Chaque gérant représente la Société dans ses rapports avec les tiers, y compris pour la conclusion de tout contrat auquel il représente une autre partie ou auquel il est personnellement partie, ce à quoi il est expressément autorisé conformément à l'article 1161 alinéa 2 du Code civil sans préjudice des dispositions du Code de commerce et des présents statuts régissant les conventions entre la Société et ses dirigeants ou des sociétés ayant des dirigeants communs.

#### (iii) Rémunération des gérants (Article 8.3 des statuts)

Pour aussi longtemps que la Société est administrée par un seul gérant, ce gérant aura droit à une rémunération hors taxes égale à 2% des capitaux propres consolidés totaux de la Société, déterminés au dernier jour de l'exercice social précédent. Cette rémunération lui sera versée chaque année lors de l'approbation des comptes de l'exercice précédent.

Le gérant aura la possibilité, en cours d'exercice, de recevoir un acompte à valoir sur la rémunération visée ci-dessus. Le versement de cet acompte ne pourra intervenir que sur la base d'un arrêté comptable certifié par les commissaires aux comptes de la Société. Cet acompte viendra en déduction

du montant total de la rémunération versée au gérant lors de l'approbation des comptes de l'exercice précédent.

Dans l'hypothèse où un ou plusieurs autres gérants sont nommés par le ou les associés commandités, le ou les associés commandités décideront si l'un quelconque des gérants, au choix du ou des associés commandités, conservera la rémunération décrite ci-dessus ou si les gérants se répartiront la rémunération décrite ci-dessus et selon quelles modalités. À défaut pour un gérant de percevoir la rémunération décrite ci-dessus, sa rémunération (montant et modalités de paiement) sera fixée par décision du ou des associés commandités et, sauf si ledit gérant ne perçoit pas de rémunération, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires.

Les gérants auront également droit, sur présentation de justificatifs, au remboursement des frais engagés dans l'intérêt de la Société.

### (d) Associés commandités (Articles 9 et 11.2 des statuts)

Les associés commandités sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes de la Société. Cependant, leur responsabilité ne peut être engagée que si les créanciers ont préalablement mis en demeure la Société par acte extrajudiciaire de régler ses dettes.

La nomination d'un ou plusieurs nouveaux associés commandités est décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires sur proposition du ou des associés commandités existants. Dans ce cas, la décision de nomination fixera, dans les mêmes conditions, les proportions de la répartition des pertes entre les anciens et les nouveaux associés commandités.

Les parts de commandité ne peuvent être cédées qu'avec l'approbation des associés commandités et de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société. Le cessionnaire ainsi autorisé prend la qualité d'associé commandité de la Société et vient aux droits et obligations de son prédécesseur.

Les parts de commandité sont indivisibles à l'égard de la Société, les copropriétaires indivis de parts de commandité devant se faire représenter par un mandataire commun pour l'exercice de leurs droits.

Le ou les associés commandités délibèrent, au choix de la gérance, en Assemblée générale ou par consultation écrite. Chaque fois qu'en vertu de la loi ou des statuts, une décision requiert l'approbation du ou des associés commandités et de l'Assemblée générale des actionnaires, la gérance recueille les votes du ou des associés commandités en principe avant l'Assemblée générale et, en tout état de cause, au plus tard avant la clôture de celle-ci.

Les décisions ou propositions relevant de la compétence des associés commandités sont adoptées à l'unanimité, à l'exception de la transformation de la Société en société anonyme ou en société à responsabilité limitée pour laquelle l'accord de la majorité des associés commandités suffit.

### (e) Conseil de surveillance (Article 10 des statuts)

Voir la Section IV.1(c) (Fonctionnement du Conseil de surveillance) du présent Document de référence.

### (f) Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société (Articles 7.1, 7.4 et 7.5 des statuts)

Les actions émises par la Société sont nominatives jusqu'à leur entière libération, puis, au choix de leur titulaire, nominatives ou au porteur.

Le prix d'émission des titres émis par la Société est libéré dans les conditions prévues par l'Assemblée générale ou, à défaut, par la Gérance. Tout retard dans le versement des sommes dues sur le montant non libéré de ces titres entraînera, de plein droit, le paiement d'un intérêt calculé sur la base d'un taux d'intérêt annuel de 5%, appliqué jour pour jour à partir de la date d'exigibilité, sans préjudice des dispositions légales applicables.

Outre le droit de vote, chaque action donne droit à une quotité proportionnelle au nombre des actions émises, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, sous réserve des droits du ou des associés commandités.

Chaque action donne également le droit de participer, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, aux Assemblées générales et d'y voter. Chaque action donne droit à une voix dans ces Assemblées générales, le droit de vote double prévu par l'article L. 225-123, alinéa 3, du Code de commerce (dans sa rédaction issue de la loi Florange n° 2014-284 du 29 mars 2014) ayant été expressément exclu.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre de titres pour exercer un droit quelconque, notamment en cas d'échange, de conversion, de regroupement ou d'attribution de titres, de réduction de capital, de fusion, de scission ou de toute autre opération, les titres en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leur propriétaire à l'encontre de la Société, les actionnaires devant faire, dans ce cas, leur affaire personnelle de l'obtention du nombre de titres requis ou d'un multiple de ce dernier, et les dispositions de l'article L. 228-6-1 du Code de commerce s'appliqueront aux droits formant rompus.

### (g) Modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires.

Il n'existe aucune stipulation particulière dans les statuts de la Société régissant la modification des droits des actionnaires plus stricte que la loi.

### (h) Assemblées générales

Voir la Section IV.2 (Assemblées générales) du présent Document de référence.

### (i) Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

La Société est une société en commandite par actions et présente en conséquence des spécificités attachées

à sa forme juridique, notamment des dispositions légales et statutaires pouvant avoir une incidence en cas d'offre publique. (Voir les Sections III.1(e) (Risques liés à la forme juridique, aux statuts et à l'organisation de Tikehau Capital) et VIII.2(d) (Associés commandités (Articles 9 et 11.2 des statuts)) du présent Document de référence.) Le principal actionnaire de la Société (Tikehau Capital Advisors) contrôle la Société du fait de la structure juridique du Groupe, et toute personne qui prendrait le contrôle du capital et des droits de vote qui y sont attachés ne pourrait, en pratique, pas contrôler la Société sans recueillir l'accord de Tikehau Capital Advisors.

### (j) Modification du capital social

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de disposition spécifique, le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti, par tous modes, de toutes manières autorisées par la loi.

### (k) Affectation et répartition du bénéfice (Article 14 des statuts)

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5% pour constituer le fonds de réserve légale jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi et augmenté du report bénéficiaire.

En cas de bénéfice distribuable au titre d'un exercice, il est attribué aux associés commandités, à titre de préciput, une somme égale à 12,5% du résultat net de la Société, tel qu'il ressort des comptes sociaux de la Société.

En cas de pluralité d'associés commandités, les associés commandités se répartissent cette somme entre eux comme ils l'entendent. En cas d'exercice d'une durée non égale à une année, cette rémunération sera calculée *pro rata temporis*.

L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires :

- affecte le bénéfice distribuable de l'exercice, après déduction du préciput des associés commandités, à la constitution de réserves facultatives, au report à nouveau et/ou à la distribution d'un dividende aux actionnaires ;

- peut accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur ;

- peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la Société.

La gérance peut procéder à la répartition d'acomptes sur dividende, auquel cas un acompte égal à 12,5% des sommes mises en distribution est également versé aux associés commandités.



### 3. INFORMATIONS SUR LE CAPITAL

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, le capital social de la Société s'élève à 1 237 754 976 euros.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, à l'exception de ce qui est décrit dans le présent Document de référence, la Société n'a émis aucun autre titre donnant accès au capital de la Société ou représentant un droit de créance.

#### Actions composant le capital

Le capital social de la Société est réparti en 103 146 248 actions de douze (12) euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, le nombre de droits de vote théoriques s'élève à 103 146 248 droits de vote, étant précisé qu'aucune action de la Société ne fait l'objet d'une suppression ou privation

de droit de vote. Chaque action de la Société donne droit à une voix, le droit de vote double prévu par l'article L. 225-123 du Code de commerce (dans sa rédaction issue de la loi Florange n° 2014-284 du 29 mars 2014) ayant été expressément exclu à l'article 7.5 des statuts de la Société.

Plus d'informations sur l'évolution de l'actionnariat de la Société figurent à la Section VIII.4(a) (Actionnariat de la Société sur trois ans) du présent Document de référence.

#### (a) Historique du capital social au cours des trois derniers exercices

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital de la Société depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 jusqu'à la date d'enregistrement du présent Document de référence.

Date	Nature de l'opération	Capital social avant opération (en euros)	Prime d'émission (en euros)	Nombre d'actions ordinaires avant opération	Nombre d'actions ordinaires après opération	Capital social après opération (en euros)
04/07/2016	Augmentation de capital par apport en numéraire	260 278 056	178 225 578	21 689 838	41 492 680	497 912 160
21/12/2016	Augmentation de capital par apport en nature	497 912 160	114 139 278	41 492 680	54 174 822	650 097 864
06/01/2017	Augmentation de capital par apport en numéraire	650 097 864	64 320 327	54 174 822	61 321 525	735 858 300
28/02/2017	Augmentation de capital par apport en nature	735 858 300	64 672 263	61 321 525	68 507 332	822 087 984
03/03/2017	Augmentation de capital par apport en numéraire	822 087 984	21 428 568	68 507 332	70 888 284	850 659 408
17/05/2017	Augmentation de capital par conversion d'ORNANE	850 659 408	87 726	70 888 284	70 896 381	850 756 572
26/07/2017	Augmentation de capital par apport en numéraire	850 756 572	319 033 670	70 896 381	102 799 748	1 233 596 976
04/01/2018	Augmentation de capital par apport en nature	1 233 596 976	3 465 000	102 799 748	103 146 248	1 237 754 976



Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, les opérations suivantes ont modifié le capital social de la Société :

a) Une augmentation de capital a été réalisée le 4 juillet 2016 pour un montant de 415 859 682 euros (prime d'émission incluse) qui s'est traduite par la création de 19 802 842 actions nouvelles. Cette augmentation de capital a été réalisée avec maintien du droit préférentiel de souscription au prix de 21 euros par action nouvelle, et a été souscrite à hauteur de 239,8 millions d'euros par apport en numéraire et à hauteur de 176,1 millions d'euros par compensation de créance avec des obligations convertibles en actions émises par la Société en mai 2015 (voir la Section II.3(d) (Liquidités et sources de financement) du présent Document de référence). L'intégralité des obligations convertibles en actions émises par la Société en mai 2015 a été annulée dans le cadre de cette opération. Cette augmentation de capital avait pour objectif de permettre la Société de renforcer ses fonds propres et de financer la poursuite de son développement et accélérer son expansion internationale. Elle a permis l'entrée de nouveaux actionnaires au capital de la Société tels que la société d'investissement singapourienne Temasek qui dispose d'environ 170 milliards d'euros d'actifs sous gestion, la société d'assurances luxembourgeoise La Luxembourgeoise et la société d'investissement française cotée FFP.

b) Dans le cadre des opérations de réorganisation décrites à la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence, une augmentation de capital par apport en nature d'un montant de 266 324 982 euros (prime d'émission incluse) a été réalisée le 21 décembre 2016. Cette augmentation de capital, qui a été approuvée par une Assemblée générale des actionnaires de la Société du 21 décembre 2016, a été réalisée au prix de 21 euros par action nouvelle et s'est traduite par l'émission de 12 682 142 nouvelles actions rémunérant des apports en nature au bénéfice de la Société. Ces apports ont été réalisés afin de réorganiser le Groupe et de préparer l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Ces apports concernaient notamment les actifs suivants :

- des actions de Tikehau IM représentant 74,1% du capital de Tikehau IM ;
- dix (10) actions de préférence de catégorie 1 de Salvepar ; et
- la totalité des actions de préférence émises par Tikehau Capital Europe et détenues par la Société.

L'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 21 décembre 2016 a également autorisé l'émission réservée de BSA au bénéfice des sociétés Tikehau Management, Tikehau Employee Fund 2008 et TCA Partnership. Les termes de ces BSA sont décrits plus en détail à la Section VIII.3(b)(i) (Bons de souscription d'actions) du présent Document de référence.

c) Une augmentation de capital a été réalisée le 6 janvier 2017 pour un montant de 150 080 763 euros (prime d'émission incluse) qui s'est traduite par la création de 7 146 703 actions nouvelles. Cette augmentation de capital a été réalisée au prix de 21 euros par action avec maintien du droit préférentiel de souscription, et souscrite en totalité par apport en numéraire. Cette augmentation de capital avait pour objectif de permettre la Société de renforcer ses fonds propres et de renforcer son actionnariat, dans les deux cas, en anticipation de l'admission de ses actions aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

d) Deux augmentations de capital ont été réalisées dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris pour un montant total de 200 901 939 euros (primes d'émission incluses). Ces augmentations de capital, qui ont été approuvées par une Assemblée générale des actionnaires de la Société du 28 février 2017, ont été réalisées au prix de 21 euros par action nouvelle et se sont traduites par l'émission de 9 566 759 nouvelles actions :

i) une augmentation de capital par apport en nature a été réalisée le 28 février 2017 pour un montant de 150 901 947 euros (prime d'émission incluse) et s'est traduite par la création de 7 185 807 actions nouvelles rémunérant l'apport des actions Salvepar à l'offre publique d'échange visant les actions de Salvepar ; et

ii) une augmentation de capital en numéraire a été réalisée pour un montant de 49 999 992 euros (prime d'émission incluse) qui s'est traduite par la création de 2 380 952 actions nouvelles. Cette augmentation de capital a été réalisée concomitamment au règlement-livraison de l'offre publique d'acquisition initiée sur Salvepar et était réservée au Fonds Stratégique de Participations dans le cadre de son investissement dans la Société. L'accord conclu avec le Fonds Stratégique de Participations était assorti d'un engagement de nommer un représentant du Fonds Stratégique de Participations au sein du Conseil de surveillance de la Société et un représentant du Fonds Stratégique de Participations au sein du Conseil d'administration de Tikehau Capital Advisors. (Voir la Section IV.1(b)(i) (Composition du Conseil de surveillance) du présent Document de référence.) Le Fonds Stratégique de Participations est une société d'investissement à capital variable enregistrée auprès de l'AMF, destinée à favoriser l'investissement de long terme en actions, en prenant des participations qualifiées de « stratégiques » dans le capital de sociétés françaises. Le Conseil d'administration du Fonds Stratégique de Participations comprend huit membres et est composé des sept compagnies d'assurances actionnaires (BNP Paribas Cardif, CNP Assurances, Crédit Agricole Assurances, Sogécap, Groupama, Natixis Assurances et Suravenir) ainsi que du Groupe Edmond de Rothschild. À ce jour et depuis son investissement au sein de la Société, le Fonds Stratégique de Participations comprend six compartiments, cinq de ces compartiments ayant pour objectif d'investir dans le capital des sociétés Arkema, SEB, Zodiac Aerospace, Eutelsat Communications et Elior Group.

e) Une augmentation de capital a été réalisée le 17 mai 2017 pour un montant d'environ 185 000 euros (prime incluse) à la suite de la conversion de 3 000 ORNANE se traduisant par la création de 8 097 actions nouvelles.

f) Une augmentation de capital a été réalisée le 23 juillet 2017 pour un montant de 701 874 074 euros (prime d'émission incluse) qui s'est traduite par la création de 31 903 367 actions nouvelles. Cette augmentation de capital a été réalisée au prix de 22 euros par action avec maintien du droit préférentiel de souscription, et souscrite intégralement par apport en numéraire. Cette augmentation de capital avait pour objectif de financer la prochaine phase de développement de la Société telle qu'annoncée lors de son introduction en bourse et l'accélération de sa croissance avec l'objectif d'atteindre 20 milliards d'euros d'actifs sous gestion en 2020. Cette augmentation de capital a également permis de diversifier la base actionnariale de la Société et d'accroître sa visibilité sur les marchés de capitaux.

g) Une augmentation de capital par apport en nature a été réalisée le 4 janvier 2018 pour un montant de 7 623 000 euros (prime d'émission incluse) et s'est traduite par la création de 346 500 actions nouvelles en rémunération d'apports en nature constitués d'un total de 612 actions de préférence de catégorie B de Tikehau IM. Ces apports en nature ont été consentis par huit salariés de Tikehau IM qui avaient bénéficié de plans d'actions gratuites et étaient désireux de bénéficier de perspectives plus claires sur la liquidité de leurs titres. Cette opération, qui constitue la suite logique des opérations de réorganisation (voir la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence), a permis à la Société d'accroître sa participation dans Tikehau IM de 96,67% à 99,09%.

## (b) Instruments donnant accès au capital

### (i) Bons de souscription d'actions

L'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 21 décembre 2016 a autorisé l'émission réservée de 1 244 781 bons de souscription d'actions (« BSA ») au bénéfice des sociétés Tikehau Management, Tikehau Employee Fund 2008 et TCA Partnership, chacune pour un tiers de l'émission, à hauteur respectivement de 414 927 BSA.

Ces BSA ont été souscrits le 22 décembre 2016 au prix de 2,20 euros par BSA, ce prix ayant été calculé par un expert indépendant désigné par la Société.

Ces trois véhicules sont détenus par des associés et salariés du Groupe et de Tikehau Capital Advisors. Cette émission réservée avait pour objectif de renforcer l'investissement personnel des salariés dans le Groupe (notamment au stade de l'exercice de ces BSA), de renforcer l'alignement d'intérêts entre le Groupe et ses salariés, et d'encourager ces derniers à la performance future du Groupe.

Ces BSA sont exerçables à tout moment en une ou plusieurs fois à compter du cinquième anniversaire de leur émission, étant toutefois précisé que les BSA qui n'auront pas été exercés avant le dixième anniversaire de leur émission deviendront caducs automatiquement et de plein droit à compter de cette date.

À l'émission, chaque BSA donnait le droit de souscrire à une action nouvelle de la Société. Du fait des augmentations de capital avec droit préférentiel de souscription réalisées le 6 janvier 2017 au prix de 21 euros par action nouvelle et le 26 juillet 2017 au prix de 22 euros par action nouvelle et des dispositions légales et contractuelles prévues afin de préserver les droits des titulaires des BSA en cas d'opération sur le capital, ces BSA donnent désormais le droit de souscrire 1 416 560 actions nouvelles (contre 1 244 781 actions nouvelles auparavant).

Le prix de souscription des actions nouvelles sous-jacentes aux BSA est égal à 21 euros par action nouvelle effectivement souscrite, payable en numéraire lors de l'exercice, sauf ajustement opéré conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations des termes et conditions des BSA prévues afin de réserver les droits des titulaires des BSA. Ce prix d'émission correspond au prix d'émission qui a été utilisé pour les besoins des augmentations de capital de la Société réalisées en décembre 2016 et en janvier 2017. (Voir la Section VIII.3(a) (Historique du capital social au cours des trois derniers exercices) du présent Document de référence.)

Ces BSA sont négociables et librement cessibles. Toutefois, à la date du présent Document de référence, ils sont détenus par les souscripteurs d'origine.

### (ii) Plans d'attribution d'actions gratuites

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société a mis en place quatre plans d'attribution d'actions gratuites et deux plans d'actions de performance dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée générale en date du 21 décembre 2016 qui, dans sa 32<sup>e</sup> résolution, a autorisé la Gérance, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions, existantes ou à émettre, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés, dans la limite de 3% du capital social.

