DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
RAPPORT FINANCIER ANNUEL
2016

TIKEHAU CAPITAL

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS

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 27 avril 2017 sous le numéro R.17-029. 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) et de l'AMF (www.amf-france.org).

SOMMAIRE

INFORMATIONS IMPORTANTES 6
MESSAGE DE LA GÉRANCE 8

I. PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS 11
1. Profil et historique 11
   (a) Profil de Tikehau Capital 11
   (b) Historique de Tikehau Capital 17
   (c) L'action Tikehau Capital 18
2. Chiffres clés 19
3. Atouts concurrentiels et stratégie 22
   (a) Atouts concurrentiels 22
   (b) Stratégie 27
4. Présentation des activités de Tikehau Capital 33
   (a) Présentation générale 33
   (b) Activités de dette privée 48
   (c) Activités immobilières 62
   (d) Investissement en capital 69
   (e) Stratégies liquides 81
5. Tikehau Capital et son marché 87
   (a) Introduction/résumé 87
   (b) Aperçu global du marché de la gestion d'actifs depuis 2008 87
   (c) Un attrait de plus en plus marqué pour les actifs alternatifs 90
   (d) Aperçu des tendances de marché des différentes classes d'actifs de Tikehau Capital 97
6. Réglementation 107
   (a) Réglementation européenne relative aux activités de gestion d'actifs dans l'Union européenne 107
   (b) Réglementation européenne relative aux activités de gestion d'actifs en France 111
7. Politique de distribution de dividendes 113

II. COMMENTAIRES SUR LES ACTIVITÉS, LES RÉSULTATS ET LA SITUATION FINANCIÈRE 115
1. Présentation générale des activités, des résultats et de la situation financière 115
2. Commentaires sur les activités et les comptes consolidés de l'exercice 2016 117
   (a) Activités au cours de l'exercice 2016 117
   (b) Analyse des résultats consolidés pour l'exercice 2016 118
   (c) Actif immobilisé consolidé 119
   (d) Liquidités et sources de financement 119
   (e) Evolution des capitaux propres 123

3. Commentaires sur les informations financières *pro forma* de l'exercice 2016 124
(a) Analyse des résultats consolidés *pro forma* de l'exercice 2016 124
(b) Données bilancielles *pro forma* 127
4. Résultats annuels de la Société 128
(a) Comptes annuels de l'exercice 2016 128
(b) Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices 129
5. Evénements significatifs depuis le 31 décembre 2016 130
(a) Augmentations de capital 130
(b) Introduction en bourse de Tikehau Capital 130
(c) Autres événements significatifs intervenus depuis le 31 décembre 2016 131
(d) Autres événements significatifs intervenus depuis la date d'arrêté des comptes 132

III. FACTEURS DE RISQUES 133
1. Facteurs de risques 133
(a) Risques liés aux activités de gestion d'actifs 133
(b) Risques liés au bilan de Tikehau Capital 138
(c) Risques généraux liés aux activités de Tikehau Capital 144
(d) Risques règlementaires, juridiques et fiscaux 146
(e) Risques liés à la forme juridique, aux statuts et à l'organisation de Tikehau Capital 148
2. Assurances 151
3. Gestion des risques 152
(a) Fonctions de contrôle 152
(b) Définition des différents niveaux de contrôle interne et reportings 153
(c) Activités de valorisation des investissements 156
(d) Gouvernance 157
(e) Architecture et sécurité informatique 159
(f) Prévention des manquements d'initiés et conformité 159
4. Procédures judiciaires et d'arbitrage 161

IV. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 163
1. Organes d'administration et de direction 163
(a) La Gérance 163
(b) Présentation du Conseil de surveillance 165
(c) Fonctionnement du Conseil de surveillance 173
(d) Comités du Conseil de surveillance 173
2. Assemblées générales 174
(a) Fonctionnement des Assemblées 174
(b) Assemblées générales de la Société en 2016 et 2017 175
3. Rémunérations, indemnités et avantages 176
(a) Rémunération du Gérant-Commandité 176
(b) Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du Conseil de surveillance 178
(c) Plans d'options de souscription et d'achat d'actions et plans d'attribution gratuite d'actions 179
(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 179

(e) Eléments de rémunération exceptionnelle liés à la réalisation de la cotation de la Société 179
4. Rapport du Président du Conseil de surveillance 180
(a) Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil 180
(b) Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 193
5. Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de surveillance 198

V. COMPTES CONSOLIDÉS ET INFORMATIONS FINANCIÈRES *PRO FORMA* AU 31 DÉCEMBRE 2016 201
1. Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2016 201
2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 241
3. Informations financières *pro forma* non auditées au 31 décembre 2016 243
4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les informations financières *pro forma* 256

VI. COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2016 259
1. Comptes annuels 259
2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuel 290

VII. RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE 293
1. Démarche RSE au sein de Tikehau Capital 293
2. Aspects sociaux : présentation au niveau Groupe et prise en compte dans ses activités 297
(a) Effectifs du Groupe 297
(b) Prise en compte des aspects sociaux dans les opérations d'investissement 299
3. Empreinte et dimension environnementales des activités du Groupe 300
4. Volet sociétal, transparence et gouvernement d'entreprise 301
5. Table de concordance (article R.225-105-1 du Code de commerce) 303
6. Rapport de l'organisme tiers indépendant 306

VIII. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, SES STATUTS ET SON CAPITAL 309
1. Renseignements de base concernant la Société 309
(a) Dénomination sociale 309
(b) Lieu et numéro d'enregistrement 309
(c) Date de constitution et durée 309
(d) Siège social, forme juridique et législation applicable 309
(e) Exercice social 310
2. Principales dispositions statutaires de la Société 311
(a) Objet social (Article 2 des statuts) 311
(b) Identification des actionnaires et déclarations de franchissement de seuil (Articles 7.2 et 7.3 des statuts) 311
(c) Gérance (Article 8 des statuts) 312
(d) Associés commandités (Articles 9 et 11.2 des statuts) 313
(e) Conseil de surveillance (Article 10 des statuts de la Société) 313
(f) Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société (Articles 7.1, 7.4 et 7.5 des statuts) 313

(g) Modification des droits des actionnaires 314
(h) Assemblées générales 314
(i) Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle 314
(j) Modification du capital social 314
(k) Affectation et répartition du bénéfice (Article 14 des statuts) 314
3. Opérations de réorganisation 315
(a) Opérations d'apport en nature 315
(b) Offre publique d'échange et d'achat sur Salvepar 319
(c) Autres opérations 319
4. Opérations avec des apparentés 320
(a) Description des conventions significatives historiques 320
(b) Description des conventions significatives nouvelles ou qui se poursuivent 321
(c) Description des conventions conclues après la clôture de l'exercice 2016 322
(d) Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 324
5. Informations sur le capital et les principaux actionnaires 327
(a) Historique du capital social au cours des trois derniers exercices 329
(b) Actionnariat de la Société sur 3 ans 331
(c) Tableau récapitulatif des délégations 333
(d) Organigramme et contrôle du Groupe 335
6. Programme de rachat par Tikehau Capital de ses propres actions 337
7. Actionnariat des mandataires sociaux 339

IX. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE 341
1. Ordre du jour 341
2. Rapport de la Gérance 342
3. Rapport du Conseil de surveillance 343
4. Projets de résolutions 344

X. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 347
1. Personne responsable du Document de référence 347
2. Contrôleurs légaux des comptes 348
3. Communication financière 350
4. Documents accessibles au public 351
5. Glossaire 352
6. Tables de concordance 355
(a) Table de concordance – Annexe I du Règlement (CE) N° 809/2004 355
(b) Table de concordance – Rapport financier annuel et rapport de gestion 359

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, succursales et participations 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 2016. Ces états financiers figurent au Chapitre V (Comptes consolidés et informations financières *pro forma* au 31 décembre 2016) 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.

Facteurs de risques

Les investisseurs sont invités à prendre en considération les facteurs de risques décrits au Chapitre III (Facteurs de risques) 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.

MESSAGE DE LA GÉRANCE

L'année 2016 a représenté une étape majeure dans l'histoire de Tikehau Capital et a marqué son entrée dans une nouvelle phase de développement.

Avant d'exposer plus en détail ce qui a été accompli au cours de cette année et nos ambitions pour les années à venir, nous souhaitions partager quelques réflexions quant aux tendances du marché.

2016 : un contexte de marché conduisant à une prudence redoublée

De notre point de vue, l'année 2016 a été caractérisée par des valorisations très élevées partout dans le monde et sur l'ensemble des classes d'actifs, aussi bien cotés que non cotés. Ce constat nous incite à adopter une approche résolument prudente et défensive dans nos investissements.

Il est aujourd'hui patent que les politiques monétaires accommodantes des principales banques centrales ont conduit à un afflux de capitaux gonflant le prix des actifs, sans pour autant que leurs effets se soient ressentis de façon substantielle dans l'économie réelle, en particulier, en raison du manque de réformes structurelles et fiscales substantielles.

Par conséquent, une large part des investisseurs ont été conduits à déployer du capital de façon significative pour des rendements potentiellement trop bas. De notre point de vue, certains portefeuilles ne rémunèrent pas le risque.

Cet équilibre ne repose donc, à notre avis, que sur une espérance de retour sur investissement qui ne peut être soutenue que par la concomitance :

- d'une hausse des résultats des entreprises justifiant les multiples de valorisation (pour ce qui concerne les actions) et les ratios d'endettement (pour ce qui concerne la dette),
- de la réussite des politiques de diminution progressive des liquidités par les banques centrales, et
- de l'absence de choc exogène.

On ne peut que souhaiter la réunion de ces conditions, mais l'approche que nous adoptons depuis la fondation de Tikehau Capital nous conduit naturellement à redoubler de prudence.

2016 : un tournant majeur dans la croissance de Tikehau Capital

Cette prudence n'a néanmoins pas freiné notre croissance et 2016 a été une année déterminante pour l'avenir du Groupe.

Tikehau Capital a poursuivi son développement en faisant croître ses actifs sous gestion de près de 57% et en renforçant significativement ses fonds propres, notamment grâce à l'entrée à son capital de la société d'investissement singapourienne Temasek, de la société d'investissement FFP (société contrôlée par le groupe familial Peugeot) et du Fonds Stratégique de Participations. Ces nouveaux actionnaires supportent la solidité du modèle économique de Tikehau Capital, confirment l'attractivité de sa stratégie de croissance rentable, et ouvrent de nouvelles perspectives de développement, en particulier à l'international.

Parallèlement, Tikehau Capital a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie, l'élargissement de son spectre d'investissements et le développement de sa présence internationale, à travers l'élargissement de son portefeuille de clients et des acquisitions ciblées dans les domaines de la dette privée (avec la reprise l'activité de dette senior européenne de Lyxor UK) et de l'immobilier (avec l'acquisition d'IREIT Global, société de gestion d'un fonds immobilier coté à Singapour).

Enfin, Tikehau Capital a entrepris au cours de l'année 2016 le regroupement de ses métiers et la réorganisation de sa structure qui s'est achevée le 7 mars 2017 par son introduction en bourse. Tikehau Capital est ainsi devenue la première société de gestion d'actifs alternative à être cotée sur Euronext Paris.

Cette cotation est déterminante et structurante pour notre groupe en ce qu'elle améliore la lisibilité de son modèle économique. Celui-ci se distingue en effet par notre profil atypique de gestionnaire multi-classe d'actifs, mais surtout par notre capacité à investir dans nos différents métiers aux côtés de nos clients. C'est ce qui nous permet de créer un alignement d'intérêts unique, que nous plaçons au cœur de notre modèle et qui constitue un élément-clé de son succès.

Tikehau Capital aujourd'hui

A fin 2016, Tikehau Capital gère 10 milliards d'euros d'actifs adossés à 1,5 milliard d'euros de fonds propres

pro forma que nous pouvons investir dans nos métiers, que ce soit dans nos plateformes de gestion ou dans les fonds que nous gérons. Nos équipes, fortes de 170 associés et collaborateurs, sont en permanence en contact avec nos clients et à la recherche des investissements apportant le meilleur couple rendement/risque et ayant pour objectif la création de valeur sur le long terme. Notre présence en Europe et en Asie optimise notre capacité à saisir les meilleures opportunités d'investissement.

A notre capacité à investir et identifier les meilleurs investissements s'ajoute une approche disciplinée, qui s'appuie sur un processus d'investissement rigoureux et une équipe de recherche de premier plan et qui nous permet de continuer à investir en étant sélectifs et disciplinés. La dispersion et la volatilité des performances (entre les classes d'actifs, entre les secteurs ou entre les entreprises d'un même secteur), en augmentation partout dans le monde, devraient confirmer la pertinence de notre approche.

C'est pour ces raisons que, dans un contexte de plus grande incertitude qui, nous l'avons dit, renforce notre prudence, nous abordons les années à venir avec un optimisme résolu pour nos clients et pour nos actionnaires.

Notre ambition et nos atouts

Nous avons annoncé lors de notre introduction en bourse, notre objectif stratégique de devenir le leader européen de la gestion alternative et de gérer 20 milliards d'euros d'actifs en 2020.

Afin d'atteindre cet objectif, nous poursuivrons au cours de cette année notre développement en particulier par la levée de nos fonds et l'acquisition de nouveaux clients, mais aussi par croissance externe lorsqu'elle s'avère en ligne avec nos objectifs de rentabilité et de culture d'entreprise. Nous étudions également l'opportunité de nouvelles implantations à l'étranger. En termes géographiques, l'Amérique du nord est une région particulièrement prometteuse dans laquelle se trouvent de nombreux grands investisseurs de long terme pour lesquels les fonds que nous gérons se trouvent être très adaptés.

Mais ces objectifs ne sauraient exister sans le soutien de notre culture entrepreneuriale, de notre approche alliant prudence dans la gestion et audace dans le développement, et de notre principe cardinal d'alignement des intérêts de l'ensemble des parties prenantes à Tikehau Capital : clients, actionnaires, mandants et management.

C'est la raison pour laquelle nous tenons à notre indépendance, garante de nos atouts. Forts de cette indépendance, nous continuerons à servir nos partenaires investisseurs et actionnaires.

Plus que jamais, l'indépendance forge la valeur.

Pour la Gérance

M. Antoine Flamarion

M. Mathieu Chabran

I. PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

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. Douze ans plus tard, Tikehau Capital gère, directement ou indirectement, 10 milliards d'euros d'actifs[1] et dispose d'environ 1,5 milliard d'euros de fonds propres sur une base *pro forma*. Le Groupe a construit sa dynamique de développement autour de quatre lignes de métier : la dette privée, l'immobilier, l'investissement en capital et les stratégies liquides (gestion obligataire / gestion diversifiée et actions). 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 investisseurs tiers. Cette approche est centrale dans la construction d'une relation de confiance avec ses actionnaires et ses investisseurs. Détenu majoritairement par son management et par des partenaires institutionnels de premier rang, 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 en Europe à travers ses bureaux de Londres, Milan et Bruxelles, puis en Asie à Singapour. L'effectif total du Groupe (y compris celui de Tikehau Capital Advisors) compte environ 170 collaborateurs et associés.

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 2016, les encours sous gestion des fonds de dette privée de Tikehau Capital s'élevaient à 4,9 milliards d'euros, soit 49% 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

[1] *Actifs sous gestion au 31 décembre 2016. Voir la Section I.4(a)(ii) (L'allocation et les revenus du capital de Tikehau Capital) du présent Document de référence.*

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 2016, les encours sous gestion de l'activité immobilière de Tikehau Capital s'élevaient à 1,8 milliard d'euros, soit 18% des actifs sous gestion du Groupe. (Voir la Section I.4(c) (Activités immobilières) 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. A la date d'enregistrement du présent Document de référence, l'activité d'investissement en capital du Groupe est exercée exclusivement à partir des ressources propres du Groupe (capitaux propres et endettement). Au 31 décembre 2016, l'activité d'investissement en capital de Tikehau Capital gérait des actifs pour un montant de 1,4 milliard d'euros[1], soit 14% des actifs sous gestion totaux du Groupe. (Voir la Section I.4(d) (Investissement en capital) 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* (soit 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 2016, les encours sous gestion des stratégies liquides de Tikehau Capital s'élevaient à 1,9 milliard d'euros, soit 19% des actifs sous gestion du Groupe. (Voir la Section I.4(e) (Stratégies liquides) du présent Document de référence.)

Les performances de chacune de ces lignes de métier sur l'exercice 2016 sont décrites dans la Section II.2(a) (Activités au cours de l'exercice 2016) du présent Document de référence.

[1] *Actifs sous gestion au 31 décembre 2016 intégrant une quote-part des actifs sous gestion de Duke Street LLP pour 0,2 milliard d'euros, qui tient compte de la détention économique de Tikehau Capital dans Duke Street LLP.*

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

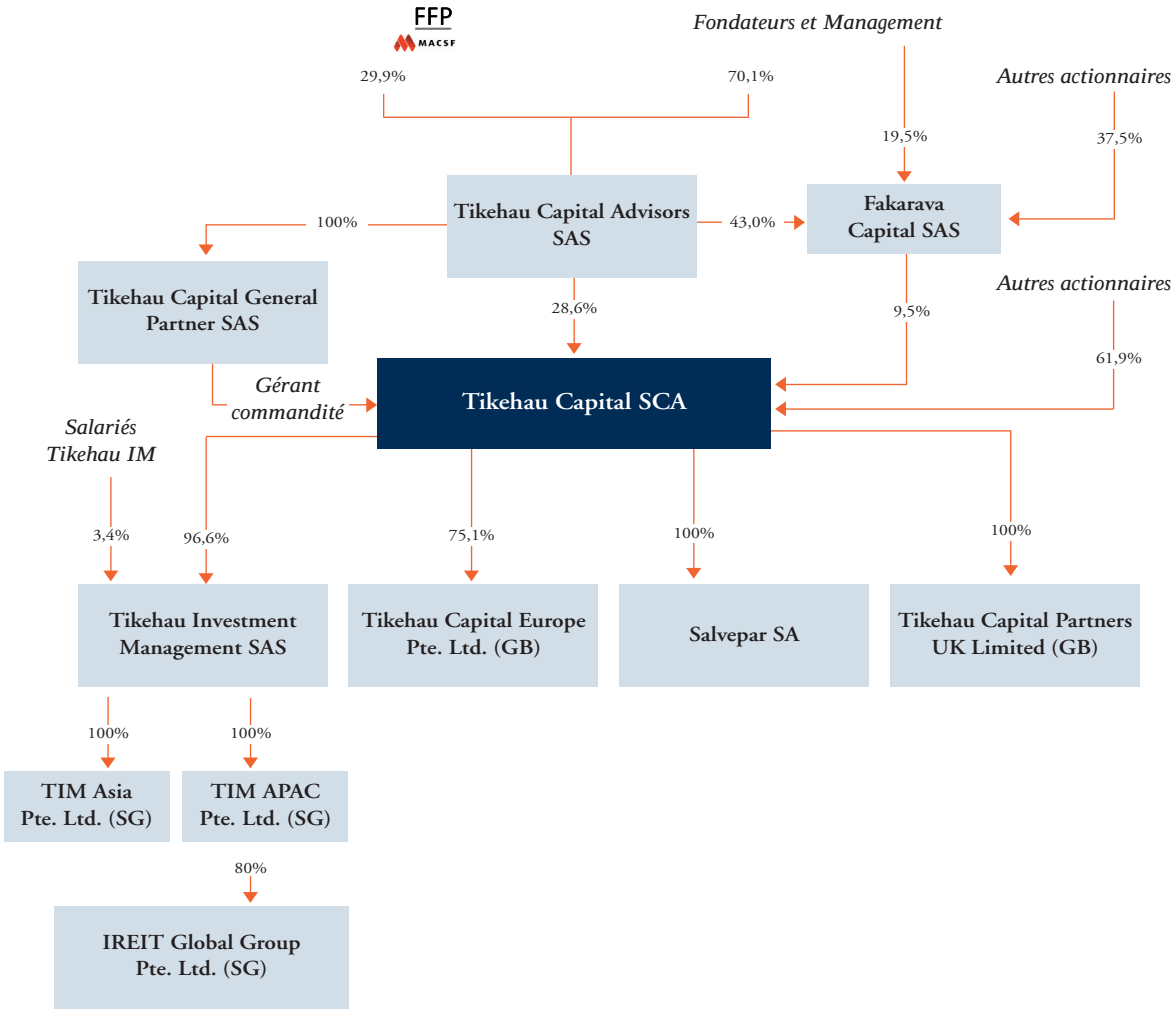
	DETTE PRIVÉE	IMMOBILIER	INVESTISSEMENT EN CAPITAL	STRATÉGIES LIQUIDES
ACTIFS SOUS GESTION[1]	4,9 MILLIARDS D'EUROS	1,8 MILLIARD D'EUROS	1,4 MILLIARD D'EUROS	1,9 MILLIARD D'EUROS
EQUIPE D'INVESTISSEMENT[1]	25 COLLABORATEURS	8 COLLABORATEURS	10 COLLABORATEURS	22 COLLABORATEURS (DONT 8 POUR LA RECHERCHE)
UNIVERS D'INVESTISSEMENT	**A tous les niveaux de la structure de capital** *Senior loans, Stretched senior,* unitranche, mezzanine, *preferred equity* **Sociétés cibles** CA (100 m€ - 2 Mds€) Valeur (100 m€ - 2 Mds€) Tous secteurs en Europe	**Centres commerciaux/ immobilier commercial** **Bureaux** **Parcs logistiques**	**Investisseur minoritaire** situations sans prise de contrôle **Large couverture sectorielle et géographique** **Forte capacité d'origination**	**Crédit** *High yield, IG corporate* et instruments subordonnés Majoritairement européens et asiatiques **Actions** Sélection d'actions "Value" Situations spéciales
FACTEURS-CLÉS DE DIFFÉRENCIATION	• Un pionnier du financement alternatif • Des partenariats solides avec les banques et fonds de *private equity* • Capacités de structuration flexible et innovante	• Approche flexible et innovante • Solide *track record* • Capacité de financement sur mesure	• Un esprit entrepreneurial partagé avec les sociétés investies • Des capitaux permanents : aucune contrainte de liquidité	• Une allocation et une sélection fondées sur une gestion de conviction • Analyse fondamentale *topdown* et *bottom-up*

[1] *Au 31 décembre 2016*

Les performances de chacune de ces lignes de métier sur l'exercice 2016 sont décrites dans la Section II.3(a) (Analyse des résultats consolidés *pro forma* de l'exercice 2016) du présent Document de référence.

Organisation juridique du Groupe

L'organigramme suivant présente l'organigramme juridique du Groupe à la date d'enregistrement du présent Document de référence :



NB : Dans le présent organigramme, les pourcentages de capital sont équivalents aux pourcentages de droit de vote, 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 (soit à la date d'enregistrement du présent Document de référence : Tikehau Investment Management, Salvepar, Tikehau Capital Europe et IREIT Global Group) pour accompagner leur croissance. Elle est également un investisseur important dans les véhicules gérés par le Groupe ou en tant que co-investisseur dans les opérations réalisées par les véhicules gérés par le Groupe. 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. Au 31 décembre 2016, Tikehau IM était présent sur trois des quatre lignes de métiers de Tikehau Capital : la dette privée, l'immobilier et les stratégies liquides (gestion obligataire / gestion diversifiée et actions). Depuis la date d'admission des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, Tikehau IM dispose également d'une équipe dédiée au capital-investissement provenant de Tikehau Capital Advisors, qui, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, conseille la Société et ses filiales sur la gestion de leur portefeuille d'investissements. Tikehau IM est agréé par l'AMF en tant que société de gestion de portefeuille depuis janvier 2007. Au 31 décembre 2016, Tikehau IM gérait 7,8 milliards d'euros, soit environ 78% des actifs sous gestion de Tikehau Capital. (Voir la Section I.4(a)(iv) (Les filiales de Tikehau Capital – Tikehau Investment Management (Tikehau IM)) du présent Document de référence.)
- **Salvepar** est une société *holding* d'investissement qui investit principalement en minoritaire dans des actions ou titres financiers donnant accès au capital de sociétés cotées ou non-cotées (y compris dans le cadre de co-investissements). Au 31 décembre 2016 et jusqu'à la date d'admission des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, Salvepar était la principale plateforme du Groupe dédiée à l'investissement en capital. (Voir les Sections I.4(a)(iv) (Les filiales de Tikehau Capital – Salvepar) et I.4(d)(iv) (Investissement en capital au travers de Salvepar) du présent Document de référence.) A la date d'enregistrement du présent Document de référence, Salvepar est détenu à 100% par la Société. Les actions de Salvepar ne sont plus admises aux négociations depuis le 6 mars 2017.
- **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 2016, Tikehau Capital Europe gérait près de 770 millions d'euros d'actifs. (Voir la Section I.4(a)(iv) (Les filiales de Tikehau Capital – Tikehau Capital Europe) du présent Document de référence.) Tikehau Capital Europe est détenu à hauteur de 75,1% par la Société, le solde du capital étant détenu par le groupe Amundi.
- **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 2016, sur la base du rapport annuel d'IREIT Global, la valeur des actifs immobiliers détenus par IREIT Global était évaluée à 453 millions d'euros. (Voir la Section I.4(c)(iii) (Activités immobilières exercées via IREIT Global) du présent Document de référence.)

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

- **Tikehau Capital General Partner** est une société par actions simplifiée unipersonnelle 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 800 453 433. Immatriculée le 17 février 2014, 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. Le capital social de Tikehau Capital General Partner s'élève à 100 000 euros à la date d'enregistrement du présent Document de référence. (Voir la Section VIII.1(d) (Siège social, forme juridique et législation applicable) du présent Document de référence.)

- **Tikehau Capital Advisors** 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 480 622 026. Immatriculée le 28 janvier 2005, 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 70,1% du capital et des droits de vote de Tikehau Capital Advisors et un groupe d'actionnaires institutionnels : Amundi, Crédit Mutuel Arkéa, FFP, MACSF et Temasek, qui se répartissent à parité le solde de 29,9%. Le capital social de Tikehau Capital Advisors s'élève à 20 888 488 euros à la date d'enregistrement du présent Document de référence.
- **Fakarava Capital** 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 485 242 150. Immatriculée le 28 novembre 2005, ses activités principales visent toute prestation de services et de conseils dans les domaines financiers et immobiliers, 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 43% par Tikehau Capital Advisors, 19,5% par les fondateurs et le management et pour 37,5% par des actionnaires externes au Groupe. Le capital social de Fakarava Capital s'élève à 66 553 662 euros à la date d'enregistrement du présent Document de référence.

(b) Historique de Tikehau Capital

2004 Tikehau Capital est fondé par Messieurs Antoine Flamarion et Mathieu Chabran, à travers la création de Tikehau Capital Partners, société d'investissement diversifiée renommée ensuite Tikehau Capital, afin de développer une activité d'investissement en capital.

2006 Tikehau Capital crée Tikehau Investment Management (« Tikehau IM »), société de gestion indépendante de gestion d'actifs.

2008 Tikehau Capital crée Tikehau Asia, véhicule dédié à ses investissements en Asie.

2009 Le Groupe est rejoint par le Crédit Mutuel Arkéa qui entre au capital de la Société.

2010 Tikehau Capital conclut un partenariat stratégique avec le Crédit Mutuel Arkéa, qui acquiert 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 via des vecteurs tels que la dette unitranche, la mezzanine ou les obligations privées.

Le 26 octobre 2012, 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 la 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 des Sociétés d'Assurance (FFSA) 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.

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 lance Tikehau Direct Lending III (TDL III), qui, à l'issue de sa levée de fonds, totalise 610 millions d'euros d'engagements.

Tikehau Capital Europe lance ses premières obligations titrisées adossées à des prêts (« CLO ») (*Collateralized Loan Obligations*) pour un montant d'environ 355 millions d'euros.

La Société et Salvepar réalisent des émissions d'obligations convertibles pour un montant cumulé d'environ 325 millions d'euros.

Tikehau Capital crée Tikehau Real Estate Investment Company (« TREIC »), société foncière à capitaux permanents dédiée aux investissements immobiliers, dont le montant cumulé des engagements s'élève à 250 millions d'euros à la date d'enregistrement du présent Document de référence.

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, la société d'assurances luxembourgeoise La Luxembourgeoise et la société d'investissement française cotée FFP.

Le Groupe signe également son premier crédit syndiqué pour un montant de 200 millions d'euros pour le compte de la Société.

Tikehau Capital reprend la gestion de l'activité de dette senior européenne (*leveraged loans*) de Lyxor UK (environ 700 millions d'euros d'actifs gérés).

En novembre 2016, Tikehau Capital acquiert une participation de 80% dans la société de gestion d'IREIT Global, un véhicule de placement immobilier coté à Singapour (environ 450 millions d'euros d'actifs gérés).

Fin 2016, 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 *holding* du Groupe.

2017 Début 2017, la Société lance une offre publique d'échange et d'achat visant les titres de sa filiale cotée Salvepar 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 (pour un montant de 150 millions d'euros) et dans le cadre de l'investissement du Fonds Stratégique de Participations dans la Société (pour un montant de 50 millions d'euros).

Le 7 mars 2017, les actions Tikehau Capital sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

(c) L'action Tikehau Capital

Les 70 888 284 actions de la Société sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris (compartiment A).

Code ISIN : FR0013230612 – Libellé : Tikehau Capital – Mnémonique : TKO.

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

Classification ICB de Tikehau Capital – Secteur des Sociétés Financières (8000) – Sous-Section : 8771 – Gestionnaires d'actifs.

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

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

En normes IFRS (en millions d'euros)	Résultats annuels – Eléments du compte de résultat		
	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Résultat du portefeuille [1]	73,9	39,6	12,1
Résultat des activités d'investissement et de gestion d'actifs après quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	57,4	5,9	(4,3)
Résultat net, part du Groupe	**72,4**	**9,6**	**(6,1)**

En normes IFRS (en millions d'euros)	Eléments bilanciels		
	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Capitaux propres totaux	1 132,4	376,1	378,8
Capitaux propres, part du Groupe	1 129,7	376,1	378,8
Trésorerie brute [2]	129,8	15,6	59 ,6
Endettement brut [3]	119,2	238,3	107,1

Les comptes consolidés annuels dont des extraits figurent ci-dessus sont disponibles au Chapitre V (Comptes consolidés et informations financières *pro forma* au 31 décembre 2016) du présent Document de référence.

[1] *Le résultat du portefeuille se compose de la variation positive ou négative de juste valeur, complétée des revenus du portefeuille de type dividendes, intérêts, commissions, etc.*

[2] *La trésorerie brute se compose des disponibilités et des équivalents de trésorerie (constitués principalement de valeurs mobilières de placement).*

[3] *L'endettement brut se compose des emprunts et dettes financières courantes et non courantes (concours bancaires inclus).*

Informations financières *pro forma*

Chiffres non-audités	Information financière *pro forma*	
	31 décembre 2016	**31 décembre 2015**
Données du compte de résultat		
Résultat du portefeuille [1]	90,5	99,2
Revenus des sociétés de gestion [2]	39,4	27,9
Résultat des activités d'investissement et de gestion d'actifs après quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	1,8	55,6
Résultat net, part du Groupe	3,6	150,2
Données du bilan		
Capitaux propres, part du Groupe	1 512,0	
Trésorerie brute [3]	495,1	
Endettement brut [4]	205,2	

Les informations financières *pro forma* dont des extraits figurent ci-dessus sont disponibles à la Section V.3 (Informations financières *pro forma* non auditées au 31 décembre 2016) du présent Document de référence. Elles détaillent notamment les hypothèses retenues pour leur préparation.

Informations d'origine extracomptable

Le tableau suivant présente l'évolution des actifs sous gestion[5] du Groupe depuis 2011 et la collecte nette induite sur chaque exercice :

(en millions d'euros)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Actifs sous gestion (en fin de période) [6]	957	1 584	2 973	4 327	6 352	9 979
Collecte nette sur l'exercice	–	627	1 389	1 354	2 026	3 627

[1] Le résultat du portefeuille se compose de la variation positive ou négative de juste valeur, complétée des revenus du portefeuille de type dividendes, intérêts, commissions, etc.

[2] Les revenus des sociétés de gestion se composent des commissions de gestion, d'arrangement et de structuration, des commissions de performance et des revenus liés aux parts d'intéressement à la surperformance (carried interest) perçus par les sociétés de gestion (Tikehau IM et Tikehau Capital Europe).

[3] La trésorerie brute se compose des disponibilités et des équivalents de trésorerie (constitués principalement de valeurs mobilières de placement).

[4] L'endettement brut se compose des emprunts et dettes financières courantes et non courantes (concours bancaires inclus).

[5] 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 ;

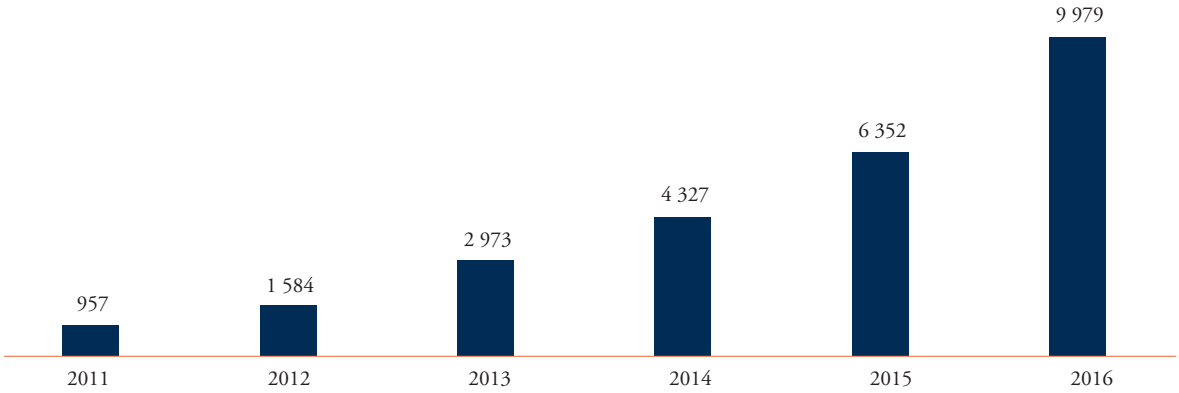
(b) Pour les activités de dette privée : (i) aux engagements des souscripteurs durant les périodes de levée de fonds et d'investissement, (ii) à la valeur liquidative des fonds, une fois la période d'investissement révolue, et (iii) aux engagements des souscripteurs pour les activités de CLO.

(c) Pour les activités immobilières : 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 ;

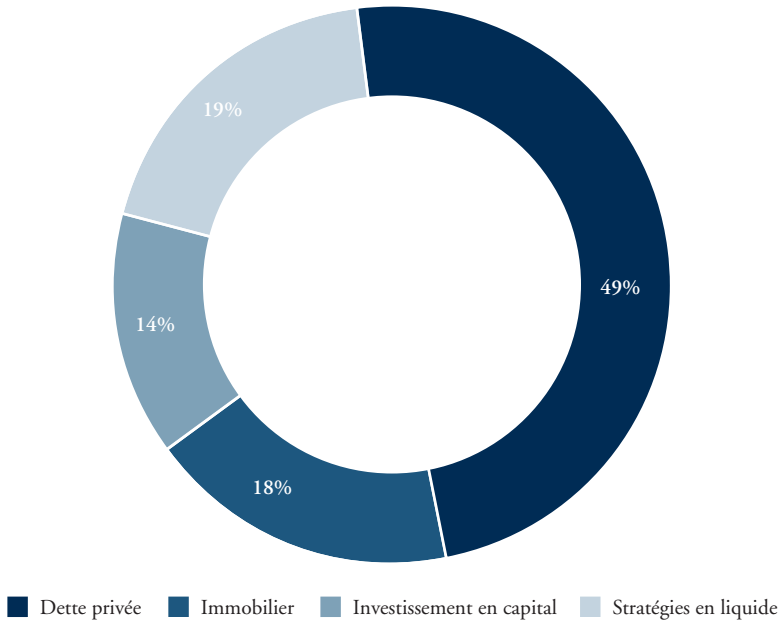
(d) Pour l'investissement en capital : à la dernière valorisation disponible des actifs en incluant notamment les investissements dans les plateformes (y compris le goodwill) et la trésorerie disponible (c'est-à-dire nette des engagements non-appelés).

[6] Voir la Section I.4(a)(ii) (L'allocation et les revenus du capital de Tikehau Capital) du présent Document de référence.

Le graphique suivant figure l'évolution des actifs sous gestion du Groupe depuis 2011 (en millions d'euros)[1] :



Le graphique suivant présente la répartition des actifs sous gestion du Groupe au 31 décembre 2016 (10 milliards d'euros) entre les différentes lignes de métier du Groupe : (i) dette privée, (ii) immobilier, (iii) investissement en capital et (iv) stratégies liquides qui sont décrites aux Sections I.4(b) à I.4(e) (Activités de dette privée), (Activités immobilières), (Investissement en capital) et (Stratégies liquides) du présent Document de référence [1] :



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

[1] *Source : Société*

3. Atouts 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 son implantation européenne à travers ses bureaux à Paris, Londres, Milan et Bruxelles et en Asie, à Singapour, le Groupe a entamé un développement rapide sur les marchés internationaux.

Tikehau Capital entend être un des acteurs alternatifs de référence en Europe et dans le monde ayant un modèle économique fondé sur sa capacité à allouer son capital dans différentes stratégies et à proposer à ses clients et investisseurs une offre à forte valeur ajoutée.

Tikehau Capital revendique son indépendance par une stratégie d'investissement libre, sélective et fondée sur une analyse fondamentale approfondie, c'est-à-dire en restant discipliné dans l'approche et les *process* internes.

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

Une capacité de croissance forte auprès de clients de premier plan

Depuis ses débuts comme véhicule d'investissement, Tikehau Capital a connu une croissance très rapide avec une multiplication de ses encours investis par plus de 50 en dix années[1], grâce à une approche commerciale fondée sur la construction de relations privilégiées avec ses clients/investisseurs et une performance régulière sur le long terme lui permettant de se positionner en tant qu'acteur de référence dans le domaine de la gestion d'actifs alternative.

Evolution des actifs sous gestion du Groupe depuis 2011[2] :

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Actifs sous gestion[3] (en fin de période, en millions d'euros)	957	1 584	2 973	4 327	6 352	9 979
Taux de croissance	–	66%	88%	46%	47%	57%

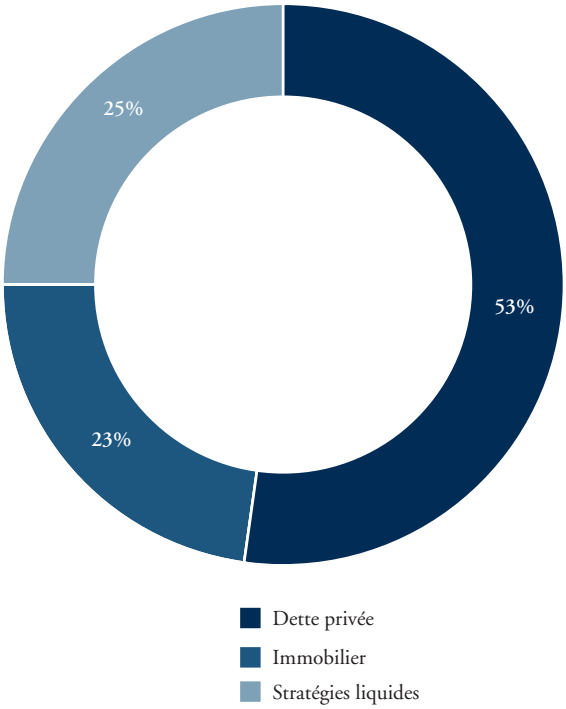
D'abord axées vers l'investissement opportuniste, la stratégie et les performances de Tikehau Capital lui ont permis d'attirer un nombre croissant d'investisseurs de toutes catégories (institutionnels, distributeurs, investisseurs privés et *family offices*) et de proposer des supports d'investissement variés, aussi bien par type de support (fonds fermés, fonds ouverts) que par classe d'actifs (investissement en capital, dette, immobilier). Cette diversification lui a conféré dès le début une capacité à développer des relations commerciales de confiance avec tous types de clients en répondant à leur besoin de façon personnalisée.

[1] *Source : Société – Voir ci-après le graphique de l'évolution des actifs sous gestion du Groupe depuis 2011.*

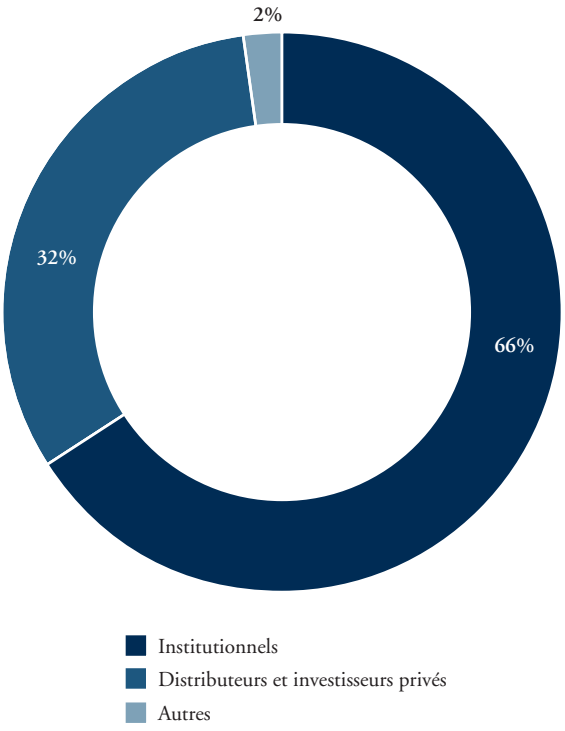
[2] *Source : Société – Actifs sous gestion estimés au 31 décembre 2016 sur une base pro forma. Voir également la Section I.4(a)(ii) (L'allocation et les revenus du capital de Tikehau Capital) du présent Document de référence.*

[3] *Voir la Section I.4(a)(ii) (L'allocation et les revenus du capital de Tikehau Capital) du présent Document de référence.*

Répartition des actifs sous gestion de Tikehau IM



Répartition de la base d'investissement de Tikehau IM au 31 décembre 2016



Cette capacité à se positionner comme acteur différenciant et indépendant est au cœur de la stratégie de Tikehau Capital. Elle permet de tirer parti du 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 leurs gérants.

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 ou Amundi 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.

Par ailleurs, la croissance du Groupe s'est accompagnée de son implantation à l'étranger par l'ouverture de bureaux à Londres, Bruxelles, Milan et Singapour. 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. A titre d'exemple, l'ouverture du bureau de Singapour s'est suivie de l'entrée de Temasek au capital de la Société ainsi que du rachat d'IREIT Global Group, la société de gestion d'IREIT Global, une foncière cotée à la bourse de Singapour.