#### Le Plan All et le Plan One Off

La Société a souhaité procéder à l'attribution d'actions gratuites au bénéfice des salariés de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés pour les associer au succès du Groupe depuis sa création et notamment pour tenir compte de sa croissance exceptionnelle au cours des exercices 2016 et 2017.

Aucun mandataire social de la Société ne fait partie des bénéficiaires au titre de ces deux plans d'attribution gratuites. Il est également précisé que Messieurs Antoine Flamarion et Mathieu Chabran n'ont bénéficié d'aucune attribution d'actions gratuites au titre de ces plans.

Cette attribution a pris la forme de deux plans d'attribution d'actions gratuites au bénéfice des salariés de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés adoptés par la Gérance le 1<sup>er</sup> décembre 2017 :

- le plan d'attribution d'actions gratuites dit « Plan All » portant sur un nombre maximal total de 26 334 actions de la Société attribuées uniformément à l'ensemble des salariés de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés ;
- le plan d'attribution d'actions gratuites dit « Plan One Off » portant sur un nombre maximal total de 690 426 actions de la Société attribuées à certains salariés de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés, le nombre d'actions attribuées à chacun d'entre eux étant déterminé en fonction de critères objectifs (ancienneté professionnelle, ancienneté au sein de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés, salaire brut, et grade).

L'acquisition définitive des actions attribuées au titre du Plan All et du Plan One Off est conditionnée à la présence dans la Société ou les sociétés ou groupements qui lui sont liés à la date d'acquisition définitive mais n'est soumise à aucune condition de performance.

Les actions gratuites seront attribuées définitivement aux bénéficiaires à l'issue d'une période de :

- deux ans pour l'ensemble des actions attribuées dans le cadre du Plan All ; et
- deux ans pour 50% des actions attribuées dans le cadre du Plan One Off et trois ans pour les 50% restants.

Aucune période de conservation n'est prévue pour les actions acquises dans le cadre du Plan All et du Plan One Off.

Les actions acquises dans le cadre du Plan All pourront être transférées dans un Plan d'Épargne d'Entreprise. Ce transfert aura lieu à la date d'acquisition définitive et soumet les actions acquises à une période de conservation de cinq ans pendant laquelle elles seront incessibles (sauf en cas de décès).

### Les Plans de Remplacement TIM 2016

À la suite des opérations de réorganisation (voir la Section II.2 (Rappel des opérations de réorganisation) du présent Document de référence), il n'était plus pertinent pour le Groupe de conserver des minoritaires au capital de Tikehau IM et il n'était donc pas logique à conserver les dispositifs d'actionnariat salarié mis en place au sein de Tikehau IM en juin 2016 (les « Plans TIM 2016 »). Les attributions gratuites réalisées dans le cadre des Plans TIM 2016 ont été remplacées par des attributions d'actions gratuites de Tikehau Capital.

Pour ce faire, ont été mis en place au niveau de Tikehau Capital deux plans d'actions gratuites répliquant exactement les termes des deux plans de juin 2016 qui étaient en vigueur au sein de Tikehau IM (le « Plan de Remplacement TIM 2016 – Hors Personnel Identifié » et le « Plan de Remplacement TIM 2016 – Personnel Identifié », ensemble les « Plans de Remplacement TIM 2016 »). Ces plans ont été proposés sous condition d'abandon par les salariés concernés de leurs droits à actions de Tikehau IM en cours d'acquisition dans le cadre des Plans TIM 2016.

La parité d'échange était celle convenue dans le cadre de l'augmentation de capital rémunérant les apports en nature d'actions de Tikehau IM réalisée le 4 janvier 2018. Les Plans de Remplacement TIM 2016 portent donc sur un maximum de 353 284 actions de la Société.

Un des deux Plans TIM 2016 respectait les exigences relatives à la rémunération du « personnel identifié<sup>1</sup> » au sens de la réglementation issue de la directive AIFM, et prévoyait à ce titre que l'acquisition définitive des actions soit soumise à la satisfaction de conditions de performance. De façon similaire, le nombre d'actions de Tikehau Capital définitivement acquises dans le cadre du Plan de Remplacement TIM 2016 – Personnel Identifié sera fonction de la performance d'un indice de référence représentatif de la performance des diverses lignes de métier de Tikehau IM.

La période d'acquisition des Plans de Remplacement TIM 2016 tient compte de celle déjà écoulée dans le cadre des Plans TIM 2016 et expire le 30 juin 2019. Une période de conservation est ensuite prévue jusqu'au 30 juin 2020.

Aucun mandataire social de la Société ne fait partie des bénéficiaires au titre des Plans de Remplacement TIM 2016. Il est également précisé que Messieurs Antoine Flamarion et Mathieu Chabran n'ont bénéficié d'aucune attribution d'actions gratuites au titre des Plans de Remplacement TIM 2016.

### Le Plan AGA 2018 et le Plan d'Actions de Performance 2018

Tikehau Capital a souhaité procéder à une attribution d'actions gratuites dans le cadre des attributions de rémunérations variables au titre de 2017.

Cette attribution a pris la forme de deux plans d'attribution d'actions gratuites au bénéfice de salariés de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés adoptés par la Gérance le 30 mars 2018 :

- le plan d'attribution d'actions gratuites dit « Plan AGA 2018 » portant sur un nombre maximal total de 54 629 actions attribuées à certains salariés de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés ayant le grade de « Vice-President » ou de « Director » ; et

- le plan d'attribution d'actions gratuites dit « Plan d'Actions de Performance 2018 » portant sur un nombre maximal total de 72 185 actions attribuées à certains salariés de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés ayant le grade de « Managing Director » ou d'« Executive Director ».

Aucun mandataire social de la Société ne fait partie des bénéficiaires au titre du Plan AGA 2018 et du Plan d'Actions de Performance 2018. Il est également précisé que Messieurs Antoine Flamarion et Mathieu Chabran n'ont bénéficié d'aucune attribution d'actions gratuites au titre du Plan AGA 2018 et du Plan d'Actions de Performance 2018.

L'acquisition définitive des actions attribuées au titre du Plan AGA 2018 est conditionnée à la présence dans la Société ou les sociétés ou groupements qui lui sont liés à la date d'acquisition définitive mais n'est soumise à aucune condition de performance. Les actions gratuites seront attribuées définitivement aux bénéficiaires du Plan AGA 2018 à l'issue d'une période de deux ans et ne seront soumises à aucune période de conservation.

L'acquisition définitive des actions attribuées au titre du Plan d'Actions de Performance 2018 est soumise :

- pour 50% des actions attribuées, à la seule condition de présence ;

- pour 25% des actions attribuées, à la satisfaction d'une condition de performance portant sur le montant des actifs sous gestion publiés du Groupe ; et

- pour 25% des actions attribuées, à la satisfaction d'une condition de performance portant sur le résultat des activités de gestion d'actifs.

Sous réserve du respect des conditions de performance, les actions gratuites seront attribuées définitivement aux bénéficiaires du Plan d'Actions de Performance 2018 à l'issue d'une période de deux ans et ne seront soumises à aucune période de conservation.

<sup>1</sup> Le « personnel identifié » au sens des Directives AIFM et OPCVM V est composé de la Direction générale de Tikehau IM, des preneurs de risques (à savoir les gérants de portefeuille), des responsables des fonctions de contrôle, des responsables des fonctions support ainsi que de tout collaborateur qui, au vu de sa rémunération globale, se situe dans la même tranche de rémunération que la Direction générale de Tikehau IM et les preneurs de risques, et dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de Tikehau IM ou sur le profil de risque des FIA ou des OPCVM gérés par Tikehau IM. Seuls les membres du « personnel identifié » percevant une rémunération variable élevée et ayant une influence sur le profil de risque de Tikehau IM ou sur le profil de risque des FIA ou des OPCVM gérés par Tikehau IM sont soumis aux exigences relatives à la structure et aux modalités d'acquisition et de versement de la rémunération variable issues des Directives AIFM et OPCVM V (Voir la Section I.6(c)(iii) (Autres réglementations) du présent Document de référence). Le « personnel non identifié » est composé des collaborateurs de Tikehau IM qui ne font pas partie du « personnel identifié ».

	<b>Plan All</b>	<b>Plan One Off</b>	<b>Plan de Remplacement TIM 2016 – Hors Personnel Identifié</b>	<b>Plan de Remplacement TIM 2016 – Personnel Identifié</b>	<b>Plan AGA 2018</b>	<b>Plan d'Actions de Performance 2018</b>
Date de l'Assemblée	21/12/2016	21/12/2016	21/12/2016	21/12/2016	21/12/2016	21/12/2016
Date d'attribution par la Gérance	01/12/2017	01/12/2017	16/03/2018	16/03/2018	30/03/2018	30/03/2018
Nombre maximal total d'actions attribuées	26 334	690 426	136 442	216 842	54 629	72 185
Nombre de bénéficiaires initiaux	198	158	17	8	52	31
Nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux	–	–	–	–	–	–
Nombre d'actions attribuées aux 10 premiers salariés attributaires non mandataires sociaux de la Société <sup>1</sup>	–	–	–	–	–	–
Date d'acquisition des actions	01/12/2019	01/12/2019 pour 50% 01/12/2020 pour 50%	30/06/2019	30/06/2019	30/03/2020	30/03/2020
Condition d'acquisition des actions	Condition de présence Pas de condition de performance	Condition de présence Pas de condition de performance	Condition de présence Pas de condition de performance	Condition de présence Condition de performance <sup>2</sup>	Condition de présence Pas de condition de performance	Condition de présence 50% des actions attribuées sans conditions de performance 50% des actions attribuées avec conditions de performance <sup>3</sup>
Durée de période de conservation	–	–	1 an	1 an	–	–
Nombre d'actions acquises	–	–	–	–	–	–
Nombres d'actions annulées ou caduques	1 862	16 860	–	–	–	–
Nombre d'actions attribuées et restant à acquérir	24 472	673 566	136 442	216 842	54 629	72 185

<sup>1</sup> La Société n'a pas de salarié.

<sup>2</sup> Condition de performance fonction d'un indice de référence composé d'OPCVM et de FIA gérés par Tikehau IM et jugés représentatifs de chacune des lignes de métiers de Tikehau IM. La performance de cet indice de référence est calculée en mesurant l'évolution de la valeur liquidative par part ou action des fonds concernés.

<sup>3</sup> Pour 25% des actions attribuées, condition de performance portant sur le montant des actifs sous gestion et, pour 25% des actions attribuées, condition de performance portant sur le résultat des activités de gestion d'actifs.

(c) Tableau récapitulatif des délégations

(i) Délégations financières existantes et utilisation

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, les délégations financières de la Gérance en vigueur ont été approuvées par l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 21 décembre 2016.

Ces délégations et leur utilisation à la date d'enregistrement du présent Document de référence sont présentées dans le tableau ci-après :

Objet de la résolution	Date Assemblée Numéro de la résolution	Montant maximal (en nominal ou en % du capital)	Durée de l'autorisation en vigueur	Utilisation à la date d'enregistrement (en nominal)	Modalités de fixation du prix d'émission
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes	21 décembre 2016 28 <sup>e</sup> résolution	1 milliard d'euros <sup>a</sup>	26 mois	–	N/A
Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	21 décembre 2016 23 <sup>e</sup> résolution	900 millions d'euros	26 mois	85,8 millions d'euros le 06/01/2017 382,8 millions d'euros le 26/07/2017	N/A
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans le cadre d'offres au public	21 décembre 2016 24 <sup>e</sup> résolution	500 millions d'euros <sup>a</sup>	26 mois	–	Voir la Note (1) ci-dessous
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital par placements privés visés au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	21 décembre 2016 25 <sup>e</sup> résolution	300 millions d'euros et limite légale (à ce jour de 20% du capital social) <sup>a, b</sup>	26 mois	–	Voir la Note (1) ci-dessous
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital	21 décembre 2016 26 <sup>e</sup> résolution	150 millions d'euros et limite légale (à ce jour de 10% du capital social) <sup>a, b</sup>	26 mois	4,2 millions d'euros le 04/01/2018	Voir la Note (2) ci-dessous
Autorisation consentie à la Gérance, en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, pour fixer le prix d'émission dans la limite de 10% du capital	21 décembre 2016 27 <sup>e</sup> résolution	10% du capital social <sup>a, b</sup>	26 mois	–	Voir la Note (3) ci-dessous



<b>Objet de la résolution</b>	<b>Date Assemblée Numéro de la résolution</b>	<b>Montant maximal</b> (en nominal ou en % du capital)	<b>Durée de l'autorisation en vigueur</b>	<b>Utilisation à la date d'enregistrement</b> (en nominal)	<b>Modalités de fixation du prix d'émission</b>
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	21 décembre 2016 29 <sup>e</sup> résolution	Limite légale prévue (à ce jour, 15% de l'émission initiale) <sup>a</sup>	26 mois	–	N/A
Augmentation du capital par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents de plans d'épargne	21 décembre 2016 30 <sup>e</sup> résolution	25 millions d'euros <sup>a</sup>	26 mois	–	Voir la Note (4) ci-dessous
Augmentation du capital par attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés	21 décembre 2016 31 <sup>e</sup> résolution	Plafond à 3% du capital social <sup>a</sup>	26 mois	–	Voir la Note (5) ci-dessous
Augmentation du capital par attribution gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés	21 décembre 2016 32 <sup>e</sup> résolution	Plafond à 3% du capital social <sup>a</sup>	26 mois	Un maximum de 716 760 actions, soit 0,69% du capital le 1 <sup>er</sup> décembre 2017 Un maximum de 353 284 actions, soit 0,34% du capital le 16 mars 2018 Un maximum de 126 814 actions, soit 0,12% du capital le 30 mars 2018	N/A

<sup>a</sup> Montant s'imputant sur le plafond global prévu par la 23<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale du 21 décembre 2016.

<sup>b</sup> Montant s'imputant sur le plafond prévu par la 24<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale du 21 décembre 2016.



Note (1) – Conformément à l'article L. 225-136 1<sup>o</sup> alinéa 1 du Code de commerce, (i) le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5%), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance, et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini au (i) ci-avant.

Note (2) – Conformément à l'article L. 225-147 du Code de commerce, la gérance statuera sur l'évaluation des apports au regard du rapport d'un ou plusieurs commissaires aux apports désignés à l'unanimité des actionnaires ou, à défaut, par décision de justice.

Note (3) – Conformément à l'article L. 225-136 1<sup>o</sup> alinéa 2 du Code de commerce, (i) le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société sur le marché Euronext Paris lors des vingt dernières séances de bourse précédant sa fixation, ou s'il est plus faible, au dernier cours de clôture précédant la fixation du prix diminué d'une décote maximale de 5%, et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au (i) ci-dessus, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

Note (4) – Le prix d'émission des nouvelles actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80% du Prix de Référence (telle que cette expression est définie ci-après) ou à 70% du Prix de Référence lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans ; pour les besoins du présent paragraphe, le Prix de Référence désigne (i) la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) ou (ii) lorsque l'augmentation de capital est concomitante à une première introduction sur un marché réglementé, le prix d'admission de l'action de la Société aux négociations sur ledit marché, à condition que la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions intervienne au plus tard dix séances de bourse après la date de première cotation de l'action.

Note (5) – Le prix à payer lors de l'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions sera fixé le jour où les options seront consenties et (i) dans le cas d'octroi d'options de souscription, ce prix ne pourra pas être inférieur à 80% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour où les options de souscription seront consenties, et (ii) dans le cas d'octroi d'options d'achat d'actions, ce prix ne pourra être inférieur ni à la valeur indiquée au (i) ci-dessus, ni à 80% du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce. Si la Société réalise l'une des opérations prévues par l'article L. 225-181 du Code de commerce ou par l'article R. 225-138 du Code de commerce, la Société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération.

(ii) Délégations financières proposées à l'Assemblée générale du 25 mai 2018

Les délégations financières proposées à l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 25 mai 2018 sont présentées dans le tableau ci-après :

Objet de la résolution	Date Assemblée Numéro de la résolution	Montant maximal (en nominal ou en % du capital)	Durée de l'autorisation en vigueur	Modalités de fixation du prix d'émission
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes	25 mai 2018 12 <sup>e</sup> résolution	1 milliard d'euros <sup>a</sup>	26 mois	N/A
Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	25 mai 2018 7 <sup>e</sup> résolution	1,5 milliard d'euros	26 mois	N/A
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans le cadre d'offres au public	25 mai 2018 8 <sup>e</sup> résolution	600 millions d'euros <sup>a</sup>	26 mois	Voir la Note (1) du tableau ci-dessus
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital par placements privés visés au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	25 mai 2018 9 <sup>e</sup> résolution	500 millions d'euros et limite légale (à ce jour, 20% du capital social) <sup>a, b</sup>	26 mois	Voir la Note (1) du tableau ci-dessus
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital	25 mai 2018 10 <sup>e</sup> résolution	250 millions d'euros et limite légale (à ce jour, 10% du capital social) <sup>a, b</sup>	26 mois	Voir la Note (2) du tableau ci-dessus
Autorisation consentie à la Gérance, en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, pour fixer le prix d'émission dans la limite de 10% du capital	25 mai 2018 11 <sup>e</sup> résolution	10% du capital social <sup>a, b</sup>	26 mois	Voir la Note (3) du tableau ci-dessus
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	25 mai 2018 13 <sup>e</sup> résolution	Limite légale prévue (à ce jour, 15% de l'émission initiale) <sup>a</sup>	26 mois	N/A
Augmentation du capital par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents de plans d'épargne	25 mai 2018 14 <sup>e</sup> résolution	30 millions d'euros <sup>a</sup>	26 mois	Voir la Note (4) du tableau ci-dessus
Augmentation du capital par attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés	25 mai 2018 15 <sup>e</sup> résolution	Plafond à 3% du capital social <sup>a</sup>	26 mois	Voir la Note (5) du tableau ci-dessus
Augmentation du capital par attribution gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés	25 mai 2018 16 <sup>e</sup> résolution	Plafond à 3% du capital social <sup>a</sup>	26 mois	N/A

<sup>a</sup> Montant s'imputant sur le plafond global prévu par la 7<sup>e</sup> résolution soumise à l'Assemblée générale du 25 mai 2018.

<sup>b</sup> Montant s'imputant sur le plafond prévu par la 8<sup>e</sup> résolution soumise à l'Assemblée générale du 25 mai 2018.

#### (d) Programme de rachat par Tikehau Capital de ses propres actions

L'Assemblée générale mixte du 21 décembre 2016 a autorisé la Gérance, pour une période de 18 mois à compter de ladite Assemblée générale, sous condition suspensive et avec effet à compter de la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris qui est intervenue le 7 mars 2017, avec faculté de subdélégation, et conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire acheter des actions de la Société notamment en vue :

- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; ou
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou
- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Tikehau Capital par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10% des actions composant le capital de la Société à cette date (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à la date de l'Assemblée générale), étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour

le calcul de la limite de 10% prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, sauf en période d'offre publique, et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement ou exercice d'un bon, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisé par l'un quelconque de ces moyens).

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la résolution en vigueur correspond à 150% du prix d'admission de l'action de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris par action (soit 31,5 euros sur la base d'un prix d'admission de 21 euros).

La Gérance a, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ne peut être supérieur à 200 millions d'euros.

La Gérance, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, a tout pouvoir pour décider et effectuer la mise en œuvre de ladite autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme de rachat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, effectuer toutes déclarations auprès de l'AMF et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire. La Société a mis en place un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI du 8 mars 2011 approuvée par l'AMF par décision du 21 mars 2011. Ce contrat, qui a été confié à Exane BNP Paribas, est effectif depuis le 7 mars

2017. Il a été conclu pour une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction. Pour la mise en œuvre de ce contrat, la Société a affecté la somme d'un million d'euros et 13 290 actions de la Société au crédit du compte de liquidité.

Il est proposé à l'Assemblée générale du 25 mai 2018 se renouveler cette autorisation en portant le prix maximum d'achat des actions qui serait porté à 40 euros et le montant maximal global affecté au programme de rachat d'actions à 300 millions d'euros.

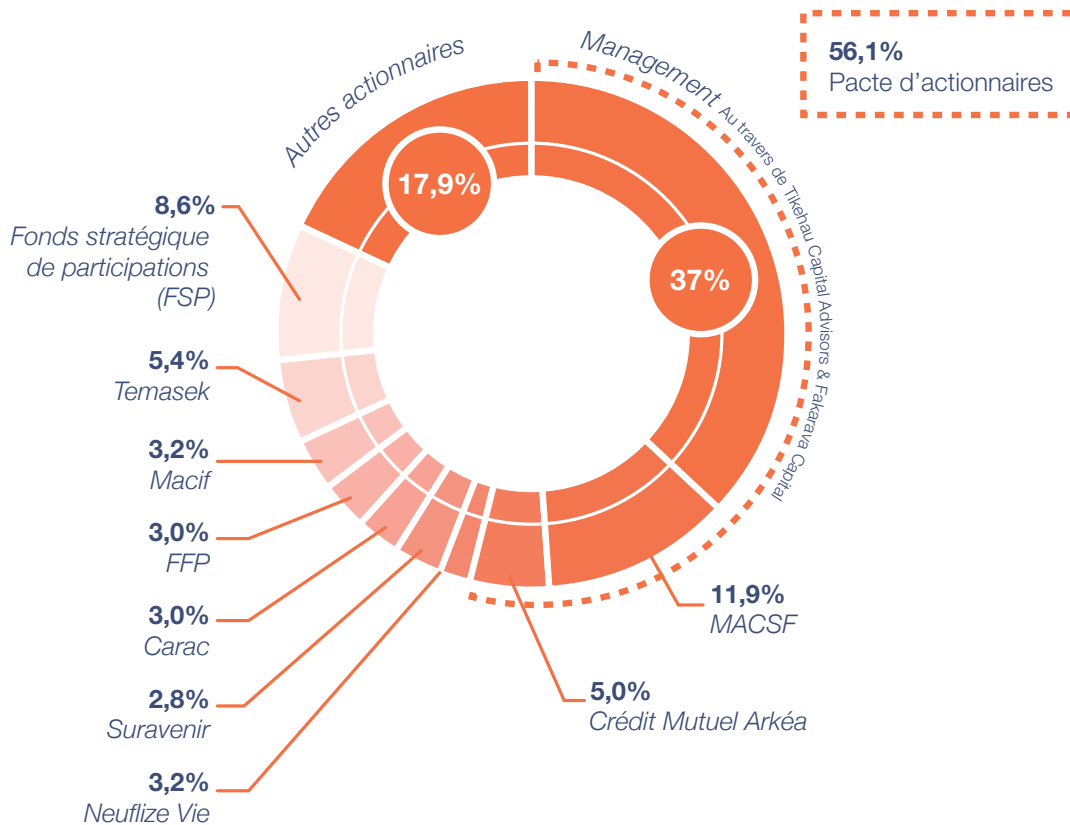
À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société détient 28 088 actions ordinaires (pour une valeur de marché de 28,3 euros sur la base du dernier cours de clôture précédant la date d'enregistrement du présent Document de référence). L'ensemble de ces actions sont détenues dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Exane et aucune action de la Société n'est détenue par l'une de ses filiales ou par un tiers pour son compte. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, la Société n'a pas fait usage de produits dérivés sur ses actions.

## 4. INFORMATIONS SUR LE CONTRÔLE ET LES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

### (a) Actionnariat de la Société sur trois ans

#### Actionnariat de la Société au 31 janvier 2018

Le graphique et le tableau suivants présentent l'actionnariat de la Société au 31 janvier 2018 sur la base du nombre d'actions émises :



VIII . INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, SES STATUTS ET SON CAPITAL  
*Informations sur le contrôle et les principaux actionnaires*

<b>Actionnaires</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>% de capital et de droits de vote</b>
Tikehau Capital Advisors	30 702 957	29,8%
MACSF Epargne Retraite	12 246 257	11,9%
Fakarava Capital <sup>1</sup>	7 438 423	7,2%
Crédit Mutuel Arkéa	5 139 988	5,0%
Neuflize Vie	2 274 836	2,2%
<b>Total Pacte d'actionnaires<sup>2</sup></b>	<b>57 802 461</b>	<b>56,1%</b>
Fonds Stratégique de Participations	8 886 502	8,6%
Esta Investments (Groupe Temasek)	5 551 949	5,4%
<b>Total – Actionnaires détenant une participation supérieure à 5% ou étant partie au pacte d'actionnaires</b>	<b>72 240 912</b>	<b>70,1%</b>
MACIF	3 348 280	3,2%
CARAC	3 053 932	3,0%
FFP Invest (Groupe FFP)	3 107 147	3,0%
Suravenir	2 845 729	2,8%
Autres	18 550 248	17,9%
<b>Total – Actionnaires détenant une participation inférieure à 5% ou n'étant pas membre du concert majoritaire</b>	<b>30 905 336</b>	<b>29,9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>103 146 248</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Société détenue conjointement à hauteur de 69,1% par Tikehau Capital Advisors et le management du Groupe.

<sup>2</sup> Voir la Section VIII.4(b) (Contrôle du Groupe) du présent Document de référence.

Par courrier en date du 1<sup>er</sup> août 2017, la société Crédit Mutuel Arkéa a déclaré avoir franchi, directement et indirectement par l'intermédiaire de sa filiale à 100% Suravenir, à la baisse, les seuils de 10% du capital et des droits de vote de la Société, et détenir, directement et indirectement, 8 142 791 actions représentant 7,92% du capital et des droits de la Société. Ce franchissement de seuils résulte de la souscription à l'augmentation de capital de la Société réalisée le 26 juillet 2017.

Par courrier en date du 28 juillet 2017, la société Esta Investments Pte. Ltd. a déclaré avoir franchi directement, à la hausse, les seuils de 5% du capital et des droits de vote de la Société, et détenir 5 551 949 actions représentant 5,40% du capital et des droits de la Société.

Ce franchissement de seuils résulte de la souscription à l'augmentation de capital de la Société réalisée le 26 juillet 2017.

Il est précisé qu'à la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société n'a pas mis en place de mécanisme favorisant la participation des salariés au capital en direct ou par le biais d'organismes collectifs (PEE ou FCPE) et n'a pas procédé à des acquisitions d'actions en vue de les attribuer aux salariés du Groupe. Les plans d'attribution d'actions gratuites en vigueur au sein de la Société sont décrits à la Section VIII.3(b)(ii) (Plans d'attribution d'actions gratuites).

### Actionnariat de la Société au 31 décembre 2016

Le tableau suivant présente la répartition détaillée de son actionnariat au 31 décembre 2016 :

Actionnaires	Nombre d'actions	% de capital et de droits de vote
Tikehau Capital Advisors	18 538 355	34,2%
Fakarava Capital <sup>1</sup>	6 756 610	12,5%
MACSF épargne retraite	6 152 143	11,4%
Suravenir	4 285 715	7,9%
Crédit Mutuel Arkéa	2 972 380	5,5%
<b>Total – Actionnaires détenant une participation supérieure à 5%</b>	<b>38 705 203</b>	<b>71,4%</b>
CARAC	2 485 005	4,6%
Esta Investments (Groupe Temasek)	2 142 858	4,0%
FFP Invest (Groupe FFP)	2 142 858	4,0%
Amundi Ventures	1 887 380	3,5%
Neuflize Vie	1 229 330	2,3%
Autres	8 067 193	10,3%
<b>Total – Actionnaires détenant une participation inférieure à 5%</b>	<b>15 469 619</b>	<b>28,6%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>54 174 822</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Société détenue conjointement à hauteur de 62,5% par Tikehau Capital Advisors et le management du Groupe.

### Actionnariat de la Société au 31 décembre 2015

Le tableau suivant présente la répartition détaillée de son actionnariat au 31 décembre 2015 :

Actionnaires	Nombre d'actions	% de capital et de droits de vote
Tikehau Capital Advisors	6 088 821	28,1%
Fakarava Capital <sup>1</sup>	4 613 323	21,3%
MACSF épargne retraite	3 295 000	15,2%
CARAC	1 770 718	8,2%
Crédit Mutuel Arkéa	1 085 000	5,0%
<b>Total – Actionnaires détenant une participation supérieure à 5%</b>	<b>16 852 862</b>	<b>77,7%</b>
Koramic Finance Company	392 112	1,8%
Chestone Participations	377 322	1,7%
Autres	4 067 542	18,8%
<b>Total – Actionnaires détenant une participation inférieure à 5%</b>	<b>4 836 976</b>	<b>22,3%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21 689 838</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Société détenue conjointement à hauteur de 56,3% par Tikehau Capital Advisors et le management du Groupe.



## (b) Contrôle du Groupe

### Contrôle

À la date du présent Document de référence, Tikehau Capital Advisors détient 29,8% du capital et des droits de vote de la Société et 100% du capital et des droits de vote de Tikehau Capital General Partner, le Gérant-Commandité de la Société (Voir l'organigramme figurant à la Section I.1(a) (Profil de Tikehau Capital) du présent Document de référence).

Le capital de Tikehau Capital Advisors est réparti entre des managers et fondateurs de Tikehau Capital qui détiennent ensemble 75,9% du capital et des droits de vote de Tikehau Capital Advisors et un groupe d'actionnaires institutionnels : Crédit Mutuel Arkéa, FFP, MACSF et Temasek, qui se répartissent de manière à peu près paritaire le solde de 24,1%.

Tikehau Capital Advisors agit de concert avec les sociétés Fakarava Capital, MACSF épargne retraite, Crédit Mutuel Arkéa et Neufilize Vie dans le cadre d'un pacte d'actionnaires qui a été conclu le 23 janvier 2017 pour une durée de 5 ans. Ce pacte prévoit que les parties se concerteront préalablement à toute réunion du Conseil de surveillance ou de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en vue d'établir une politique générale commune pour la Société. Ce pacte prévoit que les parties feront le nécessaire pour qu'un membre du Conseil de surveillance soit désigné sur proposition de chaque partie détenant au moins 5% du capital de la Société. Ce pacte prévoit également les conditions dans lesquelles les concertistes peuvent demander la nomination d'un représentant au Conseil de surveillance. Enfin, ce pacte prévoit que chaque partie détenant plus de 3% du capital de la Société (sur une base totalement diluée) et qui souhaiterait céder tout ou partie de ses actions de la Société a l'obligation d'offrir aux autres parties au pacte la faculté d'acquiescer les actions proposées à la vente au prix fixé par le cédant.

En outre, la Société a la forme d'une société en commandite par actions régie par les articles L. 226-1 et suivants du Code de Commerce, et a pour Gérant et associé commandité, Tikehau Capital General Partner. Au titre de l'article 11 des statuts de Tikehau Capital General Partner, avant d'approuver certaines décisions clés concernant Tikehau Capital, au nom et pour le compte de Tikehau Capital General Partner agissant en sa qualité d'associé commandité et/ou de Gérant de Tikehau Capital, le Président et le Directeur Général de Tikehau Capital General Partner doivent obtenir l'autorisation préalable de Tikehau Capital Advisors. Ces décisions sont les suivantes : (i) la nomination (y compris la durée de ses fonctions ou sa rémunération) ou la révocation de tout Gérant de Tikehau Capital ; (ii) la démission de Tikehau Capital General Partner de sa qualité de Gérant de Tikehau Capital ; (iii) le transfert des parts de commandité de Tikehau Capital ; et (iv) toute modification des statuts de Tikehau Capital.

### Prévention du contrôle abusif

Du fait de la forme sociale de la Société et des dispositions de ses statuts, le Gérant de la Société a des pouvoirs très larges pour conduire les affaires de la Société. Pour prévenir un contrôle abusif sur la Société, la Société a mis en place une gouvernance prévoyant, notamment, la présence d'au moins un tiers d'indépendants au sein du Conseil de surveillance ainsi que des Comités spécialisés

(voir la Section IV.1 (Organes d'administration et de direction) du présent Document de référence) ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des conflits d'intérêts appliquées au sein du Groupe (voir la Section III.3 (Gestion des risques et dispositif de contrôle interne) du présent Document de référence). Toutefois, la structure de la gouvernance et les dispositions légales applicables aux sociétés en commandite par actions n'offrent pas aux actionnaires de la Société des droits et des pouvoirs équivalents à ceux qui pourraient leur être garantis dans une société anonyme ou une société européenne. En particulier, il convient de rappeler que, si le Conseil de surveillance s'assure de la bonne gestion de la Société, il ne peut en aucun cas diriger l'action du Gérant, ni le révoquer. (Voir la Section III.1(e) (Risques liés à la forme juridique, aux statuts et à l'organisation de Tikehau Capital) du présent Document de référence.).

## (c) Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

La Société est une société en commandite par actions et présente en conséquence des spécificités attachées à sa forme juridique, notamment des dispositions légales et statutaires pouvant avoir une incidence en cas d'offre publique. (Voir les Sections III.1(e) (Risques liés à la forme juridique, aux statuts et à l'organisation de Tikehau Capital) et VIII.2(d) (Associés commandités (Articles 9 et 11.2 des statuts)) du présent Document de référence.)

La composition actuelle du capital de la Société (voir la Section VIII.4(a) (Actionariat de la Société sur trois ans) et (b) (Contrôle du Groupe) du présent Document de référence) est également susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique. Tikehau Capital Advisors détient 29,8% du capital et des droits de vote de la Société et 100% du capital et des droits de vote de Tikehau Capital General Partner, le Gérant-Commandité de la Société à la date du présent Document de référence. Tikehau Capital Advisors agit de concert avec les sociétés Fakarava Capital, MACSF épargne retraite, Crédit Mutuel Arkéa et Neufilize Vie dans le cadre d'un pacte d'actionnaires qui a été conclu le 23 janvier 2017. Au 31 janvier 2018, les parties à ce pacte d'actionnaires détiennent collectivement 56,1% du capital et des droits de vote de la Société.

Le droit de vote double prévu par l'article L. 225-123, alinéa 3, du Code de commerce (dans sa rédaction issue de la loi Florange n° 2014-284 du 29 mars 2014) a été expressément exclu dans les statuts de la Société.

Dans le cadre des délégations en vigueur à la date d'enregistrement du présent Document de référence et celles proposées à l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 25 mai 2018, la Gérance ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage des délégations financières et de la délégation relative à la mise en œuvre du programme de rachat d'actions de la Société à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Le Contrat de Crédit Syndiqué conclu par Tikehau Capital en novembre 2017 et le contrat de l'émission obligatoire réalisée par la Société en novembre 2017 contiennent des clauses de changement de contrôle usuelles pour ces types de financement. Le Contrat de Crédit Syndiqué

prévoit la faculté pour chaque prêteur de ne pas financer sa participation en cas de tirage et de résilier son engagement en cas de changement de contrôle de la Société. Le contrat d'émission obligataire prévoit que tout porteur d'obligations pourra obtenir le remboursement anticipé ou le rachat de tout ou partie des obligations dont il est propriétaire à un prix égal à la valeur nominale des obligations (ou le cas échéant, au prix de rachat) majorée des intérêts courus. (Voir la Section II.3(d) (Liquidités et sources de financement) du présent Document de référence.)

#### (d) Actionnariat des mandataires sociaux

L'article 3 du règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit que chaque membre du Conseil de surveillance doit être propriétaire d'au moins 200 actions pendant la durée de ses fonctions. Le tableau suivant montre le nombre d'actions de la Société détenues par chaque membre du Conseil de surveillance à la date d'enregistrement du présent Document de référence :

	Nombre d'actions détenues
<b>Christian de Labriffe (Président)</b>	586
<b>Roger Caniard</b>	200
<b>Jean-Louis Charon</b>	60 000
<b>Jean Charest</b>	4 760
<b>Jean-Pierre Denis</b>	200
<b>Fonds Stratégique de Participations</b>	8 886 502
<b>Anne-Laure Naveos</b>	200
<b>Fanny Picard</b>	25 866
<b>Constance de Poncins</b>	272
<b>Troismer</b>	55 000
<b>Natacha Valla</b>	200

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, ni le Gérant de la Société, ni les mandataires sociaux du Gérant ne détiennent de titre de la Société.

D'autres informations concernant l'actionnariat de la Société figurent aux Sections IV.1(a) (La Gérance), IV.4(a)(i) (Composition du Conseil de surveillance), VIII.3(a) (Historique du capital social au cours des trois derniers exercices) et VIII.4(b) (Contrôle du Groupe) du présent Document de référence.



# IX . ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

1. ORDRE DU JOUR	314
2. RAPPORT DE LA GÉRANCE	315
3. PROJETS DE RÉSOLUTIONS	326
4. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	342
(a) Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription	342
(b) Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	344
(c) Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions	345
(d) Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	346
(e) Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital	347

## 1. ORDRE DU JOUR

L'Assemblée générale annuelle ordinaire de la Société sera appelée à se réunir le 25 mai 2018 à 15 heures au Centre de Conférences Capital 8, 32 rue de Monceau, 75008 Paris, en vue de statuer sur l'ordre du jour suivant :

- 1) Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
- 2) Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
- 3) Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
- 4) Examen et autorisation des conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce.
- 5) Jetons de présence alloués au Conseil de surveillance de la Société.
- 6) Autorisations à donner à la Gérance à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.
- 7) Délégation de compétence à donner à la Gérance pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec maintien du droit préférentiel de souscription.
- 8) Délégation de compétence à donner à la Gérance pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public.
- 9) Délégation de compétence à donner à la Gérance pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme par placement privé visé à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier.
- 10) Autorisation à donner à la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la Société en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.
- 11) Détermination du prix d'émission, dans la limite de 10% du capital par an, dans le cadre d'une augmentation du capital social par émission de titres de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.
- 12) Délégation de compétence à donner à la Gérance à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes.
- 13) Délégation de compétence à donner à la Gérance à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription.
- 14) Délégation de compétence à donner à la Gérance pour décider l'augmentation du capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents de plans d'épargne.
- 15) Délégation de compétence à donner à la Gérance à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux.
- 16) Délégation de compétence à donner à la Gérance à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux.
- 17) Autorisation à donner à la Gérance à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions autodétenues.
- 18) Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales

L'ordre du jour et les projets de résolutions sont également disponibles dans l'avis préalable de réunion qui est paru au *Bulletin des annonces légales obligatoires* numéro 45 du 13 avril 2018.