Une capacité à allouer le capital du Groupe, au cœur de sa 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 dans trois axes d'investissement. (Voir la Section I.4(a)(ii) (L'allocation et les revenus du capital de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

En premier lieu, Tikehau Capital investit dans ses outils industriels constitués par ses filiales (Tikehau IM

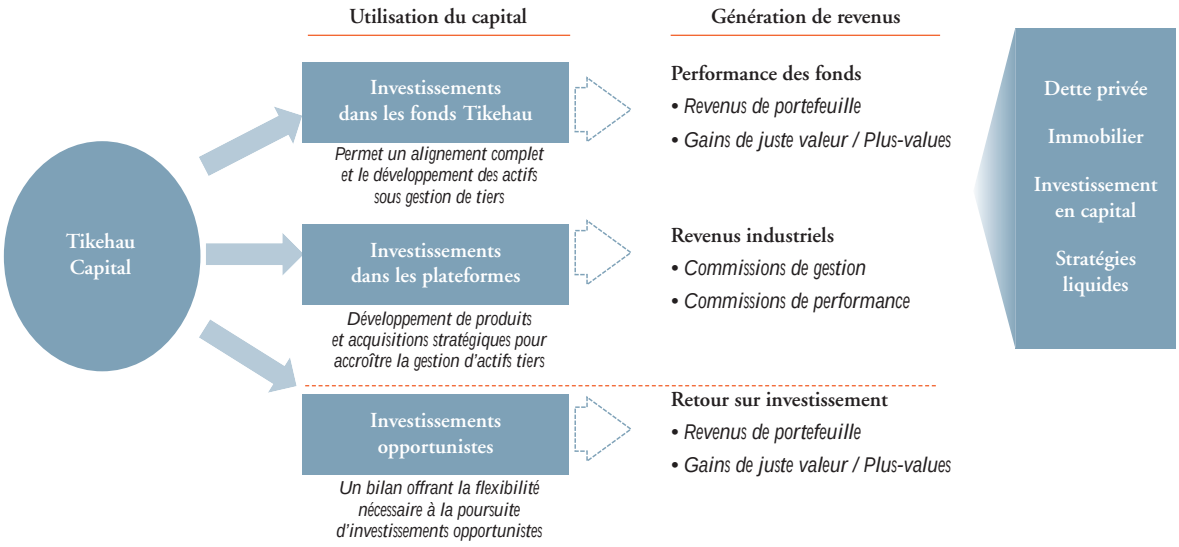
détenue à près de 100%, Salvepar détenue à 100%, Tikehau Capital Europe détenue à environ 75%, ou IREIT Global Group détenue à 80%) afin d'accélérer leur développement organique, et acquiert des activités complétant les plateformes existantes ou apportant des compétences nouvelles. Opérateur et actionnaire de ces plateformes, le Groupe bénéficie ainsi du développement de leur base de revenus (commissions de gestion, de transaction et de surperformance) ainsi que de parts d'intéressement à la surperformance (*carried interest*).

Tikehau Capital est également investisseur au sein des 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, le Groupe y alloue une part substantielle de ses fonds propres. Il investit en outre dans les nouveaux véhicules proposés à la commercialisation afin de démontrer sa conviction dans la proposition d'investissement et de constituer le capital d'amorçage usuel au lancement des nouveaux véhicules. La Société bénéficie de frais de gestion réduits sur les investissements qu'elle réalise dans les véhicules du Groupe. De la sorte, Tikehau Capital bénéficie de la performance des véhicules gérés par ses filiales de gestion.

Enfin, 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 originelle de Tikehau Capital, lui permettent de bénéficier éventuellement des distributions servies par ces investissements et des plus-values de cession.

La conjonction de ces trois axes d'investissement associée à la politique de flexibilité de l'allocation du capital développée par le Groupe lui permet de bénéficier de trois sources de revenus dont le caractère diversifié permet d'en améliorer la récurrence, et donc la solidité de son modèle économique.

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 1,5 milliard d'euros de fonds propres sur une base *pro forma* au 31 décembre 2016 qui garantissent son indépendance d'action, le Groupe bénéficie d'une réserve substantielle de capital stable conjuguée à un levier historiquement faible pouvant être déployé dans les trois axes stratégiques décrits plus haut. 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 opportunistes ou de faire face, le cas échéant, à des conditions de marché adverses.

Bénéficier de fonds propres importants permet au Groupe de considérer des opérations de nature

différentes et, le cas échéant, de taille importante. Cette meilleure optionalité stratégique augmente ainsi la création de valeur potentielle pour les clients du Groupe. Dans un contexte de concurrence accrue, elle participe donc à la différenciation de l'offre commerciale du Groupe. A cet égard, le Groupe a déjà mené à bien des acquisitions 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 ou encore IREIT Global Group réalisée en novembre 2016.

Enfin, les montants disponibles à l'investissement au niveau des fonds du Groupe (soit la somme (i) des montants disponibles en numéraire sur les comptes des fonds et (ii) des montants engagés par les investisseurs dans les fonds qui ne sont pas appelés à cette date) qui représentaient un montant de l'ordre de 2,4 milliards d'euros au 31 décembre 2016, constituent également une réserve substantielle de croissance que Tikehau Capital entend déployer de façon maîtrisée afin d'assurer une rentabilité maximale pour ses investisseurs. Ces fonds disponibles ou « *dry powder* » (y compris les fonds disponibles au niveau de la Société et de ses filiales dédiées à l'investissement) constituent donc un atout concurrentiel majeur du Groupe dans le cadre de sa stratégie de croissance, que ce soit dans le cadre du lancement de nouveaux fonds, de nouveaux produits ou de nouvelles stratégies.

Des revenus en croissance élevée et fortement résilients

Le chiffre d'affaires du Groupe provient essentiellement de l'activité de Tikehau IM, principale société de gestion du Groupe avec environ 78% des actifs sous gestion du Groupe au 31 décembre 2016. La Société anticipe que ses revenus liés à ses activités de gestion devraient connaître une croissance élevée dans les années prochaines sous l'effet principalement (i) de la hausse des encours sous gestion, (ii) de l'investissement effectif des fonds engagés qui les rendra générateurs de 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) et (iii) 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 et fonds immobiliers) au-delà d'un niveau de TRI (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) (L'allocation et les revenus du capital de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

Il convient de noter que ces deux derniers facteurs sont indépendants de l'évolution des encours. Ils 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.

Par ailleurs, le Groupe entend poursuivre le lancement successif de nouveaux fonds permettant de créer un réservoir d'actifs sous gestion à plusieurs stades d'investissement, susceptibles de générer des revenus liés à la performance (commissions de surperformance et parts d'intéressement à la surperformance (*carried interests*)). Ce lancement en série permettra à moyen terme de conférer un caractère de récurrence aux revenus liés à la performance de la gestion. Ainsi, le Groupe a lancé avec succès son troisième fonds de dette privée en 2016 (TDL III – Voir la Section I.4(b)(i) (Activités de *direct lending*) du présent Document de référence), en ayant pour objectif le lancement récurrent de nouveaux fonds sur cette stratégie (TDL IV), mais aussi sur d'autres stratégies (par exemple en *private equity* ou en 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 accroit la diversification et en améliore la solidité.

(ii) Une stratégie commerciale à haute valeur ajoutée et alignée avec le client

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, ce dernier a également mis en place une approche multi-stratégies qui permet de se différencier de la concurrence en proposant aux 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). Tikehau Capital est donc en mesure de proposer à ses 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.

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 dizaine 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 et de l'immobilier est un gage de leur capacité à réaliser les investissements présentant le meilleur couple risque-rentabilité. Cette valeur ajoutée de la gestion permet ainsi l'application d'un meilleur barème de commissionnement et la fidélisation des clients investisseurs.

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 un *Thomson Reuters Lipper fund Award* pour Tikehau Taux Variables en 2017 *(best fund over five years in the Bond Euro - Short Term category), Private Debt Lender of the Year* en 2017 et 2016 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.

Enfin, de la performance de la gestion découle la fidélité des clients dans les fonds et leur engagement souvent renouvelé. Le Groupe jouit d'une forte capacité à se voir confier des mandats de gestion pour des clients uniques ainsi qu'à lever des fonds fermés de taille croissante au cours des années ; ainsi la taille moyenne des fonds gérés par le Groupe a-t-elle été multipliée par quatre en quatre ans.

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 à Londres un bureau dès 2013, avant les ouvertures de Singapour (2014) puis Milan et Bruxelles (2015). Cette stratégie d'implantation est motivée par la volonté de développer une présence au cœur même des marchés ciblés par le Groupe et de créer une relation plus étroite entre le Groupe et ses investisseurs, d'une part, et un meilleur accès aux possibilités d'investissement, d'autre part. Cette démarche s'inscrit dans la stratégie du Groupe de construire une relation de long terme avec ses clients, et de pouvoir investir dans des actifs offrant une rentabilité accrue.

Cette approche vis-à-vis des investisseurs et investissements internationaux est guidée par une volonté forte de préserver la valeur de la relation avec les clients et donc un recours maîtrisé aux réseaux de distribution, qu'ils soient réseaux des banques privées, conseillers en gestion de patrimoine, apporteurs d'affaires, et réseaux institutionnels ou des 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 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.).

En ce qui concerne les impacts réglementaires liés au Brexit, voir le facteur de risque « 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. » disponible à la Section III.1(d) (Risques réglementaires, juridiques et fiscaux) du présent Document de référence.

Une structure managériale et actionnariale gage du développement maitrisé 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. A l'inverse d'une structure de *carried interest* classique (c'est-à-dire d'intéressement des équipes à la surperformance des fonds gérés), 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 de fait entre les équipes de gestion du Groupe. (Voir la Section I.4(a)(i) (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'actionnariat 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 du Groupe.

Cette forte convergence d'intérêts entre dirigeants, cadres, actionnaires et clients 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. 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 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 collaborateurs. 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 trentaine de salariés 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 (fonds de dette privée et fonds immobiliers, 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) (L'allocation et les revenus du capital 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.

(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-dessous.

(i) Poursuivre le développement 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. A cet effet, la stratégie du Groupe repose sur la mise en place d'une structure financière qu'il estime solide lui permettant de déployer son capital de façon flexible en fonction des évolutions anticipées structurelles ou conjoncturelles des marchés afin d'optimiser leur rentabilité tout en assurant une génération de revenus récurrente.

Ainsi, les augmentations de capital successives de mi-2016 (pour un montant total de 416 millions d'euros) et de début 2017 (pour un montant total de 200 millions d'euros) ont permis au Groupe de disposer de ressources propres substantielles lui permettant de se développer dans les axes stratégiques qu'il définit comme suit. (Voir la Section VIII.5(a) (Historique du capital social au cours des trois derniers exercices) du présent Document de référence.)

En premier lieu, le Groupe entend continuer d'investir substantiellement au sein des fonds qu'il gère, afin (i) d'en assurer le lancement et la commercialisation, et notamment de susciter un alignement de ses intérêts avec ses clients, et (ii) de bénéficier du rendement de ces fonds, 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.

Par ailleurs, le Groupe entend développer ses plateformes de gestion, au premier rang desquelles Tikehau IM, 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, investissement en capital et stratégies liquides), notamment en tenant compte de l'appétit des investisseurs, du niveau de commissionnement applicable pour ces produits et des conditions et cycles 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-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).

Il s'agit ainsi pour le Groupe de disposer d'une base de revenus composée des 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) suffisamment importante pour en améliorer le caractère récurrent.

Enfin, le Groupe, qui s'est constitué grâce à une approche indépendante et opportuniste des marchés, 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 fonds 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 dans le domaine de l'investissement.

Tikehau Capital estime que l'allocation du capital et son adaptabilité en fonction de l'environnement de marché devrait permettre ainsi de poursuivre le développement de plusieurs sources de revenus qui soutiendront la résilience de l'activité du Groupe tout en bénéficiant de l'expertise de ses équipes, et qui permettent d'améliorer la rentabilité de ses fonds propres.

(ii) Augmenter les actifs sous gestion et élargir le portefeuille d'investissements

Fort des succès commerciaux réalisés auprès d'une large clientèle institutionnelle en France et en Europe, le Groupe entend poursuivre son développement en étendant ses régions de prospection commerciale. Il convient de noter à cet égard que le Groupe n'a, à ce jour, eu aucune démarche active auprès des investisseurs nord-américains, mais a toutefois réussi à atteindre 10 milliards d'euros d'actifs sous gestion au 31 décembre 2016[1]. Par ailleurs, 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

[1] *Voir la Section I.4(a)(ii) (L'allocation et les revenus du capital de Tikehau Capital) du présent Document de référence.*

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'étranger – Le Groupe a débuté son implantation à l'étranger par l'ouverture d'un bureau à Londres, qui 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, puis de Milan et de Bruxelles. L'objectif du Groupe est, par ces implantations, 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 160 milliards d'euros d'actifs sous gestion, 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 de premier rang.

La priorité du Groupe est de développer, par l'intermédiaire de ses implantations régionales et en direct, la couverture de clients en Amérique du Nord, Asie-Pacifique et Moyen-Orient. Dans cette optique, le Groupe continuera d'étudier des possibilités d'implantation dans de nouveaux pays, notamment en Europe ou en Amérique du Nord. 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 tirer parti de son expérience et des performances réalisées à ce jour afin de proposer aux 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 nouveaux fonds de façon régulière et de taille croissante – 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 de 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 gère 4,9 milliards d'euros d'actifs en fonds de prêt direct (*direct lending*) et de *leveraged loans*. Il a récemment mené à bien la levée du fonds Tikehau Direct Lending III (TDL III) pour un montant de 610 millions d'euros. Tikehau Capital entend poursuivre ce mouvement en lançant de nouveaux fonds sur ses différentes stratégies d'investissement (par exemple TDL IV), afin de renforcer la récurrence de sa génération de commissions de gestion et de revenus liés à la performance, et de bénéficier de l'effet de taille qui en découle. L'acquisition de la gestion de l'activité de dette senior (*leveraged loans*) européenne de Lyxor UK (environ 700 millions d'euros d'actifs gérés) et l'émission d'un deuxième CLO (414 millions d'euros), toutes deux réalisées fin 2016, s'inscrivent dans cette stratégie.

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 453 millions d'euros à fin 2016, 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.

Elargir l'offre de produits – En parallèle, le Groupe analyse en permanence le développement de nouvelles 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 et innovantes aux besoins de ses clients. Par ailleurs, le Groupe développe des mandats de gestion pour des clients spécifiques qui lui confient la gestion d'une partie de leur trésorerie, dans le prolongement de sa stratégie de fournir un service à forte valeur ajoutée.

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. 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.

Poursuivre la recherche de nouveaux investissements – Tikehau Capital met également l'accent sur la recherche et l'identification de nouvelles cibles d'investissement, en particulier au-delà des univers habituellement explorés par les gestionnaires de fonds. La taille croissante des fonds sous gestion du Groupe lui permet ainsi d'élargir l'univers des investissements qu'il peut envisager, ce qui améliore son potentiel d'offrir à ses investisseurs de la surperformance.

(iii) Optimiser les revenus de la gestion

Au-delà de sa capacité à faire croître rapidement ses actifs sous gestion, Tikehau Capital a identifié les moyens d'optimiser les revenus 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 le processus naturel d'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), et (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 pourrait constituer des revenus supplémentaires significatifs pour le Groupe. Le déploiement de ces sources de revenus devrait permettre, toutes choses étant égales par ailleurs, d'augmenter la base récurrente des revenus du Groupe. A titre d'illustration, au 31 décembre 2016, 69% des actifs étaient soumis aux commissions de gestion, laissant une marge de progression du chiffre d'affaires au seul regard de l'augmentation à venir du taux d'actifs soumis à ces commissions de gestion.

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 ceux-ci 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 (par exemple 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 des fonds propres du Groupe à ce jour) en développant des expertises reconnues, en capitalisant sur la performance des fonds qu'il gère déjà et la qualité du suivi de ses clients. 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 a pour objectif de démultiplier son effort commercial par un recours optimisé aux réseaux de distribution (banques privées, conseillers en gestion de patrimoine, apporteurs d'affaires, et réseaux institutionnels ou des banques). Par ce biais, le Groupe entend augmenter la base d'actifs facturables (*fee-paying assets under management*) en contrepartie de la rétrocession d'une partie des commissions ainsi facturées à ses partenaires distributeurs. (Voir la Section I.4(a)(iii) (L'organisation opérationnelle de Tikehau Capital – Distribution et commercialisation) du présent Document de référence.) Le Groupe entend que la construction de ces partenariats soit accompagnée d'engagements mutuels à long terme afin qu'il puisse bénéficier d'une position privilégiée au sein de l'offre commerciale de ses partenaires, fondée notamment sur l'expertise différenciante de Tikehau IM. Ces partenariats permettraient ainsi d'approfondir la profondeur de la couverture des clients du Groupe en complément de celle déjà développées par les moyens propres du Groupe.

Exigeant dans la qualité de sa couverture clients et soucieux de la valeur ajoutée de chacune de ses

initiatives stratégiques, le Groupe procède à des évaluations continues de l'impact de ses partenariats sur la profondeur de son effort commercial et, en tant que de besoin, peut être amené à les faire évoluer afin de tenir compte de leur efficacité.

Accompagner le développement de ses 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. Le Groupe estime bénéficier ainsi d'une base de revenus récurrente qu'il considère être le socle de sa croissance et de sa stratégie fondée sur l'indépendance. Cette approche permet à Tikehau Capital 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.

(iv) Accélérer la croissance des encours par le développement des plateformes

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'actionnariat et d'incitation forte qui permet à chacun de ses collaborateurs de bénéficier de la création de valeur actionnariale de Tikehau Capital. Le Groupe a ainsi recruté une quarantaine de nouveaux collaborateurs en 2016. (Voir aussi la Section VII.2(a) (Effectifs du Groupe) du présent Document de référence.) Le Groupe entend poursuivre le recrutement de nouveaux collaborateurs pour accompagner la croissance de ses actifs.

En parallèle, Tikehau Capital met l'accent sur la cohésion de ses équipes et cultive 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(a) (Effectifs du Groupe) du présent Document de référence.) Tikehau Capital considère que l'expérience de chacun de ses collaborateurs, liée ou non à son activité, est un facteur substantiel d'animation des équipes et permet de cultiver l'indépendance et l'esprit d'entreprise du Groupe.

Enfin, pour appuyer son développement, le Groupe dispose d'un réseau de conseils 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 pour compléter l'offre du Groupe – Le Groupe privilégie la croissance organique de ses activités mais peut, de façon sélective, procéder à des acquisitions ciblées de plateformes de façon à compléter son offre et à accélérer son développement.

Les objectifs poursuivis par ces acquisitions sont (i) le renforcement des plateformes de gestion existantes (par exemple par l'acquisition de la gestion de l'activité de dette senior européenne (*leveraged loans*) de Lyxor UK), (ii) l'acquisition d'outils et plateformes nouvelles (telle qu'IREIT Global Group, qui permet de compléter les activités d'investissement immobilier par l'adjonction d'un véhicule coté permanent dirigé vers les investisseurs asiatiques), ou encore (iii) la création de valeur rapide permise par des situations particulières (telle que l'acquisition d'une participation de 35% au capital de Duke Street, une société de gestion britannique spécialisée dans le *private equity*). Tikehau Capital privilégiera également 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.

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. 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.

Continuer le déploiement de la marque Tikehau Capital – Le Groupe dispose d'une marque déjà bien établie en France et reconnue grâce à son parcours depuis sa fondation. Elle renvoie une image forte d'indépendance, d'excellence et de capacité 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.

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. 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 VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence). Ces initiatives sont complétées par une recherche constante de gains de productivité.

4. Présentation des activités de Tikehau Capital

(a) Présentation générale

(i) Introduction

A 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 ou d'instruments financiers sans restriction de zone géographique ou de durée de détention, et sans politique d'investissement prédéfinie. Ainsi, la Société a construit au fil des ans un portefeuille diversifié d'investissements favorisant une diversité de revenus et, depuis sa création, la Société a permis de générer pour ses actionnaires un TRI (voir le Glossaire figurant en Section X.5) brut[1] de 9%, avec un niveau de levier n'ayant jamais dépassé 30%.[2]

En parallèle, la Société a développé ou acquis des plateformes d'investissement spécialisées sur des métiers particuliers 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*. Ces plateformes sont logées au sein de ses filiales, à savoir principalement : Tikehau IM, Salvepar, Tikehau Capital Europe et IREIT Global Group. (Voir la Section I.4(a)(iv) (Les filiales de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

Si, lors de sa création, la Société avait un mandat d'investissement très large, ce mandat 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.

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).

Avec 10 milliards d'euros d'actifs sous gestion au 31 décembre 2016[3], les activités de Tikehau Capital sont organisées autour de quatre lignes de métier, principalement à destination d'une clientèle institutionnelle et *corporate* :

(1) la dette privée (voir la Section I.4(b) (Activités de dette privée) du présent Document de référence) ;

(2) l'immobilier (voir la Section I.4(c) (Activités immobilières) du présent Document de référence) ;

(3) l'investissement en capital (voir la Section I.4(d) (Investissement en capital) du présent Document de référence) ; et

(4) les stratégies liquides (gestion obligataire / gestion diversifiée et actions) (voir la Section I.4(e) (Stratégies liquides) du présent Document de référence).

[1] *C'est-à-dire avant fiscalité éventuelle du titulaire.*

[2] *Le levier est calculé comme le rapport des dettes financières brutes sur les capitaux propres.*

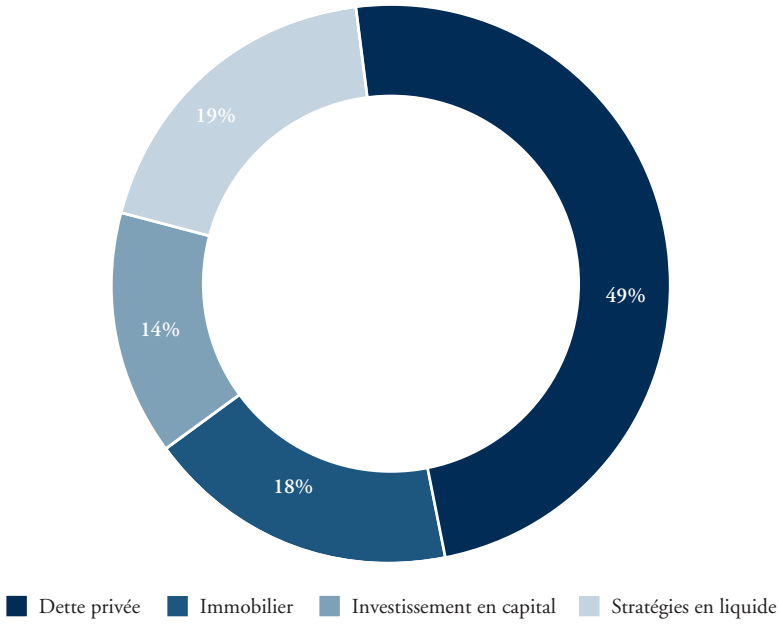
[3] *Voir la Section I.4(a)(ii) (L'allocation et les revenus du capital de Tikehau Capital) du présent Document de référence.*

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

	DETTE PRIVÉE	IMMOBILIER	INVESTISSEMENT EN CAPITAL	STRATÉGIES LIQUIDES
ACTIFS SOUS GESTION[1]	4,9 MILLIARDS D'EUROS	1,8 MILLIARD D'EUROS	1,4 MILLIARD D'EUROS	1,9 MILLIARD D'EUROS
EQUIPE D'INVESTISSEMENT[1]	25 COLLABORATEURS	8 COLLABORATEURS	10 COLLABORATEURS	22 COLLABORATEURS (DONT 8 POUR LA RECHERCHE)
UNIVERS D'INVESTISSEMENT	**A tous les niveaux de la structure de capital** *Senior loans, Stretched senior,* unitranche, mezzanine, *preferred equity* **Sociétés cibles** CA (100 m€ - 2 Mds€) Valeur (100 m€ - 2 Mds€) Tous secteurs en Europe	**Centres commerciaux/ immobilier commercial** **Bureaux** **Parcs logistiques**	**Investisseur minoritaire** situations sans prise de contrôle **Large couverture sectorielle et géographique** **Forte capacité d'origination**	**Crédit** *High yield, IG corporate* et instruments subordonnés Majoritairement européens et asiatiques **Actions** Sélection d'actions "Value" Situations spéciales
FACTEURS-CLÉS DE DIFFÉRENCIATION	• Un pionnier du financement alternatif • Des partenariats solides avec les banques et fonds de *private equity* • Capacités de structuration flexible et innovante	• Approche flexible et innovante • Solide *track record* • Capacité de financement sur mesure	• Un esprit entrepreneurial partagé avec les sociétés investies • Des capitaux permanents : aucune contrainte de liquidité	• Une allocation et une sélection fondées sur une gestion de conviction • Analyse fondamentale *topdown* et *bottom-up*

[1] *Au 31 décembre 2016*

La répartition des actifs sous gestion entre ces différentes lignes de métier est la suivante au 31 décembre 2016[1] :



Le tableau suivant présente l'évolution des actifs sous gestion du Groupe entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dette privée	4 885	2 861
Immobilier	1 760	693
Investissement en capital	1 425	798
Stratégies liquides	1 910	2 001
Total	**9 979**	**6 353**

Les montants disponibles à l'investissement au niveau des fonds du Groupe (soit les sommes en numéraire sur les comptes des fonds et les montants engagés non appelés, autrement appelés « *dry powder* ») représentaient un montant de l'ordre de 2,4 milliards d'euros au 31 décembre 2016.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe (voir la Section I.3(b) (Stratégie) du présent Document de référence), de nouvelles lignes de métier pourraient s'ajouter progressivement à celles sur lesquelles le Groupe est aujourd'hui présent ou venir compléter ces dernières.

(ii) L'allocation et les revenus du capital de Tikehau Capital

Le modèle de Tikehau Capital repose sur un bilan solide, appuyé par 1,5 milliard d'euros de fonds propres sur une base *pro forma* au 31 décembre 2016, ce qui constitue un avantage compétitif dans le secteur de la gestion d'actifs, permettant au Groupe :

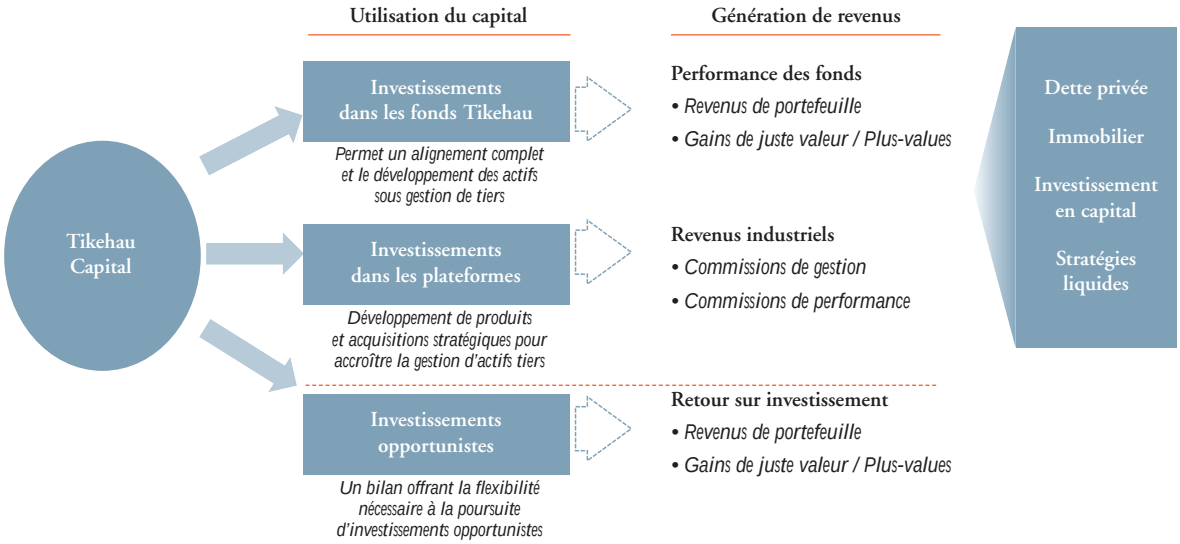
(1) de financer le développement de ses plateformes d'investissement, par croissance organique ou externe, soit par le développement des plateformes existantes, soit en créant de nouvelles plateformes ;

(2) d'investir dans les 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 ; et

(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.

[1] *Source : Société. Voir également la Section I.4(a)(ii) (L'allocation et les revenus du capital de Tikehau Capital) du présent Document de référence.*

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



Entre ces trois axes, Tikehau Capital General Partner, en sa qualité de 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 le développement 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 2016 :

(En millions d'euros)	Actifs sous gestion totaux	Actifs sous gestion provenant de Tikehau Capital [3]	%	Actifs sous gestion provenant de tiers	%
Date	**31/12/2016**	**31/12/2016**		**31/12/2016**	
Dette privée	4 885	198	4%	4 687	97%
Immobilier	1 760	235	13%	1 525	87%
Stratégies liquides	1 910	53	3%	1 857	97%
Total Gestion d'actifs	**8 555**	**486**	**6%**	**8 069**	**94%**
Investissement en capital & trésorerie	**1 425**				
Dont investissements dans les plateformes [1]	358				
Dont investissements en capital (en direct ou via Salvepar)	717				
Dont trésorerie [2]	350				
Total Groupe	**9 979**				

[1] y compris le goodwill
[2] Trésorerie nette des engagements restant à appeler sur les fonds gérés par Tikehau IM et Tikehau Capital Europe.
[3] Correspondant aux engagements d'investissement souscrits par le Groupe dans ses stratégies. 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 »

Le détail des investissements de Tikehau Capital dans les différentes stratégies du Groupe figurent ci-après dans le paragraphe « Les investissements et co-investissements dans et avec les véhicules du Groupe ».

[1] Les informations financières pro forma dont des extraits figurent ci-dessus sont disponibles à la Section V.3 (Informations financières pro forma non auditées au 31 décembre 2016) du présent Document de référence. Elles détaillent notamment les hypothèses retenues pour leur préparation.

Les investissements dans le développement des plateformes

Depuis sa création, Tikehau Capital a constitué et développé des plateformes spécialisées dédiées à l'investissement ou à la gestion d'actifs. 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) (Les filiales 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) (Les filiales 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 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 à travers des investissements dans lesdites stratégies, c'est-à-dire en investissant directement dans les véhicules dédiés à ces stratégies. A l'avenir, le Groupe entend compléter cette approche en co-investissant de manière plus fréquente avec ses stratégies, c'est-à-dire en favorisant les investissements du bilan aux côtés des véhicules gérés par le Groupe directement dans des actifs sous-jacents. Cette pratique permet d'avoir une exposition directe à une opération donnée qu'un véhicule ne souhaiterait pas réaliser en totalité et offre donc à ses investisseurs ou à des tiers de compléter sous la forme de co-investissements. A 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*. Toutefois, à l'avenir, le co-investissement a vocation à se développer dans le cadre des activités immobilières, ainsi que dans le cadre des activités de *private equity* (dans ce dernier cas, quand des fonds dédiés auront été lancés).

Ces approches permettent de susciter un alignement d'intérêts entre les stratégies d'investissement pour compte de tiers 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. Dans ce cadre, si 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 lancées par le Groupe. A 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 III, TSS 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 I.6(a)(viii) (Exigence en fonds propres) du présent Document de référence). En contrepartie, la Société reçoit, sauf exceptions (en particulier dans le cadre des stratégies liquides), un pourcentage de l'intéressement à la surperformance des 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 trentaine de salariés seniors travaillant pour le compte 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 qu'elle connaît parfaitement, tout en favorisant un alignement d'intérêts qui est vecteur de confiance. Ces éléments sont jugés attractifs pour les investisseurs/clients 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'investissements.

Au 31 décembre 2016, la valeur des investissements et co-investissements dans les stratégies du Groupe (hors engagements non-appelés) ressortait à 366,8 millions d'euros sur une base *pro forma* (soit 25% de la valeur du portefeuille d'investissement et des disponibilités de Tikehau Capital sur une base *pro forma*) et à 322,4 millions d'euros sur une base consolidée.

Le tableau suivant présente sur une base *pro forma* 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 2016
CLO I	34,0
Tikehau Preferred Capital	26,8
Tikehau Direct Lending III	20,8
CLO II	19,4
Autres fonds	27,2
Total Dette privée	**128,2**
TRE II	45,6
TRP III	34,5
TRP I	31,5
TREIC	17,8
TRP II	16,5
Autres fonds	32,3
Total Immobilier	**178,2**
Tikehau Inca	23,0
TSF	22,4
Autres fonds	15,0
Total Stratégies liquides	**60,4**
TOTAL	**366,8**

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 dans le domaine de l'investissement. (Voir la Section I.3(b)(i) (Poursuivre le développement 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 commissions d'arrangement et de structuration (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. Pour la plupart des fonds fermés, le taux de commission de gestion est appliqué aux montants effectivement investis par la société de gestion, et non aux montants engagés par les investisseurs. Tandis que pour les fonds ouverts, ces commissions sont appliquées à la valeur liquidative du fonds.
- **Les commissions d'arrangement et de structuration** – Les commissions d'arrangement et de structuration sont des commissions non récurrentes perçues lors de la structuration 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.).

- **Les commissions de surperformance** – Les commissions de surperformance, 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. 100% des commissions de surperformance liées aux fonds ouverts sont conservées par 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 (principalement, à ce jour, fonds de dette privée et fonds immobiliers), 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 l'activité concernée (dette privée, immobilier, *private equity*…). 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 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 trentaine de salariés du Groupe (à hauteur de 20%). Cette dernière structure, qui regroupe des salariés exerçant des responsabilités dans les activités de gestion ou transversales du Groupe, 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 5.26(c) (Parties liées – Nature des relations avec les parties liées depuis le 7 novembre 2016 – Commissions de surperformance) des comptes consolidés annuels figurant à la Section V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2016) 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 (c'est-à-dire principalement Tikehau IM, Salvepar et Tikehau Capital Europe), 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'investissement immobilier,
- l'investissement en capital et
- les stratégies liquides.

Ces lignes de métier sont décrites respectivement aux Sections I.4(b) (Activités de dette privée), I.4(c) (Activités immobilières), I.4(d) (Investissement en capital) et I.4(e) (Stratégies liquides) 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), puis à Singapour (2014), ainsi qu'à Bruxelles, Belgique et à Milan, Italie (2015). Ainsi, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, le Groupe dispose de bureaux dans cinq pays, ce qui lui confère une vocation pan-européenne et asiatique.

Les bureaux de Tikehau Capital ont tous vocation, dans la limite de leur cadre réglementaire applicable, 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 notamment présent au Royaume-Uni, en Belgique et en Italie 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. Tikehau Capital est également présent en Grande-Bretagne au travers de Tikehau Capital Europe qui est régulé au Royaume-Uni. Enfin, Tikehau Capital exerce ses activités à Singapour 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 le 11 novembre 2016, au travers de la société de gestion IREIT Global Group qui est détenue indirectement par Tikehau IM à 80% (voir la Section I.4(c)(iii) (Activités immobilières exercées via IREIT Global) du présent Document de référence).

L'équipe

A la date du présent Document de référence, les effectifs du Groupe et de Tikehau Capital Advisors comportent environ 170 personnes. 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 :

Associés Senior

Aux côtés de Messieurs Antoine Flamarion et Mathieu Chabran (voir la Section IV.1(a) (La Gérance) du présent Document de référence), les principaux associés senior du Groupe sont :

Christian de Labriffe – Christian de Labriffe a rejoint le Groupe en 2013 en tant que Président-Directeur général de Salvepar. Depuis le 22 mars 2017, il est Président du Conseil de surveillance de la Société. Auparavant, il était associé-gérant de Rothschild & Cie qu'il avait rejoint en 1994. Il a commencé sa carrière chez Lazard Frères & Cie en 1972 où il a été nommé associé-gérant en 1987. Formation : ISC Paris Business School

Bruno de Pampelonne – Bruno de Pampelonne a rejoint le Groupe en 2006 pour créer Tikehau IM, dont il assure depuis la présidence. Auparavant, il était responsable de Merrill Lynch France, qu'il avait rejoint en 1993. Il a débuté sa carrière au Crédit Lyonnais en 1983 avant de rejoindre Goldman Sachs International en 1985 à Londres, puis à Paris, en tant que Directeur. Il a ensuite rejoint Credit Suisse First Boston pour lancer son bureau parisien. Formation : EDHEC Business School

Principaux membres de l'équipe de direction

Debra Anderson – Debra Anderson a rejoint le Groupe en 2014 pour lancer et diriger l'activité CLO (voir le Glossaire figurant en Section X.5). Auparavant, elle était *Senior Managing Director* chez Blackstone/GSO Debt Funds Management où elle avait été recrutée pour créer et diriger l'activité CLO de Blackstone en Europe. Avant de rejoindre Blackstone, elle était *Leveraged Loan Portfolio Manager* chez Intermediate Capital Group (ICG) où elle a créé et dirigé l'équipe de financement avec effet de levier et financement d'acquisitions au sein de la banque Abbey National. Formation : York University

Guillaume Arnaud – Guillaume Arnaud a rejoint Tikehau Capital en 2007 et occupe les fonctions de directeur général de Tikehau IM. Auparavant, il était à la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne depuis 2000, d'abord en tant qu'analyste stratégique de l'activité, puis comme Directeur Risques et Finance du pôle Assurance de la CNCE. Guillaume a commencé sa carrière en 1997 au Crédit Lyonnais à Londres, pour développer une méthode de pricing/tarification d'obligations convertibles. Il a ensuite rejoint Ardent software à Boston (EU), puis le Groupe Vendôme à Neuchâtel (Suisse). Formation : Ecole Polytechnique ; Ecole Nationale des Ponts et Chaussées ; Collège des Ingénieurs

Guillaume Benhamou – Guillaume Benhamou a rejoint le Groupe en tant que Directeur d'investissement en 2011. Il est maintenant co-responsable des activités d'investissement en capital et est basé à Londres. Avant de rejoindre le Groupe, il était *senior associate* chez Mubadala Development Company. Il a débuté sa carrière au Boston Consulting Group (BCG) à New York, puis, de 2007 à 2009, a travaillé en tant qu'analyste senior chez Audax Group à Boston. Formation : HEC Paris

Rodolfo Caceres – Rodolfo Caceres a rejoint le Groupe en 2008 en tant que Responsable de la recherche. Auparavant, il était analyste crédit *buy-side* chez Fortis Investments à Paris depuis 2006. Il a débuté sa carrière

en 2000 au Ministère des Finances et du Crédit Public en Colombie. Il a ensuite vécu à Londres entre 2001 et 2006, où il a exercé les fonctions d'"analyste crédit *buy-side* chez Morgan Stanley, puis chez Lehman Brothers. Il est certifié FRM (*Financial Risk Manager*) depuis 2005. Formation : Université Externado de Colombia (Bogota, Colombie) ; HEC Paris

Peter Cirenza – Peter Cirenza a rejoint le Groupe en avril 2017 en qualité de directeur du bureau de Londres. Il sera chargé de contribuer au développement des stratégies de placement privé du Groupe (dette privée, immobilier et *private equity*). Peter Cirenza a passé 20 ans chez Goldman Sachs à New York, Londres et Tokyo (y compris en qualité d'associé à partir de 2000). Ses missions comprenaient le développement et la codirection des activités de financement pour compte propre et d'investissement dans des situations spéciales en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, ainsi que les fusions et acquisitions et les opérations de financement structuré en Amérique du Nord. Il était maître de conférences à la London School of Economics and Political Science depuis 2009. Formation : Brown University, MBA Columbia University, PhD London School of Economics and Political Science.