## 2. RAPPORT DE LA GÉRANCE

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Conformément aux dispositions légales et statutaires en vigueur, le présent rapport a été établi par votre Gérant, la société Tikehau Capital General Partner, à l'effet de soumettre à votre approbation des projets de résolutions portant sur l'ordre du jour suivant :

- **Première résolution** – Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
- **Deuxième résolution** – Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
- **Troisième résolution** – Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
- **Quatrième résolution** – Examen et autorisation des conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce.
- **Cinquième résolution** – Jetons de présence alloués au Conseil de surveillance de la Société.
- **Sixième résolution** – Autorisations à donner à la Gérance à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.
- **Septième résolution** – Délégation de compétence à donner à la Gérance pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec maintien du droit préférentiel de souscription.
- **Huitième résolution** – Délégation de compétence à donner à la Gérance pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public.
- **Neuvième résolution** – Délégation de compétence à donner à la Gérance pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé visé à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier.
- **Dixième résolution** – Autorisation à donner à la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la Société en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.
- **Onzième résolution** – Détermination du prix d'émission, dans la limite de 10% du capital par an, dans le cadre d'une augmentation du capital social par émission de titres de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.
- **Douzième résolution** – Délégation de compétence à donner à la Gérance à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes.
- **Treizième résolution** – Délégation de compétence à donner à la Gérance à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription.
- **Quatorzième résolution** – Délégation de compétence à donner à la Gérance pour décider l'augmentation du capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents de plans d'épargne.
- **Quinzième résolution** – Délégation de compétence à donner à la Gérance à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux.
- **Seizième résolution** – Délégation de compétence à donner à la Gérance à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux.
- **Dix-septième résolution** – Autorisation à donner à la Gérance à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions autodétenues.
- **Dix-huitième résolution** – Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales.

Les résolutions qui vous sont proposées dans le présent rapport de la Gérance sont principalement destinées à donner à votre Société les moyens financiers de se développer et de mener à bien sa stratégie, afin d'associer à sa réussite l'ensemble des constituants de la Société, notamment ses actionnaires et salariés. Ces projets de résolutions sont présentés de manière succincte ci-dessous, et détaillés plus avant dans un tableau synthétique ci-dessous, auquel nous vous invitons à vous reporter et qui fait partie intégrante de ce rapport.

Le présent rapport a pour objet de présenter les projets de résolutions soumis par votre Gérance à votre Assemblée. Composé de la présente introduction, d'un exposé des motifs ainsi que d'un tableau synthétique sur les résolutions financières et d'un lexique, il est destiné à vous présenter les points importants des projets de résolutions, conformément à la réglementation en vigueur ainsi que les meilleures pratiques de gouvernance recommandées sur la place financière de Paris. Il ne prétend par conséquent pas à l'exhaustivité ; aussi est-il indispensable que vous procédiez à une lecture attentive du texte des projets de résolutions avant d'exercer votre droit de vote.



## I. Approbation des états financiers 2017 (1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions)

Le premier point à l'ordre du jour porte sur l'approbation des comptes annuels de Tikehau Capital (1<sup>re</sup> résolution). Les comptes de Tikehau Capital pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'arrêtés par la Gérance, font ressortir un bénéfice de 271 894 539,09 euros contre une perte de 56 601 842 euros au titre de l'exercice précédent. Les commentaires détaillés sur ces comptes annuels figurent à la Section II.4 du Document de référence.

La 2<sup>e</sup> résolution a pour objet l'approbation des comptes consolidés de Tikehau Capital. Les comptes consolidés de Tikehau Capital pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'arrêtés par la Gérance, font ressortir un bénéfice de 315 997 000 euros contre un bénéfice de 72 496 000 euros au titre de l'exercice précédent.

Les commentaires détaillés sur ces comptes consolidés figurent à la Section II.3 du Document de Référence.

## II. Affectation du résultat (3<sup>e</sup> résolution)

Au titre de la 3<sup>e</sup> résolution, l'Assemblée est appelée à constater que le résultat net comptable de l'exercice s'élève à un bénéfice de 271 894 539,09 euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Il est rappelé que Tikehau Capital General Partner, en qualité d'associé commandité et conformément à l'article 14.1 des statuts, a droit, à titre de préciput et en cas de bénéfice distribuable, à une rémunération égale à 12,5% du résultat net de la Société tel qu'il ressort des comptes sociaux à la clôture de l'exercice social. L'Assemblée est appelée à prendre acte qu'en application des statuts, le préciput dû à l'associé commandité au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 s'élève à 33 986 817,36 euros.

La Gérance, en accord avec le Conseil de surveillance, propose d'affecter le résultat de l'exercice de la façon suivante incluant une proposition de versement de 1 euro de dividende par action :

<b>BÉNÉFICE NET COMPTABLE DE L'EXERCICE 2017</b>		<b>271 894 539,09 €</b>
Report à nouveau déficitaire antérieur	(+)	(20 051 306,30) €
Dotations à la réserve légale	(-)	12 592 161,64 €
Bénéfice distribuable	(=)	239 251 071,15 €
<i>Distributions</i>		
Préciput de l'associé commandité	(-)	33 986 817,36 €
Dividende en numéraire de 1,00 euro par action <sup>1</sup>	(-)	103 146 248,00 €
<i>Affectation au compte de report à nouveau</i>		
Solde du report à nouveau	(=)	102 118 005,76 €

<sup>1</sup> Le montant total du dividende est calculé sur la base du nombre théorique d'actions ouvrant droit au dividende au 4 janvier 2018 et pourra varier selon le nombre d'actions ouvrant effectivement droit au dividende à la date de détachement du dividende, notamment en fonction du nombre d'actions autodétenues à cette date.

Il est rappelé, ci-après, le montant des dividendes mis en distribution, au titre des trois exercices précédents :

<b>Exercices</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Dividende par action versé	0,60 €	0,70 €	0 €

Pour les personnes physiques domiciliées fiscalement en France, il est rappelé que ces dividendes versés étaient éligibles à l'abattement de 40% prévu à l'article 158-3-2<sup>o</sup> du Code général des impôts.

À titre incident, il est rappelé que Tikehau Capital General Partner, en qualité de seul gérant, a droit, en application de l'article 8.3 des statuts, à une rémunération hors taxes égale

à 2% des capitaux propres consolidés totaux de la Société, déterminés au dernier jour de l'exercice social précédent.

L'assemblée est appelée à prendre acte qu'en application des statuts la rémunération perçue par la Gérance au titre l'exercice clos le 31 décembre 2017 s'élève à 22 647 068 euros (hors taxes).

### III. Examen et autorisation des conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce (4<sup>e</sup> résolution)

Après avoir pris connaissance du présent rapport de la Gérance ainsi que du rapport spécial du Commissaire aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce (figurant à la Section IV.5(c) (Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés) du présent Document de référence), vous serez appelés à approuver les conclusions desdits rapports.

### IV. Jetons de présence alloués au Conseil de surveillance de la société (5<sup>e</sup> résolution)

Après avoir pris connaissance du présent rapport de la Gérance et du rapport du Conseil de surveillance, vous serez appelés à décider de porter l'enveloppe des jetons de présence alloués au Conseil de surveillance de la Société de 300 000 à 400 000 euros par an jusqu'à l'intervention d'une nouvelle décision afin de disposer de la marge de manœuvre nécessaire en cas de nomination de membres de Conseil de surveillance additionnels ou de nécessité de réunions supplémentaires du Conseil ou d'un des Comités.

La répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil de surveillance a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, lors de sa réunion du 29 mars 2018.

### V. Délégations financières (6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> à 17<sup>e</sup> résolutions)

#### Programme de rachat et annulation d'actions

Nous vous proposons d'abord d'autoriser votre Gérance à racheter des actions de votre Société (6<sup>e</sup> résolution) pour les raisons et selon les conditions présentées dans le tableau synthétique ci-dessous. La 17<sup>e</sup> résolution est destinée à permettre l'annulation des actions détenues en propre par votre Société, notamment du fait de ces rachats.

#### Autres autorisations financières

Les 7<sup>e</sup> à 16<sup>e</sup> résolutions sont toutes destinées à confier à votre Gérance la gestion financière de votre Société, en lui autorisant notamment à en augmenter le capital, selon diverses modalités et pour diverses raisons exposées dans le tableau synthétique ci-dessous. Chaque résolution correspond à un objectif spécifique pour lequel votre Gérance serait autorisée à augmenter le capital, sauf les 7<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> résolutions, qui l'y autorisent de manière générale, respectivement avec maintien et suppression du droit préférentiel de souscription. Le but de ces autorisations financières est de permettre à votre Gérance de disposer de flexibilité dans le choix des émissions envisageables et d'adapter, le moment venu, la nature des instruments financiers à émettre en fonction de l'état et des possibilités des marchés financiers, français ou internationaux.

Ces résolutions peuvent être divisées en deux grandes catégories : celles qui donneraient lieu à des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription et celles qui donneraient lieu à des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Toute augmentation de capital en numéraire ouvre aux actionnaires un « droit préférentiel de souscription », qui est détachable et négociable pendant la durée de la période de souscription : chaque actionnaire a le droit de souscrire, pendant un délai de 5 jours de bourse au minimum à compter de l'ouverture de la période de souscription, un nombre d'actions nouvelles proportionnel à sa participation dans le capital.

Votre Gérance est conduite à vous demander de lui consentir, pour certaines de ces résolutions, la faculté de supprimer ce droit préférentiel de souscription. En effet, selon les conditions de marché, la nature des investisseurs concernés par l'émission et le type de titres émis, il peut être préférable, voire nécessaire, de supprimer le droit préférentiel de souscription, pour réaliser un placement de titres dans les meilleures conditions, notamment lorsque la rapidité des opérations constitue une condition essentielle de leur réussite, ou lorsque les émissions sont effectuées sur les marchés financiers étrangers. Une telle suppression peut permettre d'obtenir une masse de capitaux plus importante en raison de conditions d'émission plus favorables. Enfin, la loi prévoit parfois cette suppression : notamment, le vote des délégations permettant à votre Gérance d'attribuer des options de souscription d'actions (15<sup>e</sup> résolution), ou des actions gratuites ou de performance (16<sup>e</sup> résolution) entraînerait, de par la loi, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires de ces émissions ou attributions.

Chacune de ces autorisations ne serait donnée que pour une durée limitée. En outre, votre Gérance ne pourrait exercer cette faculté d'augmentation de capital que dans la limite de plafonds strictement déterminés au-delà desquels votre Gérance ne pourrait plus augmenter le capital sans convoquer une nouvelle assemblée générale des actionnaires. Ces plafonds sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

Par ailleurs, les 6<sup>e</sup>, 7<sup>e</sup> à 10<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> à 13<sup>e</sup> résolutions ne pourront être utilisées par votre Gérance à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de votre Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre (sauf autorisation préalable par l'assemblée générale).

Si la Gérance faisait usage d'une délégation de compétence consentie par votre Assemblée, elle établirait, le cas échéant et conformément à la loi et à la réglementation, au moment de sa décision, un rapport complémentaire qui décrirait les conditions définitives de l'opération et indiquerait son incidence sur la situation des titulaires de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, en particulier en ce qui concerne leur quote-part des capitaux propres. Ce rapport ainsi que, le cas échéant, celui des Commissaires aux comptes seraient mis à la disposition des titulaires de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, puis portés à leur connaissance à l'Assemblée générale postérieure la plus proche.

Un lexique vous est fourni à la fin de ce tableau : les abréviations y figurant sont notées par un astérisque.

N° résolution	Objet	Durée	Motif des possibles utilisations des délégations ou autorisations
6	Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	18 mois	<p>Objectifs possibles de rachat d'actions par votre Société :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions de la Société ou de plans similaires.</li> <li>• Attribution ou cession d'actions aux salariés.</li> <li>• Attribution gratuite d'actions aux salariés ou mandataires sociaux.</li> <li>• Remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital* (y compris dans le cadre de programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux).</li> <li>• Annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés.</li> <li>• Animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF.</li> <li>• Remise dans le cadre d'opérations de croissance externe.</li> </ul>
7	Augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital* avec maintien du DPS*	26 mois	Utilisation possible par votre Gérance pour décider ces émissions, en une ou plusieurs fois.
8	Augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*, avec suppression du DPS*, par offre au public	26 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation possible par votre Gérance pour décider et procéder à des émissions sans DPS en faveur des actionnaires, en France ou à l'étranger, par offre au public.</li> <li>• Utilisation possible pour émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital* en rémunération de titres répondant aux critères fixés par l'article L. 225-148 du Code de commerce dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par votre Société en France ou à l'étranger selon les règles locales, auquel cas votre Gérance serait libre de fixer la parité d'échange, les règles de prix décrites ci-après ne s'appliquant pas.</li> </ul>

Plafond particulier	Prix ou modalités de détermination du prix	Autres informations et commentaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les achats ne pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat n'excède pas 10% des actions composant le capital social à cette date (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement)</li> <li>• Pour les opérations de croissance externe, un plafond de 5% du capital</li> <li>• Pour les contrats de liquidité, le plafond de 10% est calculé déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation</li> <li>• Le nombre d'actions détenues par la Société ne dépassera pas à quelque moment que ce soit 10% des actions composant le capital social</li> <li>• Montant global affecté au programme de rachat : 300 000 000 euros</li> </ul>	<p>Prix d'achat maximum par action : 40 euros.</p>	<p>Délégation non utilisable en période d'offre publique</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 500 000 000 euros</li> <li>• Plafond Global*</li> <li>• Plafonds prévus hors montant additionnel éventuellement émis pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital* ou autres droits donnant accès au capital</li> <li>• Émissions de titres de créance plafonnées à 2 500 000 000 euros</li> </ul>	<p>Prix fixé par votre Gérance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité d'instaurer un droit de souscription à titre réductible*</li> <li>• Possibilité d'autoriser l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital des Filiales* de votre Société et de la société dont votre Société est une Filiale*</li> <li>• Délégation non utilisable en période d'offre publique</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 600 000 000 euros</li> <li>• Plafond inclus dans le Plafond Global*.</li> <li>• Plafonds prévus hors montant additionnel éventuellement émis pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital* ou autres droits donnant accès au capital</li> <li>• Émissions de titres de créance plafonnées à 1 750 000 000 euros</li> </ul>	<p><b>Actions :</b> Prix fixé par votre Gérance au moins égal prix minimum réglementaire par action au jour de l'émission Exception : votre Gérance pourra émettre des actions à un prix différent du prix minimum réglementaire par action, dans la limite de 10% du capital social par an et selon les modalités suivantes : le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société sur le marché Euronext Paris lors des vingt dernières séances de bourse précédant sa fixation, ou s'il est plus faible, au dernier cours de clôture précédant la fixation du prix diminué d'une décote maximale de 5%. <u>Valeurs mobilières donnant accès au capital* immédiatement ou à terme :</u> Prix fixé par votre Gérance de manière à ce que, pour toute action émise en vertu de valeurs mobilières donnant accès au capital*, le total de ce que la Société a perçu au titre de ces valeurs mobilières donnant accès au capital* soit au moins égal au prix minimum réglementaire par action (tel qu'il était au jour de l'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital*).</p>	<p>Actuellement, le prix minimum réglementaire est égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital, moins 5% (après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence entre les dates de jouissance). Possibilité d'autoriser l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital* à émettre à la suite d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre Société par des Filiales* de votre Société. Possibilité d'autoriser l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital des Filiales* de votre Société et de la société dont votre Société est une Filiale*. Possibilité d'instaurer, sur le marché français et si les circonstances le permettent, un droit de priorité* non négociable, le cas échéant réductible*, dont la Gérance fixera les conditions d'exercice. Délégation non utilisable en période d'offre publique.</p>

N° résolution	Objet	Durée	Motif des possibles utilisations des délégations ou autorisations
9	Augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*, avec suppression du DPS*, par placement privé visé à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier	26 mois	Utilisation possible par votre Gérance pour décider et procéder à des émissions sans DPS* par placement privé*.
10	Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital* en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*	26 mois	Utilisation possible pour procéder à d'éventuelles opérations de croissance externe.
11	Détermination du prix d'émission des actions dans le cadre d'une augmentation de capital sans DPS*		Utilisation possible pour déroger aux règles fixant le prix minimum d'émission des augmentations de capital sans DPS*.

Plafond particulier	Prix ou modalités de détermination du prix	Autres informations et commentaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 500 000 000 euros.</li> <li>• Ne peut en tout état de cause excéder le plafond légalement fixé pour ce type d'offres (à ce jour, 20% du capital par an)</li> <li>• Inclus dans le plafond de la 8<sup>e</sup> résolution et dans le Plafond Global*</li> <li>• Plafonds prévus hors montant additionnel éventuellement émis pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital* ou autres droits donnant accès au capital</li> <li>• Émissions de titres de créance plafonnées à 1 750 000 000 euros</li> </ul>	<p>Prix des actions et valeurs mobilières donnant accès au capital* fixées de la même manière que pour la 8<sup>e</sup> résolution.</p>	<p>Possibilité d'autoriser l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital* à émettre à la suite d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre Société par des Filiales* (suppression du DPS* alors imposée par la loi). Délégation non utilisable en période d'offre publique.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 250 000 000 euros</li> <li>• Ne peut en tout état de cause excéder le plafond légalement fixé pour ce type d'offres (à ce jour, 10% du capital)</li> <li>• Inclus dans le plafond de la 8<sup>e</sup> résolution et dans le Plafond Global*</li> <li>• Plafonds prévus hors montant additionnel éventuellement émis pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital* ou autres droits donnant accès au capital</li> <li>• Émissions de titres de créance plafonnées à 900 000 000 euros</li> </ul>	<p>Votre Gérance statuera sur le rapport des commissaires aux apports portant notamment sur la valeur des apports.</p>	<p>Comme prévu par la loi, délégation non applicable en vue de rémunérer un apport dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par votre Société. Délégation non utilisable en période d'offre publique.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10% du capital ajusté en fonction des opérations l'affectant après la date de cette assemblée</li> <li>• Plafond inclus dans le Plafond Global*</li> <li>• Plafonds prévus hors montant additionnel éventuellement émis pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital* ou autres droits donnant accès au capital.</li> </ul>	<p>Le prix d'émission sera fixé selon les modalités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société sur le marché Euronext Paris lors des vingt dernières séances de bourse précédant sa fixation, ou s'il est plus faible, au dernier cours de clôture précédant la fixation du prix diminué d'une décote maximale de 5% ;</li> <li>• le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au paragraphe ci-dessus, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.</li> </ul>	



N° résolution	Objet	Durée	Motif des possibles utilisations des délégations ou autorisations
12	Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes	26 mois	Utilisation possible pour incorporer des réserves, bénéfices ou autres au capital, permettant d'augmenter le capital sans qu'aucun « argent frais » n'ait à être apporté.
13	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS*	26 mois	Utilisation possible pour rouvrir une augmentation de capital au même prix que l'opération initialement prévue en cas de sursouscription (clause dite de « <i>greenshoe</i> »).
14	Augmentation du capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*, avec suppression du DPS*, réservée aux adhérents de plans d'épargne	26 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation possible pour développer l'actionariat salarial, en France ou à l'étranger.</li> <li>• Description de la façon dont cette délégation sera utilisée : voir lexique à la définition de Plans d'Épargne Salariale*.</li> </ul>
15	Octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux	26 mois	Utilisation possible pour intéresser les bénéficiaires de ces options au développement de leur entreprise.
16	Attributions gratuites d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux	26 mois	Utilisation possible pour instituer un dispositif d'encouragement de l'actionariat salarié et/ou d'intéressement des mandataires sociaux, complémentaire de l'épargne salariale actuelle et des options de souscription ou d'achat d'actions.
17	Réduction du capital par annulation d'actions auto-détenues	26 mois	Utilisation possible pour réduire le capital de votre Société.

Plafond particulier	Prix ou modalités de détermination du prix	Autres informations et commentaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 000 000 000 euros</li> <li>• Plafond inclus dans le Plafond Global*</li> <li>• Plafonds prévus hors montant additionnel éventuellement émis pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital* ou autres droits donnant accès au capital</li> </ul>	<p>Détermination par votre Gérance du montant des sommes à incorporer et du nombre de titres de capital nouveau et/ ou du nouveau montant nominal des titres de capital existants.</p>	<p>Délégation non utilisable en période d'offre publique.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour chaque émission, plafond égal à la limite prévue par la réglementation applicable au jour de l'émission (actuellement, 15% de l'émission initiale)</li> <li>• Plafond inclus dans le plafond de l'émission initiale et dans le Plafond Global*</li> </ul>	<p>Prix identique à celui de l'opération initiale.</p>	<p>Délégation non utilisable en période d'offre publique.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 000 000 euros</li> <li>• Plafond inclus dans le Plafond Global*</li> <li>• Plafonds prévus hors montant additionnel éventuellement émis pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital* ou autres droits donnant accès au capital</li> <li>• Émissions de titres de créance plafonnées à 50 000 000 euros</li> </ul>	<p>Prix fixé par votre Gérance dans la limite d'un prix d'émission minimum des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital* de :</p> <p>80% du Prix de Référence* ; 70% du Prix de Référence* lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan est supérieure ou égale à dix ans.</p>	<p>–</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3% du capital à la date de la décision de votre Gérance d'utiliser cette délégation</li> <li>• Plafond inclus dans le Plafond Global*</li> <li>• Plafond spécifique applicable aux dirigeants mandataires sociaux</li> <li>• Plafonds prévus hors montant additionnel éventuellement émis pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital* ou autres droits donnant accès au capital</li> </ul>	<p>Prix fixé par votre Gérance conformément à la loi applicable au jour où les options seront consenties, dans la limite d'un prix d'émission minimum égal :</p> <p><u>pour les options de souscription d'actions,</u> à 80% du Prix de Référence* ; <u>pour les options de d'achat d'actions,</u> au plus élevé du Prix de Référence* et de 80% du cours moyen d'achat de l'ensemble des actions autodétenues par la Société.</p>	<p>–</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3% du capital à la date de la décision de votre Gérance d'utiliser cette délégation.</li> <li>• Plafond inclus dans le Plafond Global*</li> <li>• Plafond spécifique de 1% des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice applicable aux dirigeants mandataires sociaux</li> <li>• Plafonds prévus hors montant additionnel éventuellement émis pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital* ou autres droits donnant accès au capital</li> </ul>	<p>–</p>	<p>–</p>
<p>Pas d'annulation de plus de 10% du capital par période de 24 mois</p>	<p>–</p>	<p>–</p>

Terme	Définition/Caractéristiques
Droit de priorité	En contrepartie de la suppression du DPS*, votre Gérance pourra instaurer un droit de priorité, le cas échéant à titre réductible*. Lorsqu'il est prévu, ce droit permet aux actionnaires de souscrire à l'émission proposée proportionnellement au nombre d'actions anciennes qu'ils détiennent. Cependant, à la différence du DPS*, ce droit de priorité est exerçable pendant un délai de priorité, actuellement fixé à trois jours de bourse au minimum (plus court que le délai prévu pour le DPS*), et n'est pas négociable. Ce délai de priorité ne saurait être proposé pour toutes les émissions : de la même manière que pour le DPS*, il peut être préférable, voire nécessaire, de ne pas proposer ce délai de priorité, pour réaliser un placement de titres dans les meilleures conditions, notamment lorsque la rapidité des opérations constitue une condition essentielle de leur réussite, ou lorsque les émissions sont effectuées sur les marchés financiers étrangers.
DPS	Acronyme de « droit préférentiel de souscription ». Pour une description du droit préférentiel de souscription et un exposé des motifs des demandes de suppression du droit préférentiel de souscription, voir ci-dessus.
Filiales	Sociétés dont votre Société possède, directement ou indirectement, plus de 50% du capital.
Plafond Global	Plafond général aux augmentations de capital réalisées en vertu des 7 <sup>e</sup> , 8 <sup>e</sup> , 9 <sup>e</sup> , 10 <sup>e</sup> , 12 <sup>e</sup> , 11 <sup>e</sup> , 13 <sup>e</sup> , 14 <sup>e</sup> , 15 <sup>e</sup> et 16 <sup>e</sup> résolutions, sous réserve de l'adoption de la 7 <sup>e</sup> résolution dans laquelle il est prévu, et égal à 1 500 000 000 euros (montant nominal).
Placement privé	La loi permet de procéder à des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription, dans la limite de 20% du capital social par an, par des offres s'adressant exclusivement (i) aux personnes fournissant le service d'investissement de gestion de portefeuille pour compte de tiers, ou (ii) à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs, sous réserve que ces investisseurs agissent pour compte propre. L'objectif est d'optimiser l'accès aux capitaux pour la Société et bénéficier des meilleures conditions de marché, ce mode de financement étant plus rapide et plus simple qu'une augmentation de capital par offre au public.
Prix de Référence	Moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des 20 séances de bourse précédant le jour de la décision de votre Gérance : dans le cas de la 14 <sup>e</sup> délégation, fixant la date d'ouverture de la souscription par les adhérents au plan d'épargne ; dans le cas de la 15 <sup>e</sup> délégation, attribuant les options de souscription ou d'achats d'action.
Réductible (droit de souscription à titre-)	Votre Gérance pourra dans certains cas instituer au profit des actionnaires un droit de souscription à titre réductible. S'il était institué, au cas où les souscriptions à titre irréductible (c'est-à-dire, par exercice du droit préférentiel de souscription) ont été insuffisantes, les titres de capital non souscrits seraient attribués aux actionnaires qui auront souscrit à titre réductible un nombre de titres supérieur à celui qu'ils pouvaient souscrire à titre préférentiel, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et en tout état de cause dans la limite de leurs demandes.

Terme	Définition/Caractéristiques
Valeurs mobilières donnant accès au capital	<p>Les valeurs mobilières donnant accès au capital, immédiatement ou à terme, qui pourront être émises sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conformément aux dispositions de l'article L. 228-92 alinéa 1<sup>er</sup> du Code de commerce, les valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital (émis ou à émettre) ou à des titres de créance, ou des titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société. Il pourra notamment s'agir d'actions assorties de bons de souscription d'actions ou d'obligations convertibles, échangeables ou remboursables en actions à émettre telles que des « OCEANes » (obligations convertibles en actions à émettre ou échangeables en actions existantes) ou des obligations assorties de bons de souscription d'actions ;</li> <li>• conformément aux dispositions de l'article L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, les valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital existants ou à émettre ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la société qui possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital de la Société ou de la société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital à émettre de la société qui possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital de la Société ou de la société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ; et</li> <li>• conformément aux dispositions de l'article L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce, les valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital existants ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'une autre société dont la Société ne possède pas directement ou indirectement plus de la moitié du capital ou dont plus de la moitié du capital n'est pas directement ou indirectement possédé par cette autre société.</li> </ul> <p>Les valeurs mobilières qui prendraient la forme de titres de créance (par exemple des obligations convertibles ou remboursables en actions à émettre, ou des obligations assorties de bons de souscription d'actions) pourraient donner accès, soit à tout moment, soit pendant des périodes déterminées, soit à dates fixes, à l'attribution d'actions nouvelles. Cette attribution pourrait se faire par conversion (par exemple des obligations convertibles en actions nouvelles), remboursement (par exemple des obligations remboursables en actions nouvelles) ou présentation d'un bon (par exemple des obligations assorties de bons de souscription d'actions) ou de toute autre manière, pendant la durée des emprunts.</p>

## VI. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales (18<sup>e</sup> résolution)

Enfin, nous vous demandons de donner tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de l'Assemblée générale mixte des actionnaires, à l'effet d'accomplir toutes formalités de dépôt, de publicité et autres qu'il appartiendra.

Nous espérons que ces propositions recevront votre agrément et que vous voudrez bien adopter les résolutions correspondantes.

**TIKEHAU CAPITAL GENERAL PARTNER**, Gérant

## 3. PROJETS DE RÉOLUTIONS

### Résolutions ordinaires

#### Première résolution – (Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de la Gérance ainsi que du rapport du Conseil de surveillance et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes annuels de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

En conséquence, l'Assemblée générale approuve le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017 faisant ressortir un bénéfice net comptable de 271 894 539,09 euros.

#### Deuxième résolution – (Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de la Gérance ainsi que du rapport du Conseil de surveillance et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés,

approuve les comptes consolidés de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

#### Troisième résolution – (Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de la Gérance ainsi que du rapport du Conseil de surveillance et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels,

- 1) constate que le résultat net comptable de l'exercice s'élève à un bénéfice net de 271 894 539,09 euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- 2) prend acte qu'en application des statuts, la rémunération perçue par la Gérance au titre l'exercice clos le 31 décembre 2017 s'élève à 22 647 068 euros (hors taxes) ;
- 3) prend acte qu'en application des statuts, le préciput dû à l'associé commandité au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 s'élève à 33 986 817,36 euros (hors taxes) ;
- 4) décide, conformément à la proposition de la Gérance, et en accord avec le Conseil de surveillance, d'affecter le résultat de l'exercice de la façon suivante :

BÉNÉFICE NET COMPTABLE DE L'EXERCICE 2017		271 894 539,09 €
Report à nouveau déficitaire antérieur	(+)	(20 051 306,30) €
Dotation à la réserve légale	(-)	12 592 161,64 €
Bénéfice distribuable	(=)	239 251 071,15 €
<i>Distributions</i>		
Préciput de l'associé commandité	(-)	33 986 817,36 €
Dividende en numéraire de 1,00 euro par action <sup>1</sup>	(-)	103 146 248,00 €
<i>Affectation au compte de report à nouveau</i>		
Solde du report à nouveau	(=)	102 118 005,76 €

<sup>1</sup> Le montant total du dividende est calculé sur la base du nombre théorique d'actions ouvrant droit au dividende au 4 janvier 2018 et pourra varier selon le nombre d'actions ouvrant effectivement droit au dividende à la date de détachement du dividende, notamment en fonction du nombre d'actions autodétenues à cette date.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé, ci-après, le montant des dividendes mis en distribution, au titre des trois exercices précédents :

Exercices	2014	2015	2016
Dividende par action versé	0,60 €	0,70 €	0 €

Pour les personnes physiques domiciliées fiscalement en France, il est rappelé que ces dividendes versés étaient éligibles à l'abattement de 40% prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

**Quatrième résolution** – *(Examen et autorisation des conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce, approuve ledit rapport et l'ensemble des conventions qui y sont mentionnées.

**Cinquième résolution** – *(Jetons de présence alloués au Conseil de surveillance de la Société)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport de la Gérance et du rapport du Conseil de surveillance.

Décide l'attribution de jetons de présence au Conseil de surveillance de la Société pour un montant global de quatre cent mille euros (400 000 €) par an jusqu'à l'intervention d'une nouvelle décision.

La répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil de surveillance sera déterminée par le Conseil de surveillance.

**Sixième résolution** – *(Autorisation à donner à la Gérance à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport de la Gérance et du rapport du Conseil de surveillance, autorise la Gérance, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire acheter des actions de la Société notamment en vue :

- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; ou
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou
- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Tikehau Capital par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

La Société pourra également utiliser la présente autorisation en vue de la conservation ou de la remise ultérieure d'actions à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations

éventuelles de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10% des actions composant le capital de la Société à cette date (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à la date de la présente Assemblée générale) (soit, à titre indicatif, au 31 janvier 2018, un plafond de rachat de 10 314 624 actions), étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5% de son capital social, (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10% prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et (iii) le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10% des actions composant le capital social de la Société.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur sauf en période d'offre publique et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement ou exercice d'un bon, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens).

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de quarante euros (40 €) (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie). L'Assemblée générale délègue à la Gérance, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action. Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à trois cents millions d'euros (300 000 000 €).



L'Assemblée générale confère tous pouvoirs à la Gérance, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme de rachat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de ce jour.

Elle prive d'effet, à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée l'autorisation ayant le même objet donnée par l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 dans sa 38<sup>e</sup> résolution.

### Résolutions extraordinaires

**Septième résolution** – *(Délégation de compétence à donner à la Gérance pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec maintien du droit préférentiel de souscription)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport de la Gérance, du rapport du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-132 à L. 225-134 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) délègue à la Gérance sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'elle appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés (y compris celle qui possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social de la Société et celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), étant précisé que la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ;

2) décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par la Gérance de la présente délégation de compétence :

- le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à un milliard cinq cents millions d'euros (1 500 000 000 €) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 8<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> résolutions de la présente Assemblée est fixé à un milliard cinq cents millions d'euros (1 500 000 000 €) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ;

- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;

3) décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :

- le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à deux milliards cinq cents millions d'euros (2 500 000 000 €) ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission ;

- ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;

- ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de l'utilisation des autres résolutions soumises à la présente Assemblée et des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par la Gérance conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;

4) en cas d'usage par la Gérance de la présente délégation de compétence :

- décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux ;

- prend acte du fait que la Gérance aura la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible ;

- prend acte du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;

- prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'augmentation de capital, la Gérance pourra utiliser, dans les conditions prévues par

la loi et dans l'ordre qu'elle déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

> répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, lesdites valeurs mobilières dont l'émission a été décidée mais n'ayant pas été souscrites,

> offrir au public tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, desdites valeurs mobilières, non souscrites, sur le marché français ou à l'étranger,

> de manière générale, limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne après utilisation, le cas échéant, des deux facultés susvisées, les trois-quarts de l'augmentation décidée ;

- décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront également être réalisées par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé que les droits d'attribution formant rompus et les titres correspondants seront vendus dans les conditions fixées par l'article L. 228-6-1 du Code de commerce ;

5) décide que la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :

- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'une autre société ;

- décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfiques ou primes qui pourront être incorporées au capital ;

- déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières à créer ;

- en cas d'émission de titres de créance, décider de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;

- déterminer le mode de libération des actions ;

- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions autodétenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;

- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;

- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;

- à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;

- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

- d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

6) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où la Gérance viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, la Gérance rendra compte à l'Assemblée générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;

7) décide que la Gérance ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

8) fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;

9) prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation ayant le même objet donnée par l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 dans sa 23<sup>e</sup> résolution.

**Huitième résolution** – *(Délégation de compétence à donner à la Gérance pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport de la Gérance, du rapport du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 225-148 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) délègue à la Gérance sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'elle appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés (y compris celle qui possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social de la Société et celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), étant précisé que la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une « *reverse merger* » de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce ;

2) délègue à la Gérance sa compétence pour décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social ou par les sociétés qui possèdent directement ou indirectement plus de la moitié de son capital, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

3) décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par la Gérance de la présente délégation de compétence :

- le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à six cents millions d'euros (600 000 000 €) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 7<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;

4) décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :

- le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à un milliard sept cent cinquante millions d'euros (1 750 000 000 €) ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission ;

- ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;

- ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de l'utilisation des autres résolutions soumises à la présente Assemblée et des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par la Gérance conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;

5) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois à la Gérance en application de l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'elle fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France ou à l'étranger ;

6) décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, la Gérance pourra limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne les trois-quarts de l'émission décidée ;

7) prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;

8) prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1° alinéa 1 du Code de commerce :

- le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5%), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;

- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

9) décide que la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :

- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société ou d'une autre société ;

- décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfiques ou primes qui pourront être incorporés au capital ;

- déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières à créer ;

- en cas d'émission de titres de créance, décider de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;

- déterminer le mode de libération des actions ;

- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions autodétenues ou des valeurs mobilières déjà émises

par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;

- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;

- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;

- en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser sans que les modalités de détermination de prix du paragraphe 8 de la présente résolution trouvent à s'appliquer et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique ;

- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;

- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

10) décide que la Gérance ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;



11) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où la Gérance viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, la Gérance rendra compte à l'Assemblée générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;

12) fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;

13) prend acte du fait que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation ayant le même objet donnée par l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 dans sa 24<sup>e</sup> résolution.

**Nuvième résolution** – *(Délégation de compétence à donner à la Gérance pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé visé à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport de la Gérance, du rapport du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et de l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier :

1) délègue à la Gérance sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, par placement privé conformément à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'elle appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés (y compris celle qui possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social de la Société et celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), étant précisé que la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ;

2) délègue à la Gérance sa compétence pour décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social ou par les sociétés qui possèdent directement ou indirectement plus de la moitié de son capital, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de

souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ;

3) décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par la Gérance de la présente délégation de compétence :

- le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à cinq cents millions d'euros (500 000 000 €) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 3 de la 8<sup>e</sup> résolution et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 7<sup>e</sup> résolution ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

- en tout état de cause, les émissions de titres de capital réalisées en vertu de la présente délégation n'excéderont pas les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 20% du capital par an) ; et

- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;

4) décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :

- le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à un milliard sept cent cinquante millions d'euros (1 750 000 000 €) ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission ;

- ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;

- ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de l'utilisation des autres résolutions soumises à la présente Assemblée et des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par la Gérance conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;

5) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution ;

6) décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, la Gérance pourra limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne les trois-quarts de l'émission décidée ;

7) prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;

8) prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1° alinéa 1 du Code de commerce :

- le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5%), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;

- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

9) décide que la Gérance, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :

- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société ou d'une autre société ;

- décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfiques ou primes qui pourront être incorporés au capital ;

- déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières à créer ;

- en cas d'émission de titres de créance, décider de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;

- déterminer le mode de libération des actions ;

- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions autodétenues ou des valeurs

mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;

- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;

- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;

- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;

- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

10) décide que la Gérance ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

11) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où la Gérance viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, la Gérance rendra compte à l'Assemblée générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;

12) fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;

13) prend acte du fait que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation ayant le même objet donnée par l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 dans sa 25<sup>e</sup> résolution.



**Dixième résolution** – (Autorisation à donner à la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la Société en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport de la Gérance, du rapport du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-147, et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) autorise la Gérance à procéder à une augmentation de capital, en une ou plusieurs fois, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés (y compris celle qui possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social de la Société et celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

2) décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par la Gérance de la présente autorisation :

- le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente autorisation est fixé à deux cent cinquante millions d'euros (250 000 000 €) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 3 de la 8<sup>e</sup> résolution et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 7<sup>e</sup> résolution ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente autorisation ;

- en tout état de cause, les émissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital en vertu de la présente autorisation n'excéderont pas les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 10% du capital) ; et

- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;

3) décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :

- le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation est fixé à neuf cents millions d'euros (900 000 000 €) ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission ;

- ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;

- ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de l'utilisation des autres résolutions soumises à la présente Assemblée et des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par la Gérance conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;

4) décide que la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment de :

- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société, rémunérant les apports ;

- arrêter la liste des titres de capital et des valeurs mobilières donnant accès au capital apportées, approuver l'évaluation des apports, fixer les conditions de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières rémunérant les apports, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers, et réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers ;

- déterminer les modalités et caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières rémunérant les apports et modifier, pendant la durée de vie de ces valeurs mobilières, lesdites modalités et caractéristiques dans le respect des formalités applicables ;

- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;

- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente autorisation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

5) décide que la Gérance ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

6) fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution ;

7) prend acte du fait que cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, l'autorisation ayant le même objet donnée par l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 dans sa 26<sup>e</sup> résolution.