Jean-Baptiste Feat – Jean-Baptiste Feat a rejoint le Groupe en 2008 en tant que responsable des participations et nouveaux investissements. Il a ensuite développé l'activité mezzanine, puis plus largement l'activité de Dette Privée, qu'il co-dirige depuis 2013. Il a débuté sa carrière en tant que banquier en fusions-acquisitions en 2001 chez Citigroup puis chez Goldman Sachs en 2005. Formation : EDHEC Business School, London School of Economics

Thomas Friedberger – Thomas Friedberger est directeur général adjoint de Tikehau IM. Il a rejoint le Groupe en 2014. Auparavant, il était depuis 2008 *managing director* chez Goldman Sachs avec des responsabilités sur la France et le Benelux. Il a débuté sa carrière en 1996 et a effectué toute sa carrière en salle des marchés. Après avoir travaillé 4 ans à la Société Générale à Milan et à Paris sur les obligations convertibles et les dérivés actions, puis un an chez JP Morgan sur les taux et le crédit, il a travaillé pendant 13 ans chez Goldman Sachs à Londres, Milan et Paris sur les dérivés de change, les obligations convertibles et les dérivés sur actions, indices et fonds. Formation : ESCP Europe

Etienne Gorgeon – Etienne Gorgeon est responsable des stratégies liquides. Il a rejoint le Groupe en 2012. Auparavant, il était chez Edmond de Rothschild Asset Management depuis 2008 où il avait la fonction de CIO de la gestion obligataire. Il a débuté sa carrière en 1997 en tant qu'analyste crédit *high yield* chez CDC IXIS. Il rejoint ensuite F&C à Londres pour gérer les portefeuilles *investment grade* et *high yield*. De 2002 à 2005, Etienne Gorgeon était chez AXA IM en qualité de responsable de la gamme *absolute return* et *investment grade*. Il est ensuite devenu CIO de l'activité Global Credit Investment Grade chez Fortis, poste qu'il a occupé jusqu'en 2008. Formation : Skema Business School

Thomas Grob – Thomas Grob a rejoint le Groupe en 2015 en tant que co-responsable des activités d'investissement en capital du Groupe. Auparavant, il a été chez Equistone pendant 11 ans où il était associé. Il a ainsi développé une expertise en *private equity* et acquis une maîtrise des opérations de M&A en France et à l'étranger. Avant cela, il a travaillé deux ans chez Royal Bank of Scotland au sein du département Leverage Finance. Thomas a commencé sa carrière dans la finance en 1998 au CCF (devenu HSBC) au sein de l'équipe Acquisition & Leverage Finance. Formation : ESSEC Business School

Frédéric Jariel – Frédéric Jariel a rejoint le Groupe en 2014 pour co-diriger l'activité immobilier. Il était auparavant chez Archon Group France, filiale de Goldman Sachs, qu'il a rejoint en 1996. Il y a exercé différents rôles au niveau européen. Il était dernièrement COO Europe et CEO de l'entité française. Il a débuté sa carrière chez Coopers&Lybrand en tant qu'auditeur. Formation : Diplômé d'expertise comptable

Henri Marcoux – Henri Marcoux a rejoint le Groupe en 2016 en tant que Directeur général adjoint après 11 ans au sein du Groupe EPI en tant que Directeur administratif et financier, membre du Comité Exécutif du Groupe et membre des Comités Stratégiques des filiales. Il a débuté sa carrière comme contrôleur de gestion au sein du Groupe Bouygues en Indonésie (1995-1997) puis en tant qu'auditeur financier chez KPMG (1997-2000). Il a ensuite rejoint le groupe Alcatel, d'abord comme manager au sein de l'audit interne (2000-2003) puis comme Responsable financier de division (2003-2005). Formation : Paris ESLSCA Business School

Cécile Mayer-Lévi – Cécile Mayer-Lévi a rejoint le Groupe en 2013 et co-dirige l'activité de dette privée. Auparavant, elle était chez Ardian (anciennement AXA Private Equity) où elle a initié en particulier l'extension

du spectre d'investissement aux financements unitranche en insistant sur la notion de partenariat. Elle a commencé sa carrière en 1988 chez Merrill Lynch (Corporate Finance et Fusions et Acquisitions) à Paris puis à New York. En 1991, elle a rejoint Elig, un des fonds pionniers du capital-investissement en France. En 2001, elle s'est orientée vers l'investissement en mezzanine en devenant directeur d'investissement chez Omnes (anciennement CAPE - Mezzanis). Formation : HEC Paris

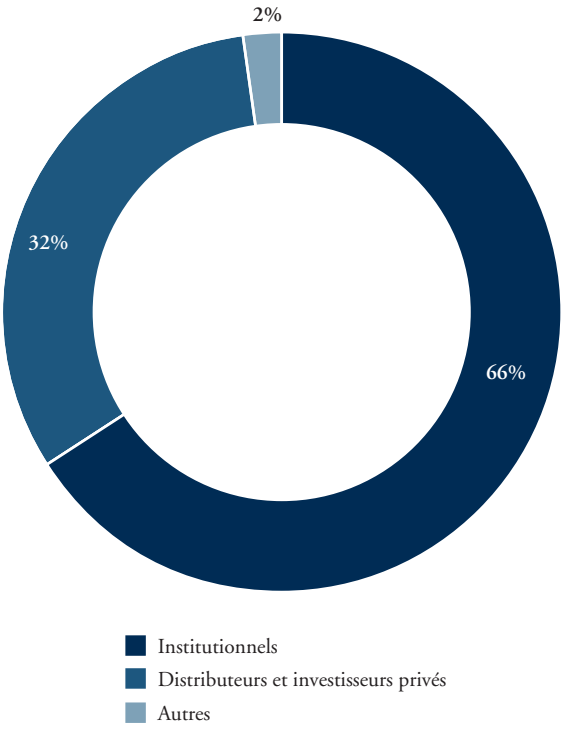
Geoffroy Renard – Geoffroy Renard est Secrétaire Général du Groupe. Il a rejoint Salvepar en qualité de Secrétaire Général en 2013 après l'acquisition de Salvepar par Tikehau Capital. Auparavant et depuis 2005, il a exercé la profession d'avocat chez Cleary Gottlieb Steen & Hamilton à Paris et à New York où il était spécialisé en fusions-acquisitions (*private and public M&A*) et en droit des marchés de capitaux (*equity capital market & debt capital market*). En 2002-2003, il travaillait à la Direction financière du Crédit Lyonnais. Formation : HEC Paris, Paris II Panthéon-Assas et CAPA.

Distribution et commercialisation

Les équipes commerciales du Groupe sont employées par Tikehau IM du fait de son activité de société de gestion. Au total fin 2016, dix-neuf personnes composaient le département *sales*, *marketing* et *client services*, au service des investisseurs, pour accompagner la croissance des encours et l'élargissement de la base d'investisseurs et du portefeuille de produits.

Tikehau IM a étoffé sa couverture des clients de manière significative sur les deux dernières années. A la date du présent Document de référence, Tikehau IM dispose d'une force de vente de huit commerciaux (qui devrait être portée à onze personnes fin 2017), qui sont basés à Paris, Milan, Londres et Singapour et couvrant des investisseurs institutionnels et des distributeurs en Europe et en Asie dans plus de quinze pays. Au 31 décembre 2016, la base de clients de Tikehau IM était composée à 66% d'institutionnels (assureurs, fonds de pension et fonds souverains) et à 32% de distributeurs (banques privées, réseaux de conseillers en gestion de patrimoine, réseaux de distribution bancaires, *asset managers*, etc.), d'investisseurs privés et de *family offices*, le solde représentant les *corporates*. Parmi cette clientèle, les dix plus gros clients de Tikehau IM représentaient environ 32% des actifs sous gestion au 31 décembre 2016.

Répartition de la base d'investissement de Tikehau IM au 31 décembre 2016



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 tester ses avantages compétitifs avec un apporteur d'affaires (*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 profitabilité. A 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 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. A cela s'ajoutent deux 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 de Tikehau IM et de Tikehau Capital Europe pour les équipes qui sont dédiées à des lignes de métier particulières. Quant aux fonctions centrales, elles 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 VIII.4 (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.

(iv) Les filiales de Tikehau Capital

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, Tikehau Capital exerce ses activités au travers de trois principales filiales : Tikehau Investment Management (Tikehau IM), Salvepar et Tikehau Capital Europe.

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 2016, Tikehau IM était présent sur trois des quatre lignes de métiers de Tikehau Capital : la dette privée, l'immobilier et les stratégies liquides (gestion obligataire / gestion diversifiée et actions). Depuis la date d'admission des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, Tikehau IM dispose également d'une équipe dédiée au capital-investissement provenant de Tikehau Capital Advisors, qui, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, conseille la Société et ses filiales sur la gestion de leur portefeuille d'investissements. Cette filiale est agréée 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 : un *Thomson Reuters Lipper fund Award* pour Tikehau Taux Variables en 2017 *(best fund over five years in the Bond Euro - Short Term category), Private Debt Lender of the Year* en 2017 et 2016 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, à l'instar de l'immobilier et de la gestion actions. A l'avenir, Tikehau IM, en sa qualité de 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.)

Depuis l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société qui s'est tenue le 21 décembre 2016 (voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence), la Société détient 96,7% du capital de Tikehau IM, le solde étant détenu par des salariés ayant bénéficié d'actions gratuites dans le cadre de plans d'attribution d'actions gratuites (voir la Section VII.2(a) (Effectifs du Groupe) du présent Document de référence).

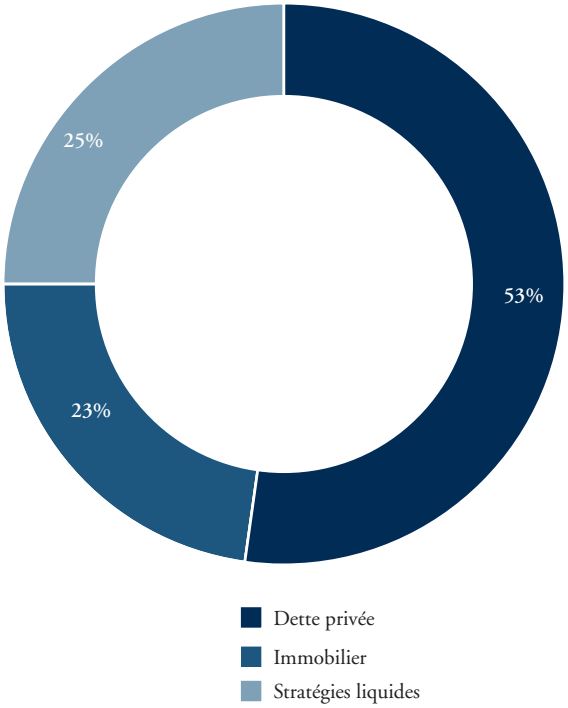
L'agrément délivré à Tikehau IM par l'AMF l'autorise (i) à gérer des OPCVM au sens de la Directive n° 2009/65/CE du 13 juillet 2009 ; (ii) à gérer des FIA au sens de la Directive n° 2011/61/UE du 8 juin 2011, ce qui concerne des types de fonds tels que les OPCI , les FCT, ou les FCPR (voir le Glossaire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

Face à l'évolution des besoins des acteurs économiques et des contraintes réglementaires, Tikehau IM a initialement structuré son activité autour de deux pôles

lui conférant une forte expertise sur les marchés de la dette et sur la mise en place de financements pour les entreprises : la gestion obligataire et la dette privée. Son objectif était d'être le fournisseur privilégié d'une vaste gamme de solutions de financement basées sur la performance des titres de créance (sous la forme d'obligations ou de prêts), tant sur les marchés cotés que non cotés.

Au fur et à mesure de son développement, deux nouvelles expertises se sont par la suite ajoutées au sein de cette plateforme : la gestion diversifiée et actions, ainsi que l'investissement immobilier.

Répartition des actifs sous gestion de Tikehau IM par classe d'actifs (au 31 décembre 2016)



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 en premier lieu sur une analyse en profondeur et indépendante des différents émetteurs et l'identification des meilleurs couples risques/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'investissements) 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 efficient 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.

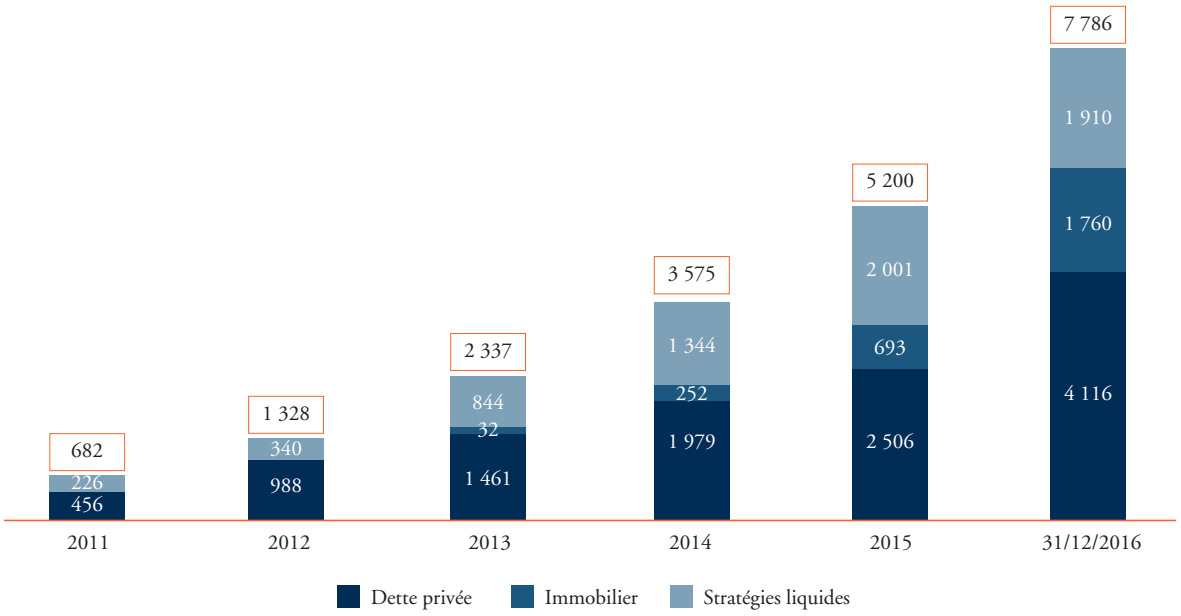
Dans le domaine du crédit, Tikehau IM privilégie une approche directe et flexible des solutions de financement offertes aux entreprises, correspondant à l'expérience pluridisciplinaire de ses équipes, capables d'initier, d'exécuter et d'assurer le suivi et le monitoring de différents types d'investissement. 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 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, qui comptait au 31 décembre 2016 près d'une centaine de collaborateurs, ainsi que l'accroissement de sa présence à l'international, avec l'ouverture de bureaux à Londres, Royaume-Uni (2013), puis à Singapour (2014), ainsi qu'à Bruxelles, Belgique et à Milan, Italie (2015). A la date d'enregistrement du présent Document de référence, Tikehau IM dispose de l'essentiel de ses équipes en France, soit environ les

trois-quarts de ses salariés. Tikehau IM exerce ses activités au Royaume-Uni, en Belgique et en Italie au travers de succursales qui ont bénéficié d'une procédure de passeport des agréments de Tikehau IM en France. 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 début novembre 2016, au travers de la société de gestion IREIT Global Group qui est détenue indirectement par Tikehau IM à 80%. (Voir la Section I.4(c)(iii) (Activités immobilières exercées via IREIT Global) du présent Document de référence.)

Au 31 décembre 2016, Tikehau IM gérait 7,8 milliards d'euros, soit environ 78% des actifs sous gestion de Tikehau Capital (10 milliards d'euros).[1] Depuis sa création en 2006, Tikehau IM a bénéficié d'une croissance importante de ses encours sous gestion. La base d'investisseurs 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 à Londres, Singapour, Bruxelles et Milan. 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 graphique suivant présente l'évolution des actifs sous gestion de Tikehau IM depuis 2011 par classe d'actifs :



[1] *Voir la Section I.4(a)(ii) (L'allocation et les revenus du capital de Tikehau Capital) du présent Document de référence.*

Le modèle économique de Tikehau IM repose sur la capacité de ses équipes à lever et à gérer des fonds qui généreront des revenus au travers de différentes natures de commissions, notamment de gestion. La base de coûts 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 aux 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 ne peuvent pas faire l'objet d'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. A 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 revenus de Tikehau IM sont de plusieurs natures :

- Les commissions de gestion sont perçues de manière récurrente par la société de gestion et permettent de rémunérer la gestion quotidienne des différents fonds. En général, elles sont calculées en appliquant un pourcentage aux encours gérés. Pour la plupart des fonds fermés, le taux de commission de gestion est appliqué aux montants effectivement investis par la société de gestion, et non aux montants engagés par les investisseurs. Tandis que pour les fonds ouverts, ces commissions sont appliquées à la valeur liquidative du fonds.
- Les commissions d'arrangement et de structuration sont des commissions non récurrentes perçues lors de la structuration 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.).
- Les commissions de surperformance, qui concernent les fonds ouverts (obligataires et actions), sont les commissions perçues sur la part de la performance du fonds qui est supérieure à celle de l'indice de référence du fonds.
- Les revenus liés aux parts d'intéressement à la surperformance (*carried interests*) sont exclusivement liés aux plus-values réalisées sur certains fonds fermés. Ce sont des commissions qui permettent de se voir rétrocéder une partie de la plus-value réalisée sur ces fonds au-dessus d'un niveau de TRI (voir le Glossaire figurant en Section X.5) fixé dans la documentation initiale du fonds.

Les fonds fermés garantissent des revenus pour le Groupe sur toute la durée de vie du fonds, ces revenus correspondant majoritairement à des commissions de gestion pour un niveau fixé lors de la levée du fonds. Cependant, ces fonds ont des durées de vie limitées et nécessitent donc des phases de levée régulières. A 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-sorties des 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 robuste de l'horizon de sortie 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 avec des baux 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 assez prévisibles.

Salvepar

Salvepar est une société *holding* d'investissement investissant principalement en minoritaire dans des actions ou titres financiers donnant accès au capital de sociétés cotées ou non-cotées (y compris dans le cadre de co-investissements avec des partenaires externes de premier plan). Elle était jusqu'à sa prise de contrôle à 100% le 6 mars 2017, la principale plateforme autonome du Groupe dédiée à l'investissement en capital.

Salvepar tire essentiellement ses revenus des intérêts et des dividendes perçus sur ses investissements en portefeuille qui permettent de générer une certaine récurrence, ainsi que des plus-values de sortie lors de ses opérations de désinvestissement qui sont par nature

moins prévisibles et dépendent des opportunités de cession.

Au 31 décembre 2016, Salvepar employait cinq personnes et opérait avec le concours des équipes de Tikehau Capital Advisors dans le cadre de contrats de prestation de services. Des informations complémentaires concernant Salvepar, son portefeuille, ses activités et ses principaux chiffres clés figurent à la Section I.4(d)(iv) (L'investissement en capital au travers de Salvepar) du présent Document de référence. A la date d'enregistrement du présent Document de référence, Salvepar n'a plus de salarié propre et opère essentiellement avec les services des équipes de Tikehau IM.

La Société a 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. Postérieurement à cette prise de contrôle, Salvepar a recomposé sa gouvernance, annoncé une nouvelle stratégie d'investissement et procédé à un recentrage de son portefeuille. Afin de renforcer ses moyens pour mettre en œuvre sa stratégie, Salvepar a procédé à une augmentation de capital de 128,8 millions d'euros en 2013, puis à une augmentation de capital de 132,6 millions d'euros en 2014 et enfin à une émission d'obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (« ORNANE ») pour un montant nominal d'environ 150 millions d'euros en 2015.

Au 31 décembre 2016, la Société détenait 58,8% du capital et 59,8% des droits de vote de Salvepar. La Société détenait également des ORNANE de Salvepar pour un montant nominal de 64,1 millions d'euros (soit environ 43% de la souche d'ORNANE en circulation). En complément, dans le cadre de l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société qui s'est tenue le 21 décembre 2016, la Société s'est vue apporter par Tikehau Capital Advisors la moitié des actions de préférence de Salvepar qu'elle ne détenait pas. La réorganisation du Groupe et le regroupement de ses métiers ayant abouti à la cotation de la Société ont été menés à leur terme par 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 publique d'échange et d'achat et de l'offre publique de retrait obligatoire, la Société détient, depuis le 6 mars 2017, 100% des titres de Salvepar et Salvepar a été radié de la cote. (Voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence.)

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 sa société de gestion 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. Au second semestre 2016, la Société a conclu 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.

En 2015, Tikehau Capital Europe a été agréé par la *Financial Conduct Authority* (« FCA ») en Grande-Bretagne, notamment pour le conseil en matière d'investissements, l'arrangement d'opérations d'investissement et la gestion d'investissements. 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 400 millions d'euros.

Afin d'accompagner la diversification de la plateforme crédit du Groupe vers cette activité de titrisation de créances, Tikehau Capital a structuré une équipe dédiée de collaborateurs 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 pour un montant 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 pour un montant d'environ 414 millions d'euros.

Les souches d'obligations émises par Tikehau CLO I et Tikehau CLO II 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. Les différentes souches d'obligations émises par Tikehau CLO I et Tikehau CLO II, qui sont notées par les agences Moody's et Fitch, présentent différents niveaux de risque et donc de notation, permettant aux investisseurs de cibler leur investissement une souche donnée d'obligations en fonction de leurs objectifs de risque et de rendement. Ainsi, en pratique, 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 sécurisés 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 fonds CLO en application de la législation applicable (principe de la *retention piece*), cet investissement devant se faire généralement dans la tranche la plus risquée (tranche subordonnée ou *equity*). La société de gestion perçoit les coupons liés à cette tranche, si les autres tranches ont perçu les coupons leur revenant.

Au 31 décembre 2016, les encours sous gestion de Tikehau Capital Europe s'élevaient à environ 768,9 millions d'euros.

Plus d'informations concernant les opérations de CLO réalisées par Tikehau Capital Europe figurent à la Section I.4(b)(ii) (Activités de Dettes Senior (*leverage loans*)) du présent Document de référence.

IREIT Global Group

Voir la Section I.4(c)(iii) (Activités immobilières exercées via IREIT Global) du présent Document de référence.

(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, d'obligations et de placements privés. 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'investissements 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 (*markets-maker* 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.

Dans un contexte de désintermédiation bancaire, 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 (25%) derrière le Royaume-Uni (41%).[1] (Voir la Section I.5 (Tikehau Capital et son marché) du présent Document de référence.) En effet, en constatant la réduction du volume des prêts

[1] *Source : Deloitte Alternative Lender Deal Tracker Q3 2016*

bancaires, les sociétés de gestion et les investisseurs institutionnels ont vu une opportunité de proposer un substitut aux prêts octroyés par les banques, en particulier pour les entreprises du segment intermédiaire. Dans cette optique, certains gérants d'actifs ont conçu des mécanismes et structuré des fonds afin de pouvoir prêter directement aux entreprises sans recours à un circuit bancaire. En plus d'investir dans des fonds de prêts « syndiqués » arrangés par des banques, les investisseurs institutionnels investissent de plus en plus dans ces fonds de prêts arrangés par des prêteurs « directs » (ou « alternatifs ») tels que Tikehau Capital afin de diriger une partie croissante de leur stock d'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 données 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…) 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[1] 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 (« Dette Senior »). Les Dettes Senior, d'une maturité de 4 à 7 ans en moyenne, sont assorties en général de *covenants* (fixés contractuellement, imposant 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 bris 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 2ème rang, qui s'interposent entre la Dette Senior et les capitaux propres (« Mezzanine ») et qui 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-*

[1] *Voir les prix cités à la fin de la présente sous-section*

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 I.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 (*leverage 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. (Voir la Section I.4(b)(ii) (Activités de Dettes Senior (*leverage 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-saxon 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)), lancé sous l'égide de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), la Fédération Française des Sociétés d'Assurance (FFSA) 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 initiative de place, NOVI, a également été confiée pour partie à Tikehau Capital (voir ci-après).

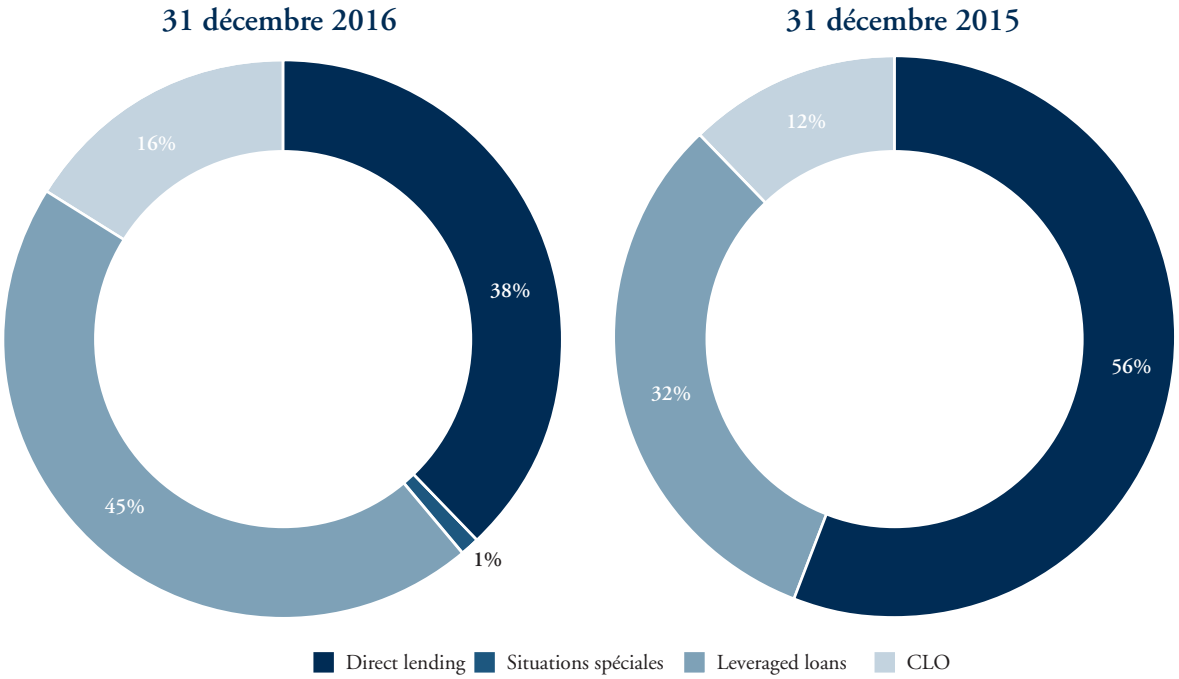
En 2015, l'équipe Dette Privée de Tikehau Capital s'était vue décerner le prix « *Unitranche Lender of the Year* » par Private Debt Investor, ainsi que le prix « *Best Financial Provider in Small-Mid Cap Category* » par Private Equity Magazine. En 2016, l'équipe de Dette Privée de Tikehau Capital s'est vue décerner, pour la deuxième 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 par l'intermédiaire de fonds en mandat de gestion, 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 au travers de ses filiales Tikehau IM et Tikehau Capital Europe, qui perçoivent des commissions de gestion, des commissions d'arrangement et de structuration et des revenus liés aux parts d'intéressement à la surperformance (*carried interest*). (Voir la Section I.4(a)(iv) (Les filiales de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

Au 31 décembre 2016, les encours sous gestion des fonds de dette privée de Tikehau Capital s'élevaient à environ 4,9 milliards d'euros, soit 49% des actifs sous gestion du Groupe, et le montant investi depuis l'origine par les équipes de dette privée (hors activités de CLO) était de l'ordre de 2,6 milliard d'euros.

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 du groupe Société Générale). Cette opération permet au Groupe de renforcer son activité Dette Senior, en particulier sur les opérations de type LBO (voir le Glossaire figurant en Section X.5). A 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, représentant 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, qui compte sept collaborateurs, 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.

Le graphique suivant présente la ventilation des encours sous gestion en matière de dette privée par classe d'actifs au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015 (en %) :



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 2016	Montant des encours sous gestion au 31 décembre 2015
Tikehau Direct Lending III (TDL III)	610	377
NOVO/NOVI	642	645
TSO	61	–
Autres fonds/mandats	607	575
Total *Direct Lending*	**1 920**	**1 597**
TSL II	522	195
TCLLF	236	230
Lyxor	747	–
CLO	769	355
Autres fonds/mandats	691	484
Total Dettes Senior *(Leveraged Loans)*	**2 965**	**1 264**
Total Dette Privée	**4 885**	**2 861**

Historiquement, dans le cadre de sa politique d'allocation de son bilan, le Groupe a réalisé des investissements dans les véhiculés 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 128,2 millions d'euros sur une base *pro forma* au 31 décembre 2016. 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 des financements directs) 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 marché du *direct lending* est un sous-segment du marché de la dette privée. Avec cette activité, les gérants d'actifs prêteurs non-bancaires, à l'instar de Tikehau Capital, ont ainsi compensé la contraction du crédit bancaire dans le sillage de la crise financière. 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, Financement Unitranche 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, l'arrangement (ou la structuration) et l'investissement dans un financement au bénéfice d'une entreprise (parfois sous la forme d'obligations, pour des raisons réglementaires). Cela signifie que le prêteur recherche des emprunteurs éventuels prêts à 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 au travers d'un instrument financier dans lequel un véhicule géré par l'emprunteur pourrait investir. Dans ce cadre, le travail fourni par le prêteur non-bancaire (à savoir, dans le cas de Tikehau Capital, la société de gestion Tikehau IM) est différent de ce que peut produire habituellement une société de gestion de portefeuille. Plusieurs étapes de ce type d'opérations ne relèvent pas des fonctions pures de gestion mais d'une activité complémentaire d'arrangeur/structureur : (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 ou de structuration 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 2016, l'activité de *direct lending* de Tikehau Capital représente un total d'encours sous gestion de 1,9 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	**SIF-SICAV de droit luxembourgeois**
Taille du fonds (au 31 décembre 2016)	**610 millions d'euros**

Lancé par Tikehau IM en décembre 2014, Tikehau Direct Lending III (« TDL III ») est un fonds d'investissement spécialisé de droit luxembourgeois (SIF-SICAV) agrée par la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF). TDL III est le principal fonds actuel de la plateforme du Groupe dédiée à la dette privée, avec une taille de 610 millions d'euros. TDL III propose des financements alternatifs de type Stretched Senior, Dette Senior, Unitranche 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 2016, TDL III avait investi un montant total d'environ 407,2 millions d'euros dans un peu plus d'une vingtaine de sociétés établies en France, Espagne, Belgique et Norvège. A titre d'exemple, quelques récents investissements incluent notamment le Financement Unitranche de l'acquisition de la société espagnole Elix Polymers par Sun Capital, Financière Rive Gauche par le groupe Atland, ou l'acquisition d'AssurCopro par Eurazeo.

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

A la date d'enregistrement du présent Document de référence, TDL III est investi au-delà de 75%, ce qui autorise le lancement d'une nouvelle génération de fonds dédié au *direct lending* (TDL IV). 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 2016)	**124 millions d'euros**

Tikehau Preferred Capital (« TPC ») est un fonds professionnel de capital-investissement (« FPCI ») de droit français règlementé par l'AMF constitué par Tikehau IM en juin 2012, afin d'offrir aux investisseurs une exposition au marché français et européen des Financements Unitranche et des Dettes subordonnées et 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 chaque entreprise et de leurs sponsors/actionnaires fonds de *private equity*. TPC privilégie ainsi les actifs suivants :

- Financements Unitranche ;
- Financements Mezzanines et
- Financements PIK.

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	**Juin 2015**
Forme juridique	**FPS de droit français**

En 2015, Tikehau IM et La Financière de l'Echiquier, 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 des Sociétés d'Assurances (FFSA) et vingt-et-un 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 est un fonds de prêt 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 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	**Novembre 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 des Sociétés d'Assurance (FFSA) 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 initiale de 1,0 milliard d'euros augmentée en mai 2016 d'un montant complémentaire de 390 millions d'euros, soit un montant global 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 0,4 milliard d'euros à fin décembre 2016). Il est structuré sous la forme d'un FCT de droit français 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 le 5 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.

SOFIPROTEOL DETTE PRIVEE

Date de création	**Juillet 2016**
Forme juridique	**Fonds de prêt à l'économie**
Taille du fonds (au 31 décembre 2016)	**112 millions d'euros**

Sofiprotéol Dette Privée est un fonds de prêt à l'économie (« FPE ») créé en juillet 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 (à hauteur de 25 millions d'euros) et Tikehau Capital (à hauteur de 5 millions d'euros) avec un groupe d'investisseurs de premier plan, le fonds a atteint une taille de 125 millions d'euros au premier closing (limité à 103 millions d'euros avec les contraintes de ratios d'emprise imposées par certains investisseurs) avec pour objectif d'atteindre 150 millions d'euros d'engagements.

Fonds de situations spéciales

En anticipation d'une dégradation des conditions macro-économiques, Tikehau Capital a lancé un nouveau fonds de situations spéciales Tikehau Special Opportunities (« TSO ») qui fait suite à plusieurs fonds passés lancés par le Groupe depuis sa création.

TIKEHAU SPECIAL OPPORTUNITIES

Date de création	**Juillet 2016**
Forme juridique	**SIF-SICAV de droit luxembourgeois**
Taille du fonds (au 31 décembre 2016)	**61 millions d'euros**

TSO est un fonds d'investissement de droit luxembourgeois constitué par Tikehau IM en juillet 2016 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.

(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 Dette Senior (à savoir TSLII et TCLLF), l'activité de CLO ainsi que les fonds de situations spéciales (principalement TSO à la date d'enregistrement du présent Document de référence). Au 31 décembre 2016, cette activité représente un total d'encours sous gestion de 2,9 milliards d'euros.

Fonds de prêts (loans)

A 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	**Octobre 2015**
Forme juridique	**FCT de droit français**
Taille du fonds (au 31 décembre 2016)	**522 millions d'euros**

Tikehau Senior Loan II (« TSL II ») est un véhicule dédié à la stratégie Dette Senior en Europe qui a été lancé par Tikehau IM en octobre 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 5,5x. L'univers d'investissement vise 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 prévue en 2017. Le fonds a une maturité fixée en 2025. Au 31 décembre 2016, TSL II rassemblait près de 522 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 2016)	**236 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 2x et 5x 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 dette senior européenne, pour assurer la gestion déléguée de cette activité. Cette opération permet au Groupe de renforcer son activité Dette Senior, en particulier sur les opérations de type LBO (voir le Glossaire figurant en Section X.5). A 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, représentant 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, qui compte sept collaborateurs, 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.

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 400 millions d'euros. Le rôle et les activités de Tikehau Capital Europe sont décrits plus en détail à la Section I.4(a)(iv) (Les filiales de Tikehau Capital – Tikehau Capital Europe) du présent Document de référence.

A la date d'enregistrement du présent Document de référence, Tikehau Capital a lancé deux véhicules de CLO : Tikehau CLO I et Tikehau CLO II (qui sont décrits ci-après) et est en phase de lancement d'un troisième CLO. Les souches d'obligations émises par Tikehau CLO I et Tikehau CLO II 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 et Tikehau CLO II sont notées par les agences Moody's et Fitch. 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 Tikehau CLO I et Tikehau CLO II ci-dessous, plus le risque associé à une souche d'obligations est important, plus son coupon est élevé.

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

TIKEHAU CLO I

Date de règlement-livraison	**Juillet 2015**
Taille du véhicule	**355 millions d'euros**

Tikehau CLO I est le premier fonds 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 16 juillet 2015.

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. Les obligations émises par Tikehau CLO I ont été placées auprès d'une vingtaine d'investisseurs institutionnels, essentiellement français et européens. L'agence de notation Fitch a attribué au portefeuille la note moyenne de « B à B- ».

Tikehau Capital est exposé à hauteur de 10,8% du passif de Tikehau CLO I, soit pour un montant nominal total de 38,2 millions d'euros dans la tranche subordonnée (*equity*) et 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 I.6(a)(viii) (Exigence en fonds propres) du présent Document de référence.)

Caractéristiques des titres émis de Tikehau CLO I :

Catégorie d'obligations émises	Note (Moody's/Fitch)	Montant (en k€)	Coupon	Maturité finale
A-1	Aaa/AAA	161 000	Euribor3m+1,40%	13 ans
A-2	Aaa/AAA	40 000	1,88%	13 ans
B	Aa2/AA+	39 000	Euribor3m+2,00%	13 ans
C	A2/A	20 000	Euribor3m+2,90%	13 ans
D	Baa2/BBB	18 000	Euribor3m+3,25%	13 ans
E	Ba2/BB	25 000	Euribor3m +4,60%	13 ans
F	B2/B-	10 000	Euribor3m+5,90%	13 ans
Subordonnées	Non notées	41 700	N/A	13 ans
TOTAL		**354 700**		

TIKEHAU CLO II

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

Tikehau CLO II est un fonds 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 5,4% du passif de Tikehau CLO II, soit pour un montant nominal total de 22,4 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 I.6(a)(viii) (Exigence en fonds propres) du présent Document de référence.)

Caractéristiques des titres émis par Tikehau CLO II :

Catégorie d'obligations émises	Note (provisoire) (Moody's/Fitch)	Montant (en k€)	Coupon	Maturité finale
A	Aaa/AAA	244 000	Euribor3m +1,06%	13 ans
B	Aa2/AA	46 000	Euribor3m +1,70%	13 ans
C	A2/A	23 000	Euribor3m +2,57%	13 ans
D	Baa2/BBB	18 000	Euribor3m +3,60%	13 ans
E	Ba2/BB	28 000	Euribor3m +6,25%	13 ans
F	B2/B-	10 500	Euribor3m +7,50%	13 ans
Subordonnées	Non notées	44 700	N/A	13 ans
TOTAL		**414 200**		

(c) Activités immobilières

Au 31 décembre 2016, les encours sous gestion de l'activité immobilière de Tikehau Capital s'élevaient à environ 1,8 milliard d'euros, soit 18% 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.

(i) Activités immobilières exercées via Tikehau IM

Depuis sa création en 2004, la Société réalise des investissements immobiliers en direct. En 2014, à la faveur du recrutement d'une équipe dédiée, une stratégie d'augmentation des actifs immobiliers sous gestion a été mise en œuvre par le Groupe. 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 de l'immobilier, plus particulièrement en Europe de l'Ouest, marqué par un fort appétit des investisseurs.

À la différence des fonds dédiés au crédit, l'activité d'investissement immobilier s'est développée à travers la constitution de véhicules d'acquisition dédiés à chaque transaction, le plus souvent structurés en France sous forme d'organismes de placement collectif en immobilier (« OPCI »), plutôt que sous forme de fonds dédiés à la gestion d'investissements immobiliers. Cette structuration « sur mesure » de chacune des opérations d'investissement réalisée par la plateforme immobilière 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 de structuration et des revenus liés aux parts d'intéressement à la surperformance (*carried interest*). (Voir la Section I.4(a)(iv) (Les filiales de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

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.

Les actifs gérés, dont les principaux sont décrits ci-après, sont des actifs commerciaux (magasins dans des zones commerciales (52%) et centres commerciaux (22%)), des actifs industriels (13%) et des parcs logistiques (12%).

Le tableau suivant présente les principaux véhicules de placement immobilier gérés par Tikehau IM au 31 décembre 2016 :

	Montant des actifs sous gestion au 31 décembre 2016
Tikehau Real Estate I	105,7 millions d'euros
Tikehau Retail Properties I	140,5 millions d'euros
Tikehau Retail Properties II	82,4 millions d'euros
Tikehau Retail Properties III	255,9 millions d'euros
Tikehau Italian Retail Fund I	95,0 millions d'euros
Tikehau Logistics Properties I	95,4 millions d'euros
Tikehau Real Estate II	269,2 millions d'euros
Total	**1 044,0 millions d'euros**

Historiquement, dans le cadre de sa politique d'allocation de son bilan, le Groupe a réalisé des investissements dans les véhiculés dédiés à l'immobilier et gérés par le Groupe. Le portefeuille d'investissements et réalisés sur le bilan du Groupe dans les stratégies de Tikehau Capital dédiées à l'immobilier reflète les opérations immobilières structurées et réalisées par Tikehau IM au cours des dernières années. Ce portefeuille représentait un montant cumulé de 178,2 millions d'euros sur une base *pro forma* au 31 décembre 2016. Les revenus générés par ce portefeuille prennent notamment la forme de distributions réalisées par les véhicules.

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

TIKEHAU REAL ESTATE I

Date de création	**Mars 2014**
Forme Juridique	**SPPICAV**
Taille du fonds (au 31 décembre 2016)	**106 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 de 17 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 vingt-deux et le montant des actifs du véhicule à 100 millions d'euros. L'objectif est la cession des actifs à l'issue de la période au groupe Elis ou à des investisseurs avec un engagement ferme résiduel de huit ans. La position est sécurisée par la propriété des actifs et des baux nets investisseurs de 15 ans fermes. Le montant total d'acquisition est de 100 millions d'euros, financés en fonds propres. L'investissement non leveragé est d'une durée estimée de 5 à 7 ans.

TIKEHAU RETAIL PROPERTIES I

Date de création	**Décembre 2014**
Forme juridique	**SPPICAV**
Taille du fonds (au 31 décembre 2016)	**141 millions d'euros**

Tikehau Retail Properties I (« TRP I ») est une société de placement à prépondérance immobilière à capital variable (SPPICAV) constituée par Tikehau IM pour acquérir auprès d'ICADE, un portefeuille d'actifs immobiliers comprenant une quarantaine de sites localisés en France et loués par l'enseigne Mr Bricolage et par l'enseigne 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. Le montant total d'acquisition s'est élevé à 135 millions d'euros, financés en fonds propres sans effet de levier. L'investissement non leveragé est d'une durée estimée de 6 ans.

TIKEHAU RETAIL PROPERTIES II

Date de création	**Octobre 2015**
Forme juridique	**SPPICAV**
Taille du fonds au 31 décembre 2016	**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 près de 60% de la surface du centre commercial Bercy 2 auprès de Hammerson. Les autres copropriétaires sont Carrefour Property et Darty. Le montant total d'acquisition incluant les coûts d'acquisition est de 70 millions d'euros, financé partiellement par un financement bancaire.

Situé aux portes de Paris, Bercy 2, inauguré en 1990 et conçu par Renzo Piano, possède 70 magasins et présente une surface de vente totale d'environ 34 000 m². Il comprend une locomotive alimentaire avec Carrefour ainsi qu'une galerie commerciale de 70 boutiques dont 6 moyennes surfaces (Darty, H&M, Fitness Park, Tati, Go Sport, 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 de 675 000 habitants. L'objectif est la cession de l'actif à l'issue de la période après avoir amélioré sa modernisation et son attractivité par des travaux de repositionnement et un plan marchand repensé.

TIKEHAU RETAIL PROPERTIES III

Date de création	**Octobre 2015**
Forme Juridique	**SPPICAV**
Taille du fonds (au 31 décembre 2016)	**256 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. Les deux principaux locataires sont les enseignes Babou et Brico-Dépôt. Les magasins Babou, leader du marché français du textile discount/bazar, représentent environ 60% des revenus locatifs. Babou est également la première enseigne bazar pour le chiffre d'affaires par point de vente. Brico-Dépôt, leader sur le marché du bricolage détenu par Kingfisher occupe également quelques locaux du portefeuille et représente environ 10% des revenus locatifs.

Au 31 décembre 2016, le taux d'occupation du portefeuille est de l'ordre de 94% pour une surface totale d'environ 200 000 m². Le coût total de l'acquisition était de 250 millions d'euros, financé partiellement par une dette bancaire. La stratégie repose sur l'optimisation du loyer actuel en renégociant des baux long terme avec les principaux locataires. Il existe également un potentiel de relocation des sites vacants et de redéveloppement de certains sites. L'investissement est d'une durée estimée de 8 à 10 ans.

TIKEHAU ITALIAN RETAIL FUND I

Date de création	**Février 2016**
Forme Juridique	**SCSp de droit luxembourgeois**
Taille du fonds (au 31 décembre 2016)	**95 millions d'euros**

Ouvert en 2007, le centre commercial « I Petali di Reggio Emilia », 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 m² répartie sur deux étages, qui regroupe une soixantaine d'enseignes nationales et internationales, un cinéma multiplex de onze écrans, un centre de fitness et un parking d'environ 1.500 places. L'actif a été acquis auprès de CBRE Global Investors pour un montant de 87,1 millions d'euros par le fonds Tikehau Italian 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 LOGISTICS PROPERTIES I

Date de création	**Juillet 2016**
Forme Juridique	**SPPICAV**
Taille du fonds (au 31 décembre 2016)	**95 millions d'euros**

Tikehau Logistics Properties (« TLP I ») a été constitué par TIKEHAU IM en août 2016 en vue de l'acquisition auprès de Compagnie du Parc de Bercy d'un actif logistique situé Porte de Bercy à Charenton-le-Pont. La valeur de transaction s'élève à 92,3 millions d'euros. Cet actif logistique, situé à proximité immédiate du centre commercial Bercy 2, représente une surface bâtie d'environ 30 000 m² pour une surface terrain d'environ 44 000 m². Il bénéficie d'une excellente accessibilité routière et répond aux critères de la logistique du dernier kilomètre. Il a récemment bénéficié de travaux lourds d'aménagement et de rénovation des cellules, les repositionnant ainsi aux standards les plus récents (normes ICPE, certification BREEAM). La localisation stratégique de l'actif a attiré des locataires de renom tels qu'UPS, Geodis Calberson et Newrest pour des baux long-terme.

TIKEHAU REAL ESTATE II

Date de création	**Décembre 2016**
Forme Juridique	**SPPICAV**
Taille du fonds (au 31 décembre 2016)	**269 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 d'environ 130 actifs mixtes de bureaux et locaux d'activité situés en France. Le portefeuille est occupé à 92% par des sociétés affiliées au groupe EDF dont l'obligation de maillage du territoire nécessite une couverture locative profonde, et offre des possibilités de redéveloppement sur des sites idéalement situés. La Société a investi notamment au côté d'investisseurs institutionnels et de TREIC, la foncière du Groupe dédiée aux co-investissements dans des opérations immobilières (voir la Section suivante).

(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 deux investissements en 2016. TREIC, qui 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. Enfin, lorsque TREIC investit dans des véhicules gérés par le Groupe, ce véhicule a vocation à revoir 25% de l'intéressement à la surperformance (*carried interest*) des véhicules concernés. A la date d'enregistrement du présent Document de référence, TREIC dispose d'engagements d'investissement pour un montant cumulé de 250 millions d'euros.

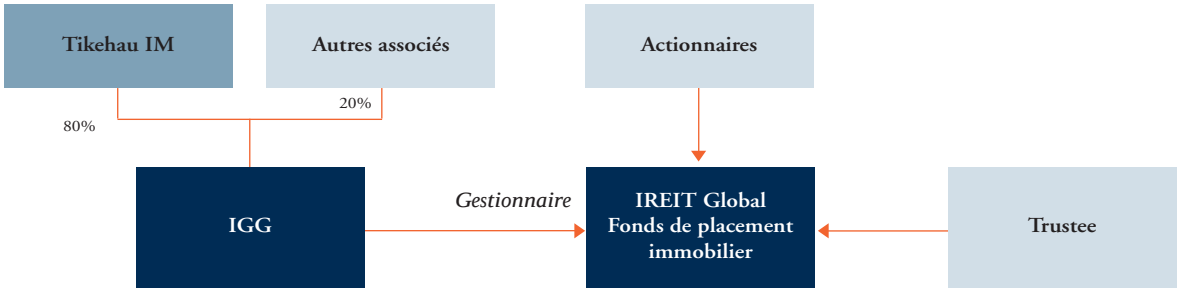
(iii) Activités immobilières exercées via IREIT Global

IREIT GLOBAL

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 (mnémonique SGX : UD1U). IREIT a été la première foncière cotée à Singapour ayant comme stratégie d'investir 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.

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 sera 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 de 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 dans les quartiers d'affaires de Berlin, Bonn, Darmstadt, Münster et Munich. La majorité des locaux sont loués à l'opérateur de télécommunications allemand Deutsche Telekom. La superficie locative totale du portefeuille s'élève, au 31 décembre 2015, à plus de 200 000 m² dont environ 3 400 places de parking.

Au 31 décembre 2016, sur la base du rapport financier annuel d'IREIT, la valeur des actifs immobiliers détenus par IREIT était évaluée à 453 millions d'euros. Au 31 décembre 2016, la capitalisation boursière d'IREIT s'élevait à environ 445 millions de dollars singapouriens, soit près de 300 millions d'euros.

Dans le cadre de la prise de contrôle d'IGG par Tikehau Capital, le Groupe est désormais chargé d'assurer 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.

A ce titre, la stratégie d'investissement du fonds et le mandat d'IREIT sont en cours de revue 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 et l'Italie.

Plus d'informations sur les activités, les résultats et les perspectives d'IREIT figurent dans le rapport annuel 2016 d'IREIT qui est disponible (en anglais) sur le site internet d'IREIT : www.ireitglobal.com.

L'acquisition d'IGG permet 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) Investissement en capital

(i) Présentation générale de l'activité d'investissement en capital

A sa création en 2004, la Société a été constituée en vue d'être une société d'investissement ayant pour mission d'investir dans tous types de classe d'actifs ou d'instruments financiers sans restriction de zone géographique ou de durée de détention, et sans politique d'investissement prédéfinie.

Ainsi, la Société a construit au fil des ans un portefeuille diversifié d'investissements en capital (actions et instruments hybrides donnant accès au capital) dans des entreprises cotées et non cotées, ce qui lui a permis de s'assurer une bonne résilience et une diversité de revenus. Ainsi, depuis sa création, la Société a permis de générer pour ses actionnaires un TRI (voir le Glossaire figurant en Section X.5) brut (calculé au 30 septembre 2016) de 9% avec un niveau de levier n'ayant jamais dépassé 30%.

Ce portefeuille d'investissements est aujourd'hui détenu par la Société en direct, ainsi qu'au travers de sa filiale Salvepar, qui est spécialisée dans l'investissement minoritaire et les co-investissements internationaux et à laquelle le Groupe a laissé la priorité sur tous les investissements entrant dans le cadre de cette stratégie depuis le rachat de Salvepar au groupe Société Générale (voir la Section I.4(d)(iv) (L'investissement en capital au travers de Salvepar) du présent Document de référence).

A la date d'enregistrement du présent Document de référence, l'activité d'investissement en capital du Groupe est exercée exclusivement à partir des ressources propres du Groupe (capitaux propres et endettement). Au 31 décembre 2016, l'activité d'investissement en capital représentait un montant de 1,4 milliard d'euros d'actifs[1], investi en portefeuille à hauteur de 1,1 milliard d'euros (dont 0,7 milliard d'euros dans des opérations d'investissement externes et 0,4 milliard d'euros dans les plateformes du Groupe) ou disponible en trésorerie à hauteur de 0,3 milliard d'euros. Les investissements en capital excluent les investissements réalisés dans les fonds gérés par Tikehau IM ou Tikehau Capital Europe.

Les actifs du portefeuille d'investissement en capital de Tikehau Capital peuvent être classés en deux catégories principales :

- des investissements directs (essentiellement cotés, non-cotés ou dans des fonds gérés par des tiers) réalisés par la Société (28% du portefeuille d'investissement en capital sur une base *pro forma* au 31 décembre 2016) ; et
- au travers de Salvepar, des investissements minoritaires et des co-investissements internationaux (72% du portefeuille d'investissement en capital sur une base *pro forma* au 31 décembre 2016).

Sur une base *pro forma*, au 31 décembre 2016, le portefeuille d'investissement en capital de Tikehau Capital est composé à 26% d'instruments cotés et 74% d'instruments non cotés. Le portefeuille d'investissement en capital est constitué à 80% d'actifs dont le siège est en France, 9% en Europe et 11% dans le reste du monde.

Suite à la réalisation du projet d'offre publique sur les titres de Salvepar (voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence), le portefeuille d'investissements de Salvepar a vocation à être pleinement intégré à celui, plus large, de Tikehau Capital.

Le tableau suivant présente les principaux actifs du portefeuille d'investissement en capital de Tikehau Capital sur une base *pro forma* au 31 décembre 2016 :

	Catégorie d'investissement	Valeur de l'investissement au 31 décembre 2016
HDL/Assystem	En direct et via Salvepar	53,9 millions d'euros
SES Imagotag	Direct	49,7 millions d'euros
DRT	Via Salvepar	40,2 millions d'euros
Asten	Via Salvepar	35,0 millions d'euros
Neoness	Via Salvepar	25,6 millions d'euros
Naturex	Via Salvepar	25,5 millions d'euros

[1] *Actifs sous gestion au 31 décembre 2016 intégrant une quote-part des actifs sous gestion de Duke Street LLP pour 0,2 milliard d'euros, qui tient compte de la détention économique de Tikehau Capital dans Duke Street LLP.*

Ce portefeuille d'investissement en capital permet à la Société de compléter sa base de revenus récurrents et de faire face aux charges de la structure. A cela s'ajoutent les résultats ponctuels provenant des cessions d'actifs (par exemple sous la forme de plus-values). Ce portefeuille est fortement diversifié (l'actif le plus important (HDL/Assystem) représente environ 6% du portefeuille d'investissement sur une base *pro forma* au 31 décembre 2016) et composé d'actifs ayant un potentiel de rendement attractif ou d'actifs plus défensifs conférant de la récurrence.

(ii) Stratégie d'investissement en capital

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 de huit collaborateurs localisés à Paris, Londres et Bruxelles, qui bénéficie également du support ponctuel des équipes localisées à Singapour et Milan.

Avant 2013, les investissements en capital étaient réalisés par la Société. Depuis l'acquisition du contrôle de Salvepar en octobre 2012, la plupart des investissements directs en capital sont réalisés au travers de ce véhicule dédié, les équipes de Tikehau Capital Advisors ayant la faculté de proposer des investissements à Salvepar dans le cadre d'un contrat de prestation de services en matière d'investissement. (Voir la Section I.4(d)(iv) (L'investissement en capital au travers de Salvepar) du présent Document de référence.) Par exception, si Salvepar, pour des raisons lui étant propres, ne souhaitait pas réaliser un investissement proposé par l'équipe qui entre dans sa stratégie d'investissement, cet investissement pouvait éventuellement être réalisé par la Société en propre. En outre, la Société et Salvepar ont la faculté de co-investir dans les mêmes transactions, à l'instar de l'investissement réalisé par le Groupe dans Assystem (voir la Section I.4(d)(iii) (L'investissement en capital en direct) du présent Document de référence). Toutefois, des règles existent au niveau du Groupe pour prévenir les situations de conflits d'intérêts et notamment les situations dans lesquelles plusieurs véhicules de Tikehau Capital ayant investi dans une même entreprise ont des intérêts qui ne sont pas alignés (par exemple quand ils ont investi respectivement en capital et en dette, ce qui est une situation prohibée). En outre, des procédures de conformité existent pour identifier les conflits d'intérêts. (Voir la Section III.3(f) (Prévention des manquements d'initiés et conformité) du présent Document de référence.)

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 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 d'expérience ou de présence, les investissements sont menés en co-investissement avec des investisseurs locaux connus de Tikehau Capital.

A la différence de ses autres lignes de métier, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, l'activité d'investissement en capital du Groupe est exercée exclusivement 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 tiers-investisseurs. Fort de son expérience cumulée sur ce métier et de son historique de performance, Tikehau Capital a pour projet de lancer, par l'intermédiaire de sa filiale Tikehau IM, des véhicules (structurés sous la forme de fonds ou de sociétés à capitaux permanents non-cotées) gérés pour le compte de tiers-investisseurs et dédiés à l'investissement en capital (*private equity*). Ces véhicules seront notamment axés sur son savoir-faire existant dans l'investissement en capital (*private equity*) minoritaire et les co-investissements internationaux aux côtés de partenaires de premier plan. Dans cette optique, les salariés de Tikehau Capital Advisors et de Salvepar dédiés à cette activité ont été transférés vers Tikehau IM avec effet à la date d'admission des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, soit au 7 mars 2017.

(iii) L'investissement en capital en direct

Le portefeuille d'investissements directs de Tikehau Capital représentait un montant total de 166,5 millions d'euros sur une base *pro forma* au 31 décembre 2016.

Le tableau suivant présente de manière synthétique les principales lignes du portefeuille d'investissements directs de Tikehau Capital :

	Valeur de l'investissement au 31 décembre 2016
SES Imagotag	49,7 millions d'euros
Foncière Atland	8,8 millions d'euros
Castiglione	8,6 millions d'euros
Nafilyan	7,9 millions d'euros
Angelmar	7,0 millions d'euros

Du fait de la réalisation du projet d'offre publique sur les titres de Salvepar (voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence), il est prévu d'intégrer complètement le portefeuille d'investissements de Salvepar à celui, plus large, de Tikehau Capital.

A la date du présent Document de référence, les investissements directs de la Société les plus significatifs en valeur sont les suivants :

SES-IMAGOTAG
(anciennement Store Electronic Systems)

Date initiale d'investissement	**Avril 2010**
Montant investi au 31 décembre 2016	**48,7 millions d'euros**
Capitalisation boursière au 31 décembre 2016	**318,9 millions d'euros**
Valeur de la participation au 31 décembre 2016	**49,7 millions d'euros**
Localisation du siège social	**France**
Pourcentage de détention de la Société au 31 décembre 2016	**15,7% du capital et des droits de vote**

Description de l'actif

Store Electronic Systems, renommée SES-imagotag (SES) en 2015, est une société dont les actions sont admises aux négociations sur Euronext Paris (Compartiment C). SES est spécialisée dans la conception et la commercialisation de systèmes complets d'étiquetage de gondole. La société est leader mondial d'un marché en très forte croissance. La concurrence se limite, en grande partie, à un acteur suédois avec qui SES se partage la grande majorité du marché mondial. Historiquement, SES a réalisé la majorité de son chiffre d'affaires en France, en particulier auprès d'indépendants, mais est parvenue à délivrer une croissance forte à l'international ces dernières années. (En 2016, 62% du chiffre d'affaires de SES-imagotag était réalisé hors de France).

Historique de l'investissement

Pour rappel, la Société était co-investisseur dans le LBO (voir le Glossaire figurant en Section X.5) précédant l'introduction en bourse de SES en février 2006. La Société a acquis des titres sur Euronext entre 2010 et 2015.

Actualité et perspectives

Sur l'exercice 2016, le chiffre d'affaires s'élève à 177 millions d'euros, soit une croissance organique de 59% par rapport à l'année 2015. Le chiffre d'affaires en France progresse de 58% à 68 millions d'euros. Cette performance s'explique par le développement de nouveaux segments de marché dans le commerce non-alimentaire (Sephora, Darty, Boulanger), l'accroissement de la part de marché de SES-imagotag dans l'alimentaire (premier contrat de déploiement Casino), la dynamique positive des ventes à la grande distribution indépendante et enfin une politique soutenue d'innovation qui incite la base installée a renouveler sa technologie. L'international a également établi un nouveau record avec un chiffre d'affaires a 109 millions d'euros en croissance de 60%, et représente 62% de l'activité totale de SES-imagotag. Cette performance a principalement été réalisée grâce à l'accélération des déploiements en Europe, notamment en Allemagne (Media-Saturn), en Scandinavie (Jysk, Spar), en Italie et en Espagne. En 2017, SES-imagotag entend poursuivre son développement international et une politique soutenue d'innovation. Compte tenu du portefeuille d'opportunités commerciales, SES-imagotag a confirmé son objectif 2017 de franchir le cap des 200 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Répartition du capital au 31 décembre 2016

- Autres 44,4%
- Chequers 20,2%
- Tikehau Capital 15,6%
- Sycomore Asset Management 7,7%
- Pechel Industries 6,7%
- Phison Capital 5,4%

Des informations détaillées concernant le groupe figurent sur le site internet de SES-imagotag : www.ses-imagotag.com.

HDL/ASSYSTEM

Date initiale d'investissement	**Décembre 2013**
Montant investi au 31 décembre 2016	**40 millions d'euros [1]**
Capitalisation boursière au 31 décembre 2016	**588,1 millions d'euros**
Valeur de la participation au 31 décembre 2016	**53,9 millions d'euros**
Localisation du siège social	**France**
Pourcentage de détention de HDL au 31 décembre 2016	**27%**

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 quatre pôles :

- *Global Product Solutions* (60% du chiffre d'affaires 2016)
- *Energy & Infrastructure* (33% du chiffre d'affaires 2016)
- *Staffing* (6% du chiffre d'affaires 2016)
- *Divers* (1% du chiffre d'affaires 2016)

Au 31 décembre 2016, 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 l'offre publique à hauteur de 40 millions d'euros en investissant dans le capital de HDL, la société *holding* personnelle de Monsieur Dominique Louis. Dans le cadre de cette opération, Salvepar a réalisé un investissement de 30 millions d'euros et la Société et le fonds professionnel de capital-investissement (FPCI) Tikehau Preferred Capital (géré par Tikehau IM) aussi contribué au financement en capital de l'offre publique à hauteur d'un montant total de 10 millions d'euros.

Tikehau Capital est partie à un pacte d'actionnaires avec Monsieur Dominique Louis et a le droit de désigner deux membres au sein du Conseil d'administration de HDL Development et un représentant de Salvepar siège au Conseil d'administration d'Assystem.

Actualité et perspectives

En 2016, Assystem a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 955,6 millions d'euros, soit une croissance de 5,3% et une progression organique de 5,4% à taux de change courant. Le résultat opérationnel d'activité (ROPA) s'établit à 66,9 millions d'euros, soit 7% du chiffre d'affaires (contre respectivement 57,8 millions d'euros et 6,4% en 2015). Le résultat net part du groupe ressort à 31,5 millions d'euros en 2016 (contre 27,2 millions d'euros en 2015).

Dans un contexte de marché porteur pour l'automobile, l'aéronautique et le nucléaire, Assystem a pour objectifs au titre de 2017 :

- une croissance organique de son chiffre d'affaires à taux de change constant supérieure à 3,5% ;
- une nouvelle progression de sa marge opérationnelle d'activité et
- un free cashflow supérieur à 4% du chiffre d'affaires.

Répartition du capital d'Assystem au 31 décembre 2016 :

- HDL Development 60,7%
- Autocontrôle.....3,1%
- Public [2] 36,2%

Des informations détaillées concernant le groupe figurent sur le site internet d'Assystem : www.assystem.com.

[1] *Montant global investi par le Groupe, dont 5 millions d'euros pour la Société, 30 millions d'euros pour Salvepar et 5 millions d'euros pour le FCPI Tikehau Preferred Capital qui est géré par Tikehau IM*

[2] *Incluant 0,23% détenu par HDL*

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

Fonds de fonds et co-investissements – La Société a investi dans une vingtaine de fonds de capital-investissement et immobiliers. 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 Infrastructure II (un fonds de *private equity* basé Brésil), et CityStar (un investissement immobilier au Cambodge).

Duke Street – La Société intervient également en matière de *private equity* par l'intermédiaire du partenariat conclu entre le Groupe et Duke Street. Etabli 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.) En 2013, la Société et Tikehau Capital Advisors ont pris une participation de 35% dans le capital de la société de gestion Duke Street LLP. Cette participation a fait l'objet d'un accord de cession pour être intégralement transférée à la Société dans le cadre des opérations de réorganisation (voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence). 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.

Tikehau Secondary – La Société détient 67% du capital de Tikehau Secondary, une plateforme qui investit dans des transactions secondaires. Elle détient l'intégralité du capital de Tikefonds, un portefeuille de participations dans des fonds d'investissement en France et à l'international (venture, capital-développement et LBO (voir le Glossaire figurant en Section X.5)). Tikefonds a racheté un portefeuille de fonds à Fondinvest Capital en décembre 2006 pour un montant de 8,5 millions d'euros. Deux participations ont été acquises ultérieurement dont Siparex SPFII. Le portefeuille de participations est en phase de liquidation.

(iv) L'investissement en capital au travers de Salvepar

Au 31 décembre 2016, la Société détenait 58,8% du capital et 59,8% des droits de vote de Salvepar, une société *holding* dont les actions étaient admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris (compartiment B). La réorganisation du Groupe et le regroupement de ses métiers ont été menés à leur terme par l'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 publique d'échange et d'achat et de l'offre publique de retrait obligatoire, la Société détient, depuis le 6 mars 2017, 100% des titres de Salvepar et Salvepar a été radié de la cote. (Voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence.)

Stratégie d'investissement de Salvepar

Salvepar a une stratégie d'investissement qui comporte deux axes :

(1) l'investissement minoritaire à moyen terme dans des sociétés cotées ou non-cotées (1er axe) ; cet axe d'investissement vise en premier lieu les entreprises de taille moyenne ayant une exposition européenne ou internationale ou visant à accroître leur exposition européenne ou internationale. Dans ce cadre, Salvepar a vocation à investir dans des entreprises en tant qu'actionnaire minoritaire en vue de financer leur croissance ou la recomposition de leur capital. Salvepar privilégie les transactions de gré à gré afin de développer une approche partenariale de long terme, notamment en accompagnement de stratégies d'entreprise portées sur la croissance ou le développement ; et

(2) la diversification de son portefeuille en investissant suivant une approche opportuniste, notamment sous la forme de co-investissements internationaux avec des partenaires, afin de rechercher des relais additionnels de croissance et de rentabilité (notamment en dehors de l'Europe) (2nd axe).

Salvepar vise à construire un portefeuille 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, soit avec les sociétés dans lesquelles elle investit en qualité d'actionnaire de référence (*anchor investor*) (essentiellement dans le cadre du 1er axe), soit avec les partenaires aux côtés desquels elle investit (essentiellement dans le cadre du 2nd axe). Dans le cas des sociétés dans lesquelles elle investit, cette approche repose sur une collaboration avec les entreprises, leur management et leurs actionnaires et, en général, l'obtention de droits minoritaires clairs (par exemple en termes de gouvernance et/ou de conditions de sortie à terme).

Salvepar a une approche essentiellement patrimoniale de son portefeuille et de ses investissements. Toutefois, cette société ne s'interdit pas de rechercher des investissements plus opportunistes dont le couple risque-rendement est différent. De ce fait, Salvepar privilégie les opportunités qui se situent en dehors du segment du capital-retournement (qui vise les entreprises en difficultés) et du segment du capital-risque (qui vise les créations d'entreprises ou les entreprises créées récemment).

Dans le cadre de ses deux axes stratégiques, Salvepar investit principalement en titres de capital et en titres de quasi-capital (obligations convertibles, OCEANE, etc.). Les opérations peuvent être réalisées à la fois en primaire (dans le cadre d'une émission de titres) ou en secondaire (dans le cadre d'un achat de titres). Selon les circonstances, elle peut également investir sous d'autres formes, et notamment en titres de créance (obligations notamment). D'une manière générale, Salvepar est attentive à ce que son portefeuille génère des flux de revenus récurrents et prévisibles et qu'elle ne soit pas dépendante des seules sorties d'actifs qui sont par définition aléatoires.

Salvepar opérait jusqu'à son retrait de la cote avec l'appui des équipes de Tikehau Capital Advisors dans le cadre de contrats de prestation de services. Depuis lors, elle bénéficie des mêmes services des équipes de Tikehau IM.

Principaux investissements réalisés par Salvepar

A la date du présent Document de référence, les investissements directs de Salvepar les plus significatifs en valeur sont les suivants :

DRT

Date initiale d'investissement	**Décembre 2014**
Montant total investi au 31 décembre 2016	**40,2 millions d'euros**
Valeur de la participation au 31 décembre 2016	**40,2 millions d'euros**
Localisation du siège social	**France**

Description de l'actif

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 complément de la matière première extraite des pins par voie de gemmage, aujourd'hui, une part importante des approvisionnements provient aussi de l'industrie papetière et des coproduits issus de la fabrication du papier. La quasi-totalité des matières premières utilisées par DRT est renouvelable et d'origine végétale. DRT, dont le siège se situe dans les Landes, possède quatre usines dans le Sud-Ouest de la France, et dispose d'implantations industrielles en Chine, en Inde et aux Etats-Unis. DRT fait partie des entreprises françaises qui connaissent un fort rayonnement à l'international. DRT réalise un chiffre d'affaires consolidé supérieur à 370 millions d'euros dont plus de 80% est réalisé à l'international. Concernant ses achats, DRT s'approvisionne dans le monde entier, de la Scandinavie à l'Afrique du Sud, en passant par l'Asie et le continent américain.

Historique de l'investissement

Salvepar a réalisé un investissement cumulé de 4,9 millions d'euros dans DRT en 2014 et en 2015. Le 2 novembre 2016, Salvepar a annoncé un investissement complémentaire de 35,5 millions d'euros dans DRT, portant son investissement total en capital dans le groupe à 40,5 millions d'euros. Le solde du capital de DRT est intégralement détenu par des actionnaires familiaux et l'équipe dirigeante de la société.

Actualité et perspectives

En 2015, DRT a poursuivi son développement international, notamment en acquérant un terrain aux Etats-Unis en Géorgie en vue d'y construire une raffinerie d'essences de papeterie et une unité de production de dérivés terpéniques. DRT prévoit la mise en service de cette nouvelle unité mi-2017. Cette nouvelle unité de production renforce la capacité de DRT de distiller aux Etats-Unis les essences de papeterie sourcées localement.

En 2016, le groupe DRT a procédé à deux opérations stratégiques d'envergure : d'une part, il a sécurisé des approvisionnements en matières premières significatifs compte tenue de l'acquisition d'une société scandinave spécialisée dans le courtage de ces matières premières. Et, DRT a annoncé le 2 novembre l'acquisition de la société américaine Pinova Inc. auprès du groupe allemand Symrise. Pinova Inc., forte de ses 195 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 complémentaire de l'investissement réalisé par DRT pour distiller des essences aux Etats-Unis.

Des informations détaillées concernant le groupe figurent sur le site internet de DRT : www.drt.fr.

EREN RENEWABLE ENERGY

Date initiale d'investissement	**Octobre 2015**
Montant total investi au 31 décembre 2016	**16 millions d'euros [1]**
Valeur de la participation au 31 décembre 2016	**16 millions d'euros**
Localisation du siège social	**France**

Description de l'actif

Fondée en 2012 par Messieurs Pâris Mouratoglou et David Corchia, et basée 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 (éolien, solaire et hydraulique) représentant une capacité nette installée d'environ 350 MW en exploitation ou en construction (à fin décembre 2016), répartis principalement entre la France, l'Italie, la Grèce, Israël et l'Inde. EREN RE développe par ailleurs de nombreux projets en Asie, Afrique et Amérique Latine, avec l'objectif d'atteindre une capacité nette installée d'au moins 2 GW à horizon 2020.

Historique de l'investissement

Salvepar a participé en octobre 2015 à la levée de fonds de 195 millions d'euros d'EREN RE pour 32 millions d'euros. La première tranche (16 millions d'euros) a d'ores et déjà été souscrite. EREN RE a la faculté d'appeler la seconde tranche pour un montant équivalent entre 2016 et 2017. L'investissement de Salvepar est réalisé via une joint-venture avec FFP Invest, Zéphyr Investissement. Zéphyr Investissement est détenue à hauteur de 53% par Salvepar et à 47% par FFP.

Actualité et perspectives

L'équipe de direction d'EREN RE poursuit sa stratégie de déploiement sur plusieurs géographies (Inde, Grèce, Chine, Afrique).

Plus d'informations concernant le groupe figurent sur le site internet d'EREN RE : http://eren-groupe.com/les-energies-renouvelables.

[1] *Salvepar s'est engagé à investir une deuxième tranche de 16 millions d'euros dans le capital d'Eren. Cet investissement aura lieu en 2017.*

LATECOERE

Date initiale d'investissement	**Juin 2005**
Montant total investi au 31 décembre 2016	**28,5 millions d'euros**
Valeur de la participation au 31 décembre 2016	**21,0 millions d'euros**
Capitalisation boursière de la société au 31 décembre 2016	**394,0 millions d'euros**
Localisation du siège social	**France**
Pourcentage de détention au 31 décembre 2016	**5,4%**

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 coopérants 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 Industrie : tronçons de fuselage et portes (65% du chiffre d'affaires 2016) et
- Systèmes d'interconnexion : câblage, meubles électriques et équipements embarqués (35% du chiffre d'affaires 2016).

Historique de l'investissement

Salvepar a investi dans Latecoère en 2005 (c'est-à-dire préalablement à l'acquisition de Salvepar par Tikehau Capital) et a choisi de renforcer sa participation en 2015, dans le cadre des opérations de restructuration du bilan de la société.

Actualité et perspectives

Au 31 décembre 2016, le chiffre d'affaires du Groupe Latécoère s'établit à 655,2 millions d'euros en progression de 33 millions d'euros (+5,3%) par rapport au 31 décembre 2015. Le Groupe a bénéficié sur la période d'un effet de change positif relatif aux couvertures €/$ dénouées. A taux de change constant, le chiffre d'affaires du Groupe ressort en croissance de 0,3% conformément à ce qui avait été annoncé début 2016.

Au titre de l'exercice 2016, le résultat opérationnel courant s'élève à 47,9 millions d'euros contre 18,9 millions d'euros en 2015 en forte amélioration grâce à la mise en œuvre du volet Performance du plan Boost initié début 2014. Ainsi, la marge opérationnelle courante atteint 7,3% du chiffre d'affaires (en progression de 3,3 points).

En 2016, Latécoère a 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 le groupe en novembre 2016 en provenance du groupe Zodiac Aerospace. 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.

Tenant compte du portefeuille de contrats existants, le Groupe Latécoère estime que le chiffre d'affaires de l'activité Aérostructure devrait s'inscrire en baisse en 2017 avant de se stabiliser sur la période 2018-2020 (à taux de change constant et sur la base des prévisions de cadences annoncées par les donneurs d'ordre). Le Groupe Latécoère estime également que la concurrence accrue sur le marché de l'aéronautique civil devrait conduire certains avionneurs à lancer de nouveaux programmes au cours des deux prochaines années tant dans l'aviation d'affaires que commerciale. Néanmoins, du fait de la durée de développement de nouveaux avions, l'activité de production associée pour les sous-traitants ne sera sensible qu'à partir de 2025.

Répartition du capital d'Assystem au 31 décembre 2016 :

- Apollo.....15,1%
- Monarch.....11,6%
- Salvepar 5,4%
- Public 71,7%

Des informations détaillées concernant le groupe figurent sur le site internet de Latécoère : www.latecoere-group.com.

ASTEN

Date initiale d'investissement	**Janvier 2013**
Montant total investi au 31 décembre 2016	**28,2 millions d'euros**
Valeur de la participation au 31 décembre 2016	**35,0 millions d'euros**
Localisation du siège social	**France**
Pourcentage de détention au 31 décembre 2016	**22,1%**

Description de l'actif

Le groupe Asten Santé est un leader français multirégional de la santé à domicile, issu du monde associatif et médical, implanté dans les Pays de la Loire (Aliséo), en Midi-Pyrénées (Sadir Assistance), en Haute-Normandie (Adir Assistance), en Franche-Comté (DDS Assistance) et dans le Bas-Rhin (Air à Domicile). Plusieurs entités complètent le groupe, que ce soit pour le développement d'activités en Ile-de-France (S2A Santé Ile-de-France) ou de technologies d'avenir, notamment axées sur la télémédecine (H2AD). Le groupe Asten Santé fournit aux patients dépendants des services nécessaires pour leur prise en charge à domicile (participation à la coordination des soins, prise en charge médicotechnique, optimisation de l'observance des traitements et amélioration de la qualité de vie à domicile), notamment dans le domaine de l'assistance respiratoire, du traitement de l'apnée du sommeil ou de la PNI (perfusion, nutrition, insulinothérapie).

Historique de l'investissement

Salvepar a investi en avril 2014 dans le groupe Asten Santé sous la forme du rachat d'une partie de la participation du groupe Gemmes Venture, l'actionnaire majoritaire du groupe, et de la souscription à une augmentation de capital d'Asten Santé. L'augmentation de capital, qui a notamment été suivie par les actionnaires associatifs d'Asten Santé, donne au groupe les moyens de mettre en œuvre son plan stratégique de développement. En avril 2016, Salvepar a acquis une deuxième partie de la participation de Gemmes Ventures, portant sa part au capital à 22,1%.

Actualité et perspectives

Asten Santé réalise un chiffre d'affaires *pro forma* supérieur à 90 millions d'euros et emploie près de 680 collaborateurs. Au 31 décembre 2015, sa file active, c'est-à-dire le nombre de personnes appareillées à cette date, s'élève à 55 000 patients. En 2015 et en 2016, Asten Santé a étendu sa présence géographique en intégrant DDS Assistance et Air à Domicile, des acteurs de la santé à domicile implantés respectivement en Franche-Comté et dans le Bas-Rhin.

Répartition du capital au 31 décembre 2016 :

- Gemmes Venture 24,3%
- Associations 49,2%
- Salvepar 22,1%
- Management.....4,4%

Salvepar siège au Conseil de surveillance d'Asten Santé (avec un représentant) et est signataire d'un pacte d'actionnaires.

Plus d'informations concernant le groupe figurent sur le site internet d'Asten Santé : www.asten-sante.com.

NEONESS

Date initiale d'investissement	**Décembre 2015**
Montant total investi au 31 décembre 2016	**24,7 millions d'euros**
Valeur de la participation au 31 décembre 2016	**25,6 millions d'euros**
Localisation du siège social	**France**
Pourcentage de détention au 31 décembre 2016	**24,6%**

Description de l'actif

Fondé en 2007 par 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 €/mois) tout en maintenant un niveau de services et d'infrastructures de haute qualité : salles spacieuses et colorées de 1 000 à 2 000 m², 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, Salvepar a investi 24,7 millions d'euros en actions et en obligations convertibles, aux côtés des deux fondatrices qui conservent le contrôle. Salvepar siège au Comité stratégique de la société (avec un représentant) et est signataire d'un pacte d'actionnaires.

Actualité et perspectives

Grâce au succès de son offre, le groupe Neoness a ouvert une dizaine de nouvelles salles en 2016 et compte désormais 25 salles.

Plus d'informations concernant le groupe figurent sur le site internet de Neoness : www.neoness-forme.com.

(e) Stratégies liquides

Au 31 décembre 2016, les encours sous gestion des stratégies liquides de Tikehau Capital s'élevaient à environ 1,9 milliard d'euros, soit 19% des actifs sous gestion du Groupe.

Ces stratégies sont dites « liquides » dans la mesure où elles sont exercées au travers de fonds ouverts, soit desquels les investisseurs peuvent décider de se désengager à tout moment en demandant le rachat de leurs parts de fonds.

(i) Gestion obligataire

La gestion obligataire pour compte de tiers 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 ») gérés par Tikehau IM, ainsi que des mandats de gestion. En rémunération de sa gestion de ces véhicules, Tikehau IM perçoit des commissions de gestion et des commissions de surperformance. (Voir la Section I.4(a)(iv) (Les filiales de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

Au 31 décembre 2016, l'ensemble de la gestion obligataire (incluant les mandats de gestion confiés à Tikehau IM) représentait près de 1,6 milliard d'euros d'encours, soit environ 16% des encours sous gestion de Tikehau Capital.

Dans le cadre de son activité de gestion obligataire, Tikehau IM investit dans des obligations émises par des entreprises privées (obligations *corporate*) ou non, ainsi qu'en titres *investment grade* (soit correspondant à des entreprises ayant une signature de qualité) ou à haut rendement (*high yield*), ce qui permet d'adapter les stratégies d'investissement individuelles en fonction du couple rendement/risque recherché par les investisseurs.

Les marchés *investment grade* (soit correspondant à des entreprises ayant une signature de qualité) et haut rendement (*high yield*) sont constitués respectivement d'environ 400 et 180 émetteurs. Un filtre est appliqué à tous les émetteurs afin de réduire leur nombre pour une analyse approfondie : (i) taille d'émission, (ii) secteur, (iii) rating et (iv) compatibilité avec la stratégie d'investissement. En conséquence, chaque analyste couvre environ 40 émetteurs, soit 190 au total, principalement dans l'univers haut rendement (*high yield*).

La gestion repose sur une analyse approfondie *bottom-up* des émetteurs. La gestion réalise au cours d'un Comité bimensuel une revue de l'univers suivi par l'équipe de recherche via un outil propriétaire permettant à la recherche d'attribuer une catégorie à chaque émetteur en fonction du profil de risque et du taux de rendement, une analyse approfondie est réalisée reposant sur : (i) une analyse fondamentale des émetteurs et la définition d'une notation prévisionnelle interne, et (ii) une analyse en valeur relative avec l'utilisation d'un modèle propriétaire. Dans cet objectif, les équipes de Tikehau IM disposent d'une importante base d'outils d'analyse et d'aides à la décision qui est utilisée dans le processus de due diligence servant de base à la bonne sélection des emprunteurs.

Pour chaque investissement, les équipes de recherche et de gestion de Tikehau IM réalisent une due diligence poussée et axée sur un aller-retour 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) mais aussi des données macroéconomiques et des facteurs techniques exogènes.

L'expertise des équipes de recherche crédit et de gestion obligataire est rendue accessible à travers l'ensemble de la gamme des fonds gérés par Tikehau IM. L'activité de gestion obligataire dispose ainsi des services d'une équipe de recherche crédit qui est répartie entre Paris, Londres et Singapour. Afin de mutualiser les analyses, cette équipe intervient également pour le compte de Tikehau Capital Europe.

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

	Montant des encours sous gestion au 31 décembre 2016
Tikehau Taux Variables (TTV)	881 millions d'euros
Tikehau Credit Plus (TC+)	343 millions d'euros
Tikehau Subordonnées Financières (TSF)	139 millions d'euros
Tikehau Court Terme (TCT)	104 millions d'euros
Autres (y compris mandats)	143 millions d'euros
Total des encours sous gestion – Gestion Obligataire	1 610 millions d'euros

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

(En millions d'euros)	01/01/2016 - 31/12/2016	Année 2015	Trois dernières années	Depuis la création
Tikehau Taux Variables (TTV) Part A	+1,63%	+1,5%	+5,78%	+24,9%
Tikehau Credit Plus (TC+) Part I	+2,22%	+4,8%	+11,0%	+18,2%
Tikehau Subordonnées Financières (TSF) Part A	+2,67%	+2,82%	+12,4%	+49,4%
Tikehau Court Terme (TCT) Part A	+1,07%	+1,07%	+3,4%	+4,3%

Au 31 décembre 2016, sur une base *pro forma*, le bilan du Groupe avait investi dans les stratégies de Tikehau Capital dédiées à la gestion obligataire liquide pour un montant cumulé de 60,4 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 2016	**881 millions d'euros**

Créé en novembre 2009, Tikehau Taux Variables (« TTV ») est un fonds obligataire flexible de classification « obligations et autres titres de créance libellés en euro » cherchant à maximiser le rendement sur la partie courte de la courbe européenne des taux 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 « investissable » (soit *investment grade* et 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 courtes, d'instruments de couverture de taux (*swap* de taux ou contrats *futures*), d'obligations indexées sur l'inflation. TTV peut aussi investir en titres à haut rendement (*high yield*) ou non notés de façon marginale ; ces investissements ne doivent pas représenter plus de 45% de l'actif net du fonds. 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 nette annualisée au-dessus d'Euribor 3 mois augmenté d'une marge de 150 points de base.

Début 2017, le fonds TTV a dépassé le milliard d'euros d'encours et s'est également vu octroyer un *Thomson Reuters Lipper fund Award* (*best fund over five years in the Bond Euro - Short Term category*).

TIKEHAU CREDIT PLUS

Date de création	**Juin 2007**
Forme juridique	**FCP de droit français**
Taille du fonds au 31 décembre 2016	**343 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 privés et publics 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 3 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 le « *Silver Globe Award* » 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 nette annualisée au-dessus d'Euribor 3 mois augmenté d'une marge de 240 points de base.

TIKEHAU SUBORDONNEES FINANCIERES

Date de création	**Février 2011**
Forme juridique	**FCP de droit français**
Taille du fonds au 31 décembre 2016	**139 millions d'euros**

Tikehau Subordonnées Financières (« TSF ») est un fonds obligataire de droit français 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, 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 ou de couverture des actifs, le fonds peut avoir recours à des contrats financiers, notamment des *futures*, options, contrats à terme ou dérivés de crédit. TSS peut investir dans la limite de 10% de son actif net, en OPCVM. Dans la limite de 10% de son actif net, TSF peut s'exposer au marché actions, soit directement au moyen d'actions de toutes capitalisations et de toutes zones géographiques, par l'intermédiaire d'OPCVM ou via des instruments dérivés.

Pour le fonds TSF, les équipes de gestion de l'expertise-crédit du Groupe ont été récompensées du prix « Performances sur 3 ans » dans la catégorie Euro Bond.

L'objectif de ce fonds est de générer une performance nette annualisée au-dessus de l'indice EuroMTS 3-5Y augmenté d'une marge de 100 points de base.

TIKEHAU COURT TERME

Date de création	**Juin 2013**
Forme juridique	**FCP de droit français**
Taille du fonds au 31 décembre 2016	**104 millions d'euros**

Créé en juin 2013, Tikehau Court Terme (« TCT ») est un fonds de classification « Obligations et autres titres de créance libellés en euro » 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 S&P et Fitch et Baa3 chez Moody's).

(ii) Gestion diversifiée et actions

Depuis 2014, Tikehau IM 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 à travers la société d'investissement à capital variable (« SICAV ») Tikehau Income Cross Assets (« Tikehau InCA »), qui est le premier fonds de cette gamme et est présenté ci-après. 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) (Les filiales de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

Au 31 décembre 2016, l'ensemble de la gestion diversifiée et actions représente près de 300 millions d'euros d'encours (contre 205 millions d'euros à fin 2015), soit 16% des encours sous gestion de Tikehau IM.

TIKEHAU INCOME CROSS ASSETS

Forme juridique	**SICAV**
Taille du fonds au 31 décembre 2016	**297 millions d'euros**

Tikehau InCA propose aux investisseurs une gestion flexible diversifiée sur les marchés actions et crédit afin de générer un rendement récurrent quelle que soit la configuration des marchés financiers.

La stratégie d'investissement de Tikehau InCA consiste à gérer de manière active et discrétionnaire un portefeuille diversifié d'actions, de titres monétaires et obligataires de tous secteurs économiques et géographiques (y compris de pays émergents). 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 (classe d'actifs, capitalisations, 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 réalisée par les équipes d'analyse de Tikehau Capital.

Le fonds recherche l'asymétrie entre les rendements espérés et les risques associés à partir de deux moteurs de performance :

- la sélection de valeurs en obligations et actions avec un biais « *Value* », fondée sur des critères de qualité du management des sociétés et de l'allocation de capital qu'ils pratiquent, de qualité de la gouvernance et de positionnement stratégique ; et
- l'utilisation d'options, destinées à limiter les tirages et accentuer le profil convexe du fonds.

L'allocation stratégique du portefeuille est fondée principalement sur une analyse précise du cycle économique sur la base d'un processus d'analyse multifactorielle (sentiment des investisseurs, données macro-économiques, politiques monétaires, valorisation des marchés, etc.). Les stratégies de couverture permettent d'optimiser le rendement des fonds dans un cadre de risque contrôlé, avec une couverture qui tend à lisser la volatilité du fonds.