**Onzième résolution** – (*Détermination du prix d'émission, dans la limite de 10% du capital par an, dans le cadre d'une augmentation du capital social par émission de titres de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport de la Gérance, du rapport du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 1<sup>o</sup> alinéa 2 du Code de commerce :

1) autorise la Gérance, en cas d'augmentation de capital par émission de titres de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 8<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> résolutions de la présente Assemblée, à fixer le prix d'émission selon les modalités suivantes :

- le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société sur le marché Euronext Paris lors des vingt dernières séances de bourse précédant sa fixation, ou s'il est plus faible, au dernier cours de clôture précédant la fixation du prix diminué d'une décote maximale de 5% ;

- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au paragraphe ci-dessus, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;

2) décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation est fixé, conformément à la loi, à 10% du capital social par an (étant précisé qu'à la date de chaque augmentation de capital, le nombre total d'actions émises en vertu de la présente résolution, pendant la période de 12 mois précédant ladite augmentation de capital, y compris les actions émises en vertu de ladite augmentation de capital, ne pourra excéder 10% des actions composant le capital de la Société à cette date) ;

3) prend acte que, dans l'hypothèse où la Gérance viendrait à faire usage de cette autorisation, elle établira un rapport complémentaire, certifié par les Commissaires aux comptes, décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective sur la situation de l'actionnaire ;

4) prend acte que cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, l'autorisation ayant le même objet donnée par l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 dans sa 27<sup>e</sup> résolution.

**Douzième résolution** – (*Délégation de compétence à donner à la Gérance à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou toutes autres sommes*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport de la Gérance, du rapport du Conseil de surveillance et conformément aux articles L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1) délègue à la Gérance sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'elle appréciera par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou toutes autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou de majoration du montant nominal des titres de capital existants ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;

2) décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser un milliard d'euros (1 000 000 000 €) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital, et étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la 7<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

3) en cas d'usage par la Gérance de la présente délégation de compétence, délègue à cette dernière tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

- fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet ;

- décider, en cas d'attribution gratuite de titres de capital :

- > que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus suivant les modalités déterminées par la Gérance, étant précisé que la vente et la répartition des sommes provenant de la vente devront intervenir dans le délai fixé par l'article R. 225-130 du Code de commerce,

- > que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
  - fixer toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustement en numéraire) ;
  - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
  - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
- 4) décide que la Gérance ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- 5) fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
- 6) prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation ayant le même objet donnée par l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 dans sa 28<sup>e</sup> résolution.

**Treizième résolution** – *(Délégation de compétence à donner à la Gérance à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport de la Gérance, du rapport du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-129-2 et L. 225-135-1 du Code de commerce :

- 1) délègue à la Gérance sa compétence pour décider d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société, avec ou sans droit préférentiel de souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de surallocation conformément aux pratiques de marché ;
- 2) décide que le montant nominal des augmentations de capital décidées par la présente résolution s'imputera sur le plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 7<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
- 3) décide que la Gérance ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

- 4) fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
- 5) prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation antérieure ayant le même objet donnée par l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 dans sa 29<sup>e</sup> résolution.

**Quatorzième résolution** – *(Délégation de compétence à donner à la Gérance pour décider l'augmentation du capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents de plans d'épargne)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport de la Gérance, du rapport du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6, L. 225-138-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail :

- 1) délègue à la Gérance sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'elle appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par l'article L. 228-92 alinéa 1 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société, réservée aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne salariale (ou tout autre plan aux adhérents duquel ou desquels les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ; étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier ;
- 2) décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par la Gérance de la présente délégation de compétence :
  - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à trente millions d'euros (30 000 000 €) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 7<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;
- 3) décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :
  - le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à cinquante millions d'euros (50 000 000 €) ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission ;
  - ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
  - ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de l'utilisation des autres résolutions soumises à la présente Assemblée et des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par la Gérance conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;
- 4) décide que le prix d'émission des nouvelles actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80% du Prix de Référence (telle que cette expression est définie ci-après) ou à 70% du Prix de Référence lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans ; pour les besoins du présent paragraphe, le Prix de Référence désigne la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) ;
- 5) autorise la Gérance à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables aux termes des articles L. 3332-10 et suivants du Code du travail ;
- 6) décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution à titre gratuit aux bénéficiaires ci-dessus indiqués d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit auxdites actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, y compris à la partie des réserves, bénéfices ou primes incorporées au capital, à raison de l'attribution gratuite desdits titres faite sur le fondement de la présente résolution ;
- 7) autorise la Gérance, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne salariale visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant des plafonds visés au paragraphe 2 ci-dessus ;
- 8) décide que la Gérance, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à effet notamment de :
  - décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés ;
  - arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier le cas échéant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital attribuées gratuitement ;
  - décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;
  - déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des augmentations de capital ;
  - en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
  - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions autodétenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;
  - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
  - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
  - fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive), les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur ;



- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
  - en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, fixer la nature, le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, ainsi que leurs modalités et caractéristiques, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au Prix de Référence prévues ci-dessus, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions ou valeurs mobilières sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités ;
  - en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions ;
  - constater la réalisation des augmentations de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
  - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
  - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
- 9) fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
- 10) prend acte que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation ayant le même objet donnée par l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 dans sa 30<sup>e</sup> résolution.

**Quinzième résolution** – *(Délégation de compétence à donner à la Gérance à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de la Gérance, du rapport du Conseil de surveillance et du rapport spécial

des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-177 à L. 225-186-1 du Code de commerce :

- 1) délègue sa compétence à la Gérance à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des personnes qu'elle déterminera parmi les salariés et les mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 dudit Code, ou de certains d'entre eux, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre à titre d'augmentation de son capital, ainsi que des options donnant droit à l'achat d'actions de la Société provenant de rachats effectués par la Société dans les conditions prévues par la loi ;
- 2) décide que le nombre total d'options de souscription et d'options d'achat consenties en vertu de cette délégation ne pourra donner droit à souscrire ou acheter un nombre d'actions supérieur à 3% du capital social au jour de la décision d'attribution de la Gérance et que le montant nominal des augmentations de capital résultant de la levée d'options de souscription d'actions consenties en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 7<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. À ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre au titre des ajustements à effectuer pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires, les droits des bénéficiaires d'options ;
- 3) décide que pour chaque exercice le nombre total d'options de souscription ou d'achat consenties en vertu de cette délégation aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra représenter plus de 1% des options consenties au cours dudit exercice en vertu de la présente délégation ;
- 4) décide que le prix à payer lors de l'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions sera fixé le jour où les options seront consenties et que (i) dans le cas d'octroi d'options de souscription, ce prix ne pourra pas être inférieur à 80% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour où les options de souscription seront consenties, et (ii) dans le cas d'octroi d'options d'achat d'actions, ce prix ne pourra être inférieur ni à la valeur indiquée au (i) ci-dessus, ni à 80% du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code du commerce. Si la Société réalise l'une des opérations prévues par l'article L. 225-181 du Code de commerce ou par l'article R. 225-138 du Code de commerce, la Société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération ;
- 5) constate que la présente délégation emporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de l'exercice des options de souscription. L'augmentation du capital social résultant de l'exercice des options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de l'exercice d'option accompagnée des bulletins

de souscription et des versements de libération qui pourront être effectués en numéraire ou par compensation avec des créances sur la Société ;

6) décide que chaque attribution d'options au profit des mandataires sociaux de la Société devra prévoir que l'exercice des options sera intégralement subordonné à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance fixées par la Gérance ;

7) confère tous pouvoirs à la Gérance pour mettre en œuvre la présente délégation et à l'effet notamment :

- de déterminer si les options attribuées sont des options de souscription et/ou options d'achat d'actions et, le cas échéant, modifier son choix avant l'ouverture de la période de levée des options ;

- de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des options attribuées et le nombre d'options allouées à chacun d'eux ;

- de fixer les modalités et conditions des options, et notamment :

- > la durée de validité des options, étant entendu que les options devront être exercées dans un délai maximal de 10 ans,

- > la ou les dates ou périodes d'exercice des options, étant entendu que la Gérance pourra (a) anticiper les dates ou périodes d'exercice des options, (b) maintenir le bénéfice des options, ou (c) modifier les dates ou périodes pendant lesquelles les actions obtenues par l'exercice des options ne pourront être cédées ou mises au porteur,

- > des clauses éventuelles d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions sans que le délai imposé pour la conservation des titres puisse excéder trois ans à compter de la levée d'option étant précisé que s'agissant des options accordées aux mandataires sociaux, la Gérance doit, soit (a) décider que les options ne pourront être levées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit (b) fixer la quantité d'actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;

- le cas échéant, de limiter, suspendre, restreindre ou interdire l'exercice des options ou la cession ou la mise au porteur des actions obtenues par l'exercice des options, pendant certaines périodes ou à compter de certains événements, sa décision pouvant porter sur tout ou partie des options ou des actions ou concerner tout ou partie des bénéficiaires ;

- d'arrêter la date de jouissance, même rétroactive, des actions nouvelles provenant de l'exercice des options de souscription ;

8) décide que la Gérance aura également, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites par l'exercice des options de souscription, modifier les statuts en conséquence, et sur sa seule décision et si elle le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et effectuer toutes formalités nécessaires à la cotation des titres ainsi émis, toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire ;

9) fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation faisant l'objet de la présente résolution ;

10) prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation ayant le même objet donnée par l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 dans sa 31<sup>e</sup> résolution.

**Seizième résolution** – (*Délégation de compétence à donner à la Gérance à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de la Gérance, du rapport du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1) délègue sa compétence à la Gérance à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence), au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'elle déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, Il dudit Code, dans les conditions définies ci-après ;

2) décide que les actions existantes ou à émettre attribuées gratuitement en vertu de cette délégation ne pourront pas représenter plus de 3% du capital social au jour de la décision de la Gérance ; étant précisé que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 7<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

3) décide que pour chaque exercice le nombre total d'actions existantes ou à émettre attribuées en vertu de cette délégation aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra représenter plus de 1% des actions attribuées gratuitement au cours dudit exercice en vertu de la présente délégation ;

4) décide que :

- l'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée ne pourra pas être inférieure à celle exigée par les dispositions légales applicables au jour de la décision d'attribution (soit, à ce jour, un an) ;

- les actions définitivement acquises seront soumises, à l'issue de la période d'acquisition susmentionnée, à une obligation de conservation dont la durée ne pourra pas être inférieure à celle exigée par les dispositions légales applicables au jour de la décision d'attribution (soit, à ce jour, un an) ; toutefois, cette obligation de conservation pourra être supprimée par la Gérance pour les actions attribuées gratuitement dont la période d'acquisition aura été fixée à une durée d'au moins deux ans ;



- étant précisé que l'acquisition définitive des actions attribuées gratuitement et la faculté de les céder librement interviendront néanmoins avant l'expiration de la période d'acquisition ou, le cas échéant, de l'obligation de conservation, en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, ou cas équivalent à l'étranger ;
  - 5) décide que l'attribution définitive des actions attribuées gratuitement au profit des mandataires sociaux de la Société sera notamment soumise en totalité à l'atteinte de conditions de performance fixées par la Gérance ;
  - 6) confère tous pouvoirs à la Gérance à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation et à l'effet notamment de :
    - déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre et/ou existantes et, le cas échéant, modifier son choix avant l'attribution définitive des actions ;
    - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des attributions d'actions parmi les membres du personnel et mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements susvisés et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
    - fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, notamment la période d'acquisition minimale et la durée de conservation requise de chaque bénéficiaire, dans les conditions prévues ci-dessus étant précisé que s'agissant des actions octroyées gratuitement aux mandataires sociaux, la Gérance doit, soit (a) décider que les actions octroyées gratuitement ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit (b) fixer la quantité d'actions octroyées gratuitement qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
    - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution ;
    - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, compte tenu des restrictions légales ;
    - d'inscrire les actions attribuées gratuitement sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et de lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité ;
  - 7) décide que la Gérance aura également, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour imputer, le cas échéant, en cas d'émission d'actions nouvelles, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente délégation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires ;
  - 8) décide que la Société pourra procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, d'émission de nouveaux titres de capital avec droit préférentiel de souscription réservé aux actionnaires, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves, de primes d'émission ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, de modification de la répartition des bénéfices par la création d'actions de préférence ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle). Il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées ;
  - 9) constate qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nouvelles, la présente délégation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;
  - 10) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où la Gérance viendrait à faire usage de la présente délégation, elle informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce, dans les conditions prévues par l'article L. 225-197-4 dudit Code ;
  - 11) fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation faisant l'objet de la présente résolution ;
  - 12) prend acte que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation ayant le même objet donnée par l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 dans sa 32<sup>e</sup> résolution.
- Dix-septième résolution – (Autorisation à donner à la Gérance à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions autodétenues)**
- L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport de la Gérance, du rapport du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise la Gérance à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle appréciera, par annulation de toute quantité d'actions autodétenues qu'elle décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants.
- À la date de chaque annulation, le nombre maximum d'actions annulées par la Société pendant la période de vingt-quatre mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder 10% des actions composant le capital de la Société à cette date (soit, à titre indicatif, au 31 janvier 2018, un plafond de 10 314 624 actions), étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs à la Gérance, avec faculté de subdélégation, pour réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, imputer sur les primes et réserves disponibles de son choix la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et la valeur nominale, affecter la fraction de la réserve légale devenue disponible en conséquence de la réduction de capital, et modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités.

Cette autorisation est donnée pour une période de 26 mois à compter de ce jour et prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, l'autorisation ayant le même objet donnée par l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 dans sa 33<sup>e</sup> résolution.

#### **Résolution ordinaire**

##### **Dix-huitième résolution** – *(Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales)*

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal pour l'accomplissement de toutes formalités légales de dépôt et de publicité relatives ou consécutives aux décisions prises aux termes des résolutions qui précèdent.

## 4. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### (a) Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription

#### MAZARS

61, rue Henri Regnault 92400 Courbevoie  
S.A. au capital de 8.320.000 €  
784 824 153 R.C.S Nanterre  
Commissaire aux comptes  
Membre de la compagnie régionale de Versailles

#### ERNST & YOUNG ET AUTRES

1/2, place des Saisons 92037 Paris-La Défense Cedex  
S.A.S. à capital variable  
438 476 913 R.C.S. Nanterre  
Commissaire aux comptes  
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Assemblée générale mixte du 25 mai 2018

Septième, huitième, neuvième, dixième, onzième et treizième résolutions

#### Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L-228-92 et L-225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation à la gérance de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Gérance vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :

- émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (septième résolution) d'actions de la société et/ou (i) de valeurs mobilières régies par les articles L-228-92 alinéa 1, L-228-93 alinéas 1 et 3 ou L-228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société ou d'autres sociétés (y compris celle qui possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social de la société et celles dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social) ;

- émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public (huitième résolution) (i) d'actions de la société et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L-228-92 alinéa 1, L-228-93 alinéas 1 et 3 ou L-228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société ou d'autres sociétés (y compris celle qui possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social de la société et celles dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social). Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de

rémunérer des titres qui seraient apportés à la société, dans le cadre d'une offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une « reverse merger » de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L-225-148 du Code de commerce ;

- émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et dans la limite de 20 % du capital social par an (neuvième résolution) (i) d'actions de la société et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L-228-92 alinéa 1, L-228-93 alinéas 1 et 3 ou L-228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la société ou d'autres sociétés (y compris celle qui possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social de la société et celles dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social) ;

- émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société résultant de l'émission, par toute société qui possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital de la société ou dont celle-ci possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société (huitième et neuvième résolutions) ;

- de l'autoriser, par la onzième résolution et dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée aux huitième et neuvième résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social ;

- de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission (i) d'actions de la société et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L- 228-92 alinéa 1, L- 228-93 alinéas 1 et 3 ou L- 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la société ou d'autres sociétés (y compris celle qui possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social de la société et celles dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (dixième résolution), dans la limite de 10 % du capital.

- Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder € 1.500.000.000 au titre des septième, huitième, neuvième, dixième, douzième, quatorzième, quinzième et seizième résolutions, étant précisé que le montant nominal global des augmentations du capital ne pourra excéder € 600.000.000 au titre de la huitième résolution, € 500.000.000 au titre de la neuvième résolution (ce montant s'imputant sur le plafond de € 600.000.000 de la huitième résolution) et € 250.000.000 au titre de la dixième résolution (ce montant s'imputant sur le plafond de € 600.000.000 de la huitième résolution).

- Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder € 2.500.000.000 au titre de la septième résolution, € 1.750.000.000 au titre de chacune des huitième et neuvième résolutions et € 900.000.000 au titre de la dixième résolution.

- Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux septième, huitième et neuvième résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la treizième résolution.

Il appartient à la gérance d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport de la gérance relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport de la gérance au titre des huitième, neuvième et onzième résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des septième et dixième résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les huitième et neuvième résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par la gérance en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Courbevoie et Paris La Défense, le 25 avril 2018  
Les commissaires aux comptes

**MAZARS**

Simon Beillevaire

**ERNST & YOUNG et Autres**

David Koestner

(b) Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

**ERNST & YOUNG et Autres**

Siège social : Tour First TSA 14444 –  
92037 Paris-La Défense Cedex  
S.A.S. à capital variable – 438 476 913 R.C.S. Nanterre

**MAZARS**

Siège social : 61, rue Henri Regnault –  
92075 Paris La Defense Cedex  
S.A. à directoire et conseil de surveillance  
au capital de 8.320.000 €  
784 824 153 R.C.S Nanterre

Assemblée générale mixte du 25 mai 2018

Quatorzième résolution

**Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de diverses valeurs mobilières de la société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.228-92 et L.225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation à la Gérance de la compétence de décider une émission (i) d'actions de la société et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par l'article L.228-92 alinéa 1 du code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne salariale (ou tout autre plan aux adhérents duquel ou desquels les articles L.3332-1 et suivants du code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la société en application de l'article L.3344-1 du code du travail, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder € 30.000.000, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global de € 1.500.000.000 prévu à la septième résolution de la présente assemblée. Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder € 50.000.000.

Votre Gérance vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 26 mois, à compter du jour de la présente assemblée, la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres à émettre.

Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient à la Gérance d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport de la Gérance relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation de capital qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport de la Gérance.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette délégation par votre Gérance en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Courbevoie et Paris La Défense, le 25 avril 2018

Les commissaires aux comptes

**ERNST & YOUNG et Autres**

David Koestner  
Associé

**MAZARS**

Simon Beillevaire  
Associé

(c) Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

**ERNST & YOUNG et Autres**

Siège social : Tour First TSA 14444 –  
92037 Paris-La Défense Cedex

S.A.S. à capital variable –  
438 476 913 R.C.S. Nanterre

**MAZARS**

Siège social : 61, rue Henri Regnault –  
92075 Paris La Defense Cedex

S.A. à directoire et conseil de surveillance  
au capital de 8.320.000 €  
784 824 153 R.C.S Nanterre

Assemblée générale mixte du 25 mai 2018

Quinzième résolution

**Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-177 et R. 225-144 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des personnes déterminées par la Gérance parmi les salariés et les mandataires sociaux de la société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 dudit code, ou de certains d'entre eux, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'options de souscription et d'options d'achat consenties en vertu de cette délégation ne pourra donner droit à souscrire ou acheter un nombre d'actions supérieur à 3 % du capital social au jour de la décision d'attribution de la Gérance et que le montant nominal des augmentations de capital résultant de la levée d'options de souscription d'actions consenties en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global de € 1.500.000.000 prévu à la septième résolution de la présente assemblée.

Pour chaque exercice le nombre total d'options de souscription ou d'achat consenties en vertu de cette délégation aux dirigeants mandataires sociaux de la société ne pourra représenter plus de 1 % des options consenties au cours dudit exercice en vertu de la présente délégation.

Votre Gérance vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée à attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions.

Il appartient à la Gérance d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions sont précisées dans le rapport de la Gérance et qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes légaux et réglementaires.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

Courbevoie et Paris La Défense, le 25 avril 2018

Les commissaires aux comptes

**ERNST & YOUNG et Autres**

David Koestner  
Associé

**MAZARS**

Simon Beillevaire  
Associé



(d) Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre

**ERNST & YOUNG et Autres**

Siège social : Tour First TSA 14444 –  
92037 Paris-La Défense Cedex

S.A.S. à capital variable –  
438 476 913 R.C.S. Nanterre

**MAZARS**

Siège social : 61, rue Henri Regnault –  
92075 Paris La Defense Cedex

S.A. à directoire et conseil de surveillance  
au capital de 8.320.000 €  
784 824 153 R.C.S Nanterre

Assemblée générale mixte du 25 mai 2018

Seizième résolution

**Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L.225-197-1 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires déterminés par la Gérance parmi les membres du personnel salarié de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du code de commerce et les mandataires sociaux de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L.225-197-1, Il dudit code, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total maximum des actions existantes ou à émettre attribuées gratuitement en vertu de cette délégation ne pourront pas représenter plus de 3% du capital social au jour de la décision de la Gérance, étant précisé que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en

vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global de € 1.500.000.000 prévu à la septième résolution de la présente assemblée.

Pour chaque exercice le nombre total d'actions existantes ou à émettre attribuées en vertu de cette délégation aux dirigeants mandataires sociaux de la société ne pourra représenter plus de 1 % des actions attribuées gratuitement au cours dudit exercice en vertu de la présente délégation.

Votre Gérance vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient à la Gérance d'établir un rapport sur cette opération à laquelle elle souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport de la Gérance s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport de la Gérance portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Courbevoie et Paris La Défense, le 25 avril 2018

Les commissaires aux comptes

**ERNST & YOUNG et Autres**

David Koestner  
Associé

**MAZARS**

Simon Beillevaire  
Associé

(e) Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital

**MAZARS**

61, rue Henri Regnault 92400 Courbevoie  
S.A. au capital de 8.320.000 €  
784 824 153 R.C.S Nanterre  
Commissaire aux comptes  
Membre de la compagnie régionale de Versailles

**ERNST & YOUNG ET AUTRES**

Tour First TSA 14444 92037 Paris-La Défense Cedex  
S.A.S. à capital variable  
438 476 913 R.C.S. Nanterre  
Commissaire aux comptes  
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Assemblée générale mixte du 25 mai 2018

Dix-septième résolution

**Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Gérance vous propose de lui déléguer, pour une période de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Courbevoie et Paris La Défense, le 25 avril 2018

Les commissaires aux comptes

**MAZARS**

Simon Beillevaire

**ERNST & YOUNG et Autres**

David Koestner



# X. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

1. PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	350
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	351
3. COMMUNICATION FINANCIÈRE	352
4. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	353
5. GLOSSAIRE	354
6. TABLES DE CONCORDANCE	357
(a) Table de concordance – Annexe I du Règlement (CE) no 809/2004	357
(b) Table de concordance – Rapport financier annuel et rapport de gestion	361
(c) Table de concordance – Gouvernement d'entreprise	364



## 1. PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Tikehau Capital General Partner,  
Gérant de la Société  
32, rue de Monceau – 75008 Paris  
Tél. : +33 1 40 06 26 26  
Fax : +33 1 40 06 09 37

### Attestation du responsable du Document de référence et du Rapport financier annuel

« Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elle est confrontée. Nous avons obtenu des contrôleurs légaux des comptes de la Société une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de référence. »

Paris, le 26 avril 2018

Tikehau Capital General Partner, Gérant,  
représenté par :

---

Son Président, AF&Co,  
lui-même représenté par son Président,  
Monsieur Antoine Flamarion

Son Directeur Général, MCH,  
lui-même représenté par son Président,  
Monsieur Mathieu Chabran

---

## 2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, le collège des Commissaires aux comptes titulaires et suppléant de la Société est le suivant :

### Commissaires aux comptes titulaires de la Société

#### MAZARS

61, rue Henri-Regnault  
92400 Courbevoie

représenté par Monsieur Simon Beilleveire.

Le cabinet Mazars a été nommé Commissaire aux comptes titulaire de la Société en remplacement du cabinet C.M.S. Experts Associés par l'Assemblée générale des associés du 1<sup>er</sup> juin 2017 pour la durée restant à courir du mandat du Commissaire aux comptes titulaire démissionnaire, soit jusqu'à la date de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

#### ERNST & YOUNG ET AUTRES

1-2 Place des Saisons,  
Paris La Défense 1  
92400 Courbevoie

représenté par Monsieur David Koestner.

Le cabinet Ernst & Young et Autres a été nommé Commissaire aux comptes titulaire de la Société par l'Assemblée générale des associés du 7 novembre 2016, pour une durée de six exercices prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

### Commissaire aux comptes suppléant

#### PICARLE & ASSOCIÉS

1-2 Place des Saisons,  
Paris La Défense 1  
92400 Courbevoie

Le cabinet Picarle & Associés a été nommé Commissaire aux comptes suppléant de la Société par l'Assemblée générale des associés du 7 novembre 2016, pour une durée de six exercices prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

### Honoraires des commissaires aux comptes

(en millions d'euros)	Mazars			Ernst & Young et Autres			Autres <sup>1</sup>	Total au 31 décembre 2017
	Société	Filiales	TOTAL	Société	Filiales	TOTAL		
Certification des comptes (hors taxes)	117	47	164	117	70	187	22	373
Autres prestations (hors taxes)	91	-	91	91	-	91	-	182
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>47</b>	<b>255</b>	<b>208</b>	<b>70</b>	<b>278</b>	<b>22</b>	<b>555</b>

<sup>1</sup> Services rendus aux filiales seulement.

(en millions d'euros)	CMS Experts Associés			Ernst & Young et Autres			Autres <sup>1</sup>	Total au 31 décembre 2016
	Société	Filiales	TOTAL	Société	Filiales	TOTAL		
Certification des comptes (hors taxes)	215	-	215	325	87	412	-	627
Autres prestations (hors taxes)	18	-	18	-	-	-	-	18
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>-</b>	<b>233</b>	<b>325</b>	<b>87</b>	<b>412</b>	<b>-</b>	<b>645</b>

<sup>1</sup> Services rendus aux filiales seulement.





## 3. COMMUNICATION FINANCIÈRE

### Responsabilité et contact au sein de la Société

Le responsable de la communication financière est Monsieur Henri Marcoux, sous la supervision du Gérant de la Société.

Pour contacter la Société :

Tikehau Capital  
[www.tikehaucapital.com](http://www.tikehaucapital.com)  
32, rue de Monceau,  
75008 Paris, France  
Tél. : + 33 1 40 06 26 26  
Fax : + 33 1 40 06 26 13

### Politique de communication financière

La Société entend maintenir une politique de communication financière active et transparente vis-à-vis de ses actionnaires et actionnaires potentiels, afin de permettre à ses parties prenantes de suivre l'évolution de ses activités, de ses performances et de sa situation financière. (Voir la Section II.1 (Présentation générale des activités, des résultats et de la situation financière) du présent Document de référence.)

Outre ses obligations réglementaires de communication périodique et permanente, la Société communiquera au marché sur le 1<sup>er</sup> trimestre et le 3<sup>e</sup> trimestre de chaque exercice, en publiant notamment l'évolution du montant de ses actifs sous gestion.

Une présentation détaillée des principaux indicateurs suivis par la Société figure à la Section II.1 (Présentation générale des activités, des résultats et de la situation financière) du présent Document de référence.



## 4. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Des exemplaires du présent Document de référence sont disponibles sans frais au siège social de la Société. Le présent document peut également être consulté sur le site internet de la Société ([www.tikehaucapital.com](http://www.tikehaucapital.com)) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

Pendant la durée de validité du présent Document de référence, les documents suivants (ou des copies de ces documents) peuvent être consultés :

- les statuts de la Société ;
- le règlement intérieur du Conseil de surveillance de la Société ;
- tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le présent Document de référence ; et
- les informations financières historiques incluses dans le présent Document de référence.

L'ensemble de ces documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

L'information réglementée (au sens des dispositions du règlement général de l'AMF) concernant la Société et son Groupe est également disponible sur le site internet de la Société.

## 5. GLOSSAIRE

« <b>Actifs sous gestion</b> »	La notion d'actifs sous gestion est définie à la Section II.1 (Présentation générale des activités, des résultats et de la situation financière) du présent Document de référence.
« <b>AMF</b> »	Autorité des marchés financiers, autorité de régulation financière en France.
« <b>BSA</b> »	Bon de souscription d'action.
« <b>CLO</b> »	<i>Collateralized Loan Obligation</i> , forme de titrisation de créances prenant la forme d'obligations ayant pour actif sous-jacent des crédits consentis à des entreprises.
« <b>Code AFEP-MEDEF</b> »	Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008 et révisé en novembre 2016 <sup>1</sup> .
« <b>Dettes privées</b> »	La dette privée désigne des classes d'actifs du marché du crédit qui se présentent habituellement sous la forme de prêts et de placements privés.
« <b>Dettes Senior</b> »	Dette de premier rang bénéficiant de sûretés dont le remboursement est prioritaire par rapport aux dettes subordonnées et au capital.
« <b>Direct Lending</b> »	Il s'agit d'un sous-segment de l'activité de dette privée dans laquelle un prêteur non-bancaire procède à l'origination, à l'arrangement (ou la structuration) et à l'investissement dans ses financements au bénéfice d'entreprises.
« <b>Directive AIFM</b> »	Directive 2011/61/UE du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2011 sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs et modifiant les directives 2003/41/CE et 2009/65/CE ainsi que les règlements (CE) no 1060/2009 et (UE) no 1095/2010.
« <b>Directive MIFID</b> »	Directive 2004/39/CE concernant les marchés d'instruments financiers, qui régit la prestation de services d'investissement au sein de l'Union Européenne.
« <b>Directive MIFID II</b> »	Directive 2014/65/UE modifiant la Directive MIFID, qui devra être transposée au plus tard le 3 janvier 2018.
« <b>Directive OPCVM V</b> »	Directive 2014/91/UE du Parlement européen et du Conseil du 23 juillet 2014 modifiant la directive 2009/65/CE portant coordination des dispositions législatives, réglementaires et administratives concernant certains organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM), pour ce qui est des fonctions de dépositaire, des politiques de rémunération et des sanctions.
« <b>ESMA</b> »	<i>European Securities and Markets Authority</i> , autorité européenne des marchés financiers.
« <b>FATCA</b> »	<i>Foreign Account Tax Compliance Act</i> , législation américaine adoptée dans le cadre de la lutte contre l'évasion fiscale des contribuables américains imposant, sous certaines conditions, une collecte annuelle auprès des institutions financières étrangères des informations concernant les avoirs et revenus enregistrés sur les comptes détenus par les contribuables américains en dehors des Etats-Unis.
« <b>FCA</b> »	<i>Financial Conduct Authority</i> , autorité de régulation financière au Royaume-Uni.
« <b>FCP</b> »	Fonds commun de placement, un type d'OPCVM émettant des parts et n'ayant pas de personnalité juridique. L'investisseur, en achetant des parts, devient membre d'une copropriété de valeurs mobilières mais ne dispose d'aucun droit de vote. Un FCP est représenté et géré, sur les plans administratif, financier et comptable par une société de gestion unique qui peut elle-même déléguer ces tâches.
« <b>FCPR</b> »	Fonds commun de placement à risque, un type d'OPCVM comprenant dans leur actif une partie importante de titres émis par des sociétés françaises ou étrangères non cotées.

<sup>1</sup> Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté en ligne à l'adresse [www.medef.com/fileadm/www.medef.fr/documents/AFEP-MEDEF/2017/Code\\_de\\_gouvernement\\_d\\_entreprise\\_des\\_societes\\_cotees\\_novembre\\_2016.pdf](http://www.medef.com/fileadm/www.medef.fr/documents/AFEP-MEDEF/2017/Code_de_gouvernement_d_entreprise_des_societes_cotees_novembre_2016.pdf)

« FCT »	Fonds commun de titrisation, un fonds d'investissement ayant pour objet l'acquisition de créances et l'émission d'obligations, de parts ou d'actions représentatives de ces créances.
« FIA »	Fonds d'investissement alternatif, organismes de placement collectifs distincts des OPCVM. Ils visent à lever des capitaux auprès d'un certain nombre d'investisseurs en vue de leur investissement conformément à une politique d'investissement définie par la société gérant le fonds.
« FPCI »	Fonds professionnel de capital-investissement.
« FPS »	Fonds de prêt spécialisé, un fonds d'investissement alternatif ouvert aux investisseurs professionnels prenant la forme d'une SICAV, d'un FCP ou d'une société de libre partenariat.
« KYC »	Procédure de collecte et d'analyse de données à des fins de vérification de l'identité de clients développée dans le cadre de la lutte contre la corruption, la fraude financière, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ( <i>Know Your Customer</i> ).
« Leveraged Loans »	Voir la définition de « Dette Senior ».
« LBO »	<i>Leverage Buy Out</i> , à savoir une acquisition d'entreprise avec financement permettant de créer un effet de levier.
« MAS »	<i>Monetary Authority of Singapore</i> , autorité de régulation financière à Singapour.
« Mezzanine »	Dette assortie de sûretés de second rang dont le remboursement est subordonné au remboursement d'une Dette Senior.
« OBO »	<i>Owner Buy Out</i> (opération d'acquisition avec effet de levier réalisée par le propriétaire de la société objet de l'acquisition).
« OPCI »	Organisme de placement collectif immobilier, prenant la forme de sociétés de placement à prépondérance immobilière à capital variable ou de fonds de placement immobilier, ayant pour objet l'investissement dans des immeubles destinés à la location ou qu'ils font construire exclusivement en vue de leur location.
« OPCVM »	Organisme de placement collectif en valeurs mobilières, portefeuille de valeurs mobilières (actions, obligations, etc.) géré par des professionnels (société de gestion) et détenus collectivement par des investisseurs particuliers ou institutionnels. Il existe deux types d'OPCVM, les SICAV (sociétés d'investissement à capital variable) et les FCP (fonds communs de placement).
« ORNANE »	Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes.
« PME-ETI »	Petites et moyennes entreprises et entreprises de taille intermédiaire.
« PIK »	<i>Payment in Kind</i> , emprunts caractérisés par le fait que le paiement des intérêts ne se fait pas systématiquement en numéraire.
« RCCI »	Responsable Conformité et Contrôle interne.
« SGP »	Société de gestion de portefeuille, un prestataire de services d'investissement exerçant à titre principal la gestion pour le compte de tiers (individuelle au travers d'un mandat de gestion, collective au travers d'un OPCVM) et soumis à l'agrément de l'AMF.
« SICAV »	Société d'investissement à capital variable.
« Société »	Tikehau Capital, société en commandite par actions dont le siège social est situé 32, rue de Monceau, 75008 Paris, immatriculée au Registre de Commerce de Paris sous le numéro 477 599 104.
« Stretched Senior »	Dette hybride combinant prêt classique et financement sur actif offrant un effet de levier plus important qu'une Dette Senior.
« TIAP »	Titres immobilisés de l'activité de portefeuille.
« Tikehau Capital Advisors »	Tikehau Capital Advisors, société par actions simplifiée dont le siège social est situé 32, rue de Monceau, 75008 Paris, immatriculée au Registre de Commerce de Paris sous le numéro 480 622 026.

« <b>Tikehau Capital Europe</b> »	Tikehau Capital Europe, société à responsabilité limitée de droit anglais dont le siège social est situé 111, Old Broad Street, EC2N 1AP, Londres, Royaume-Uni, immatriculée au Registre des sociétés d'Angleterre et du Pays de Galles sous le numéro 9154248.
« <b>Tikehau Capital General Partner</b> »	Tikehau Capital General Partner, société par actions simplifiée dont le siège social est situé 32, rue de Monceau, 75008 Paris, immatriculée au Registre de Commerce de Paris sous le numéro 800 453 433, Gérant unique et associé commandité de la Société.
« <b>TC UK</b> »	Tikehau Capital UK, société de droit anglais dont le siège social est situé 111, Old Broad Street, EC2N 1AP, Londres, Royaume-Uni, immatriculée au Registre des sociétés d'Angleterre et du Pays de Galles sous le numéro 8597849.
« <b>Tikehau IM</b> »	Tikehau Investment Management, société par actions simplifiée dont le siège social est situé 32, rue de Monceau, 75008 Paris, immatriculée au Registre de Commerce de Paris sous le numéro 491 909 446.
« <b>TREIC</b> »	Tikehau Real Estate Investment Company, société par actions simplifiée dont le siège social est situé 32, rue de Monceau, 75008 Paris, immatriculée au Registre de Commerce de Paris sous le numéro 817 471 907.
« <b>TRI</b> »	Taux de rentabilité interne, soit un taux d'actualisation qui annule la valeur actuelle nette d'une série de flux financiers. En général, ces flux financiers sont relatifs à un projet avec un flux initial de trésorerie négatif correspondant à l'investissement initial, suivi de flux de trésorerie positifs correspondant au rendement de l'investissement.
« <b>Unitranche</b> »	Financements combinant la composante Dette Senior et Mezzanine en un seul et même instrument permettant de simplifier la structure financière et d'offrir une plus grande flexibilité.

## 6. TABLES DE CONCORDANCE

### (a) Table de concordance – Annexe I du Règlement (CE) no 809/2004

Figurent dans la table de concordance suivante, en regard de chacune des rubriques prévues par l'Annexe I du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission du 29 avril 2004 (tel que modifié), les numéros de la ou des sections auxquelles sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques dans le présent Document de référence.