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

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

	01/01/2016 - 31/12/2016	Année 2015	Trois dernières années	Depuis la création
InCA, Part I	0,07%	+4,48%	N/A	+8,5%

[1] *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.*

5. Tikehau Capital et son marché

(a) Introduction/résumé

À fin 2015, les sociétés de gestion d'actifs géraient à l'échelle mondiale des encours de 71 400 milliards de dollars, en progression moyenne annuelle de 8% par an depuis 2008.[1] À l'échelle européenne, principale zone d'investissement de Tikehau Capital, les encours sous gestion ont cru d'environ 4% depuis 2007 pour culminer à 19 600 milliards de dollars à fin 2015.[1] 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 12% de l'ensemble des encours sous gestion en 2013, contre 7% en 2003.[1] Les encours sous gestion des classes alternatives pourraient représenter 15% des encours globaux à fin 2020 : 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 de la classe alternative 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, néanmoins, malgré des encours actuels plus faibles que ses comparables directs, le Groupe s'illustre par une croissance historique nettement supérieure.[2]

Les classes d'actifs dans lesquelles le Groupe investit bénéficient d'un fort dynamisme. La dette privée témoigne d'une forte progression dans le cadre 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 connait un fort développement. Le capital-investissement, d'où Tikehau Capital a émergé, s'illustre par une surperformance quasi-constante des marchés actions classiques. Enfin, les stratégies liquides, dont la collecte s'est réduite récemment, 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

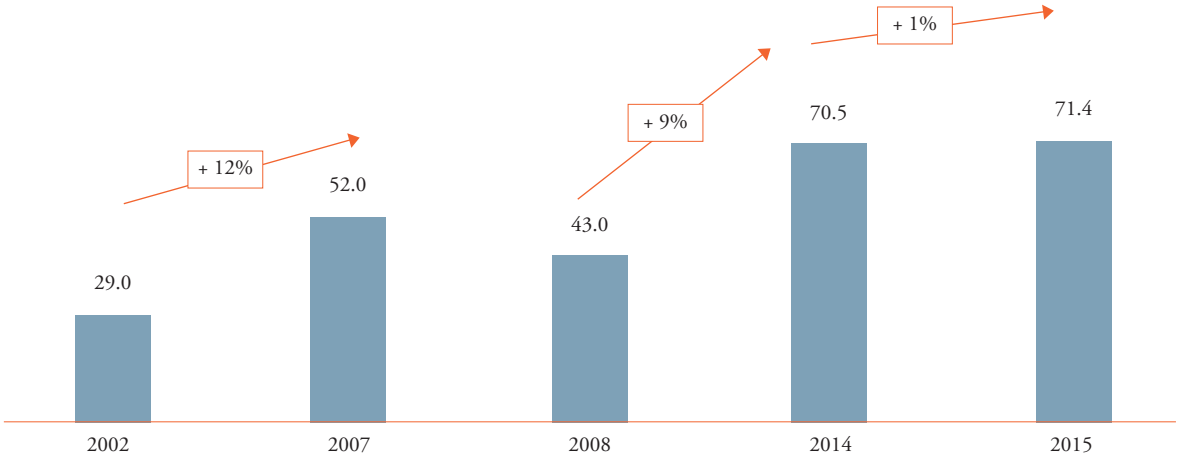
Ainsi que le montre le graphique suivant, depuis 2008, le marché mondial de la gestion d'actifs a connu une croissance significative d'environ 8% en moyenne par an. Les encours sous gestion ont ainsi atteint un niveau record de 71 400 milliards de dollars à fin 2015. En 2015, la croissance des encours sous gestion s'est ralentie au niveau mondial (+1% par rapport à 2014) après une hausse de 8% en 2014 et une croissance annuelle moyenne de 9% entre 2008 et 2014. La hausse des encours sous gestion 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.

[1] *Source : BCG, Global Asset Management, 2016*

[2] *Sur ce point, voir la Section I.5(c)(iii) (Aperçu du paysage concurrentiel européen de la gestion d'actifs alternative) du présent Document de référence.*

Un marché atteignant 71 400 milliards de dollars en 2015, en croissance de 8% en moyenne par an depuis 2008

Encours sous gestion mondiaux
(en milliers de milliards de dollars)

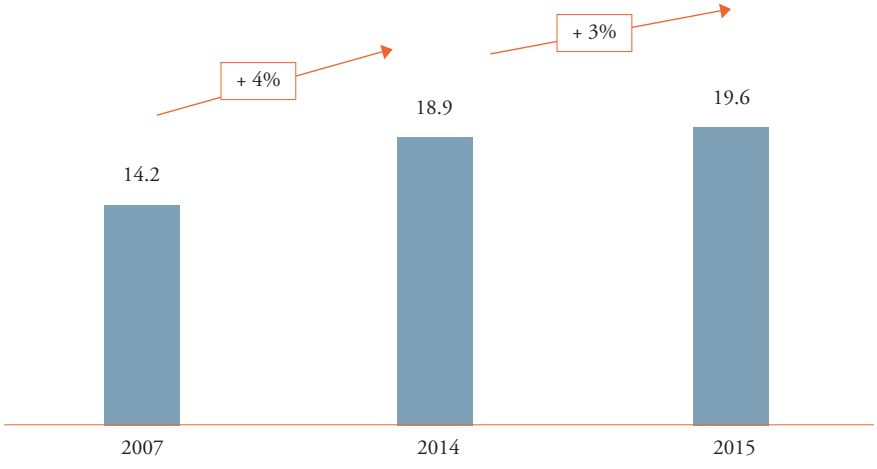


Source : BCG, Global Asset Management, 2016

Dans ce contexte de croissance ralentie du volume d'encours sous gestion au niveau mondial, le marché de la gestion d'actifs en Europe a été dynamique en 2015 avec une croissance de plus de 3% (par rapport à 2014) et un volume d'encours sous gestion atteignant 19 600 milliards de dollars. La bonne performance du marché actions européen en 2015, notamment en France, en Allemagne et en Italie, a particulièrement contribué à cette croissance.

Un marché européen en croissance de 3% en 2015

Encours sous gestion – en Europe
(en milliers de milliards de dollars)



Source : BCG, Global Asset Management, 2016

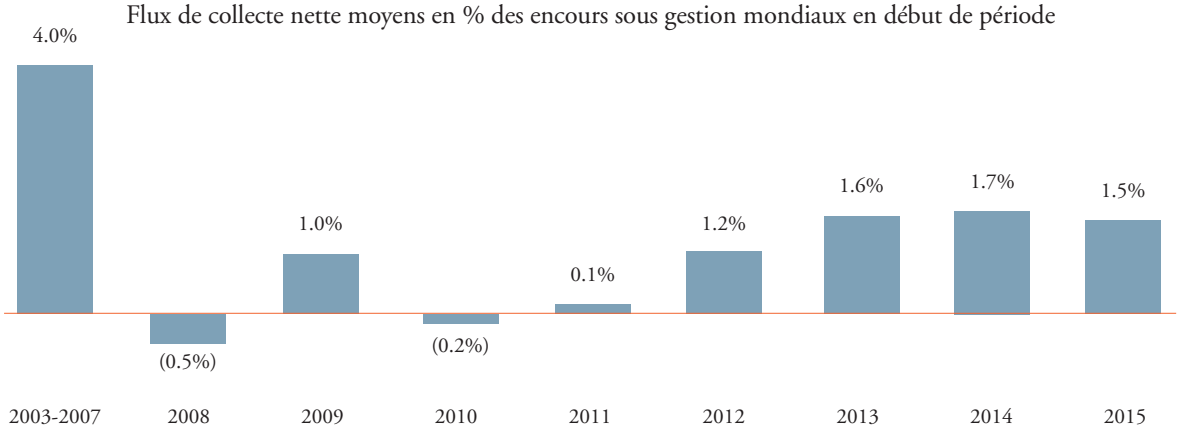
Dans un environnement économique marqué par une faible croissance, le maintien d'une politique monétaire de taux bas en Europe et une forte volatilité des marchés, la France a enregistré une nouvelle hausse des encours sous gestion en 2015 avec une croissance de 5% par rapport à 2014 et des volumes atteignant 3 458 milliards d'euros (fonds et mandats selon l'AMF). Cette augmentation se justifie principalement par la hausse des encours bruts de la gestion collective (+7% par rapport à 2014) et, dans une moindre mesure, par celle des encours bruts de la gestion sous mandat (+2% par rapport à 2014).

Les études soulignent le potentiel de croissance du secteur de la gestion d'actifs à moyen terme. D'après une étude de 2014 réalisée par PwC[1], 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[2] mondiaux ont connu une véritable progression depuis 2010 malgré un léger repli en 2015, passant de -0,2% des encours sous gestion en 2010 à 1,5% en 2015.

Un flux de collecte nette représentant 1,5% des encours sous gestion mondiaux en 2015

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



Source : BCG, Global Asset Management, 2016

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 2,5% des encours sous gestion en 2014 et 1,7% en 2013[3]. Cette performance reflète la reprise de la collecte nette en France, au Benelux et en Europe de l'Est et une collecte nette très élevée en Allemagne, en Espagne et en Italie (supérieure à 5% des encours sous gestion). A contrario, le Royaume-Uni a connu une deuxième année de moindre croissance avec un flux de collecte nette représentant 0,4% 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'intérêts 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.

---

[1] *PWC : Asset Management 2020 - A Brave New World*

[2] *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).*

[3] *BCG, Global Asset Management 2016*

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

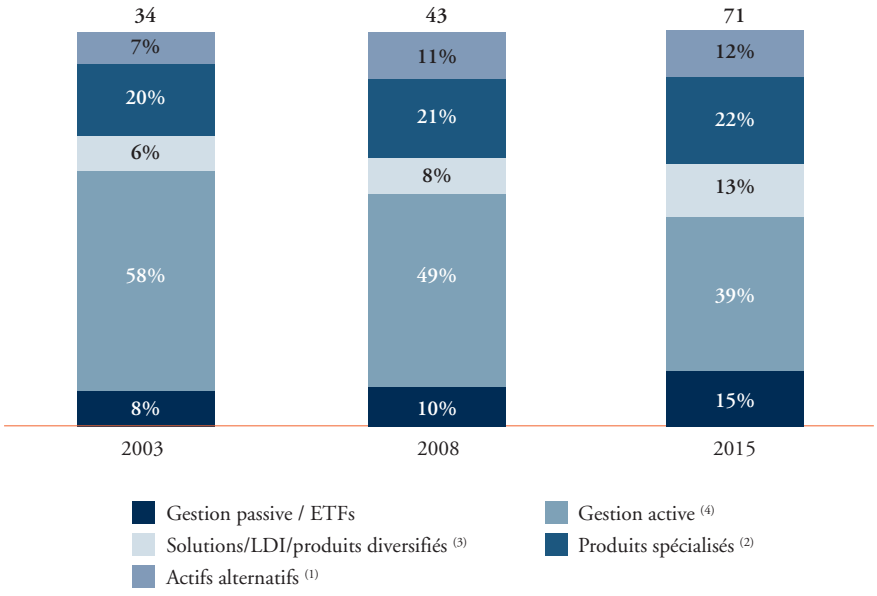
(i) Une part des actifs alternatifs dans le total des encours sous gestion en constante augmentation

Le marché de la gestion alternative sur lequel le Groupe opère est, contrairement à la gestion traditionnelle, décorrélé des marchés financiers et vise un objectif de performance absolue, et non relative à un indice. L'objectif est que l'investisseur soit moins exposé à l'orientation du marché, mais directement 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 12% en 2015 contre 7% en 2003.

En 2015, les actifs alternatifs représentaient 12% des encours sous gestion dans le monde

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



(1) Comprend les fonds alternatifs, le capital-investissement, l'immobilier, l'infrastructure et les fonds de matières premières

(2) 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)

(3) 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

(4) 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

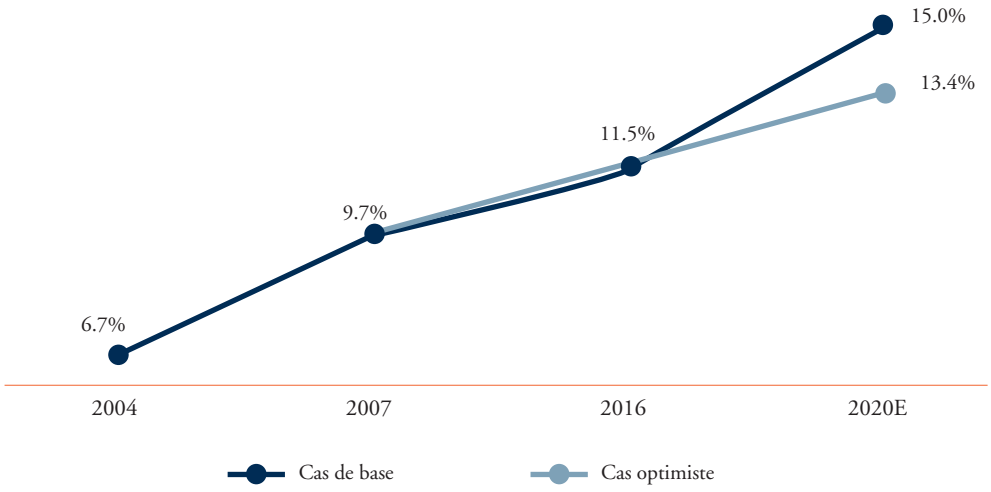
En termes d'encours sous gestion, les actifs alternatifs ont connu une croissance annuelle moyenne deux fois supérieure à celle des actifs traditionnels (10,7% contre 5,4%, entre 2005 et 2013)[1].

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 Preqin[2], pour la première fois en 8 ans, les investisseurs ont indiqué qu'ils allaient réduire leur exposition aux *hedge funds* après une année 2015 où la performance a été limitée (selon Preqin, 33% des investisseurs interrogés ont indiqué que leurs investissements en *hedge funds* n'ont pas atteint leurs attentes). À plus long terme, les classes d'actifs alternatifs pour lesquelles les investisseurs prévoient d'accroître le plus leurs allocations sont le capital-investissement (+51% d'allocations nettes additionnelles selon Willis Towers Watson) et la dette privée (+38%), au détriment des *hedge funds* (+28%)[3].

Cette tendance devrait s'accroitre car les investisseurs continuent à rechercher plus de diversité, une volatilité maitrisée, un plus fort rendement à long terme et des revenus plus stables. Les actifs alternatifs représenteraient ainsi entre 13,4% et 15,0% des encours sous gestion en 2020.

Les actifs alternatifs pourraient représenter 15% des encours sous gestion mondiaux en 2020

Actifs alternatifs sur encours sous gestion mondiaux



Source : Actifs alternatifs : PwC, Preqin, HRH et Lipper ; Encours sous gestion mondiaux : BCG, PwC

[1] *D'après McKinsey Global Asset Management Growth Cube; Preqin; 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*

[2] *Preqin Investor Outlook:Alternative Assets H1 2016*

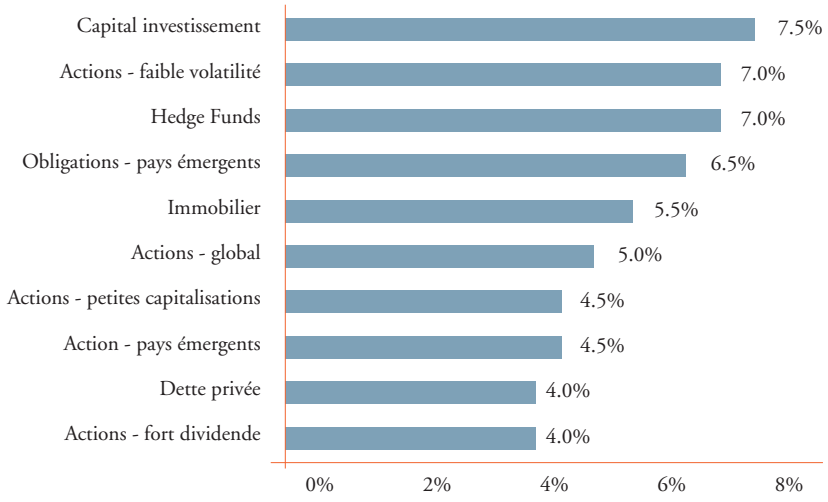
[3] *Willis Towers Watson, Global Alternatives, 2016*

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

L'assouplissement de la politique monétaire mis en place 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'Etats 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 pourraient 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 surperformé les marchés boursiers ces dernières années, confirmant le rendement supérieur de ces classes d'actifs, et ont par ailleurs démontré leur résilience. Le capital-investissement et la dette privée seraient les actifs procurant les meilleurs rendements pour la période 2015-2017 :

Rendements attendus entre 2015 et 2017

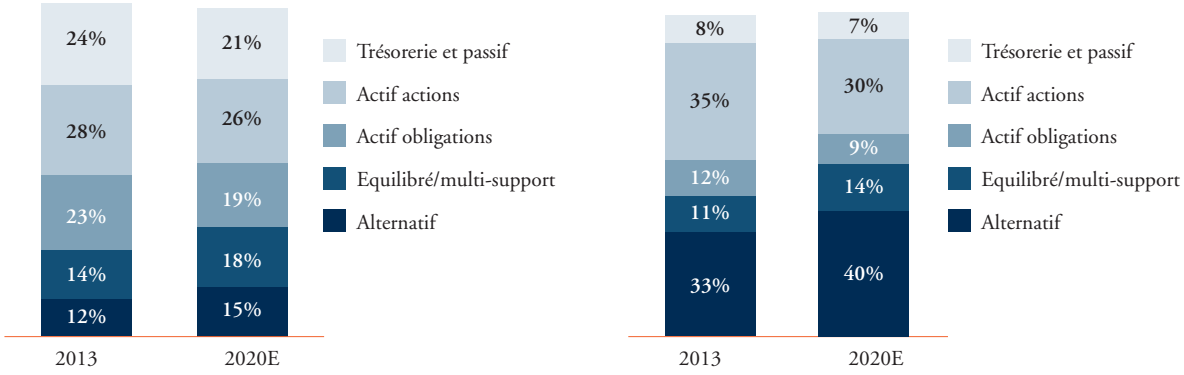


Source : Principal Financial Group, CREATE-Research survey 2015

Parallèlement à l'environnement de taux d'intérêts bas, de nouvelles réglementations sont mises en place pour plus de transparence et de contrôle (Directive MIFID II, OPCVM V, Directive AIFM ou EMIR – Voir la Section I.6 (Réglementation) du présent Document de référence) poussant les acteurs de la gestion d'actifs à se diversifier vers des actifs non-traditionnels ayant des commissions plus élevées, permettant ainsi de palier la hausse des coûts réglementaires.

À horizon 2020, les actifs alternatifs représenteront environ 15% des actifs globaux sous gestion et 40% des revenus générés par ceux-ci

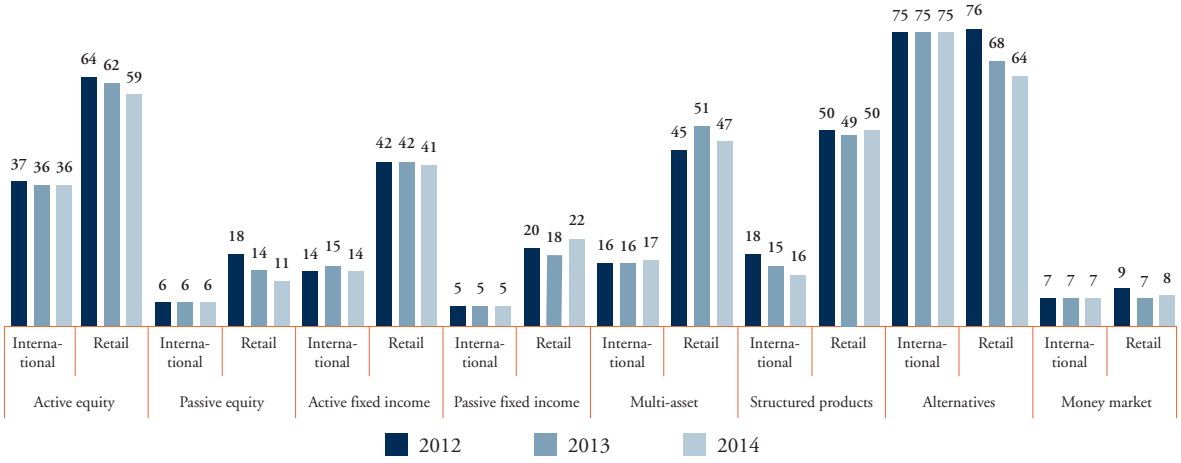
Proportion des classes d'actifs par rapport aux encours globaux (2013-2020E) et proportion des revenus par classes d'actifs par rapport aux encours globaux (2013-2020E)



La classe d'actifs alternatifs est attendue en croissance annuelle moyenne d'environ 11% sur la période 2013-2020, contre environ 6% pour la classe d'actifs traditionnels, bien qu'elle soit celle qui génère les frais de gestion les plus élevés ainsi qu'en atteste le graphique ci-dessous.

La classe d'actifs alternatifs est celle qui génère les frais les plus élevés parmi l'ensemble des classes d'actifs

En points d'encours de gestion par année (pour la période 2012-2014)



Source : Exane

Par ailleurs, les contraintes réglementaires pesant sur les banques et les compagnies d'assurances ont eu pour conséquences de rendre la détention d'actifs risqués plus difficile et coûteuse, laissant plus de place aux 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[1], la valeur des actifs gérés par les fonds de pension au niveau mondial devraient 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 en raison de leur recherche de 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.[2]

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 devraient 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).

[1] *PWC : Asset Management 2020 - A Brave New World*

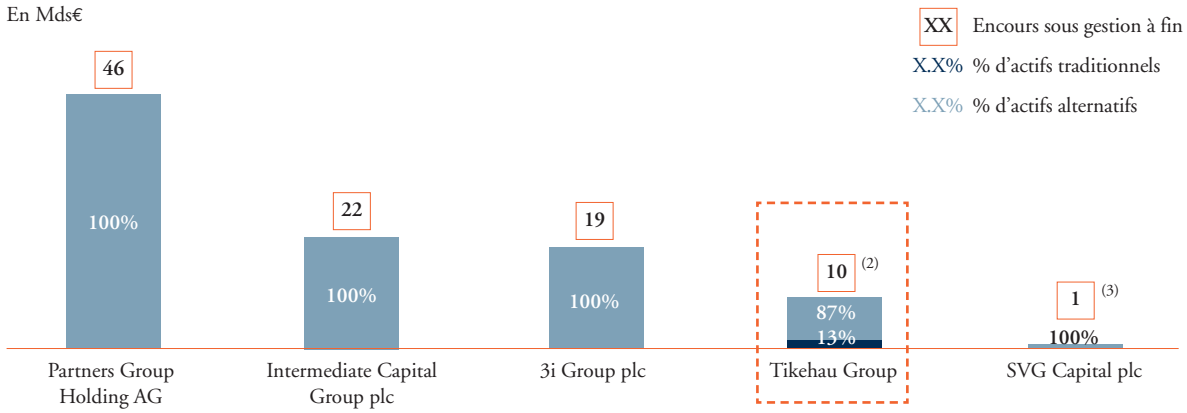
[2] *Source : Towers Watson*

(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 rassemble une partie d'entre eux, notamment ceux dont la part d'encours alternatifs gérés représente une part significative (jusqu'à 100%) de leurs encours.

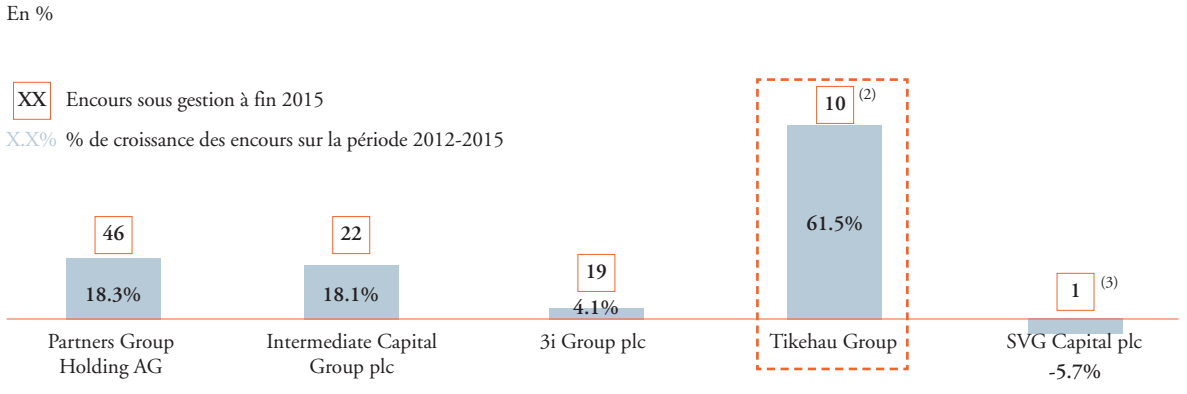
Aperçu des encours sous gestion des principaux acteurs indépendants de la gestion alternative en Europe

Acteurs cotés indépendants[1] européens –
Classement par encours sous gestion à fin 2015 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[1] européens –
Taux de croissance annuel moyen des encours sous gestion (sur la période 2012-2015)



Source : informations sociétés, analystes

(1) Etablissements non adossés à un établissement bancaire ou à une compagnie d'assurances, ayant une proportion significative d'actifs alternatifs sous gestion

(2) Les actifs sous gestion du groupe Tikehau Capital sont présentés au 31.12.2016

(3) Utilisation du total bilan comme approximation des encours sous gestion

Parmi les acteurs présentés ci-dessus ayant une part significative de leur activité dédiée aux actifs alternatifs, nous pouvons noter les précisions suivantes sur ces derniers :

- 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 le capital-investissement, la dette privée et l'immobilier ; et
- SVG Capital détient des encours investis exclusivement dans le capital-investissement.

Il est également important de noter que toute analyse concurrentielle doit prendre en compte le mix de métiers propre à chaque acteur (dette privée, immobilier, *private equity*, infrastructures, etc.). Ainsi, une comparaison globale de Tikehau Capital est ardue et il est également nécessaire de considérer les performances de chaque acteur ligne de métier par ligne de métier.

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

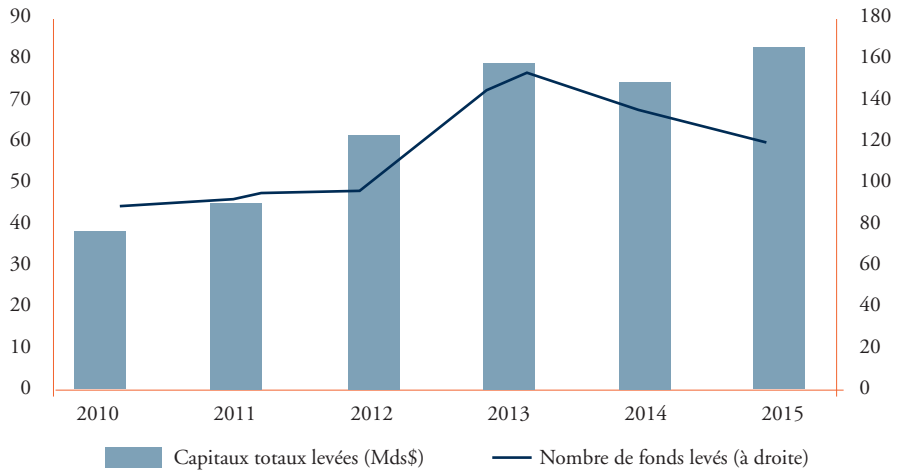
(i) Dette privée

L'appétit récent des investisseurs pour la dette privée peut être expliqué, d'une part, par la régulation accrue du secteur bancaire, ayant ainsi 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

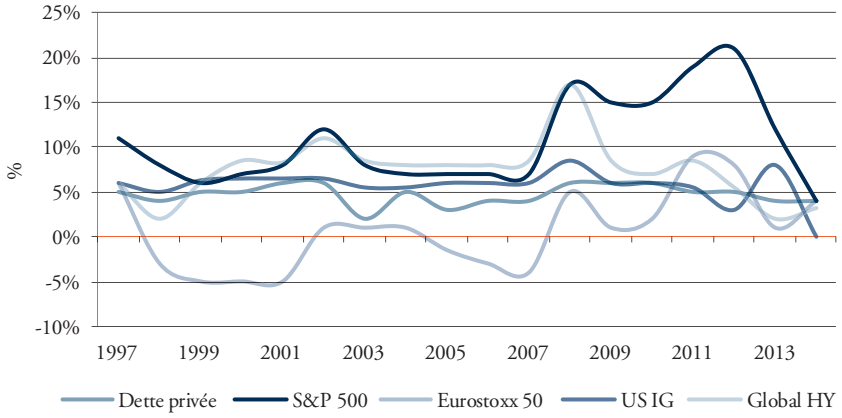
(pour la période 2010-2015, en milliards de dollars et en nombre de fonds)



Source : Preqin

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 2015 ont connu un plus haut depuis six ans, avec un montant de 85,2 milliards de dollars (en comparaison de 72,2 milliards de dollars en 2014). En 2015, parmi les investisseurs en dette privée, 26% d'entre eux étaient basés en Europe et 35% de l'ensemble des levées de fonds dette privée sur cette même année avaient pour objectif de cibler des opportunités d'investissement en Europe.

La dette privée génère des rendements stables
Évolution des rendements par rapport aux autres classes d'actifs
(pour la période 1997-2015)



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

Depuis la fin des années 90, 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[1], et sur un panel d'investisseurs interrogés à fin 2016, 57% d'entre eux révélaient vouloir accroître leur allocation long terme en dette privée. En termes de géographie, l'Europe arrive devant l'Amérique du Nord dans les intentions d'allocation, avec 71% des investisseurs sondés désireux d'investir dans cette zone pour l'année à venir contre 65% d'entre eux à juin 2015.

Il est à noter que les fonds de dette privée sont majoritairement gérés par des sociétés expérimentées : en 2016, 90% des fonds levés étaient gérés par des gestionnaires d'actifs expérimentés, 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 l'univers 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 d'exigences réglementaires renforcées.

Le *direct lending*, qui consiste à investir directement auprès de PME-ETI ou à investir dans les prêts ou autres instruments de dettes 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.

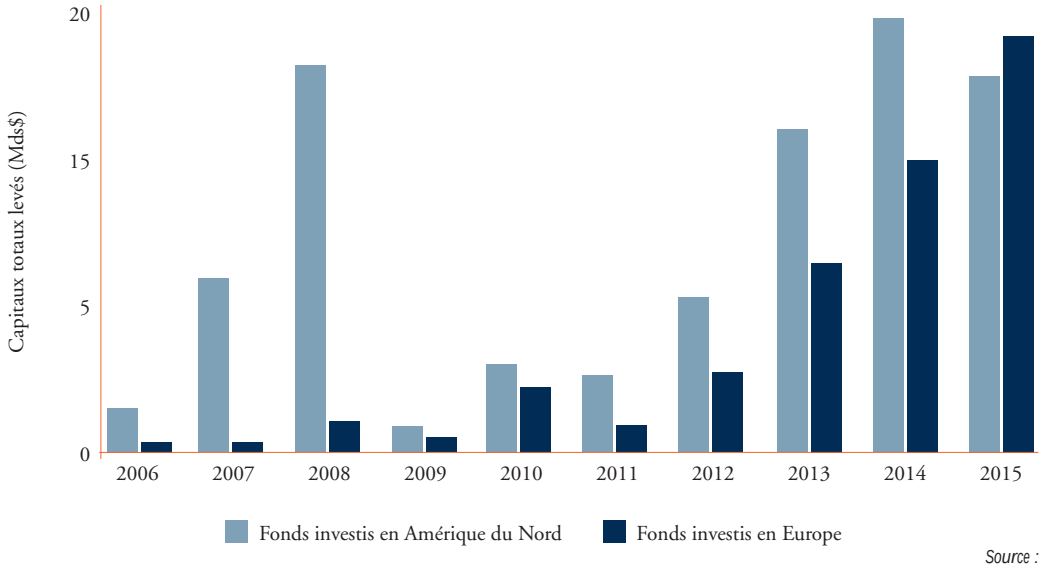
D'après les chiffres de la Banque Centrale Européenne, les prêts à destination des entreprises non-financières ont décliné de 12% de janvier 2009 à mars 2014 induisant ainsi un recours de celles-ci à d'autres moyens de financement. Le mode de financement des PME-ETI européennes pourrait ainsi évoluer à l'image des Etats-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.

[1] *Preqin Investor Outlook: Alternative Assets H1 2017*

Les levées de *direct lending* à destination de l'Europe dépassent pour la première fois celles à destination de l'Amérique du Nord

Évolution des levées de fonds pour des investissements en Europe contre Amérique du Nord (pour la période 2006-2015, en milliards de dollars)

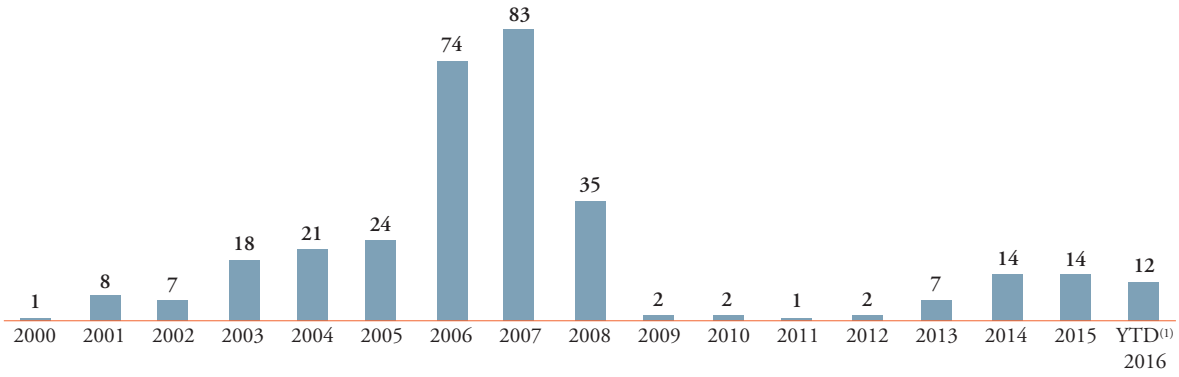


Source : Preqin, 2016

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* ayant pour objectif des opportunités européennes ont ainsi augmenté de 48% entre 2014 et 2015, passant de 12,7 milliards de dollars à 18,8 milliards de dollars.

Dans la catégorie des *leveraged loans*, les émissions de CLOs (« *Collateralized Loan Obligations* ») européens sont en forte hausse sur l'année 2016. En 2016, 40 CLOs ont été finalisés pour un montant global de 17 milliards de dollars (contre 14 milliards de dollars pour 34 véhicules en 2015).

L'année 2016 marque un plus haut depuis l'année 2008, mais reste loin derrière les niveaux pré-crise (avant 2008)
Emissions de CLOs européens
(pour la période 2000-2016, en milliards d'euros)



(1) Au 30.09.2016

Source : Fitch, Aperçu des marchés US et européens des CLO, 2016

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 referendum sur le Brexit.

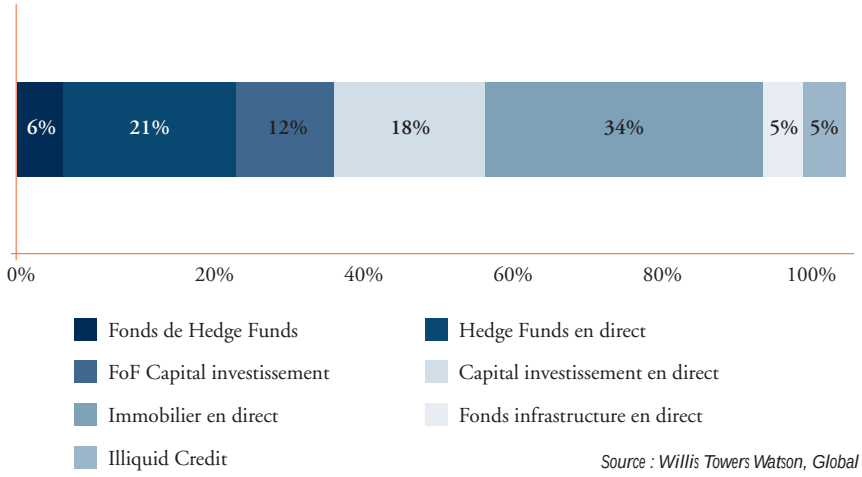
(ii) Immobilier

L'année 2015 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. A 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, 76% des investisseurs interrogés par Preqin estiment qu'ils investiront au moins autant de capital en 2017 qu'en 2016 dans la classe d'actif, 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

Pourcentage de détention du Top 100 des gestionnaires alternatifs par classe d'actif (2016)

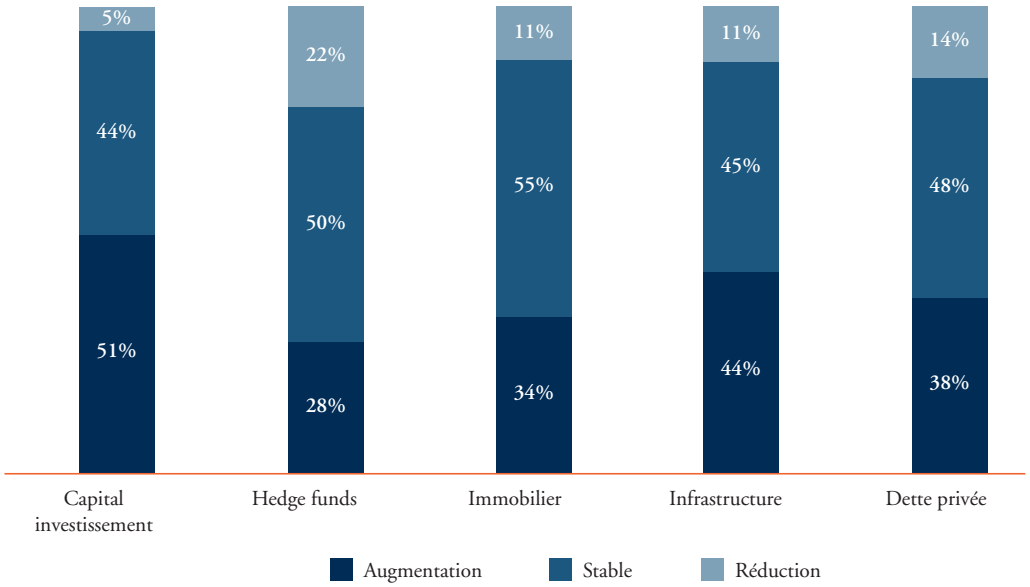


Source : Willis Towers Watson, Global Alternatives, 2016

D'après Willis Tower Watson[1], la part des actifs immobiliers investis est aussi importante de part et d'autre de l'Atlantique. Ainsi, 44% des gestionnaires immobiliers sont investis en Europe et 48% de leurs pairs sont investis en Amérique du Nord.

[1] *Global Alternatives Survey 2016*

Les actifs immobiliers représentent toujours une part importante dans l'allocation des actifs
Intentions d'allocations des investisseurs institutionnels au long terme
en comparaison avec leurs allocations actuelles (2016)

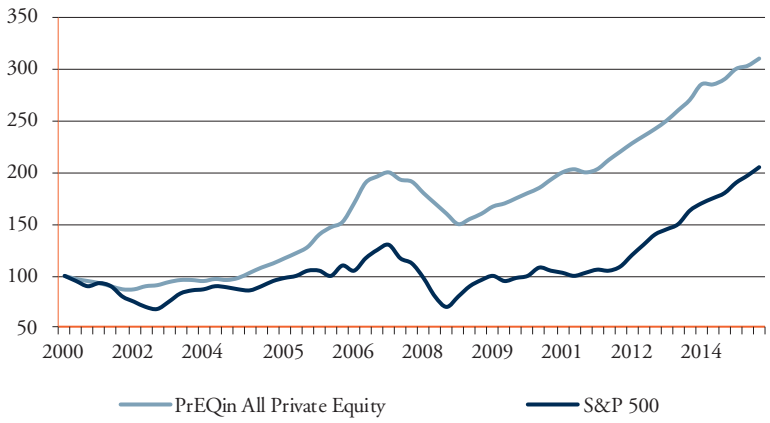


Source : Willis Towers Watson, Global Alternatives, 2016

(iii) Capital-investissement

Au niveau mondial, la performance réalisée par le capital-investissement a été largement supérieure à celle des marchés actions. Ainsi, Preqin 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, ainsi que le montre le graphique ci-dessous.

Le capital-investissement a surperformé quasiment constamment les marchés actions
Évolution des indices globaux Preqin PE et S&P 500
(en base 100, pour l'année 2000)



Source : Preqin, juin 2015

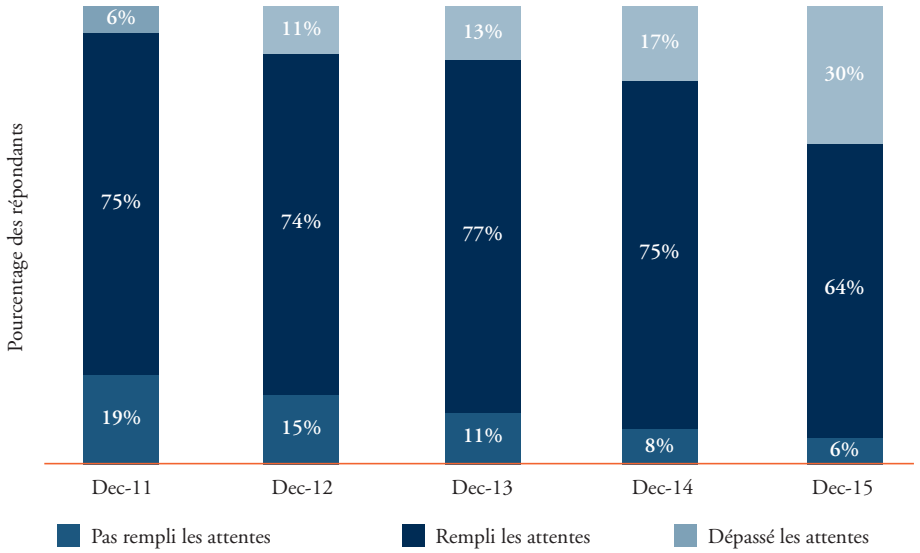
Plus récemment et parmi les investissements alternatifs, le capital-investissement est devenu la classe d'actifs qui a connu la croissance la plus importante (+15,3% de taux de croissance annuel moyen sur la période 2004-2013). En Europe, celui-ci a bénéficié d'une amélioration de la situation macro-économique ces dernières années, ainsi que des politiques monétaires accommodantes de la BCE qui ont eu pour conséquence une forte disponibilité du crédit à bas coût.

En 2016, sur un panel d'investisseurs interrogés par Preqin[1], 95% 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 2011-2016, passant ainsi de 81% en 2011 à 95% en 2016.