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement (Annexe I)	Section(s)	Page(s)
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>		
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document	X.1	350
1.2	Déclaration des personnes responsables du document	X.1	350
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de la Société	X.2	351
2.2	Démission, mise à l'écart, non re-désignation des contrôleurs légaux	N/A	N/A
<b>3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	I.2	14
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires et données comparatives couvrant les mêmes périodes de l'exercice précédent	N/A	N/A
<b>4</b>	<b>Facteurs de risques</b>	III.1	108-120
<b>5</b>	<b>Informations concernant la Société</b>		
5.1	Histoire et évolution de la Société		
5.1.1	Raison sociale et nom commercial	VIII.1(a)	292
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	VIII.1(b)	292
5.1.3	Date de constitution et durée de vie	VIII.1(c)	292
5.1.4	Siège social et forme juridique de la Société, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone	VIII.1(d)	292
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de la Société	I.1(b) ; I.2 ; II.2 ; II.3 ; II.4 ; II.5	12 ; 14-17 ; 90-91 ; 101 ; 102-103 ; 104-105
5.2	Investissements		
5.2.1	Principaux investissements réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	I.4 ; II.3	28- 69 ; 91-101
5.2.2	Principaux investissements de la Société qui sont en cours	II.5	104-105
5.2.3	Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser la Société à l'avenir et faisant l'objet d'engagements fermes	N/A	N/A
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b>		
6.1	Principales activités		
6.1.1	Nature des opérations effectuées par la Société et ses principales activités	I.1(a) ; I.4	8-11 ; 28-69
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	N/A	N/A
6.2	Principaux marchés	I.5	70-81
6.3	Événements ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	I.5	70-81
6.4	Degré de dépendance de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A	N/A
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	I.5	70-81



N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement (Annexe I)	Section(s)	Page(s)
<b>7</b>	<b>Organigramme</b>		
<b>7.1</b>	Description du groupe et place occupée par la Société	I.1(a)	8-11
<b>7.2</b>	Liste des filiales importantes de la Société	I.1(a) ; I.4(a)(ii)	8-11 ; 30-34
<b>8</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>		
<b>8.1</b>	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée, y compris les propriétés immobilières louées	N/A	N/A
<b>8.2</b>	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation faite par la Société de ses immobilisations corporelles	VII 2 (c)	280-282
<b>9</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>		
<b>9.1</b>	Situation financière de la Société, évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	II.3 ; II.4	91-101 ; 102-103
<b>9.2</b>	Résultat d'exploitation		
<b>9.2.1</b>	Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur le revenu d'exploitation de la Société	I.5 ; II.1	70-81 ; 88-89
<b>9.2.2</b>	Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires	II.3(a) ; II.3(b)	91-94 ; 95-98
<b>9.2.3</b>	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de la Société	I.6 ; III.1	82-86 ; 108-120
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>		
<b>10.1</b>	Informations sur les capitaux de la Société (à court terme et à long terme)	II.3(d) ; II.3(e) ; II.4 ; II.5	98-100 ; 101 ; 102-103 ; 104-105
<b>10.2</b>	Source et montant des flux de trésorerie de la Société	II.3(d)	98-100
<b>10.3</b>	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	II.3(d)	98-100
<b>10.4</b>	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	N/A	N/A
<b>10.5</b>	Informations concernant les sources de financement attendues	N/A	N/A
<b>11</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>		
	Description des politiques de recherche et développement appliquées par la Société et coût des activités de recherche et développement sponsorisées par la Société	N/A	N/A
<b>12</b>	<b>Informations sur les tendances</b>		
<b>12.1</b>	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date d'enregistrement	I.5	70-81
<b>12.2</b>	Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de la Société, au moins pour l'exercice en cours	II.5	104-105
<b>13</b>	<b>Prévisions ou estimation du bénéfice</b>	N/A	N/A

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement (Annexe I)	Section(s)	Page(s)
<b>14</b>	<b>Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale</b>		
<b>14.1</b>	Informations sur les activités, l'absence de condamnation et les mandats sociaux : • des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance ; et • de tout Directeur Général dont le nom peut être mentionné pour prouver que la Société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriée pour diriger ses propres affaires	IV.1(a) ; IV.1(b)	136-138 ; 139-150
<b>14.2</b>	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale ; Arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes visées au point 14.1 a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale ; Détail de toute restriction acceptée par les personnes visées au point 14.1 concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société	IV.4(a)(i) ; IV.4(e)	157-158 ; 165-166
<b>15</b>	<b>Rémunération et avantages des personnes visées au 14.1</b>		
<b>15.1</b>	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par la Société et ses filiales	IV.3	153-156
<b>15.2</b>	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par la Société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	IV.4(d)	164
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>		
<b>16.1</b>	Date d'expiration du mandat actuel des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	IV.1(a) ; IV.1(b)(i)	136-138 ; 139
<b>16.2</b>	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration	IV.5(a)(ii)	170-171
<b>16.3</b>	Informations sur le comité de l'audit et le comité de rémunération de la Société	IV.4(b)	162-164
<b>16.4</b>	Déclaration indiquant si la Société se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	IV.4(f)	167-169
<b>17</b>	<b>Salariés</b>		
<b>17.1</b>	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés	VII.2(b)(i)	277-278
<b>17.2</b>	Participations et stock-options : Pour chacune des personnes visées au point 14.1, informations concernant la participation qu'elle détient dans le capital social de la Société et toute option existant sur ses actions	IV.3(c) ; VIII.3(b)(i) ; VII.2(b)(iii)	156 ; 299-301 ; 279-280
<b>17.3</b>	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	VII.2(b)(iii)	279-280
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>		
<b>18.1</b>	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de la Société devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable	VIII.4(a)	307-309
<b>18.2</b>	Existence de différences de droits de vote	N/A	N/A
<b>18.3</b>	Détention ou contrôle de la Société et mesures prises pour éviter un exercice abusif de ce contrôle	VIII.4(b)	310
<b>18.4</b>	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de ce contrôle	N/A	N/A
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	IV.(5)	170-174

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement (Annexe I)	Section(s)	Page(s)
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société</b>		
<b>20.1</b>	Informations financières <sup>1</sup>	V ; VI	175-219 ; 221-256
<b>20.2</b>	Informations financières <i>pro forma</i> <sup>2</sup>	N/A	N/A
<b>20.3</b>	Etats financiers annuels (comptes consolidés et comptes sociaux)	V ; VI	175-219 ; 221-256
<b>20.4</b>	Vérification des informations financières historiques annuelles		
<b>20.4.1</b>	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	V.2 , VI.2	216-219 ; 253-256
<b>20.4.2</b>	Autres informations contenues dans le document d'enregistrement vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A	N/A
<b>20.4.3</b>	Lorsque des informations financières figurant dans le document d'enregistrement ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de la Société, en indiquer la source et préciser qu'elles n'ont pas été vérifiées	N/A	N/A
<b>20.5</b>	Date des dernières informations financières vérifiées	V ; VI	175-219 ; 221-256
<b>20.6</b>	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
<b>20.7</b>	Politique de distribution des dividendes	I.7	86
<b>20.7.1</b>	Dividende par action	I.7 ; II.4(b)	86 ; 103
<b>20.8</b>	Procédures judiciaires et d'arbitrage	III.4	134
<b>20.9</b>	Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis la fin du dernier exercice	II.5	104 ; 105
<b>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>		
<b>21.1</b>	Capital social		
<b>21.1.1</b>	Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises, valeur nominale par action et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	VIII.3(a)	297-299
<b>21.1.2</b>	Actions non représentatives du capital	N/A	N/A
<b>21.1.3</b>	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société ou par ses filiales	VIII.3(d)	306-307
<b>21.1.4</b>	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	VIII.3(b)	299-301
<b>21.1.5</b>	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) ou capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	VIII.3 (b) ; VIII.3(c)	299-301 ; 302-305
<b>21.1.6</b>	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	N/A	N/A
<b>21.1.7</b>	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	VIII.3(a)	297-299
<b>21.2</b>	Actes constitutifs et statuts		
<b>21.2.1</b>	Objet social	VIII.2	294-296
<b>21.2.2</b>	Dispositions contenues dans les statuts ou un règlement concernant les membres des organes d'administration	IV.1(c) ; IV.4 ; VIII.2(c) ; VIII.2(e)	150 ; 157-169 ; 295
<b>21.2.3</b>	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	VIII.2(f)	296
<b>21.2.4</b>	Nombre d'actions nécessaires pour modifier le droit des actionnaires	VIII.2(g)	296
<b>21.2.5</b>	Convocation et admission aux Assemblées générales annuelles et aux Assemblées générales extraordinaires	IV.2(a) ; VIII.2(h)	294 ; 296
<b>21.2.6</b>	Disposition des statuts, d'une charte ou d'un règlement de la Société pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	VIII.2(i)	296

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement (Annexe I)	Section(s)	Page(s)
21.2.7	Disposition des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	VIII.2(b)	294-295
21.2.8	Conditions imposées par les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	N/A	N/A
22	<b>Contrats importants</b>	II.2 ; IV.5 ; VIII.4(b)	90 ; 170-174 ; 310
23	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	N/A	N/A
24	<b>Documents accessibles au public</b>	X.4	353
25	<b>Informations sur les participations</b>	I.4(a)(iv) ; I.4(e)	37-40 ; 59-69

<sup>1</sup> En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 du 29 avril 2004 (tel que modifié) et de l'article 212-11 du règlement général de l'AMF, sont incorporés par référence les comptes consolidés des exercices clos les 31 décembre 2014 et 2015 figurant à la Section VI.1 (pages 205 à 236) du Document de base enregistré auprès de l'AMF le 24 janvier 2017 sous le numéro I.17-002 ainsi que le rapport d'audit des Commissaires aux comptes y afférent tel que repris en page 237 dudit Document de base et (ii) les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 figurant à la Section V.1 (pages 201 à 240) du document de référence 2016 enregistré auprès de l'AMF le 27 avril 2017 sous le numéro R.17-029 ainsi que le rapport d'audit des Commissaires aux comptes y afférent tel que repris en pages 241 et 242 dudit document de référence 2016.

<sup>2</sup> Les informations financières pro forma au 31 décembre 2016 figurant à la Section V.2 (pages 243 à 255) du document de référence 2016 enregistré auprès de l'AMF le 27 avril 2017 sous le numéro R.17-029 ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes y afférent tel que repris en pages 256 et 257 dudit document de référence 2016.

## (b) Table de concordance – Rapport financier annuel et rapport de gestion

Afin de faciliter la lecture du rapport financier annuel et du rapport de gestion tel qu'il résulte du Code de commerce, la table suivante permet d'identifier, dans le présent Document de référence, les informations prévues par la législation et la réglementation applicable.

Les informations requises pour le rapport financier annuel font l'objet de la mention « RFA ».

N°	Informations pour	Section(s)	Page(s)	
1	<b>Comptes sociaux</b>	RFA	VI	221-256
2	<b>Comptes consolidés</b>	RFA	V	175-219
3	<b>Rapport de gestion</b>			
3.1	Informations sur l'activité de la Société			
	Exposé de l'activité (notamment des progrès réalisés et difficultés rencontrées) et des résultats de la Société, de chaque filiale et du Groupe <i>Art. L. 232-1, L. 233-6, R. 225-102 et/ou L. 233-6, L. 233-26 du Code de commerce</i>		II.3(a) ; II.3(b)	91-94 ; 95-98
	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices <i>Art. R. 225-102 du Code de commerce</i>		II.4	102-103
	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière et notamment de l'endettement de la Société et du Groupe <i>Art. L. 233-26, L. 225-100, al. 3, L. 225-100-1 et/ou L. 225-100-2 du Code de commerce</i>	RFA	II.3 ; II.4	91-101 ; 102-103
	Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe <i>Art. L. 232-1, R. 225-102 et/ou L. 233-26, R. 225-102 du Code de commerce</i>		I.5(d) ; II.5	76-81 ; 104-105
	Indicateurs clés de nature financière et non financière de la Société et du Groupe <i>Art. L. 225-100, al. 3 et 5, L. 225-100-1 L. 223-26 et/ou L. 225-100-2 du Code de commerce</i>	RFA	I.2 ; II.1 ; VII	14-17 ; 88-89 ; 257-289

## X . INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### Tables de concordance

N°	Informations pour	Section(s)	Page(s)
	Événements post-clôture de la Société et du Groupe <i>Art. L. 232-1 et/ou L. 233-26 du Code de commerce</i>	II.5	104-105
	Indications sur l'utilisation des instruments financiers et la politique de gestion des risques financiers et les risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la Société et du Groupe <i>Art. L. 225-100, al. 6, L. 225-100-1 et/ou L. 225-100-2, L. 223-26 du Code de commerce</i>	RFA	III.1-3
	Principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe <i>Art. L. 225-100 al. 4 et 6, L. 225-100-1 et/ou L. 225-100-2 al. 2 et 4, du Code de commerce</i>	RFA	III.1
	Informations sur la R&D de la Société et du Groupe <i>Art. L. 232-1 et/ou L. 233-26 du Code de commerce</i>	N/A	N/A
	Mention des succursales existantes <i>Art. L. 232-1, II du Code de commerce</i>	I.1(a)	8-11
<b>3.2</b>	<b>Informations juridiques, financières et fiscales de la Société</b>		
	Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la direction générale en cas de modification <i>Art. R. 225-102 du Code de commerce</i>	N/A	N/A
	Répartition et évolution de l'actionnariat ; Nom des sociétés contrôlées participant à un autocontrôle de la Société et part du capital qu'elles détiennent <i>Art. L. 233-13 du Code de commerce</i>	VIII.3 ; VIII.4	297-307 ; 307-311
	Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français <i>Art. L. 233-6, al. 1 du Code de commerce</i>	I.4(e) ; II.3(a)	59-69 ; 91-94
	Avis de détention de plus de 10% du capital d'une autre société par actions ; aliénation de participations croisées <i>Art. L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce</i>	VI.1	222-252
	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions (rachat d'actions) <i>Art. L. 225-211 du Code de commerce</i>	RFA	VIII.3(d)
	État de la participation des salariés au capital social, incluant les actions nominatives attribuées à ces derniers au titre de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce <i>Art. L. 225-23, Art. L. 225-102, al. 1, L. 225-180 du Code de commerce</i>	VIII.3(b)	299-307
	Exposé des éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique <i>Art L. 225-100-3 du Code de commerce</i>	RFA	VIII.4(c)
	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentations de capital <i>Art. L. 225-100, al. 7 du Code de commerce</i>	RFA	VIII.3(c)
	Mention des ajustements éventuels : pour les titres donnant accès au capital et les stock-options en cas de rachats d'actions et pour les titres donnant accès au capital en cas d'opérations financières <i>Art. R. 228-90, R. 225-138 et R. 228-91 du Code de commerce</i>	N/A	N/A
	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents <i>Art. 243 bis du Code général des impôts</i>	I.7 ; IX.2	86 ; 315-325

N°	Informations pour	Section(s)	Page(s)
	Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement <i>Art. 223 quater et quinques du Code général des impôts</i>	N/A	N/A
	Réintégration du montant de certaines dépenses dans les bénéfices imposables à la suite d'un redressement fiscal définitif <i>Art. 223 quinques, 39-5 et 54 quater du Code général des impôts</i>	N/A	N/A
	Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance <i>Art. L. 441-6-1, D. 441-4 du Code de commerce</i>	II.4(a)	102
	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles <i>Art. L. 464-2 I al. 5 du Code de commerce</i>	N/A	N/A
	Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire détenant plus de 10% des droits de vote et une filiale (hors conventions courantes) <i>Art. L. 225-102-1 al. 13 du Code de commerce</i>	IV.5	170-174
	Paiement aux autorités gouvernementales par les sociétés qui ont des activités dans les industries extractives ou l'exploitation des forêts primaires <i>Art. L. 225-102-3 du Code de commerce</i>	N/A	N/A
<b>3.3</b>	<b>Informations portant sur les mandataires sociaux</b>		
	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice <i>Art. L. 225-102-1, al. 4 du Code de commerce</i>	IV.1(a) ; IV.1(b)(ii)	136-138 ; 139-150
	Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social par la Société, les sociétés qu'elle contrôle et la société qui la contrôle, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers. <i>Art. L. 225-102-1, al. 1, 2 et 3 du Code de commerce</i>	IV.3	153-156
	Engagements liés à la prise, à la cessation ou au changement de fonctions, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers <i>Art. L. 225-102-1, al. 3 du Code de commerce</i>	N/A	N/A
	En cas d'attribution de stock-options, mention de l'information selon laquelle le Conseil d'administration a pris la décision : soit d'interdire aux dirigeants de lever leurs options avant la cessation de leurs fonctions ; soit de leur imposer de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions tout ou partie des actions issues d'options déjà exercées (en précisant la fraction ainsi fixée) <i>Art. L. 225-185, al. 4 du Code de commerce</i>	N/A	N/A
	État récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société <i>Art. L. 621-18-2, R. 621-43-1 du Code monétaire et financier ; Art. 223-22 et 223-26 du Règlement général de l'AMF</i>	VIII.4(d)	311
	En cas d'attribution d'actions gratuites, mention de l'information selon laquelle le Gérant a pris la décision : soit d'interdire aux dirigeants de céder avant la cessation de leurs fonctions les actions qui leur ont été attribuées gratuitement ; soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions (en précisant la fraction ainsi fixée) <i>Art. L. 225-197-1-II, al. 4 du Code de commerce</i>	N/A	N/A



N°	Informations pour	Section(s)	Page(s)
<b>3.4</b>	Informations RSE de la Société		
	Prise en compte des conséquences sociales et environnementales de l'activité et des engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités <i>Art. L. 225-102-1, al. 5 à 8, R. 225-104, R. 225-105 et R. 225-105-2-II du Code de commerce</i>	VII	257-389
	Information sur les activités dangereuses <i>Art. L. 225-102-2 du Code de commerce</i>	N/A	N/A
<b>4</b>	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	RFA	X.1 350
<b>5</b>	Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	RFA	VI.2 253-256
<b>6</b>	Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	RFA	V.2 216-219
<b>7</b>	Descriptif du programme de rachat d'actions		VIII.3(d) 306-307

### (c) Table de concordance – Gouvernement d'entreprise

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise visés aux articles L. 225-37-3 à L. 225-37-5 du Code de commerce, en application de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

N°	Informations pour	Section(s)	Page(s)
<b>1</b>	Principes et critères de détermination de la rémunération des dirigeants de mandataires sociaux	IV.3	153-156
<b>2</b>	Rémunération des mandataires sociaux	IV.3	153-156
<b>3</b>	Mandats et fonctions des mandataires sociaux	IV.1	136-150
<b>4</b>	Conventions intervenues entre un mandataire social ou un actionnaire de la Société et une filiale de la Société	IV.5	136-150
<b>5</b>	Tableau de suivi des délégations en matière d'augmentation de capital	VIII.3(c)	302-305
<b>6</b>	Composition, conditions de préparation et d'organisation du Conseil de Surveillance	IV.1, IV.4	136-150 ; 157-169
<b>7</b>	Politique de diversité	IV.4(a)(ii)	158-159
<b>8</b>	Code de gouvernement d'entreprise de référence	IV.4(d)	164
<b>9</b>	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires	IV.2(a) ; VIII.2(h)	151-152 ; 296
<b>10</b>	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	VIII.4(c)	310-311
<b>11</b>	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	VI.2	253-256





32, rue de Monceau - 75008 Paris - France

Tél. : +33 (0)1 40 06 26 26

[www.tikehaucapital.com](http://www.tikehaucapital.com)