[1] *Preqin Investor Outlook: Alternative Assets H1 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 2011-2015)



Source : Preqin Investor Interviews, December 2011-2015

Pour la période 2015-2017, le capital-investissement, aux côtés de la dette privée, figurent 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). En termes d'attractivité géographique, la zone d'investissement Europe arrive derrière l'Amérique du Nord. D'après Preqin[46], 44% des investisseurs sondés perçoivent que le continent européen recèle des opportunités d'investissements attractives (à comparer avec 61% pour le continent nord-américain).

À l'avenir, les actifs alternatifs sont attendus en croissance (13,6 à 15,3 milliers de milliards de dollars à horizon 2020) jouissant 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.

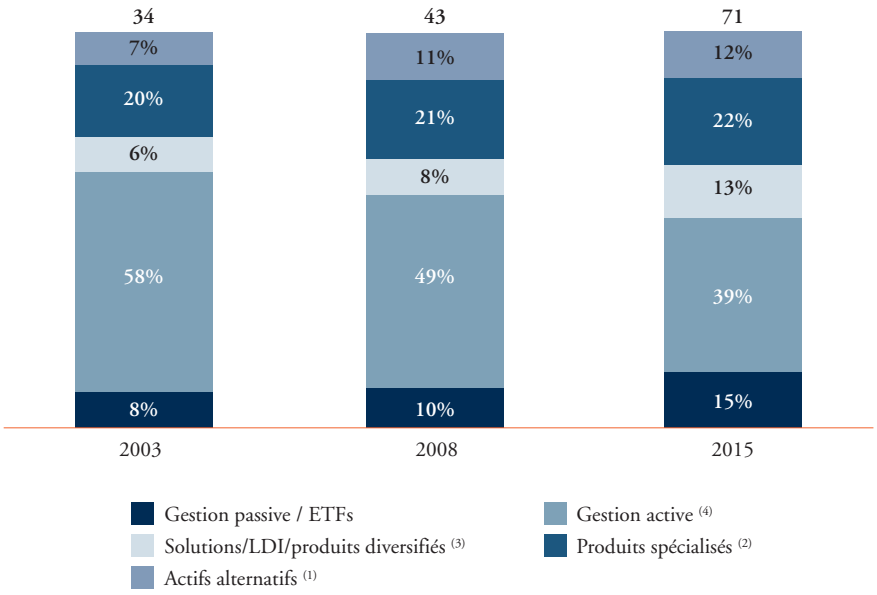
[1] *Preqin Investor Outlook: Alternative Assets H1 2017*

(iv) Stratégies liquides

Les sous-jacents actions et obligations représentent toujours la plus large portion des encours sous gestion globaux.

Les encours sous gestion traditionnels représentent une part plus réduite des encours mondiaux sous gestion même si celle-ci est toujours majoritaire

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



(1) Comprend les fonds alternatifs, le capital-investissement, l'immobilier, les infrastructures et les fonds de matières premières

(2) 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)

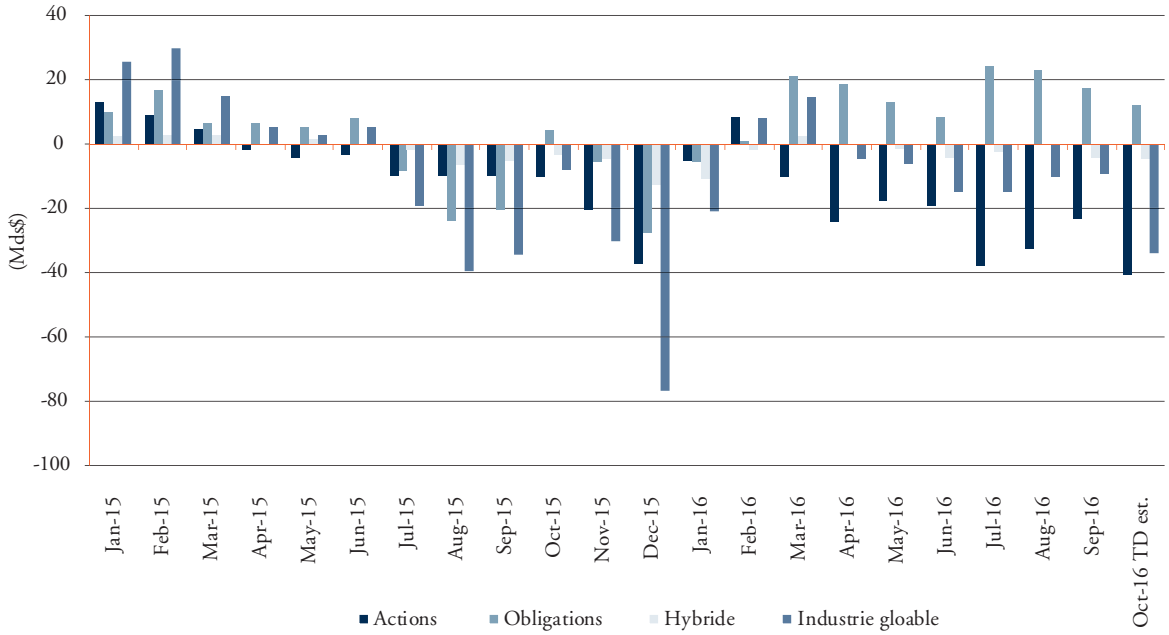
(3) Comprend les produits de performance absolue, « target date », d'allocation d'actifs, flexibles, de revenus, de volatilité, LDI, ainsi que les produits diversifiés et équilibrés traditionnels

(4) 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

En 2016, l'industrie a fait face à une décollecte, principalement pour la classe d'actif actions

Flux nets des fonds de placements communs en actions, obligations et pour l'industrie globale (pour la période 2015-2016, en milliards de dollars)



Source : Investment Company Institute, 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. En ce qui concerne son activité de gestion d'actifs, les sociétés du Groupe concernées sont soumises à de nombreuses règlementations, à 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, Tikehau Capital est soumis à des lois et à des réglementations encadrant les activités de gestion d'actifs et de distribution dans la plupart des pays dans lequel le Groupe conduit ses activités. Les exigences en termes de gouvernance et d'organisation interne de chaque filiale et succursale nécessitent un suivi permanent et un réajustement approprié selon les activités développées. De manière permanente, la règlementation peut modifier les exigences prudentielles, les règles en matière d'investissement, d'allocation d'actifs ou de gestion des conflits d'intérêts, les règles de bonne conduite, les règles relatives à la prévention du blanchiment d'argent ou les règles relatives à l'identification et à la connaissance des clients (« KYC », voir le Glossaire figurant en Section X.5). En tendance, ces dernières ont été généralement renforcées au cours des dernières années.

Les réglementations applicables à Tikehau Capital sont en évolution permanente, plus particulièrement dans l'Union européenne (UE) et selon la transposition qui en est faite dans les différents Etats membres et leur interprétation selon les régulateurs locaux. Toute nouvelle réglementation ou modification dans la mise en œuvre ou l'application des lois et réglementations en vigueur pourrait avoir une incidence significative sur l'activité et le résultat d'exploitation de Tikehau Capital. Toutefois, les fonctions supports de Tikehau Capital s'accordent à mettre en œuvre une approche efficace pour anticiper les changements liés aux modifications règlementaires et en limiter les impacts sur les activités plus opérationnelles.

(a) Réglementation européenne relative aux activités de gestion d'actifs dans l'Union européenne

(i) Présentation générale

Lors des 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, notamment (i) la Directive MIFID sur les services financiers et notamment le conseil en investissement, et (ii) la Directive AIFM qui est destinée à règlementer les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs, c'est-à-dire les gestionnaires fournissant le service de gestion collective au travers de fonds d'investissements autres que des Organismes de Placement Collectif et Valeurs Mobilières (« OPCVM », voir le Glossaire figurant en Section X.5).

Les activités de gestion d'actifs de Tikehau Capital peuvent être divisées en deux catégories principales :

- la gestion de fonds et autres organismes de placement collectif, y compris les OPCVM et les Fonds d'Investissements 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), telle qu'amendée (la « Directive OPCVM ») et la Directive 2011/61/UE du 8 juin 2011 sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs (la « Directive AIFM »), et
- la gestion individualisée pour compte de tiers (au travers de mandats de gestion), activité très peu déployée à la date d'enregistrement du présent Document de référence, et le conseil en investissement, activités qui constituent des services financiers régies par la Directive 2004/39/CE du 21 avril 2004 concernant les marchés d'instruments financiers (la « Directive MIFID ») et le Règlement (CE) n° 1287/2006 du 10 août 2006 concernant les marchés d'instruments financiers (le « Règlement MIFIR »).

En complément de ces principales réglementations, les activités de gestion d'actifs sont impactées par d'autres règlementations et projets de réformes au niveau européen, 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 ») qui régit la compensation, le *reporting* et les techniques d'atténuation des risques relatifs aux opérations sur les instruments dérivés de gré à gré.

La Directive OPCVM V (telle que définie ci-après) concerne spécifiquement les fonctions du dépositaire en termes de missions et de responsabilité, les politiques de rémunération des sociétés de gestion de portefeuille et les sanctions qui leur sont applicables, elle a poursuivi l'objectif d'harmoniser les règles avec celles introduites par la Directive AIFM.

Bien que les lois et règlementations varient d'un pays à l'autre, les textes transposant les textes de l'Union européenne dans chaque Etat membre sont substantiellement similaires dans tous les pays dans lesquels le Groupe opère. La plupart de ces textes européens sont récents et certains sont encore en cours de transposition et/ou sont en train d'être précisés par des actes délégués.

L'un des objectifs du cadre réglementaire européen est de faciliter la commercialisation transfrontalière des produits d'investissements en Europe.[1] Le passeport européen permet, sous certaines conditions, à une société de gestion (telle que Tikehau IM) 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 ») dans le cadre de la libre prestation de services ou de la 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. Ainsi, en est-il de Tikehau IM qui bénéficie d'un agrément en France et dispose de succursales au Royaume-Uni, en Belgique et en Italie.

Une 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 eu égard aux textes européens.

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. A l'inverse, le régime des passeports permet également aux gestionnaires d'actifs agréés hors de France de conduire leurs activités en France et dans d'autres marchés de l'Union européenne dans lesquels Tikehau Capital est actif.

(ii) Réglementations applicables aux OPCVM

Le 23 juillet 2014, l'Union européenne a adopté 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 »). 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'UE le 24 mars 2016 et est entré en application le 13 octobre 2016.

Tikehau IM gère et commercialise des OPCVM dans l'Union européenne et doit en conséquence se conformer aux exigences organisationnelles et aux règles de bonne conduite de la Directive OPCVM V.

Les entités gérant des OPCVM doivent respecter des règles strictes en termes d'organisation interne, y compris des exigences relatives à la gestion du risque et des conflits d'intérêt, ainsi que des règles de bonne conduite relatives notamment à l'information devant

[1] *Étant précisé que, s'agissant de la Directive AIFM, le passeport permettant la commercialisation de parts ou d'actions de FIA est uniquement destiné à la commercialisation auprès de clients professionnels au sens de la Directive MIFID.*

être fournie aux clients et quant au montant des commissions. 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, étant précisé que ce dépositaire doit assurer la garde des actifs ainsi que la ségrégation des comptes.

En outre, les OPCVM sont soumis à des règles relatives à l'allocation et la diversification 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 auprès de la même entité.

La société de gestion doit établir pour chacun des OPCVM qu'elle gère un court document contenant des informations clés pour les investisseurs (*Key Investor Information Document* ou « KIID »). 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.

(iii) Réglementations applicables aux gestionnaires de FIA

Les activités de Tikehau IM sont soumises aux dispositions issues de la transposition de la Directive AIFM, qui impose des exigences réglementaires strictes aux gestionnaires de FIA. 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 au bénéfice de ces investisseurs conformément à une politique d'investissement définie. La Directive AIFM impose des exigences supplémentaires en termes d'organisation, de gouvernance, d'information et d'allocation d'actifs, et requiert que les actifs des FIA soient conservés par des dépositaires indépendants du gestionnaire et du FIA.

Les gestionnaires des FIA doivent effectuer des reportings fréquents auprès des autorités compétentes de leur État membre d'origine concernant les principaux marchés et instruments dans lesquels ils investissent pour le compte des FIA qu'ils gèrent. Les gestionnaires de FIA doivent notamment fournir des informations sur (i) les principaux instruments dans lesquels chaque FIA investit, (ii) les marchés où chaque FIA est implanté ou sur ceux sur lesquels il est actif, et sur 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. Les gestionnaires de FIA 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, au plus tard six mois après la fin de chaque exercice social. Les gestionnaires de FIA doivent également mettre à la disposition des investisseurs, avant qu'ils n'investissent dans le FIA, une liste d'informations comprenant notamment une description de la stratégie d'investissement et des objectifs du FIA, une description des procédures selon lesquelles le FIA peut modifier sa stratégie d'investissement ou sa politique d'investissement, une description de la procédure de valorisation du FIA et de ses actifs, une description de la gestion du risque de liquidité du FIA et 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 à l'avenir non-européens grâce au régime du passeport. Les gestionnaires non-européens pourront également, sous réserve d'avoir obtenu les autorisations nécessaires dans l'un des Etats membres de l'Union européenne, commercialiser des FIA européens et non européens au sein de l'Union européenne.

(iv) Réglementations applicables à la prestation de services d'investissement

Cadre juridique actuel applicable à la prestation de services d'investissement

Les entités réglementées du Groupe ont l'obligation de se conformer au cadre résultant de la Directive MIFID.

La Directive MIFID régit de manière générale la prestation de services d'investissement au sein de l'Union européenne et prévoit notamment (i) des obligations de bonne conduite lors de la prestation de services d'investissement aux clients, (ii) l'obligation d'exécuter les ordres dans les conditions les plus

favorables au client, (iii) des règles de traitement des ordres des clients et (iv) des exigences relatives à la transparence et à l'intégrité du marché. Les règles applicables dépendent ensuite du type de clients, avec un degré de protection élevé pour les clients non professionnels et à l'inverse une flexibilité accrue permise dans le cadre des relations avec les investisseurs professionnels.

Dans le cadre des dispositions de la Directive MIFID, Tikehau Capital a créé une entité régulée au Royaume-Uni par le Financial Conduct Authority (le « FCA »). Tikehau Capital Europe Limited détient un passeport en Irlande et aux Pays-Bas qui lui permet d'offrir des produits et des services financiers dont notamment celui de conseiller sur des investissements. Tikehau Capital Europe est autorisée à conseiller sur et à arranger des opérations d'investissements, ainsi qu'à gérer des investissements pour compte de tiers. L'entité est couverte par des obligations de reportings réguliers auprès de la FCA. Un plan de contrôle adapté fait l'objet d'un rapport régulier au management de Tikehau Capital.

Exigences supplémentaires devant être introduites par la Directive MIFID II

Un nouveau cadre législatif, « MIFID II », composé du nouveau Règlement (UE) n° 600/2014 du 15 mai 2014 concernant les marchés d'instruments financiers (le « Règlement MIFIR »), modifié par le règlement (UE) 2016/1033 du Parlement européen et du Conseil du 23 juin 2016, et d'une directive révisée, la Directive 2014/65/UE du 15 mai 2014 concernant les marchés d'instruments financiers (la « Directive MIFID II »), modifiée par la directive (UE) 2016/1034 du 23 juin 2016, étend le champ d'application de MIFID en incluant les produits financiers qui ne sont actuellement pas couverts par la Directive MIFID. MIFID II a pour objet de renforcer et d'étendre les règles auxquelles sont soumis les prestataires de services d'investissement.

La Directive MIFID II devait être transposée en droit national au plus tard le 3 juillet 2017, mais une Directive et un Règlement adoptés le 23 juin 2016 ont reporté la date à laquelle les Etats membres devaient transposer la Directive MIFID II et reporté également d'une année, soit au 3 janvier 2018, l'entrée en application des dispositions de la Directive MIFID II et du Règlement MIFIR. Cette proposition vise l'ensemble du texte qu'il s'agisse des dispositions relatives aux marchés ou à la protection des investisseurs. La Directive MIFID II est également mise en œuvre par le biais d'actes délégués et de normes techniques de règlementation devant être préparés par l'Autorité européenne des marchés financiers (l'« ESMA ») et adoptés par la Commission européenne.

Cette nouvelle règlementation aura un impact significatif sur les prestataires de services d'investissement conduisant leurs activités au sein de l'Union européenne en créant notamment, (i) des exigences accrues en termes d'organisation interne, (ii) des dispositions additionnelles pour assurer la protection des investisseurs grâce à des exigences renforcées en matière d'information, d'évaluation de l'adéquation et du caractère approprié aux clients, d'exécution des ordres dans les conditions les plus favorables aux clients et de règles de traitement des ordres des clients, (iii) un encadrement renforcé des rétrocessions versées dans le cadre de la fourniture de conseil en investissement, (iv) l'accroissement des exigences de transparence pré- et post-négociation et leur extension à des instruments financiers additionnels et (v) un accroissement des pouvoirs des autorités compétentes aux fins de surveillance des marchés financiers.

(v) Réglementation des rétrocessions

La Directive MIFID II, qui devrait entrer en vigueur le 2 janvier 2018, renforce 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 sera 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 seront 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 pourront 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.

(vi) Réglementation applicable aux produits financiers dérivés (EMIR)

Les activités de Tikehau Capital portant sur les instruments dérivés sont soumises au règlement européen EMIR sur les produits dérivés négociés de gré à gré, les contreparties centrales et les référentiels centraux. Ce cadre réglementaire impose (i) la compensation centralisée de certaines catégories de dérivés OTC standardisés, (ii) des exigences de reporting pour toute transaction sur instruments dérivés et (iii) la mise en œuvre de techniques d'atténuation des risques (telles que la constitution de garanties) pour les dérivés OTC qui ne font pas l'objet d'une compensation centrale.

(vii) Réglementations applicables aux politiques de rémunération

La Directive AIFM et la Directive MIFID 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 devra se conformer aux exigences de la Directive OPCVM V qui prévoit des restrictions en matière de rémunérations en grande partie similaires à celles contenues dans la Directive AIFM.

Une part significative de la rémunération des employés dont les activités pourraient avoir un impact significatif sur l'exposition au risque doit être fondée sur la performance, et une fraction significative de cette rémunération variable, basée sur la performance doit être versée sous forme d'instruments financiers. Une partie importante de la rémunération variable doit être différée sur une période d'au moins trois ans. La rémunération variable, y compris les composantes différées, ne peut être payée ou acquise que si cela est soutenable au regard de la situation financière de la société.

Seuls les preneurs de risques matériels sont soumis aux exigences relatives aux politiques de rémunération, c'est-à-dire la direction générale, les preneurs de risques et les personnes exerçant une fonction de contrôle, ainsi que tout employé 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 substantielle sur leur profil de risque ou sur le profil de risque de l'établissement.

Les entités réglementées doivent en outre inclure dans leur rapport annuel ou de gestion des informations relatives à la politique, aux principes et pratiques de rémunération.

(viii) 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 dans le cadre de son activité de titrisation CLO exercée via Tikehau Capital Europe.

En effet, en application du Règlement 575/2013/UE (concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement (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* »).

(b) Réglementation européenne relative aux activités de gestion d'actifs en France

Le cadre réglementaire français applicable aux activités de gestion d'actifs de Tikehau Capital reflète le cadre européen en vigueur décrit ci-dessus.

(i) L'Autorité des marchés financiers (AMF)

L'AMF est en charge de la régulation et de la supervision des marchés financiers français. Elle publie un règlement général qui définit les obligations des opérateurs intervenant sur les marchés financiers, des prestataires de services d'investissement et des émetteurs d'instruments financiers offerts au public en

France. L'AMF est aussi l'autorité en charge de la supervision des sociétés de gestion.

La Direction des émetteurs de l'AMF exerce une double mission de : (i) contrôle des opérations financières et des informations publiées à cette occasion par les émetteurs sur les marchés, notamment pour les émetteurs de titres de créances cotés et (ii) surveillance de l'information permanente et de l'information comptable obligatoire diffusées par les sociétés cotées sur un marché réglementé.

En France, les sociétés de gestion doivent obtenir un agrément de l'AMF afin de conduire leurs activités de gestion. La nature de cet agrément dépend des activités de gestion envisagées et de la capacité financière et organisationnelle des sociétés qui sollicitent l'agrément. Les sociétés de gestion peuvent ainsi solliciter un agrément pour trois activités différentes qui sont : (i) la gestion d'OPCVM, telle que définie par la Directive OPCVM IV, (ii) la gestion de FIA, telle que définie par la Directive AIFM ou (iii) la gestion de portefeuille pour compte de tiers, telle que définie dans la Directive MIFID. Selon l'agrément octroyé, les sociétés de gestion peuvent également proposer des services d'investissement, tels que définis par la Directive MIFID, tels que la gestion de portefeuille, le conseil en investissement ou la réception et la transmission d'ordres.

Lorsqu'elles sont autorisées à gérer à la fois des OPCVM et des FIA, l'instar de Tikehau IM, les sociétés de gestion doivent se conformer aux réglementations applicables à ces deux activités de manière cumulative, sauf disposition contraire. La politique de rémunération est l'un des domaines pour lesquels les réglementations ne s'appliquent pas de manière cumulative. Aux termes du règlement général de l'AMF, les sociétés de gestion agréées sous ces deux régimes doivent mettre en place des systèmes de rémunération conformes aux exigences de la Directive AIFM.

L'AMF est chargée de la supervision des sociétés de gestion françaises. Elle contrôle le respect par les sociétés de gestion des lois et règlements qui leur sont applicables et des conditions de leur agrément et dispose d'un pouvoir de sanction à l'égard de toute personne enfreignant ces réglementations.

(ii) Les dispositions relatives à 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'Economie français, Tracfin (à savoir « traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins »), tous les montants enregistrés sur leurs comptes qu'ils soupçonnent 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 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 KYC permettant l'identification du client (ainsi que du bénéficiaire effectif) pour toute transaction. 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.

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 flux de 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 place une politique de distribution permettant de distribuer un dividende stable ou en croissance. En complément et si cela paraît opportun, la Société pourra recourir à des rachats d'actions permettant de reluer le bénéfice par action de la Société. (Voir la Section VIII.6 (Programme de rachat par Tikehau Capital de ses propres actions) du présent Document de référence.)

L'historique de distribution de dividende de la Société est le suivant. Il est précisé que du fait des opérations de réorganisation réalisées sur le périmètre du Groupe qui sont décrites à la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence, cet historique ne préjuge pas des distributions futures :

	2013	2014	2015
Dividende par action versé	0,50 €	0,60 €	0,70 €

En l'absence de résultat distribuable au titre de l'exercice 2016, aucun dividende n'est proposé pour approbation lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir le 1er juin 2017. (Voir le Chapitre IX (Assemblée générale annuelle) du présent Document de référence.)

II. COMMENTAIRES SUR LES ACTIVITÉS, LES RÉSULTATS ET LA SITUATION FINANCIÈRE

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 intervenues au cours de l'exercice 2016. Ces opérations, qui sont décrites en détail à la Section VIII.3 (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 l'investissement et à la gestion d'actifs 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, ni des indicateurs de performance que le Groupe entend suivre à l'avenir conformément à la segmentation de ses activités décrites à la Section I.4 (Présentation des activités de Tikehau Capital) du présent Document de référence.

Du fait de la réorganisation récente du Groupe qui a eu pour effet de transformer la Société en société-mère d'un groupe dédié à la gestion d'actifs et à l'investissement (voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence), les indicateurs que le Groupe entend suivre à l'avenir ne sont pas forcément reflétés dans les informations financières historiques du Groupe, ni dans les commentaires qui suivent. Il en va *a fortiori* des segments d'activités présentés par la Société et décrits à la Section I.4 (Présentation des activités de Tikehau Capital) du présent Document de référence.

Du fait de sa réorganisation, les indicateurs que la Société suit (et entend suivre) sont les suivants :

Actifs sous gestion – 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 : 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 ;

(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 Tikehau Capital, à compter de la date d'acquisition, de cession, de relution ou de dilution.

Collecte nette – La collecte nette est un indicateur de l'activité opérationnelle qui n'est pas reflété dans les comptes consolidés. Il 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 au flux de souscriptions.

Résultat du portefeuille – Il correspond 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 considérées (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 ou de structuration). 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 ou de structuration 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) (L'allocation et les revenus du capital de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

Revenus nets – Les revenus nets correspondent au résultat 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 (ii) 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 frais liés aux honoraires, dépenses informatique, 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.

2. Commentaires sur les activités et les comptes consolidés de l'exercice 2016

(a) Activités au cours de l'exercice 2016

En 2016, s'agissant de son portefeuille d'investissement non-courant, la Société a réalisé des opérations d'investissement pour un montant de 303,5 millions d'euros (contre 178,0 millions d'euros en 2015) et des désinvestissements pour un montant de 82,6 millions d'euros (contre 24,1 millions d'euros en 2015).

Sur l'exercice 2016, la Société a réalisé les principaux investissements suivants :

- La Société a augmenté son investissement dans Salvepar pour un montant de 9,9 millions d'euros suite à son choix de recevoir son dividende (au titre de ses actions ordinaires et de ses actions de préférence) en nouvelles actions ordinaires Salvepar.
- La Société a réalisé une souscription dans Tikehau Italian Retail Fund I (TIRF I) à hauteur de 4,4 millions d'euros. (Voir la Section I.4(c)(i) (Activités immobilières exercées via Tikehau IM) du présent Document de référence.)
- La Société a participé à l'augmentation de capital réalisée par Tikehau IM en novembre 2016 à hauteur de 3,5 millions d'euros.
- La Société a réalisé une souscription dans Tikehau Real Estate II (TRE II) à hauteur de 45,6 millions d'euros. (Voir la Section I.4(c)(i) (Activités immobilières exercées via Tikehau IM) du présent Document de référence.)
- La Société a réalisé une souscription dans Tikehau Logistics Properties I (TLP I) à hauteur de 8,7 million d'euros. (Voir la Section I.4(c)(i) (Activités immobilières exercées via Tikehau IM) du présent Document de référence.)
- La Société a réalisé une souscription de 5 million de dollars US dans JC Flowers IV, le dernier fonds de J.C. Flowers & Co, une société de capital-investissement basée à New York et spécialisée dans le *private equity* dans le secteur financier.
- La Société a augmenté son engagement dans Tikehau Direct Lending III (TDL III) à hauteur de 3 millions d'euros. (Voir la Section I.4(b)(i) (Activités de *direct lending*) du présent Document de référence.)
- La Société a augmenté son engagement dans Tikehau Special Opportunities (TSO) à hauteur de 10 millions d'euros. (Voir la Section I.4(b)(i) (Activités de *direct lending*) du présent Document de référence.)

Au 2nd semestre 2016, la Société a réalisé deux augmentations de capital : une première augmentation de capital en numéraire réalisée en juillet 2016 et une augmentation de capital par apports en nature réalisée le 21 décembre 2016 (voir les Sections VIII.5(a) (Historique du capital social au cours des trois derniers exercices) et VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence) :

- 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. L'intégralité des obligations convertibles en actions émises par la Société en mai 2015 ont été annulées dans le cadre de cette opération (voir la Section II.2(d)(i) (Liquidités et sources de financement – Evolution de l'endettement financier sur l'exercice 2016) du présent Document de référence). 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.
- Dans le cadre des opérations de réorganisation décrites à la Section VIII.3(a) (Opérations de réorganisation réalisées) 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.

Cette Assemblée générale des actionnaires de la Société du 21 décembre 2016 a également autorisé l'émission réservée de BSA (voir le Glossaire figurant en Section X.5) au bénéfice des sociétés Tikehau Management, Tikehau Employee Fund 2008 et TCA Partnership. Les termes de ces BSA, qui ont été émis le 22 décembre 2016, sont décrits plus en détail à la Section VIII.5(a) (Historique du capital social au cours des trois derniers exercices) du présent Document de référence.

Tikehau Capital a réalisé des opérations d'achat ou de vente de dérivés européens (*futures* ou options) pour faire face aux variations sur les marchés. Ces opérations sur le portefeuille d'instruments dérivés, utilisé comme un outil de gestion des risques de marché, a constitué un coût de 62,2 millions en 2016. Au 31 décembre 2016, Tikehau Capital n'était pas exposée aux instruments dérivés listés.

(b) Analyse des résultats consolidés pour l'exercice 2016

Dans les comptes consolidés de la Société en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, les principaux agrégats comptables pertinents pour la Société sont : (i) le résultat du portefeuille, (ii) le résultat des activités de gestion d'actifs et d'investissement après quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence et (iii) le résultat net.

(i) Résultat du portefeuille

Pour l'exercice 2016, le résultat du portefeuille de la Société ressortait à 73,9 millions d'euros contre 39,6 millions d'euros pour l'exercice 2015.

Le résultat du portefeuille de l'exercice 2016 correspond pour l'essentiel à une variation positive de juste valeur pour 42,3 millions d'euros en augmentation par rapport à 2015 (variation positive de 19,8 millions d'euros) et se décompose entre une variation positive de juste valeur sur le portefeuille non-courant de 41,5 millions d'euros (contre une variation positive de juste valeur en 2015 pour un montant de 11,7 millions d'euros) et une variation positive de juste valeur sur le portefeuille courant de 0,8 million d'euros (contre une variation positive de juste valeur en 2015 pour un montant de 8,1 millions d'euros).

La variation de juste valeur sur le portefeuille non-courant provient notamment du portefeuille d'investissement coté (principalement Salvepar et SES Imagotag) pour un montant de 59,1 millions d'euros, et des investissements dans les fonds immobiliers gérés par Tikehau IM pour un montant cumulé de 5,6 millions d'euros, compensé par la perte de valeur sur l'investissement dans le Groupe Flo pour un montant négatif de 21,2 millions d'euros.

Le résultat du portefeuille est complété par d'autres revenus du portefeuille (notamment dividendes, intérêts et commissions) pour un montant global de 31,6 millions d'euros en 2016 (contre 19,8 millions d'euros en 2015). Cette augmentation des autres revenus du portefeuille s'explique principalement par les revenus des fonds immobiliers gérés par Tikehau IM lancés fin 2015 ainsi que par les revenus de la première opération de CLO (CLO I) lancée par Tikehau Capital Europe dans laquelle la Société a investi (voir la Section I.4(b) (Activités de Dettes Senior (*leveraged loans*)) du présent Document de référence).

(ii) 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 2016 s'établit à un bénéfice de 57,4 millions d'euros contre un bénéfice de 5,9 millions d'euros en 2015.

Les participations mises en équivalence contribuent au résultat 2016 à hauteur de 67,4 millions d'euros (voir la note 5.8 (Titres mis en équivalence) des annexes aux comptes consolidés disponibles à la Section V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2016) du présent Document de référence), contre une contribution de 0,6 million d'euros en 2015.

Les charges opérationnelles de l'exercice 2016 s'élèvent à 24,1 millions d'euros contre 12,6 millions d'euros au titre de l'exercice 2015. Etant rappelé que la Société n'a jamais eu de salarié, cette augmentation de 11,4 millions d'euros des charges opérationnelles résulte principalement de la hausse de la rémunération variable du Président (en lien avec l'augmentation de capital réalisée en juillet 2016).

(iii) Résultat net

En 2016, les produits nets sur équivalents de trésorerie ressortent à 0,6 million d'euros contre 0,5 million d'euros en 2015.

Les charges financières de l'exercice 2016 ressortent à 7,9 millions d'euros, soit en forte augmentation par rapport à 2015 (3,0 millions d'euros), ce qui reflète la hausse de l'endettement de la Société.

En 2016, l'impôt latent correspond à un produit de 24,1 millions d'euros (contre un produit de 5,6 millions d'euros en 2015). Ceci s'explique par l'activation du déficit fiscal de l'exercice pour un montant de 26 millions d'euros.

Sur cette base, le résultat net de l'exercice 2016 s'établit à un bénéfice de 72,5 millions d'euros en très forte augmentation par rapport au résultat de l'exercice 2015 (bénéfice de 9,6 millions d'euros).

(c) Actif immobilisé consolidé

Du fait de son activité de société *holding* de participations avant les opérations d'apport décrites à la Section VIII.3 (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 (voir les notes 5.3 et 5.9 à 5.12 des annexes aux comptes disponibles à la Section V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2016) du présent Document de référence), les immobilisations corporelles et incorporelles de la Société étant négligeables.

A l'actif de la Société, dans ses comptes consolidés, la valeur du portefeuille d'investissement non courant de la Société ressortait à 762,6 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 544,9 millions d'euros au 31 décembre 2015.

En 2016, cette augmentation traduit les variations du portefeuille non-courant sur l'année, soit des investissements pour un montant de 303,5 millions d'euros et des variations positives de valeur pour un montant de 25,7 millions d'euros, ces variations positives ayant été partiellement compensées par les mouvements sur créances liées pour un montant de 28,8 millions d'euros et par les désinvestissements réalisés dans la période pour un montant de 82,6 millions d'euros. (Voir la Section II.2(a) (Activités au cours de l'exercice 2016) du présent Document de référence.)

(d) Liquidités et sources de financement

(i) Evolution de l'endettement financier sur l'exercice 2016

Au 2nd semestre 2016, la Société a procédé à la revue et à la rationalisation de son endettement financier.

La Société a procédé le 4 juillet 2016 à l'annulation de l'intégralité des obligations convertibles en actions émises par la Société en mai 2015 pour un montant nominal de 176,1 millions d'euros qui ont été rachetées puis capitalisées dans le cadre d'une augmentation de capital. (Voir la Section VIII.5(a) (Historique du capital social au cours des trois derniers exercices) du présent Document de référence.)

Tikehau Capital a conclu son premier crédit syndiqué le 29 juillet 2016 d'un montant de 200 millions d'euros, avec un syndicat de prêteurs menés par BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et LCL en tant que co-arrangeurs, et composé de BRED Banque Populaire, Natixis, Standard Chartered, Banco Espirito Santo de la Vénétie et Société Générale (le « Contrat de Crédit Syndiqué »).

En parallèle, Tikehau Capital a également conclu d'autres crédits bilatéraux pour un montant global de 20 millions d'euros auprès de ses banques historiques.

A la date d'enregistrement du présent Document de référence, la dette nominale brute de la Société (intérêts courus non-compris) s'élève à 120 millions d'euros et la Société dispose par ailleurs de 100 millions d'euros de dettes contractées mais non-tirées.

Le financement au titre du Contrat de Crédit Syndiqué

La description qui suit présente les stipulations du Contrat de Crédit Syndiqué telles qu'elles sont entrées en vigueur à la date de première admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, soit le 7 mars 2017.

Présentation du Contrat de Crédit Syndiqué

Le Contrat de Crédit Syndiqué a une maturité de cinq années.

Les tirages s'effectuent en euros et portent intérêt à un taux déterminé contractuellement et variable, égale à la

somme d'un taux de base déterminé par référence à l'EURIBOR (avec un plancher fixé à zéro) et d'une marge qui est révisée trimestriellement en fonction d'un ratio de *Loan To Value* Total (tel que défini ci-après).

Le Contrat de Crédit Syndiqué prévoit une commission de non-utilisation égale à 40% de la marge applicable.

Le 29 juillet 2016, Tikehau Capital a effectué un tirage représentant 50% du montant maximum engagé au titre du Contrat de Crédit Syndiqué, soit un montant en principal de 100 millions d'euros. Le Contrat de Crédit Syndiqué prévoit la possibilité d'effectuer d'autres tirages, d'un montant minimum de 20 millions d'euros, jusqu'au 30 septembre 2017.

Le Contrat de Crédit Syndiqué s'amortit de la manière suivante : un tiers de l'encours à la troisième date d'anniversaire de la signature du Contrat de Crédit Syndiqué, un tiers à la quatrième date d'anniversaire, un tiers à la cinquième et dernière date d'anniversaire.

Sûretés consenties en garantie du Contrat de Crédit Syndiqué

Les obligations de la Société au titre du Contrat de Crédit Syndiqué sont garanties par des nantissements de premier rang ayant pour objet certains des titres financiers qui composent son portefeuille d'actifs, ainsi que le cas échéant, des espèces. La valeur totale des actifs faisant l'objet de sûretés doit représenter 175% du montant des avances restant dues. En cas de non-respect de ce taux de couverture, l'Emprunteur à la faculté d'y remédier pendant une certaine période.

Principaux engagements restrictifs du Groupe au titre 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 Senior* » de Tikehau Capital, testé trimestriellement, doit être inférieur ou égal à 35%.
  - Le « Ratio de *Loan to Value Total* » de Tikehau Capital, testé trimestriellement, doit être inférieur ou égal à 50%.
  - La « Limite » de Tikehau Capital, testée semestriellement, doit être inférieure ou égale à 20%. Pour les besoins de cet engagement, la Limite est définie comme le rapport entre le montant total des crédits bilatéraux restant dû et la somme des capitaux propres consolidés part du Groupe (déterminés conformément aux normes IFRS applicables) et du montant total de la dette financière de Tikehau Capital.
- **Engagements de faire et de ne pas faire** – Il s'agit d'engagements concernant, entre autres, certaines restrictions liées (sans que cette liste soit limitative) 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 et la distributions de dividendes. La Société s'est en particulier engagée à maintenir une couverture de taux égale au minimum à 50% des montants utilisés au titre du Contrat de Crédit Syndiqué pendant toute la durée dudit crédit.
- **Changement de contrôle** – Le Contrat de Crédit Syndiqué prévoit la possibilité pour chaque prêteur de ne pas financer sa participation dans un tirage et de résilier son engagement en cas de changement de contrôle de la Société (tel que le changement de contrôle est défini dans le Contrat de Crédit Syndiqué).
- **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 ou raisonnable susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur les actifs et la situation financière de Tikehau Capital ou la capacité de la Société 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 Salvepar, Tikehau IM et Tikehau Capital Europe (notamment les cas de défaut relatifs aux cas de défaut croisés, aux procédures collectives et aux voies d'exécution).

Le financement BRED Banque Populaire

En souscrivant le contrat BRED Banque Populaire (le « Financement BRED ») la Société a souhaité refinancer partiellement son investissement dans TRP III (voir la Section I.4(c)(i) (Activités immobilières

exercées via Tikehau IM) du présent Document de référence) pour un montant de 20 millions d'euros sur un total investissement de 35,5 millions d'euros dans TRP III.

Le Financement BRED a été consenti pour une durée initiale expirant le 31 juillet 2019 qui pourra être prorogée de trois années jusqu'au 31 juillet 2022, si la Société en fait la demande à la BRED et sous réserve de respect de certaines conditions (notamment en termes de ratios financiers).

L'encours du Financement BRED porte intérêt à un taux déterminé contractuellement égal à la somme d'un taux de base déterminé par référence à l'EURIBOR 3 mois (avec un plancher à zéro) et d'une marge convenue entre les parties.

Dans l'hypothèse où le contrat prendrait fin à la date de maturité initiale, l'encours sera amorti selon l'échéancier figurant dans le tableau d'amortissement ci-dessous :

Date d'exigibilité	Amortissement en principal
31 juillet 2017	1 000 000 EUR
31 juillet 2018	1 500 000 EUR
31 juillet 2019	17 500 000 EUR

Dans l'hypothèse où le Financement BRED serait prorogé jusqu'à la date de maturité prorogée, l'encours sera amorti selon l'échéancier figurant dans le tableau d'amortissement ci-dessous :

Date d'exigibilité	Amortissement en principal
31 juillet 2017	1 000 000 EUR
31 juillet 2018	1 500 000 EUR
31 juillet 2019	2 000 000 EUR
31 juillet 2020	2 500 000 EUR
31 juillet 2021	3 000 000 EUR
31 juillet 2022	10 000 000 EUR

Les obligations de Tikehau Capital au titre du Financement BRED sont principalement garanties par un nantissement de premier rang portant sur les actions détenues par la Société dans TRP III.

Le Financement BRED comporte des clauses usuelles pour ce type de financement et notamment les clauses suivantes :

- **Engagements financiers** – La Société doit respecter un « Ratio *Loan To Value* » minimum testé semestriellement à compter du 30 juin 2017 assis sur la valeur des actifs refinancés ainsi qu'un niveau de capitaux propres consolidés part du Groupe d'au moins 300 millions d'euros.
- **Engagements de faire et de ne pas faire** – Il s'agit d'engagements concernant, entre autres, certaines restrictions liées (sans que cette liste soit limitative) à l'octroi de sûretés réelles sur des actifs qui seraient nantis aux termes du Financement BRED, à la cession d'actifs faisant l'objet d'une sûreté au titre du Financement BRED ou au changement des statuts de Tikehau Capital.
- **Changement de contrôle** – Le Financement BRED prévoit le remboursement anticipé obligatoire en cas de changement de contrôle (tel que le changement de contrôle est défini dans le contrat relatif au Financement BRED).

Déclaration sur les emprunts contractés par le Groupe

La Société a nanti des actifs au profit de ses banques créancières pour un montant total de 275 millions d'euros environ (éléments de valorisation mis à jour au 31 décembre 2016 sur la base des éléments de valorisation disponibles à la date d'enregistrement du présent Document de référence).

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.

(ii) Sources de financement

La dette brute de Tikehau Capital s'élevait à 119,2 millions d'euros au 31 décembre 2016, 238,3 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 107,1 millions d'euros au 31 décembre 2014. Le tableau ci-après résume la répartition de la dette brute de la Société :

En normes IFRS (en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Obligations convertibles	–	171,7	–
Dette principale	121,4	60,6	92,1
Concours bancaires	–	6,3	15,0
Etalement des frais d'émission d'emprunt	(2,2)	(0,3)	–
Dette brute	**119,2**	**238,3**	**107,1**

La Société a recours à des crédits contractés auprès d'établissements bancaires. Ces lignes de financement sont généralement conclues à moyen terme (entre 5 à 7 ans) et, pour certaines, fonctionnent comme des lignes *revolving* (possibilité de tirer la dette ou non – sous conditions de paiement d'une commission de non utilisation – tout en maintenant l'engagement sur la maturité restante prévue contractuellement). Ces dettes ont été rationalisées au 2nd semestre 2016. (Voir la Section II.2(d)(i) (Evolution de l'endettement financier sur l'exercice 2016) du présent Document de référence.)

Durant les exercices clos les 31 décembre 2016, 2015 et 2014, toutes les lignes de financement du Groupe étaient contractées en euros.

La dette de la Société, ses échéances et leur part taux fixe/taux variable au 31 décembre 2016 sont décrites plus en détail à la note 5.15 (Emprunts et dettes financières) des annexes aux comptes consolidés disponibles à la Section VI.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2016) du présent Document de référence.

(iii) Liquidités

Le tableau suivant présente les liquidités disponibles du Groupe à chaque clôture aux 31 décembre 2016, 2015 et 2014, 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, moins les emprunts et dettes financières non courantes :

En normes IFRS (en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Dette brute	119,2	238,3	107,1
Liquidités	170,3	47,3	116,7
dont : trésorerie et équivalents de trésorerie (*)	129,8	15,6	59,6
dont : portefeuille d'investissement courant	40,5	31,7	57,1
Dette nette	**(51,1)**	**191,1**	**(9,6)**

(*) dont appels de marge sur instruments dérivés

(e) Evolution des capitaux propres

Les capitaux propres consolidés part du Groupe de la Société s'élevaient à 1 129,7 millions d'euros au 31 décembre 2016, 376,1 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 378,8 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Aux 31 décembre 2016, 2015 et 2014, les capitaux propres consolidés de la Société se décomposaient comme suit :

En normes IFRS (en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Capital social	650,1	260,3	260,3
Primes d'émission, de fusion, d'apport	379,0	84,0	84,0
Réserves	28,2	22,2	40,6
Résultat de l'exercice (part du Groupe)	72,4	9,6	(6,1)
Capitaux propres consolidés (part du Groupe)	**1 129,7**	**376,1**	**378,8**

3. Commentaires sur les informations financières *pro forma* de l'exercice 2016

Conformément à la réglementation applicable, la Société présente des informations financières *pro forma* non-auditées dont l'objectif est d'illustrer l'impact des opérations de réorganisation sur la présentation des comptes consolidés de Tikehau Capital, comme si l'ensemble des opérations envisagées et décrites ci-avant avait été effectué le 31 décembre 2016 pour les besoins de l'état de la situation financière *pro forma* et le 1er janvier 2015 pour les besoins des comptes de résultat *pro forma*. (Voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence.)

Les informations financières *pro forma* non auditées tiennent compte de deux augmentations de capital significatives intervenues début 2017, de la constatation de la réalisation de l'offre publique d'échange sur Salvepar ainsi que de différentes opérations de simplification de l'organigramme juridique du Groupe (débutées fin 2016) :

1. Les opérations d'apport à Tikehau Capital réalisées le 21 décembre 2016 :
   – Apport de 74,1% des actions composant le capital de Tikehau IM et détenues par la quasi-totalité des associés de Tikehau IM (à l'exception des salariés de Tikehau IM attributaires d'actions gratuites) ;
   – L'apport à Tikehau Capital des titres de Tikehau Capital Europe (TCE) détenus par Tikehau Capital Advisors ;
   – L'apport à Tikehau Capital par les associés de Tikehau Asia des actions de Tikehau Asia non-encore détenues par Tikehau Capital ;
2. L'augmentation de capital réalisée le 6 janvier 2017 pour un montant (prime incluse) d'environ 150 millions d'euros ;
3. L'augmentation de capital réservée au Fonds Stratégique de Participations pour un montant total de 50 millions d'euros réalisée le 6 mars 2017 ;
4. Le regroupement de la totalité de la participation financière dans Duke Street LLP sous la Société sous réserve de l'approbation de la FCA (voir le Glossaire figurant en Section X.5) ;
5. L'apport à Tikehau Capital des titres Salvepar détenus par ses principaux actionnaires minoritaires, dans le cadre de l'offre publique d'échange lancée le 9 janvier 2017 et finalisée le 27 février 2017 ayant conduit, compte tenu du succès de l'offre, au retrait obligatoire de Salvepar ;
6. L'augmentation du capital de Tikehau Capital Europe (TCE) suite à l'approbation du FCA (voir le Glossaire figurant en Section X.5) sur l'opération le 2 février 2017, de manière à permettre à Amundi de détenir 24,9% des actionnaires ordinaires de TCE.

Sur ces opérations, voir la Section VIII.5 (Information sur le capital social et les principaux actionnaires) du présent Document de référence.

Les lecteurs sont invités à se reporter aux notes annexes aux informations financières *pro forma* non-auditées qui figurent à la Section V.3 (Informations financières *pro forma* non-auditées au 31 décembre 2016) du présent Document de référence.

(a) Analyse des résultats consolidés *pro forma* de l'exercice 2016

(i) Revenus nets – Présentation générale

En 2016 sur une base *pro forma*, les revenus nets de la Société, soit 129,9 millions d'euros (contre 127,0 millions d'euros en 2015), se décomposent entre le résultat du portefeuille qui ressortait à 90,5 millions d'euros (contre 99,2 millions d'euros en 2015) et les revenus des sociétés de gestion qui ressortaient à 39,4 millions d'euros (contre 27,9 millions d'euros en 2015).

Sur une base *pro forma*, le résultat du portefeuille de l'exercice 2016 correspond pour l'essentiel à une variation positive de juste valeur pour 46,6 millions d'euros en diminution par rapport à l'exercice 2015 (80,6 millions d'euros) et se décompose entre une variation de juste valeur positive sur le portefeuille non-courant de 43,7 millions d'euros (contre 67,8 millions d'euros en 2015) et une variation de juste valeur positive sur le portefeuille courant de 3,0 millions d'euros (contre 12,8 millions d'euros en 2015).

La variation de juste valeur sur le portefeuille non-courant provient notamment du portefeuille d'investissements cotés pour un montant de 31 millions d'euros (principalement SES Imagotag), tandis que la variation de juste valeur sur le portefeuille courant provient notamment d'obligations court terme.

Le résultat du portefeuille est complété par d'autres revenus du portefeuille (dividendes et intérêts notamment) pour un montant global de 43,9 millions

d'euros (contre 18,6 millions d'euros en 2015). Cette forte augmentation des autres revenus du portefeuille traduit notamment la forte augmentation des autres revenus du portefeuille non-courant qui est liée à la plus-value de cession d'actifs immobiliers vietnamiens (remontée sous forme de dividende) dans lesquels Salvepar avait co-investi aux côtés de Crescent Point en octobre 2014. La cession de ces trois actifs a été réalisée au cours du 1er semestre 2016. Sous réserve de l'expiration des garanties usuelles, la plus-value nette de cession attendue pour Salvepar s'élève à 6,8 millions d'euros, et l'opération devrait générer un multiple global de 2,2x et un taux de rentabilité interne (TRI) de 52,2%.

En 2016, les revenus des sociétés de gestion (à savoir Tikehau IM et Tikehau Capital Europe) ressortent à 39,4 millions d'euros (contre 27,9 millions d'euros en 2015). Cette augmentation traduit notamment la forte augmentation des commissions sur la période. Dans ces revenus des sociétés de gestion, Tikehau IM contribue à hauteur de 37,3 millions d'euros et Tikehau Capital Europe à hauteur de 2,1 millions d'euros.

(ii) Revenus nets – Information sectorielle

Les revenus nets de la Société sur une base *pro forma* au 31 décembre 2016 (129,9 millions d'euros contre 127,0 millions d'euros au 31 décembre 2015) sont présentés conformément aux quatre lignes de métier que la Société a retenues, à savoir : la dette privée, l'immobilier, l'investissement en capital et les stratégies liquides. Ces lignes de métier sont présentées plus en détail à la Section I.4 (Présentation des activités de Tikehau Capital) du présent Document de référence.

Activités de dette privée

Au 31 décembre 2016, les revenus nets du Groupe attribuables aux activités de dette privée ressortent à 33,8 millions d'euros (contre 14,5 millions d'euros au 31 décembre 2015). Ces revenus correspondent à des actifs gérés pour un montant de 4,9 milliards d'euros au 31 décembre 2016, contre 3,5 milliards d'euros au 31 décembre 2015 (soit une croissance de 40% sur un an).

Au 31 décembre 2016, les activités de dette privée ont généré des commissions pour un montant de 20,2 millions d'euros, répartis entre des commissions de gestion pour 14,8 millions d'euros et des commissions d'arrangement et de structuration pour 5,4 millions d'euros (contre un total de commissions de 13,8 millions d'euros au 31 décembre 2015), soit une croissance d'environ 7% sur l'exercice 2016. Cette augmentation des commissions traduit l'augmentation des actifs sous gestion de cette ligne de métier (4,9 milliards au 31 décembre 2016 contre 3,5 milliards au 31 décembre 2015), ainsi que l'appel et l'investissement progressifs des montants engagés par les clients/investisseurs (+671 millions d'euros appelés en 2016), dans la mesure où les fonds appelés et investis génèrent en règle générale des taux de commission supérieurs aux fonds engagés mais non encore appelés.

Au 31 décembre 2016 sur une base *pro forma*, le portefeuille d'investissements et de co-investissements du Groupe réalisés dans les stratégies dédiées à la dette privée représentait un montant cumulé de 128,2 millions d'euros (contre 83,7 millions d'euros au 31 décembre 2015). Les revenus attribuables à ce portefeuille (revenus de placement et variations de juste valeur) ressortent à 13,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 (contre 0,7 million d'euros au 31 décembre 2015).

Activités immobilières

Au 31 décembre 2016, les revenus nets du Groupe attribuables aux activités immobilières ressortent à 17,3 millions d'euros (contre 6,5 millions d'euros au 31 décembre 2015). Ces revenus correspondent à des actifs gérés pour un montant de 1,8 milliard d'euros au 31 décembre 2016, contre 0,7 milliard d'euros au 31 décembre 2015 (soit une croissance de 156% sur un an).

Au 31 décembre 2016, les activités immobilières ont généré des commissions pour un montant de 7,6 millions d'euros, réparti entre des commissions de gestion pour 4,0 millions d'euros et des commissions d'arrangement et de structuration pour 3,6 millions d'euros (contre un total de commissions 4,3 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Au 31 décembre 2016, le principal investissement immobilier réalisé par le Groupe est l'acquisition d'un portefeuille d'environ 130 actifs de bureaux et activités auprès du groupe EDF (Voir la Section I.4(c) (Activités immobilières) du présent Document de référence.)

Au 31 décembre 2016 sur une base *pro forma*, le portefeuille d'investissements et de co-investissements du Groupe réalisés dans les stratégies dédiées à l'immobilier représentait un montant cumulé de 178,2 millions d'euros (contre 95,3 millions d'euros au 31 décembre 2015). Les revenus attribuables à ce portefeuille (revenus de placement et variations de

juste valeur) ressortent à 9,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 (contre 2,2 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Investissement en capital

Au 31 décembre 2016, les revenus nets du Groupe attribuables aux activités d'investissement en capital ressortent à 67,3 millions d'euros (contre 93,3 millions d'euros au 31 décembre 2015). Ces revenus correspondent à un portefeuille investi pour un montant de 1,2 milliard d'euros au 31 décembre 2016 (hors actifs sous gestion de Duke Street LLP).

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 (0,1 million d'euros en 2016 et 0,7 million d'euros en 2015).

De ce fait, les revenus de cette activité au 31 décembre 2016 proviennent en très grande partie des investissements réalisés dans cette stratégie pour un montant de 66,3 millions d'euros en 2016 (contre un montant de 92,6 millions d'euros au 31 décembre 2015). Il s'agit pour 25,9 millions d'euros de revenus des investissements en bilan (contre 14,8 millions d'euros au 31 décembre 2015), qui proviennent des dividendes versés par les participations (TIAP et FCPR (voir le Glossaire figurant en Section X.5)) pour 17,6 millions d'euros (dont 10,1 millions d'euros de plus-value de cession d'actifs immobiliers vietnamiens remontée sous forme de dividende), des coupons des obligations (6,8 millions d'euros), ainsi que des intérêts sur les créances rattachées à ces investissements (1,4 million d'euros) et pour 40,3 millions d'euros de variations positives de juste valeur et de plus ou moins-values de cession (contre 77,7 millions d'euros au 31 décembre 2015), qui proviennent essentiellement du portefeuille d'investissements cotés (principalement SES Imagotag).

Stratégies liquides

Au 31 décembre 2016, les revenus nets du Groupe attribuables aux stratégies liquides ressortent à 11,6 millions d'euros (contre 12,7 millions d'euros au 31 décembre 2015). Ces revenus correspondent à des actifs gérés pour un montant de 1,9 milliard d'euros au 31 décembre 2016, contre 2,0 milliards d'euros au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2016, les stratégies liquides ont généré des commissions pour un montant de 11,6 millions d'euros (contre 9,8 millions d'euros au 31 décembre 2015), soit une croissance d'environ 10%. Ces commissions correspondant en totalité à des commissions de gestion dans la mesure où cette activité ne génère pas de commissions d'arrangement ou de structuration. L'augmentation des commissions sur la période traduit l'augmentation des actifs sous gestion de cette ligne de métier.

Au 31 décembre 2016 sur une base *pro forma*, le portefeuille d'investissements et de co-investissements du Groupe réalisés dans les stratégies liquides représentait un montant cumulé de 60,4 millions d'euros (contre 59,2 millions d'euros au 31 décembre 2015).

(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 2016 sur une base *pro forma* ressort à 1,8 million d'euros contre 55,6 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les revenus nets de la Société au 31 décembre 2016, soit 129,9 millions d'euros (contre 127,0 millions d'euros au 31 décembre 2015), se décomposent entre le résultat du portefeuille qui ressortait à 90,5 millions d'euros (contre 99,2 millions d'euros au 31 décembre 2015) et les revenus des sociétés de gestion qui ressortaient à 39,4 millions d'euros (contre 27,9 millions d'euros au 31 décembre 2015).

De ces revenus viennent se déduire le résultat du portefeuille d'instruments dérivés, soit une perte de 62,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 (contre une perte de 21,0 millions d'euros au 31 décembre 2015) et des charges opérationnelles qui s'élèvent à 66,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 (contre 50,4 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Tikehau Capital a réalisé des opérations d'achat ou de vente de dérivés européens (*futures* ou options) pour faire face aux variations sur les marchés. Ces opérations sur le portefeuille d'instruments dérivés, utilisé comme un outil de gestion des risques de marché, a constitué un coût de 62,2 millions en 2016. Au 31 décembre 2016, Tikehau Capital n'était pas exposée aux instruments dérivés listés.

L'augmentation des charges opérationnelles sur l'exercice 2016 résulte d'une part de l'augmentation des autres charges opérationnelles nettes (24,7 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 16,8 millions d'euros au 31 décembre 2015) qui s'explique

principalement par l'augmentation des charges salariales en lien avec l'augmentation des effectifs et d'autre part de l'augmentation des achats et charges externes (41,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 33,5 millions d'euros au 31 décembre 2015) qui résulte principalement de la hausse de la rémunération variable du Président (en lien avec l'augmentation de capital réalisée en juillet 2016).

Les participations mises en équivalence contribuent au résultat 2016 à hauteur de 0,3 million d'euros.

(iv) Résultat net

Les produits nets sur équivalents de trésorerie ressortent à 1,1 million d'euros au 31 décembre 2016 contre 1,7 million d'euros pour l'exercice 2015, ce qui reflète la baisse des taux entre les deux périodes.

Les charges financières de l'exercice 2016 ressortent à 9,0 millions d'euros, soit à un montant en très nette augmentation par rapport à l'exercice 2015 (4,6 millions d'euros), notamment en raison de l'augmentation de la charge d'emprunt.

Le résultat avant impôt ressort donc à une perte de 6,2 millions d'euros pour l'exercice 2016 contre un bénéfice de 52,7 millions d'euros pour l'exercice 2015.

Après prise en compte de l'impôt, le résultat net part du Groupe de l'exercice 2016 s'établit à un bénéfice de 3,6 millions d'euros. Ce résultat est à comparer à un bénéfice net part du Groupe de 150,2 millions d'euros pour l'exercice 2015. Dans ce dernier, les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition en conformité avec la norme IFRS 3. Hors impact des regroupements d'entreprises, le résultat net part du Groupe s'élève à 46,5 millions d'euros en 2015.

(b) Données bilancielles *pro forma*

(i) Actif immobilisé consolidé *pro forma*

L'actif immobilisé non-courant de la Société est composé principalement par son portefeuille d'investissement non courant, c'est-à-dire correspondant aux investissements avec une vocation de détention à plus long terme (pour un montant de 840,8 millions d'euros au 31 décembre 2016), d'immobilisations corporelles et incorporelles composées des écarts d'acquisitions sur Tikehau IM, IREIT Global Group et Tikehau Capital Europe (pour respectivement 276,5 millions d'euros, 9,2 millions d'euros et 11,4 millions d'euros) et de la marque Tikehau valorisée 10,7 millions d'euros (droits inclus) et pour le solde par des titres mis en équivalence (pour un montant de 6,9 millions d'euros au 31 décembre 2016) et les actifs d'impôts différés (pour un montant de 25,9 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Le portefeuille d'investissement non courant de la Société se décompose en un portefeuille d'investissements cotés pour 129,1 millions d'euros (principalement SES Imagotag, Latécoère et Naturex), un portefeuille d'investissements en *equity* non coté pour 286,5 millions d'euros, un portefeuille d'investissements dans des fonds pour 317,0 millions d'euros et un portefeuille d'obligations immobilisées pour 108,3 millions d'euros.

(ii) Liquidités et sources de financement

Au 31 décembre 2016, l'endettement brut consolidé du Groupe s'élevait à 205,2 millions d'euros sur une base *pro forma*. Il correspondait pour 119,2 millions d'euros à des emprunts bancaires contractés par la Société (voir la Section II.2(d) (Liquidités et sources de financement) du présent Document de référence) et pour 86,0 millions d'euros par l'endettement brut de Salvepar (c'est-à-dire essentiellement des ORNANE émises par Salvepar en juin 2015 pour un montant nominal de 150 millions d'euros dont 64 millions ont été souscrits par la Société).

Au 31 décembre 2016, le Groupe disposait de moyens financiers élevés sur une base *pro forma*, le montant de sa trésorerie et de ses équivalents de trésorerie s'élevait 495,1 millions d'euros, étant précisé que le portefeuille d'investissement courant du Groupe ressortait à 118,5 millions d'euros.

Il en ressortait une trésorerie nette de 408,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 sur une base *pro forma* (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, moins les emprunts et dettes financières non courantes). Les investissements courants correspondent à des placements généralement plus court terme, composé entre autres de valeurs mobilières de placement.

(iii) Capitaux propres consolidés *pro forma*

Au 31 décembre 2016 sur une base *pro forma*, les capitaux propres consolidés de la Société s'élevaient à 1,5 milliard d'euros (contre 1,1 milliard sur une base consolidé non *pro forma* au 31 décembre 2016).

4. Résultats annuels de la Société

(a) Comptes annuels de l'exercice 2016

(i) Compte de résultat

L'analyse des variations des principaux agrégats comptables de la Société sur l'exercice 2016 est présentée ci-après.

Résultat d'exploitation

Au 31 décembre 2016, les produits d'exploitation s'élèvent à 6,2 millions d'euros, contre 1,9 million d'euros pour l'exercice 2015. Cette augmentation résulte principalement de la hausse des transferts de charge (5,1 millions d'euros en 2016 contre 0,7 million d'euros en 2015).

En 2016, la Société enregistre 29,8 millions d'euros de charges d'exploitation, en hausse par rapport à 2015 (13,8 millions euros), qui résulte principalement (i) de la hausse de la rémunération variable du Président (en lien avec l'augmentation de capital réalisée en juillet 2016) et (ii) des honoraires liées à la mise en place du crédit syndiqué et à l'augmentation de capital. Ces derniers sont activés via un compte de transfert de charge pour un montant de 5,1 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation de l'exercice 2016 s'établit en conséquence à une perte de 23,6 millions d'euros, contre une perte de 11,9 millions d'euros en 2015.

Résultat financier

Le résultat financer de l'exercice 2016 s'établit à une perte de 61,7 millions d'euros, contre un bénéfice de 23,9 millions d'euros en 2015. Les opérations sur le portefeuille d'instruments dérivés, utilisé comme un outil de gestion des risques de marché, ont constitué une charge financière de 62,2 millions en 2016.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2016 ressort à 28,6 millions d'euros (contre une perte de 7,8 millions d'euros au 31 décembre 2015). Cette augmentation traduit les plus-values réalisées sur le portefeuille d'investissement de la Société notamment sur SES Imagotag (anciennement Store Electronics System).

Résultat net

Le total des produits ressort à 111,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 76,5 millions d'euros pour l'exercice 2015, ce qui résulte principalement des produits sur opérations en capital.

Le total des charges de l'exercice 2016 s'élève à 167,7 millions d'euros, soit à un montant en très nette augmentation par rapport à l'exercice 2015 (72,3 millions d'euros), notamment en raison de la hausse des charges financières et des charges d'exploitation comme vu précédemment.

Le résultat net de l'exercice 2016 s'établit donc à une perte de 56,6 millions d'euros contre un bénéfice de 4,2 millions d'euros en 2015.

(ii) Bilan

Le total du bilan de la Société au 31 décembre 2016 s'élève à 1,2 milliard d'euros, contre 0,6 milliard d'euros au 31 décembre 2015.

Les immobilisations financières ressortent à 1 024,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 (contre 588,4 millions d'euros au 31 décembre 2015). Cette augmentation résulte principalement (i) du renforcement des investissements existants au travers d'augmentations de capital notamment dans Tikehau Capital Europe, Tikehau IM, Salvepar et TCP UK pour un total de 42 millions d'euros, (ii) des nouveaux investissements réalisés par la Société au cours de l'exercice, notamment dans les fonds gérés par Tikehau IM pour un total de 68 millions d'euros, et (iii) des apports réalisés le 21 décembre 2016 pour 266 millions d'euros et qui concernaient 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.

Les capitaux propres de la Société s'élèvent à 1 013 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 384 millions d'euros au 31 décembre 2015. La progression des capitaux propres résulte notamment des augmentations de capital réalisées sur l'exercice pour un total de 682 millions d'euros, une première

augmentation de capital en numéraire réalisée en juillet 2016 (415,9 millions d'euros) et une augmentation de capital par apports en nature réalisée le 21 décembre 2016 (266,3 millions d'euros).

Les dettes financières ressortent à 121,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 (contre 236,6 euros en 2015). Cette diminution résulte principalement des opérations suivantes :

- la Société a procédé le 4 juillet 2016 à l'annulation de l'intégralité des obligations convertibles en actions émises par la Société en mai 2015 pour un montant de 176 millions d'euros qui ont été rachetées puis capitalisées dans le cadre d'une augmentation de capital ;
- Tikehau Capital a conclu son premier crédit syndiqué le 29 juillet 2016 d'un montant de 200 millions d'euros dont 100 millions d'euros sont tirés au 31 décembre 2016 (les autres emprunts souscrits par la Société au 31 décembre 2015 ont été remboursés au cours de l'exercice).

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 1 627 milliers d'euros au 31 décembre 2016 et contre 14 milliers d'euros au 31 décembre 2015. L'échéance moyenne de règlement des fournisseurs est entre 30 jours et 60 jours.

(b) Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices

	31/12/2016 12 mois	31/12/2015 12 mois	31/12/2014 12 mois	31/12/2013 12 mois	31/12/2011 12 mois
I - Situation financière en fin d'exercice					
a) Capital social					
b) Nombre d'actions émises	54 174 822	21 689 838	21 689 838	15 601 719	12 134 671
II - Résultat global des opérations effectives					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	1 078 279	1 199 361	1 057 469	572 501	712 552
b) Bénéfice avant impôt, amortissements & provisions	-35 994 881	-10 831 190	38 091 889	90 195 432	-15 372
c) Impôt sur les bénéfices			5 976 779	2 603 615	1 506 270
d Bénéfice après impôt avant amortissements & provisions	-35 994 881	-10 831 190	32 115 110	87 591 817	-1 521 642
e) Bénéfice après impôt, amortissements & provisions	-56 601 842	4 190 559	26 368 560	41 991 167	8 270 981
f) Montants des bénéfices distribués			15 182 887	13 013 903	7 800 860
III - Résultat des opérations réduit à une seule action					
a) Bénéfice après impôt a vant amortissements & provisions	-1,04	-0,50	1,48	5,61	-0,13
b) Bénéfice après impôt, amortissements & provisions	-0,66	0,19	1,22	2,69	0,68
c) Dividende versé à chaque action			0,70	0,60	0,50

5. Evénements significatifs depuis le 31 décembre 2016

(a) Augmentations de capital

Renforcement des fonds propres et de l'actionnariat 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 actionnariat, 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 50 millions d'euros, qui a été réalisé concomitamment au règlement-livraison de l'offre publique d'acquisition initiée sur Salvepar.

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 les Sections IV.1(b) (Présentation du Conseil de surveillance) et VIII.5 (Informations sur le capital et les principaux actionnaires) du présent Document de référence.)

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. (Voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence.) 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. A ce jour et depuis son investissement au sein de la Société, le Fonds Stratégique de Participations comprend cinq compartiments, quatre de ces compartiments ayant pour objectif d'investir dans le capital des sociétés Arkema, SEB, Zodiac Aerospace et Eutelsat Communications.

(b) Introduction en bourse de Tikehau Capital

Dans le cadre de la réorganisation du Groupe et du regroupement de ses métiers (voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence), 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.

Les résultats définitifs de cette offre ont été annoncés le 27 février 2017. Dans le cadre de cette offre : (i) 2 728 822 actions Salvepar ont été apportées à l'offre publique d'échange simplifiée à titre principal ; (ii) 277 543 actions Salvepar ont été apportées à l'offre publique d'achat simplifiée à titre subsidiaire ; (iii) 1 225 326 ORNANE ont été apportées à l'offre publique d'échange simplifiée à titre principal ; et (iv) 165 277 ORNANE ont été apportées à l'offre publique d'achat simplifiée à titre subsidiaire.

A l'issue de cette offre, la Société détenait au total 7 393 248 actions Salvepar, soit 99,14% du capital et au moins 99,19% des droits de vote de cette société, et 2 430 040 ORNANE représentant 99,84% des ORNANE 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 de Salvepar a été mise en œuvre le 6 mars 2017. A la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société détient donc 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.

Dans le cadre de l'introduction en bourse, le prix de 1ère cotation a été fixé à 21 euros par action. La capitalisation boursière de la Société au jour de l'introduction s'élevait donc à environ 1,5 milliard d'euros.

(c) Autres événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2016 et la date d'arrêté des comptes

Mouvements du portefeuille – Désinvestissements

En janvier 2017, Tikehau Capital (via sa filiale Salvepar) a apporté ses actions Heurtey Petrochem à l'offre publique d'achat réalisée par Axens sur cette société au prix de 25 euros par action, soit pour un montant de 7,8 millions d'euros. Heurtey Petrochem est un groupe international d'ingénierie dans le secteur pétrolier fondé en 1953. Ces actions Heurtey Petrochem avaient été acquises par Salvepar préalablement à la prise de contrôle de Salvepar par la Société. Le multiple de cession pour Salvepar ressort à 0,84 fois sur la base du coût de revient historique.

Le 6 avril 2017, le Groupe a annoncé la cession de sa participation dans Ecotel Chomette Favor (E.CF) à Naxicap Partners. Tikehau Capital (via sa filiale Salvepar) a généré sur cet investissement une plus-value de cession brute de 18,2 millions d'euros, soit un multiple de 2,8 fois (après prise en compte des frais et coûts, mais avant impôt sur les sociétés). Salvepar avait investi 10 millions d'euros dans E.CF en juin 2011 (soit préalablement à la prise de contrôle de Salvepar par la Société), aux côtés de l'actionnaire majoritaire, Weinberg Capital Partners, et de son équipe dirigeante emmenée par M. Thierry Drecq. E.CF est le leader européen de la distribution de petit matériel et consommables à destination des professionnels de l'hôtellerie, de la restauration et des métiers de bouche.

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. A l'issue de cette opération autorisée par la FCA (voir le Glossaire figurant en Section X.5), la Société détenait 75,1% des actions de Tikehau Capital Europe, et Amundi 24,9%. Cette augmentation de capital permet à Tikehau Capital Europe de financer la phase préparatoire de Tikehau CLO III dont le lancement est prévu mi-2017. (Voir la Section I.4(a)(iv) (Les filiales de Tikehau Capital – Tikehau Capital Europe) et la Section I.4(b)(ii) (Activités de Dettes Senior (*leverage loans*)) du présent Document de référence.)

Evolution de la participation dans Groupe Flo

En 2006, la Société a pris une participation de 34% dans la société Financière Flo aux côtés de GIB, une société commune entre les Compagnie Nationale à Portefeuille (groupe Albert Frère) et Ackermans & van Haaren. Cette participation lui confère une détention d'environ 24% dans la société cotée Groupe Flo, qui était valorisée à 7,9 millions d'euros dans les comptes consolidés de la Société au 31 décembre 2016.

Groupe Flo est le premier groupe de restauration commerciale en France. Le groupe compte plus de 300 restaurants rassemblés autour de multiples enseignes (Hippopotamus, Brasseries Flo, Tablapizza et Tavernes de Maître Kanter). (Voir le site internet de Groupe Flo : www.groupeflo.com.)

En 2015, le chiffre d'affaires consolidé de Groupe Flo a reculé de 6,1%, dans une conjoncture très défavorable pour le secteur de la restauration, impacté à Paris par les attentats de novembre 2015. Le résultat net consolidé de l'exercice 2015, part du groupe, est ressorti en une perte de 51,5 millions d'euros. La dette financière nette (correspondant à la dette financière nette augmentée des prêts d'actionnaires) s'établissait à 79,3 millions d'euros au 31 décembre 2015, tenant compte d'un prêt d'actionnaires de 27,1 millions d'euros de Financière Flo.

Dans ce contexte de difficultés financières, Groupe Flo a annoncé le 1er décembre 2016 avoir trouvé un accord avec ses partenaires financiers prévoyant la suspension de différents droits au titre des contrats de crédit

existants jusqu'à fin avril 2017, en ce compris le remboursement des montants dus en principal pendant cette période, et la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit de 6,2 millions d'euros fournie par son actionnaire de référence, Financière Flo, dont la Société est associé à hauteur de 34%, impliquant un investissement complémentaire par la Société de 2,1 millions d'euros. Cette nouvelle ligne de crédit est remboursable au plus tard fin avril 2017 en s'appuyant notamment sur une des cessions d'actifs non stratégiques envisagéeen cours. L'accord ainsi trouvé a permis à Groupe Flo de faire face à ses besoins de trésorerie jusqu'à fin avril 2017.

A la suite de cette annonce, Groupe Flo a annoncé début 2017 poursuivre son processus de recherche d'investisseurs et d'exploration de nouvelles options stratégiques pour le groupe. Il a indiqué et avoir reçu des propositions non-engageantes d'entrée à son capital et/ou d'acquisition de certains de ses actifs, notamment de la part de Groupe Bertrand, un acteur majeur de la restauration commerciale en France. Groupe Flo a également annoncé son chiffre d'affaires au 31 décembre 2016 qui s'élevait à 266,5 millions d'euros (en baisse sur l'année de 5,5% à périmètre comparable) et son résultat courant se traduisant par une perte de 13,9 millions d'euros (contre une perte de 6,9 millions d'euros en 2015). La dette financière nette (correspondant à la dette financière nette augmentée des prêts d'actionnaires) de Groupe Flo s'élevait à 64,7 millions d'euros à fin 2016, tenant compte d'un prêt d'actionnaires de 28,4 millions d'euros de Financière Flo.

(d) Autres événements significatifs intervenus depuis la date d'arrêté des comptes

Restructuration de Groupe Flo et reprise par Groupe Bertrand

Le 25 avril 2017, Groupe Bertrand et Groupe Flo ont annoncé avoir conclu avec les banques de Groupe Flo et Financière Flo un accord portant sur la restructuration de la dette bancaire de Groupe Flo et sa prise de contrôle par Groupe Bertrand. Dans le cadre de ces opérations et sous réserve de réalisation des conditions suspensives, Financière Flo sera rachetée par Groupe Bertrand pour un euro symbolique. L'investissement de Tikehau Capital ressortait à 7,9 millions d'euros ; dans le cadre des opérations de restructuration, Tikehau Capital conservera une créance d'environ 2,1 millions d'euros sur Groupe Flo.

Cette opération permet à Groupe Flo de s'adosser à un industriel reconnu du secteur disposant de 20 ans d'expérience sur le marché français de la restauration et qui a démontré sa capacité à intégrer, gérer et développer des groupes, parfois en difficultés. Groupe Bertrand dispose en outre d'une forte expérience dans la gestion des enseignes de restauration sur différents segments, tant en propre qu'en franchise, avec une capacité reconnue à positionner des concepts, à optimiser la gestion de réseaux de points de vente et à développer un portefeuille d'enseignes.

III. FACTEURS DE RISQUES

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 risque 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 et les stratégies liquides). 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 de prestataire de services de gestion (présentés au paragraphe (ii)).

b) La sous-section (b) est dédiée aux facteurs de risque liés au bilan du Groupe, soit les ressources propres que le Groupe investit dans ses activités de gestion d'actifs (en investissant dans les véhicules gérés par ses sociétés de gestion et dédiés aux activités de dette privée, aux activités immobilières et aux stratégies liquides) ou dans des opérations réalisées pour compte propre en dehors des activités de gestion d'actifs (ce qui vise, à ce jour, principalement les activités d'investissement en capital, en direct ou au travers de Salvepar). 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 risque opérationnels du Groupe qui sont transverses aux activités de Tikehau Capital.

d) La sous-section (d) traite des facteurs de risque réglementaires, juridiques et fiscaux du Groupe.

e) La sous-section (e) traite des facteurs de risque 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 et, pour les activités exercées à travers des fonds ouverts, d'une augmentation des retraits d'actifs des fonds et portefeuilles 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 alternatifs) 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. 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 principalement visés par Tikehau Capital. Les mandats des clients institutionnels sont généralement attribués par voie d'appel d'offres. A défaut de pouvoir proposer des services différenciants, Tikehau Capital pourrait être contraint de réduire le montant de ses 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 retraits d'actifs 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 avec ses capitaux propres, 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 nouvelles fonds et stratégies, susceptibles de provoquer une baisse de ses encours sous gestion, de son chiffre d'affaires et de ses résultats.

Les taux des commissions de gestion sont soumis à la pression concurrentielle et à la pression du marché.

Les commissions de gestion de Tikehau Capital sont généralement calculées en appliquant un pourcentage à ses encours sous gestion, le taux de commission dépendant notamment de la catégorie du produit ainsi que d'autres facteurs. Elles sont soumises à une forte pression concurrentielle. De manière générale, les commissions pratiquées sur le marché de la gestion d'actifs ont été soumises à une forte pression concurrentielle ces dernières années (voir la Section I.5(c)(ii) (Un environnement macroéconomique favorable aux classes d'actifs alternatifs) du présent Document de référence). Une réduction des taux des commissions de gestion aurait ainsi un effet défavorable significatif sur le chiffre d'affaires et les résultats de Tikehau Capital.

(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 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 un risque opérationnel ou à des coûts supplémentaires.

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 de conclure de nouveaux mandats institutionnels ou être contraint de renouveler les mandats existants à des conditions défavorables.

La plupart du temps, Tikehau Capital remporte ses mandats institutionnels 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 mandats. 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 mandats 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 de ses 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 et des retraits de fonds pourrait s'accélérer. 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) (L'allocation et les revenus du capital 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 déterminés (sur une base périodique ou cumulative). 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 dirigeants. Il n'est pas garanti que les valorisations retenues par Tikehau Capital sur la base de ces modèles et méthodologies reproduisent 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 d'autres acteurs intervenant dans le cadre des 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 pourraient 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 (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 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 fortement 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 gérera 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.

La négligence ou les erreurs commises par les gestionnaires pourraient nuire à la capacité de Tikehau Capital de maintenir la qualité de ses activités et engager sa responsabilité.

Les gestionnaires de fonds et 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.

Une atteinte portée à la réputation de Tikehau Capital pourrait 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. 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 (notamment dans le cadre de ses activités d'investissement en capital), 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 afférents à l'instruction des projets d'investissement, à l'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise 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, 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 insolvables ; 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 acquise du fait de l'investissement) ; 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 investisseurs, et de les doter ses fonds d'un encours suffisant pour attirer les investisseurs. A 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 à son bilan consolidé. Toute évolution des taux d'intérêts, 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, bien que Tikehau Capital s'efforce, notamment s'agissant de ses prises de participations minoritaires dans des entreprises non-cotées (en particulier au travers de Salvepar), 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 véto 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 influer 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-investissements, 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 2016 sur une base *pro forma*, les immobilisations financières non cotées détenues par Tikehau Capital (hors plateformes ou fonds gérés par les sociétés de gestion du Groupe) représentaient 24% 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, les entreprises fortement endettées et les entreprises trop récentes, il ne peut être donné aucune garantie quant à la réalisation de profits dans le cadre de la cession des investissements réalisés par Tikehau Capital ou même à la récupération des sommes investies ou dues.

Tikehau Capital est exposé à des risques liés à l'environnement économique, notamment en France.

Au 31 décembre 2016 sur une base *pro forma*, le portefeuille d'investissement en capital de Tikehau Capital était à 80% composé de titres de fonds ou d'entreprises opérant essentiellement en France ou depuis la France. Or, l'évolution de la conjoncture économique, notamment en France, 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. Une évolution défavorable de l'environnement économique en France ou dans d'autres pays peut également altérer les conditions d'investissement de Tikehau Capital (en réduisant par exemple le nombre d'opportunités à raison d'un environnement économique incertain, qui affecte négativement la profitabilité attendue ou rend difficile de lancement de nouveaux fonds ou stratégies par le Groupe). Dans le cadre de sa stratégie (voir la Section I.3(b) (Stratégie) du Document de référence), Tikehau Capital vise à réduire son exposition à la France, mais cette réduction de l'exposition du Groupe sur la France pourrait ne pas se matérialiser avant un certain temps.

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 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 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 de manière optimale 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.

Certaines sociétés du portefeuille de Tikehau Capital sont dépendantes de la présence d'un ou plusieurs dirigeants clés, dont le départ pourrait avoir des conséquences préjudiciables.

Dans le cadre de ses activités d'investissement, en étudiant des projets d'investissement, Tikehau Capital prend généralement en compte l'existence d'un ou plusieurs dirigeants clés, ainsi que leur capacité à élaborer et à mener à bien une stratégie et un plan d'affaires. Certaines entreprises dans lesquelles Tikehau Capital a investi, directement ou indirectement, peuvent être dépendantes de la présence en leur sein d'une ou plusieurs personnes clés dont le départ ou l'indisponibilité pourrait avoir pour elles et pour l'investissement de Tikehau Capital des conséquences préjudiciables. Afin de limiter ce risque quand il se présente, Tikehau Capital s'attache à vérifier les conditions de rémunération, d'intéressement et/ou d'investissement des dirigeants pour assurer leur maintien en poste et s'assure des possibilités de succession en cas de départ inattendu d'un dirigeant-clé.

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, 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, 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, ainsi que, de manière limitée, au 31 mars et au 30 septembre de chaque année. Ces valorisations sont effectuées pour les participations cotées notamment sur la base d'une moyenne de 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 (par exemple les investissements dans les CLO du Groupe), faire l'objet de fluctuations importantes (jusqu'à la perte de la totalité de l'investissement pour les produits les plus risqués ou 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 2016 sur une base *pro forma*, 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 408,3 millions d'euros (hors instruments financiers).

L'état de l'endettement de Tikehau Capital (y compris l'échéance de son endettement) au 31 décembre 2016 est décrit à la note 5.15 (Emprunts et dettes financières) des comptes consolidés de Tikehau Capital (voir le Chapitre V.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2016) du présent Document de référence). Les principaux termes de cette dette sont décrits à la Section II.2(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. 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. A l'inverse, toutefois, un niveau trop élevé de trésorerie sur le bilan de la Société, en particulier dans un contexte économique de taux 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. A 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, comme par exemple la *retention piece* qui doit être obligatoirement souscrite dans les opérations de CLO réalisées par le Groupe (à savoir le taux de rétention de 5% des actifs titrisés qui s'applique aux entités originatrices, voir la Section I.4(a)(iv) (Les filiales de Tikehau Capital – Tikehau Capital Europe) du présent Document base), 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 2016 sur une base *pro forma*, l'actif financier le plus important de Tikehau Capital représentait moins de 3% du total d'actif de Tikehau Capital. De ce fait, Tikehau Capital considère que le Groupe n'est pas, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, exposée 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 a fait, dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris (voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence), 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 aux fluctuations des taux sur ses emprunts et investissements.

Au 31 décembre 2016, Tikehau Capital était exposé à un risque de taux sur ses emprunts bancaires pour un montant de 119,2 millions d'euros. Afin de gérer les risques sur son exposition au taux variable, Tikehau Capital a contracté des SWAP de taux dont le notionnel total représente 143% du montant des emprunts au 31 décembre 2016. Pour cet endettement total, une variation instantanée de 50 points de base de l'Euribor 3 mois aurait eu un impact sur le résultat avant impôt au 31 décembre 2016 de plus ou moins 596 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2016 et 2015, les actifs financiers de la Société exposés à un risque de taux étaient les suivants (sur la base des comptes consolidés de la Société) :

Actifs financiers exposés au risque de taux	Taux fixe		Taux variable		Total	
	en millions d'euros	%	en millions d'euros	%	en millions d'euros	%
Au 31 décembre 2016	141,4	31%	309,8	69%	451,3	100%
Au 31 décembre 2015	111,3	40%	166.8	60%	278,1	100%

Au 31 décembre 2016, les actifs financiers à taux fixe incluaient 11,7 millions d'euros de comptes à terme à nominal garanti.

Voir la note 5.27(a) (Risques de marché – Exposition au risque de taux) des comptes consolidés annuels de la Société. (Voir les Sections VI.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2016) et VI.2 (Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés annuels au 31 décembre 2016) 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 2016, Tikehau Capital était exposée à un risque de change sur le dollar américain, le dollar singapourien, la livre sterling et le zloty polonais. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, Tikehau Capital n'avait pas de couverture de change sur devises.

Voir la note 5.27(b) (Risques de marché – Exposition au risque de change) des comptes consolidés annuels de la Société. (Voir les Sections VI.1 (Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2016) et VI.2 (Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés annuels au 31 décembre 2016) 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 exposée de façon directe aux risques des marchés actions à hauteur de la juste valeur de ses titres cotés, soit environ 282,9 millions d'euros au 31 décembre 2016 (incluant les titres cotés du portefeuille d'investissement non courant et du portefeuille d'investissement courant). 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 2016 aurait entrainé respectivement une charge complémentaire de 28 millions d'euros dans le résultat consolidé avant impôt du Groupe.

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 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.

Tikehau Capital peut également être affectée par les variations de valeur de ses actifs non-cotés, néanmoins leur impact sur l'ensemble du portefeuille de la Société demeure limité. En effet, les investissements en actions non-cotés représentent un montant total de 59,2 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Enfin, Tikehau Capital réalise des opérations d'achat ou de vente de dérivés européens (*futures* ou options) pour faire face aux variations sur les marchés. Si ces opérations ont pour objectif de couvrir les risques associés auxdites variations, elles peuvent en elles-mêmes engendrer un coût significatif.

Au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2016, Tikehau Capital n'avait pas d'exposition ouverte à la clôture.

Les résultats de ces activités s'élèvent respectivement à -21 millions d'euros en 2015 et -62,0 millions d'euros en 2016.

Ces activités sont très sensibles aux variations des marchés actions et peuvent générer des impacts significatifs sur le résultat de la société.

Au cours des dix dernières années (2006 à 2016), ces stratégies ont généré un coût total de 66 millions d'euros. Sur l'exercice 2016, le coût de ces stratégies a représenté 5,5% des capitaux propres consolidés et depuis le 1er janvier 2013, le coût moyen représente un pourcentage des capitaux propres consolidés moyen de 3,6 %.

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 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. En 2015 et 2016, Tikehau Capital n'a eu à faire face à aucune défaillance de contrepartie.

Voir la note 5.27(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 2016).)

(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 par Tikehau Capital) y étant relatifs (voir la Section III.3(f) (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 gèreront 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 ou autres sanctions. 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. Par ailleurs, une part importante de ses activités est exercée au sein d'un nombre limité de zones géographiques, à savoir à Paris, Londres, Bruxelles, Milan et Singapour. L'incapacité de Tikehau Capital à maintenir des infrastructures proportionnées à la taille et à l'étendue 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 tout 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 cyber-sécurité 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 cyber-sécurité 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. 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 sa plateforme 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, le calendrier de réalisation de l'intéressement lié à la surperformance, 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. (Voir la Section X.3 (Communication financière) du présent Document de référence.)

(d) Risques règlementaires, 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. En Europe, pour ses filiales exerçant des activités de gestion d'actifs, Tikehau Capital est soumis à deux régimes réglementaires distincts régissant : la gestion de fonds et autres organismes de placement collectifs (en ce compris les OPCVM et les FIA) ainsi que la gestion de portefeuille et les services de conseils en investissement. Tikehau Capital est soumis à des réglementations similaires dans les autres pays dans lesquels le Groupe conduit ses activités.

Même si les règlementations applicables à Tikehau Capital varient selon les pays, 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'agréments 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 par Tikehau Capital ;
- 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 parties indépendantes ;
- 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 (Règlementation) 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 règlementations existantes ou tout changement dans l'interprétation ou la mise en œuvre des lois ou règlementations existantes. 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 règlementations 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 projets de réformes 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 ou de réorganisation futurs. Ces réformes pourraient également avoir un impact sur certains clients de Tikehau Capital, tels que les banques, 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. Certaines de ces nouvelles mesures sont encore des propositions en cours de discussions, soumises à modification et interprétation, et qui devront être adaptées dans chaque pays par les régulateurs nationaux. Les principales réformes réglementaires qui pourraient affecter Tikehau Capital comprennent :

- des exigences de transparence qui limiteront la possibilité pour les parties fournissant des conseils en investissement d'accepter des paiements (y compris le partage des commissions) et des bénéfices non-monétaires de la part de gestionnaires de portefeuille ;
- des exigences d'indépendance qui restreindront la capacité des parties fournissant des services de conseils en investissement indépendants de payer ou de recevoir des travaux de recherche réalisés par des tiers ; et
- une augmentation des exigences déclaratives qui vont imposer que Tikehau Capital investisse dans le renouvellement et l'amélioration des outils déclaratifs et informatiques et qui sont susceptibles d'augmenter les coûts de fonctionnement 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), la branche londonienne de Tikehau IM (l'agrément de Tikehau IM ayant fait l'objet d'un passeport au Royaume-Uni) ou sa participation de 35% dans la société de gestion spécialisée en private equity Duke Street LLP. 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 pays 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 intra-groupes (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 pays 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. Notamment, la règlementation FATCA a introduit de nombreuses nouvelles règles de déclaration et de retenue à la source pour les investisseurs, destinées à s'assurer que les personnes américaines détenant des actifs financiers en dehors des États-Unis s'acquitteront des impôts dont elles sont redevables. De manière plus générale, l'OCDE a publié une norme d'échange automatique de renseignements en matière fiscale (la « Norme Commune d'Échange Automatique »), qui prévoit l'échange automatique annuel entre les États de renseignements relatifs aux comptes financiers, notamment les soldes, intérêts, dividendes et produits de cession d'actifs financiers, concernant des comptes détenus par des personnes physiques et des entités, y compris des trusts et des fondations. Un nombre important de pays (y compris la France) ont déjà adhéré à un accord mettant en œuvre cette Norme Commune d'Échange Automatique.

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.

La non-conformité aux exigences de déclaration de franchissement de seuil pourrait nuire à la réputation de Tikehau Capital.

Tikehau Capital est soumis à des exigences de déclarations réglementaires importantes et de plus en plus strictes. Ces exigences déclaratives nécessitent le suivi et la déclaration des franchissements de seuil pour les participations détenues par Tikehau Capital et les fonds gérés par Tikehau Capital. Les déclencheurs spécifiques et les méthodes de déclaration auxquels ces seuils de détention requièrent de se soumettre, varient significativement selon les régulateurs et les pays. Tikehau Capital doit investir dans des moyens techniques et dans la formation de ses employés afin d'améliorer ses fonctions de suivi, ainsi que les délais et l'exactitude de ses déclarations. Malgré ces investissements, du fait de la complexité des différents seuils de déclaration associée à l'étendue des actifs gérés par la Société, des erreurs ou omissions pourraient survenir dans le futur. De telles erreurs pourraient exposer Tikehau Capital à des amendes et/ou la perte de droits de vote, et pourraient avoir un effet défavorable sur la réputation de Tikehau Capital.

(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.5(d) (Organigramme et contrôle du Groupe) du présent Document de référence comporte un organigramme du Groupe et 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 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. A 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 sous-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 du 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'assurance 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 10 millions d'euros par période d'assurance) et les cyber-risques (dans la limite d'un plafond de 5 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 25 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 indument 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

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) 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 et de gestion des risques repose sur trois acteurs principaux, indépendants des équipes opérationnelles qui assurent les contrôles de premier niveau :

- Les équipes des risques et les équipes de conformité réalisent les contrôles de second niveau et animent le dispositif de contrôle permanent. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, les activités de gestion des risques sont logées au sein de Tikehau IM, tandis que les activités de conformité sont logées au sein de Tikehau IM, Tikehau Capital Europe et Tikehau Capital Advisors.
- La Direction de l'audit interne effectue les contrôles périodiques dans l'ensemble des entités du Groupe. Elle est logée au niveau de Tikehau Capital Advisors.

Les équipes des risques de Tikehau IM sont rattachées au Directeur Général Délégué de Tikehau IM et les équipes de conformité et de contrôle interne sont rattachées principalement au Président de Tikehau IM ou aux *directors* de Tikehau Capital Europe selon leur localisation.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, l'équipe des risques de Tikehau IM est responsable du suivi des risques pris par Tikehau IM en qualité de gérant pour compte de tiers et du suivi des risques par Tikehau Capital Europe en qualité de gérant pour compte de tiers.

À ce titre, cette équipe :

- vérifie que l'entreprise et ses clients ne sont pas exposés à des risques financiers au-delà de leur seuil de tolérance ; et
- contrôle que les risques sont maîtrisés et les contraintes de gestion respectées.

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 d'information confidentielle ou privilégiée. Elle veille aux évolutions règlementaires 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.

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 diagnostics ou d'organisation.

Chaque mission fait l'objet d'un rapport et de propositions d'amélioration qui font l'objet d'un suivi

de mise en place. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Direction de l'audit interne présente ses conclusions aux différentes Directions générales et Comités d'audit et/ou des risques compétents.

Compte tenu des récentes opérations de réorganisation (voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence), les différentes fonctions de contrôle et les programmes de contrôle détaillés ci-avant pourront évoluer.

(b) Définition des différents niveaux de contrôle interne et reportings

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 règlementations 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.

(i) Premier niveau de contrôle interne – Equipes 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 limites et stratégies d'investissement).

Contrôles de premier niveau menés sur les activités gérées par 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 E-front® s'agissant des fonds fermés plutôt régulés par la Directive AIFM.

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 réévaluée (*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 correcte réconciliation des actifs ;
- l'évaluation des actifs ;
- l'administration de fonds ; et
- le suivi des règles et des restrictions d'investissement renseigné 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* » et les positions « comptables » des dépositaires et teneurs de comptes sont facilités et automatisés au maximum. Les cours de valorisation des instruments financiers sont paramétrés dans Sophis® 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 gérées par 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 du correct enregistrement 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 rapporté dans le *reporting* du *trustee* ainsi que les revenus calculés pour chaque CLO sur une base trimestrielle.

Contrôles de premier niveau menés par les équipes d'investissement en capital

Les contrôles de premier niveau sont réalisés à travers l'organisation de réunions de synthèse (*handover*) documentées et la préparation de fiches d'investissement.

Ces opérations préalables à la réalisation des investissements (ou des désinvestissements) permettent aux équipes d'investissement, juridiques et financières de vérifier que les autorisations préalables d'investissement (comme l'approbation du Comité d'investissement pertinent) ont été obtenues et que les diligences ont été menées en conformité avec les règles internes de fonctionnement.

Les équipes d'investissement organisent une réunion trimestrielle de revue d'activité des entreprises en portefeuille où sont présentes les équipes de la Direction financière, de l'audit interne et de la Direction générale. Ces réunions permettent de mettre en avant, le cas échéant, des indicateurs de révision de la valorisation des investissements en portefeuille.

Par ailleurs, les équipes de la Direction financière effectuent un suivi quotidien de l'ensemble des portefeuilles via le logiciel Sophis®. Cet outil permet de renforcer les contrôles de traitement des opérations sur les différents investissements du Groupe, particulièrement sur les titres cotés. L'outil *E-front*® permet quant à lui le suivi des investissements dans les fonds gérés par Tikehau IM et Tikehau Capital Europe.

(ii) Second niveau de contrôle interne – Equipes 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, règlementations 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 des risques et de conformité 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 d'évaluation trimestrielle AIF.

La revue des risques financiers par le département des risques est articulée au travers des outils suivants :

- *Cartographie des risques financiers*

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 de stratégie liquide 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 des risques est informée des éventuelles alertes et du non-respect des seuils et limites qu'elle a pu définir dans la mise en place de son suivi de risques.

En complément des indicateurs de suivi mis en place, l'équipe des risques mène des stress tests réguliers sur les portefeuilles.

Le 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 des risques et de conformité font l'objet de présentation au Comité des risques et Comité conformité et contrôle interne. (Voir ci-après.)

Contrôles de second niveau menés par les équipes des risques sur les activités gérées par 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 rating, 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 que la consistance 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 rating 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. (Voir ci-après)

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 récentes opérations de réorganisation, les différentes fonctions de contrôle et les programmes de contrôle détaillés ci-avant pourront évoluer au cours de l'exercice 2017.

(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 des risques et de 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 en termes de matérialité ou d'occurrence sont jugés plus élevés. Ainsi, sur l'exercice 2016, une mission a été menée sur les procédures de gestion du risque informatique et les procédures de contrôle des opérations de lutte anti-blanchiment.

Contrôles de troisième niveau menés sur les activités d'investissement en capital au sein de Tikehau Capital et Salvepar

Le Direction de l'audit interne a la responsabilité du recensement et la mise à jour de la cartographie des risques qui est soumise au Comité d'audit et des risques.

L'audit interne est membre du Comité de valorisation de Salvepar et revoit les valorisations des investissements de Tikehau Capital et de Salvepar, 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.

Compte tenu de la récente réorganisation du Groupe, un programme d'intervention sera déterminé sur l'ensemble des activités du Groupe en fonction des zones de risques identifiées et avec un objectif de couvrir l'ensemble des activités selon une périodicité adaptée.

(c) Activités de valorisation des investissements

(i) Dispositifs de valorisation mis en place sur les activités de Tikehau IM

Les outils de valorisations utilisés pour les valorisations sont les outils Sophis®, Bloomberg® (en tant que fournisseur d'informations, comme notamment 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 régulé 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 multi-critères 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.
- 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 de Comités.

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 sur les activités d'investissement en 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, des représentants de la Direction financière et l'Audit interne. 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 est 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 analysée comme des indications de juste valeur ;
- des modèles internes de valorisation interne 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.

Chez Salvepar, afin de tenir compte de la croissance du nombre de lignes en portefeuille, il a été institué un Comité de valorisation appelé à se réunir lors de la préparation des clôtures annuelles et semestrielles. Ce Comité de valorisation, qui est composé de membres de la Direction générale et des équipes investissement, finance et audit interne, a pour mission de revoir les propositions de valorisations préparées par les équipes, les hypothèses utilisées, ainsi que la pertinence, la cohérence, la permanence et l'homogénéité des méthodes utilisées. Les conclusions du Comité de valorisation sont transmises aux Commissaires aux comptes, puis au Comité d'audit et des risques.

Compte tenu de la réorganisation du Groupe, les procédures mises en place chez Salvepar seront appliquées à l'ensemble des investissements en capital et un Comité de valorisation sera appelé à se réunir pour statuer sur les investissements en capital.

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.

(d) Gouvernance

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la gouvernance du dispositif de contrôle interne du Groupe s'organise au travers de ses trois principales filiales : Tikehau IM, Salvepar et Tikehau Capital Europe.

(i) Tikehau IM

Comité des risques

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, l'équipe des risques, composée de quatre personnes, 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 la pertinence de ceux-ci.

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.

Comité de valorisation

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.

Comité conformité et contrôle interne

Le Comité de conformité et de contrôle interne 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 règlementaire qui conduit à engager des moyens significatifs.

L'équipe de conformité, composée de quatre personnes à la date d'enregistrement du présent Document de référence, présente ses travaux régulièrement afin d'opérer le *reporting* nécessaire auprès des responsables opérationnels.

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.

(ii) Salvepar

Comité de valorisation

Afin de tenir compte de la croissance des actifs de Salvepar et de l'augmentation du nombre de lignes en portefeuille, il a été institué un Comité de valorisation appelé à se réunir lors de la préparation des clôtures annuelles et semestrielles. Ce Comité de valorisation, qui est composé de membres de la Direction générale et des équipes investissement, finance et audit interne, a pour mission de revoir les propositions de valorisations préparées par les équipes, les hypothèses utilisées, ainsi que la pertinence, la cohérence, la permanence et l'homogénéité des méthodes utilisées. Les conclusions du Comité de valorisation sont transmises aux Commissaires aux comptes, puis au Comité d'audit et des risques.

Comité d'investissement

Au cours de l'exercice 2016 et jusqu'au 31 mars 2017, dans les conditions prévues par le règlement intérieur de Salvepar, il appartenait au Comité d'investissement de Salvepar d'examiner les projets d'investissement et de désinvestissement afin d'apprécier au mieux les conséquences de ces projets sur la stratégie et l'utilisation des actifs de Salvepar. Pour chaque investissement entrant dans son champ de compétence, les décisions du Comité d'investissement étaient formalisées au travers d'un compte-rendu de séance. Le 31 mars 2017, Salvepar a été transformé en société par actions simplifiée et ce Comité d'investissement a été supprimé.

(iii) Tikehau Capital Europe

Comité de valorisation

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.

Comité des risques

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.

Le Comité des risques se tient sur une base trimestrielle et remet un rapport semestriel au Conseil d'administration. Il est composé d'un *director* de la société, du responsable des risques, du *chief operating officer* (COO), et du responsable de la conformité Groupe.

(e) 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, 7j/7 et 24h/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 via un lien dédié opérateur dit « LAN2LAN » ou 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.

Par ailleurs, un plan de continuité d'activité (« PCA ») a été mis en place. Le PCA décrit les procédures à suivre en cas de sinistres. 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.

(f) 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, sont 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 bonnes conduites communément admises par la profession et notamment les associations professionnelles de référence (AFG, AFIC) dont Tikehau IM est adhérente.

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, 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 règlementaires (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 investisseurs/clients 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 doit s'assurer de maintenir sa procédure à jour et tient à jour 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 des clients. 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'investissements 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 règlementaires, contractuelles ou statutaires) ; et
- la maturité des fonds/mandats eu égard à la période d'investissement.

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 garantie 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

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[1] 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'élevaient à 89 milliers d'euros au 31 décembre 2015. 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.

(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.

[1] *Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté en ligne à l'adresse www.consultation.codeafepmedef.fr.*

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

A 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. Monsieur Antoine Flamarion est également Président du Conseil de surveillance de Tikehau IM.

Mandats et fonctions exercés

- Président d'AF&Co (SAS)
- Gérant de Takume (SARL)
- Membre du Comité de Direction de Heeuricap (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 Limited (société anglaise contrôlée par Tikehau Capital Advisors)
- *Director* de Tikehau Capital Partners UK Limited (société anglaise contrôlée par la Société)
- *Director* de Tikehau Investment Management Asia Pte Ltd (société singapourienne contrôlée par Tikehau IM)
- *Director* de Tikehau Capital Europe (société anglaise contrôlée par la Société)

Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années

- Président-Directeur Général et administrateur de Salvepar (SA – Société cotée)
- Administrateur du Groupe Flo (SA - Société cotée)
- Administrateur de Financière Flo (SAS)
- Gérant de F2 (SARL)

(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 Société de Paris sous le numéro 480 619 337 et dont le capital et les droits de votes 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'Etudes 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

A 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 Limited (société anglaise contrôlée par Tikehau Capital Advisors)
- *Director* de Tikehau Capital Partners UK Limited (société anglaise contrôlée par la Société)
- *Director* de Tikehau Investment Management Asia Pte Ltd (société singapourienne contrôlée par la Société)
- *Director* de Tikehau Capital Europe (société anglaise contrôlée par la Société)

Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années

- Administrateur de Salvepar (SA – société cotée)
- Membre du Conseil de surveillance de Hao (SAS)
- Administrateur du Groupe Flo (SA – Société cotée)
- Administrateur de Financière Flo (SAS)

(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 VIII.3 (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 [3]	Date de fin de mandat
Christian de Labriffe (Président)	1947	28 février 2017	2022 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2021)
Jean-Louis Charon [1]	1957	7 novembre 2016	2020 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2019)
Roger Caniard	1967	28 février 2017	2022 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2021)
Jean Charest [1]	1958	21 décembre 2016	2021 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2020)
Jean-Pierre Denis	1960	21 décembre 2016 [2]	2021 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2020)
Florence Lustman [1] (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 [1]	1968	28 février 2017	2022 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2021)
Constance de Poncins [1]	1969	28 février 2017	2022 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2021)
Léon Seynave [1] (représentant permanent de Troismer)	1944	7 novembre 2016	2020 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2019)
Natacha Valla [1]	1976	21 décembre 2016	2021 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2020)

[1] Membre indépendant
[2] Avec prise d'effet au 9 janvier 2017
[3] Pour les membres personnes morales, correspond à la date de nomination du représentant permanent

(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

M. Christian de Labriffe (Président)
Membre non-indépendant

Nationalité : française
Année de naissance : 1947
Date de première nomination : 28 février 2017
Echéance 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 & Cie en 1972 où il fut nommé associé-gérant en 1987. En 1994, il devient associé-gérant de la banque Rothschild & Cie. Il rejoint le Groupe en 2013 en tant que Président-Directeur général de Salvepar.

Mandats exercés :
- Administrateur de Christian Dior (SA – société cotée)
- Censeur, représentant permanent de Parc Monceau, au sein du Conseil de surveillance de Beneteau (SA – société cotée)
- Administrateur représentant permanent de Salvepar au Conseil d'administration de HDL Development (SAS)
- Administrateur représentant permanent de Salvepar au Conseil d'administration de « Les Dérivés Résiniques et Terpéniques – DRT » (SA)
- 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)
- Associé-gérant de Transaction R
- Président de Financière Rabelais
- Administrateur de Holding Financier Jean Goujon
- Administrateur de Nexity France
- Administrateur de Investec Asset Management Inc.
- Administrateur de Rothschild Conseil International SCS
- Gérant de Delahaye Passion SC
- Gérant de Rothschild & Compagnie Banque (SCS)
- Gérant de RCB Partenaires (SNC)

M. 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
Echéance 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)

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)

M. 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
Echéance 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 Capital

Expertise et expériences passées en matière de gestion : Jean-Louis Charon est ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole 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 le 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 Selectirente (SA – société cotée)
- Administrateur de Foncière Atland (SA – société cotée)
- Administrateur d'Eurosic (SA – société cotée)
- Président de SOBK (SAS)
- Président de Vivapierre (SPPICAV)
- Président de Valery (SAS)
- Président de SOBK (SAS)
- Administrateur de Fakarava Capital (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 KRD Pte. Ltd.
- *Director* de City Star KRH Pte. Ltd.
- Administrateur de EUROSIC Investment Spain SOCIMI S.A.U.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour :
- Administrateur de Polypierre (SA)
- Administrateur gérant de GEC-Thomson Airborne Radars (GIE)
- Membre du Directoire de Nexity (SA – société cotée)
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Paref (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)

M. 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
Echéance 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*

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour :
- Premier Ministre et Président du Conseil exécutif du Gouvernement du Québec

M. 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)
Echéance du mandat : 2021 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2020)
Adresse professionnelle : 118, avenue des Champs-Elysées, 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 Véolia 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 Kering (SA – Société cotée)
- Administrateur de Nexity (SA – Société cotée)
- Administrateur d'Altrad Investment Authority (SAS)
- Président de Château Calon Ségur (SAS)
- Administrateur de Paprec Holding (SA)
- Administrateur d'Avril Gestion (SAS)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour :
- Administrateur de SOFIPROTEOL

Fonds Stratégique de Participations
Membre indépendant représenté par Mme Florence Lustman

Date de première nomination : 28 février 2017
Echéance 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 (SA – Société cotée)
- Membre du Conseil de surveillance de Zodiac Aerospace (SA – Société cotée)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour : Néant

Mme Florence Lustman

Représentante permanente du Fonds Stratégique de Participations (indépendante)

Nationalité : Française
Année de naissance : 1961
Date de première nomination : 28 février 2017
Echéance du mandat : 2021 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2022)
Adresse professionnelle : 115, rue de Sèvres, 75006 Paris

Fonction actuelle : Directeur financier du groupe La Banque Postale

Expertise et expériences passées en matière de gestion : Florence Lustman est ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Institut d'études politiques de Paris. Elle est également diplômée de l'IAF (Institut des Actuaires 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 financier 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)
- Présidente du Conseil d'administration de La Banque Postale Home Loan SFH (SA)
- Administratrice de La Banque Postale IARD (SA)
- Représentant permanent de LBP au sein du Conseil d'administration de La Banque Postale Assurance Santé (SA)
- Administratrice 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)
- Administratrice de AEW Europe (SA)
- Membre du Conseil de surveillance du Fonds de Garantie des Dépôts et de Résolutions (Fonds)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour : Néant

Mme Anne-Laure Naveos

Membre non-indépendant

Nationalité : française
Année de naissance : 1980
Date de première nomination : 7 novembre 2016
Echéance du mandat : 2020 (Assemblée statuant sur les 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)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour : Néant

Fanny Picard

Membre indépendant
Présidente du Comité des nominations et des rémunérations

Nationalité : Française
Année de naissance : 1968
Date de première nomination : 28 février 2017
Echéance du mandat : 2022 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2021)
Adresse professionnelle : 4 ter, rue du Bouloi, 75001 Paris

Fonction actuelle : Présidente d'Alter Equity SAS, société de gestion du FPCI Alter Equity[3P]

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 Etudes de l'Environnement et du Développement Durable. Elle a commencé sa carrière au sein du département fusions et acquisitions de la banque d'affaire Rothschild & Cie. Avant de fonder et de présider le fonds d'investissement Alter Equity, Madame Fanny Picard a notamment été 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 :
- Présidente d'Alter Equity SAS, société de gestion du FPCI Alter Equity3P
- Membre du Conseil d'administration de GL Events (SA – Société cotée)
- 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 Sports Etudes Academy
- Membre du Comité Stratégique de Eficia (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 Mozaïk 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
Echéance 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 l'AGIPI (Association Générale Interprofessionnelle de Prévoyance et d'Investissement)

Expertise et expériences passées en matière de gestion : Constance de Poncins est diplômée de l'Institut des Actuaires Français (IAF) et de l'EDEHC et titulaire d'un Executive MBA du Management Institut of Paris (MIP). 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 Neuflize 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 :
- Présidente des SICAV :
  - AGIPI Obligations Monde
  - AGIPI Grandes tendances
  - AGIPI Actions Emergents
  - 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 Neuflize 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
Echéance 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 (SA – société belge)
Administrateur de De Groodt (SA – société belge)
Gérant de Five Trees (SPRL – société belge)
Administrateur de FGM (SA – société belge)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour : Néant

M. Léon Seynave

Représentant permanent de Troismer au Conseil de surveillance (indépendant)
Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Nationalité : belge
Année de naissance : 1944
Date de première nomination : 21 décembre 2016[1]
Echéance du mandat : 2020 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2019)
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 Persgroep (NV – société belge)
- Administrateur de T.Interim (NV – société belge)
- Chairman 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 de De Groodt (NV – société belge)
- Administrateur de Fakarava Capital (SAS)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour : Néant

Mme Natacha Valla

Membre indépendant

Nationalité : française
Année de naissance : 1976
Date de première nomination : 21 décembre 2016
Echéance du mandat : 2021 (Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2020)
Adresse professionnelle : 98-100, boulevard Konrad Adenauer, L-2950 Luxembourg

Fonctions actuelles : Chef de la division « Politique et Stratégie » du département « Analyses économiques » de la Banque Européenne d'Investissement (BEI)

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), elle est actuellement Chef de la division « Politique et Stratégie » du département « Analyses économiques » de la Banque Européenne d'Investissement (BEI). Elle est également membre de la Commission Economique de la Nation et du conseil scientifique de l'ACPR.

Mandats exercés :
- Administrateur de LVMH (SA – société cotée)
- Administrateur d'Accor (SA – société cotée)
- Administrateur d'ASF (SA)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés à ce jour : Néant

[1] *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.*

(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)) et le règlement intérieur du Conseil de surveillance (approuvé par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 5 janvier 2017 et disponible sur le site internet de la Société (www.tikehaucapital.com)).

Les missions et le fonctionnement du Conseil de surveillance sont détaillés dans le rapport du Président du Conseil de surveillance. (Voir la Section IV.4 (Rapport du Président du Conseil de surveillance) du présent Document de référence.)

(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 dans le rapport du Président du Conseil de surveillance. (Voir la Section IV.4 (Rapport du Président du Conseil de surveillance) du présent Document de référence.)

La composition des Comités du Conseil de surveillance est résumée dans le tableau suivant :

Comité d'audit et des risques
Jean-Louis Charon, Président
Roger Caniard
Constance de Poncins

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'adoptés par l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 7 novembre 2016.

(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 2016 et 2017

En 2016, l'Assemblée générale des actionnaires de la Société s'est réunie trois fois (les 14 avril, 7 novembre et 21 décembre 2016). Lors de ces Assemblées, l'ensemble des résolutions recommandées par le Président (tant que la Société a eu la forme d'une société par actions simplifiée), puis par la Gérance (après transformation de la Société en société en commandite par actions) ont été approuvées.

En 2017, l'Assemblée générale des actionnaires s'est réunie une fois, le 28 février 2017. Lors de cette Assemblée, l'ensemble des résolutions recommandées par la Gérance ont été approuvées.

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. 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 percevra 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 modifiée le 13 avril 2015 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 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. A 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) (L'allocation et les revenus du capital de Tikehau Capital) du présent Document de référence) et (ii) que les dispositions sur le 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 préciputaire 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 *prorata 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) (L'allocation et les revenus du capital 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 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 trentaine de salariés du Groupe (à hauteur de 20%). (Sur l'intéressement à la surperformance, voir la Section I.4(a)(ii) (L'allocation et les revenus du capital de Tikehau Capital) du présent Document de référence.)

A 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 IV.3(c) (Plans d'options de souscription et d'achat d'actions et plans d'attribution gratuite d'actions) du présent Document de référence.

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 des exercices 2014, 2015 et 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 VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence).

En millions d'euros	2016[1]	2015	2014
Rémunération fixe (TTC)	18,9	10,4	9,8
Rémunération variable (TTC)	–	0,6	3,9
TOTAL	**18,9**	**11,0**	**13,7**

(1) Pour la période du 1er janvier au 7 novembre 2016

En application des dispositions statutaires décrites au (i) ci-dessus, au titre de la période du 7 novembre 2016 au 31 décembre 2016, Tikehau Capital General Partner a perçu une rémunération de 1,33 million d'euros (TTC) 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 2016 qui est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle appelée (3ème résolution – Voir le Chapitre IX (Assemblée générale annuelle) du présent Document de référence).

Dans la mesure où le résultat annuel de la Société ressort en perte au titre de l'exercice 2016, Tikehau Capital General Partner n'a pas droit à un dividende préciputaire au titre de l'exercice 2016.

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 VIII.4(b) (Description des 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.

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.

Du fait de la transformation fin 2016 de la Société en société en commandite par actions et de la création corrélative d'un Conseil de surveillance, aucun jeton de présence n'a été versé aux membres du Conseil de surveillance de la Société au cours des exercices 2016

et antérieurs. La Société communiquera pour la première sur la rémunération de ses membres du Conseil de surveillance dans son Document de référence publié au titre de l'exercice 2017.

Durant les exercices 2015 et 2016, le Président du Conseil de surveillance, M. Christian de Labriffe, était Président-Directeur général de la société Salvepar, qui est désormais une filiale à 100% de la Société. Au titre de ce mandat, M. Christian de Labriffe a perçu en 2015 et en 2016 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.

(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, d'option d'achat d'actions ou d'attribution d'actions gratuites.

À l'exception de Tikehau IM qui a mis en place un plan d'attribution d'actions gratuites au profit de ses salariés (voir la Section VII.2(a) (Effectifs du Groupe) 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.

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) figurent à la Section VIII.5(c) (Tableau récapitulatif des délégations) du présent Document de référence. A la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Gérance n'envisage aucun plan d'attribution d'actions gratuites ou d'options de souscription et/ou d'achat d'actions.

(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) Eléments 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. Rapport du Président du Conseil de surveillance

(a) Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

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 5 janvier 2017, 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.

Le présent rapport 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, rubrique Gouvernance et équipes). Il a été préparé avec l'assistance du Secrétaire général du Groupe et de la Responsable de l'audit interne.

Ce rapport a été préparé en tenant compte de ce (i) que la Société a été transformée en société en commandite par actions et le Conseil de surveillance a été initialement formé le 7 novembre 2016 et (ii) que la Société a connu des réorganisations importantes au cours du 2nd semestre 2016 et du 1er semestre 2017. (Voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence.)

(i) Conseil de surveillance

Composition du Conseil de surveillance

Les statuts de la Société prévoient que le Conseil de surveillance comprend entre trois et dix-huit membres. A la date du présent Document de référence, le Conseil de surveillance est composé de onze membres, présentés à la Section IV.1(b) (Présentation 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 VIII.3 (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 Neuflize 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.5(d) (Organigramme et contrôle du Groupe) du présent Document de référence.)
- La Société et ses principaux actionnaires ont conclu un accord portant sur un investissement 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.5 (Informations sur le capital 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.

Conformément aux dispositions de l'article L.226-4-1 du Code de commerce, au 28 février 2017, soit à la date de la première Assemblée générale des actionnaires de la Société s'étant tenue en 2017, le quota de femmes membres du Conseil de surveillance s'élevait à 45,5% (soit cinq femmes) et le quota d'hommes membres du Conseil de surveillance s'élevait à 54,5% (soit six hommes). Aux termes de la loi précitée, la proportion d'hommes ou de femmes au sein du Conseil ne peut pas être inférieure à 40%.

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) (Présentation 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 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.7 (Actionnariat des mandataires sociaux).

Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance se conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF qui impliquent d'accueillir au moins un tiers de membres indépendants (article 8.3 du Code AFEP-MEDEF). 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 doivent 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 de la Société dans sa version adoptée par le Conseil de surveillance de la Société le 5 janvier 2017.

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. A 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.

A ce jour, le Conseil de surveillance est composé de sept membres indépendants sur les onze membres du Conseil, soit un ratio d'indépendants de deux-tiers, étant précisé que, s'agissant d'une société contrôlée, l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF exige un minimum d'un tiers de membres indépendants.

Le Conseil de surveillance a procédé à la revue de l'indépendance de chacun de ses membres. 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 M. 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-Louis Charon	Non	En l'absence de liens d'affaires significatifs entre M. 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.
Jean Charest	Oui	En l'absence de liens d'affaires significatifs entre M. 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.
Jean-Pierre Denis	Non	Dans la mesure où M. Jean-Pierre Denis est Président du Crédit Mutuel Arkéa, un groupe qui détient, directement et indirectement, 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. Jean-Pierre Denis ne remplissait pas les critères d'indépendance énoncés par l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF.
Christian de Labriffe	Non	Dans la mesure où M. 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 M. Christian de Labriffe ne remplissait pas les critères d'indépendance énoncés par l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF.
Florence Lustman (représentant permanent du Fonds Stratégique de Participations)	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.
Anne-Laure Naveos	Non	Dans la mesure où Mme Anne-Laure Naveos est salariée du Crédit Mutuel Arkéa, un groupe qui détient, directement et indirectement, 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 Mme Anne-Laure Naveos ne remplissait pas les critères d'indépendance énoncés par l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF.
Fanny Picard	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.
Constance de Poncins	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.
Léon Seynave (représentant permanent de Troismer)	Oui	En l'absence de liens d'affaires significatifs entre M. 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.
Natacha Valla	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 et les membres 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(a)(v) (Conflits d'intérêts) du présent Document de référence.

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 dans sa version adoptée par le Conseil de surveillance le 5 janvier 2017.

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 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 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.

Au moins une fois par an, le Conseil de surveillance procède à un examen et une évaluation de son fonctionnement conformément aux termes du règlement intérieur du Conseil de surveillance. 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.

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*.

A 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 approuve le rapport du Président prévu à l'article L.226-10-1 du Code de commerce sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- 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.

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 au moins une semaine avant la date de chaque réunion. 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 une fois au cours de l'exercice 2016, et deux fois depuis le 31 décembre 2016. Le Conseil de surveillance a notamment :

- examiné les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- revu l'ordre du jour de l'Assemblée générale annuelle ;
- approuvé le 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 ;
- approuvé son règlement intérieur et une charte de déontologie boursière ;
- déterminé la composition du Comité d'audit et des risques et du Comité des nominations et des rémunérations ;
- fait des points sur l'activité, les points de vigilance, les résultats au niveau du Groupe par métier, la mise en œuvre de la stratégie, les projets d'investissement et les placements et financements de la Société ;
- fait un point sur les procédures de contrôle interne au sein de la Société ;
- statué sur des projets de conventions réglementées.

Dans la mesure où le Conseil de surveillance a été constitué en trois phases et où il s'est réuni pour statuer sur des opérations spéciales, la durée des réunions et le taux de présence constaté à ces réunions ne sont pas significatifs.

Evaluation des travaux 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 ne s'est réuni que trois fois à la date d'enregistrement du Document de référence. Sa composition a par ailleurs récemment évolué dans le cadre de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché

réglementé d'Euronext Paris (voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence), le Conseil de surveillance comprenant onze membres depuis le 28 février 2017. Pour ces raisons, le Conseil de surveillance procédera au premier examen de son fonctionnement et à son évaluation à l'issue de l'exercice 2017. La réalisation de cette évaluation et des éventuelles suites données à celle-ci seront à ce titre portées à la connaissance des actionnaires dans le Document de référence 2017 de la Société.

(ii) Comités du Conseil de surveillance

Aux termes de l'article 10.3.3 des statuts de la Société, tels qu'adoptés par l'Assemblée générale mixte de la Société du 7 novembre 2016, et d'une décision du Conseil de surveillance du 5 janvier 2016, et conformément aux engagements pris par la Société dans le cadre 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.

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 le projet de rapport du Président sur le contrôle interne ;
- 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 ;
- d'examiner le programme de travail des Commissaires aux comptes et, d'une manière générale, de suivre la réalisation de leur mission.

Le Comité d'audit et des risques ne s'est pas encore réuni à la date d'enregistrement du présent Document de référence. Pour la revue des états financiers de l'exercice 2016, en raison de la nomination récente de ses membres, le Conseil de surveillance a décidé de réaliser en formation plénière les missions du comité d'audit prévues par les articles L.823-19 du Code de commerce. Le Comité d'audit et des risques se réunira pour la 1ère fois en 2017.

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 et les paramètres de la politique de rémunération du Groupe dans son ensemble et 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 ;
- les principes de la politique de rémunération des personnes régulées, en particulier les salariés qui gèrent des OPCVM ou FIA et les catégories de personnel incluant les preneurs de risques et les personnes exerçant une fonction de contrôle, ainsi que tout salarié assimilé en termes de tranche de revenus ;
- les principes de la politique de rémunération et notamment la politique de rémunération variable du

Groupe et son suivi pour les personnes concernées conformément à la réglementation applicable, les plans de souscription ou d'achat d'actions et plans de distributions gratuites d'actions, le cas échéant, à soumettre à l'assemblée générale des actionnaires ainsi que sur les principes et modalités de mise en œuvre de plans d'intéressement long terme ; 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 ;
- d'évaluer annuellement l'équilibre et la diversité des connaissances, compétences et des expériences dont disposent, individuellement et collectivement, les membres du Conseil mais également la structure, la taille, la composition et l'efficacité des travaux du Conseil et lui soumettre toutes recommandations utiles ;
- de fixer un objectif à atteindre pour que les hommes et les femmes soient représentés de façon équilibrée et élaborer une politique visant à atteindre cet objectif ; 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.

Le Comité des nominations et des rémunérations ne s'est pas encore réuni à la date d'enregistrement du présent Document de référence. Le Comité des nominations et des rémunérations se réunira pour la 1ère fois en 2017.

(iii) 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 précédent 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.

(iv) 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.consultation.codeafepmedef.fr.

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(a)(vi) (Application du Code AFEP-MEDEF) du présent Document de référence.

(v) Conflits d'intérêts

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 concurrençant, directement ou indirectement, celles du Groupe sans en informer préalablement le Conseil.

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.5 (Informations sur le capital 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)(i) (Conseil de surveillance – 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
Roger Caniard	Le groupe MACSF, auquel Monsieur Roger Caniard appartient, est un investisseur important dans les véhicules gérés par le Groupe.
Jean Charest	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 Monsieur Jean Charest (décrite à la Section VIII.4((c) (Description des conventions conclues après la clôture de l'exercice 2016) du présent Document de référence). Du fait de la profession habituelle 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 VIII.4(c) (Opérations avec des apparentés) du présent Document de référence.)
Jean-Louis Charon	Le Groupe a investi dans divers projets ou sociétés (à l'instar de City Star Ream Resorts (Singapore) Pte. Ltd), 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. Il a également été considéré que le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Louis Charon au sein de la société Fakarava Capital n'affectait pas son indépendance au regard des activités de cette société et des pouvoirs limités de ce Conseil d'administration (étant précisé que Tikehau Capital Advisors ne consolide pas cette société).
Jean-Pierre Denis	Le groupe Crédit Mutuel Arkéa auquel Monsieur Jean-Pierre Denis appartient est un investisseur important dans les véhicules gérés par le Groupe.
Christian de Labriffe	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. (Voir la Section VIII.4(c) (Opérations avec des apparentés) du présent Document de référence.)
Florence Lustman (représentant permanent du Fonds Stratégique de Participations)	Aucune relation d'affaires notable n'a été identifiée entre le Groupe et (i) Madame Florence Lustman, (ii) son employeur, la Banque Postale ou (iii) le Fonds Stratégique de Participations dont Madame Florence Lustman est le représentant permanent au Conseil de surveillance.
Anne-Laure Naveos	Le groupe Crédit Mutuel Arkéa auquel Madame Anne-Laure Naveos appartient est un investisseur important dans les véhicules gérés par le Groupe.
Fanny Picard	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.
Constance de Poncins	Aucune relation d'affaires notable n'a été identifiée entre le Groupe et Madame Constance de Poncins ou son employeur.
Léon Seynave (représentant permanent de Troismer)	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. Il a également été considéré que le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Louis Charon au sein de la société Fakarava Capital n'affectait pas son indépendance au regard des activités de cette société et des pouvoirs limités de ce Conseil d'administration (étant précisé que Tikehau Capital Advisors ne consolide pas cette société).
Natacha Valla	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).

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, directement ou indirectement, 38,1% 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.5(d) (Organigramme et contrôle du Groupe) et III.1(d) (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.

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(f) (Prévention des manquements d'initiés et conformité) du présent Document de référence.

(vi) 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
Détention d'actions par les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux	
19. La déontologie de l'administrateur :	
« … *hors dispositions légales contraires, l'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et, en application des dispositions des statuts ou du règlement intérieur, posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des jetons de présence alloués. A défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il utilise ses jetons de présence à leur acquisition.* »	La Société ayant été transformée en société en commandite par actions le 7 novembre 2016, le règlement intérieur du Conseil de surveillance fixe à 200 actions la détention minimale initiale d'actions de la Société par un membre du Conseil de surveillance. Ce montant pourra être augmenté dans le temps, notamment après l'allocation des premiers jetons de présence.
22. L'obligation de détention d'actions des dirigeants mandataires sociaux	
« *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.* »	Le règlement intérieur du Conseil de surveillance fixe initialement à 200 actions la détention minimale d'actions de la Société par un membre du Conseil de surveillance, y compris par le Président du Conseil de surveillance. Ce nombre pourra être augmenté ultérieurement s'agissant du Président de Conseil de surveillance et dissocié de la détention minimale exigée des autres membres du Conseil de surveillance. 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 directement ou indirectement 38,1% du capital de la Société à la date du visa sur le présent Prospectus.

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Observations de la Société
24. La rémunération des dirigeants mandataires sociaux L'article 24 du Code AFEP-MEDEF comporte des dispositions en ce qui concerne la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.	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. 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. 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.
25. L'information sur les rémunérations des mandataires sociaux et les politiques d'attribution d'options d'actions et d'actions de performance L'article 25 du Code AFEP-MEDEF comporte des dispositions en ce qui concerne l'information sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.	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.
26. La consultation des actionnaires sur la rémunération individuelles des dirigeants mandataires sociaux.	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) 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.

(b) Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

La présente section relative aux procédures de contrôle interne mises en place par la Société et ses filiales s'appuie sur le guide de mise en œuvre par les valeurs moyennes et petites du cadre de référence du contrôle interne publié par l'AMF le 22 juillet 2010. Les procédures décrites ci-après pourront être révisées ou précisées à l'avenir en fonction des évolutions de la Société et de ses filiales.

La Société a mis en place, à son niveau et à celui de ses filiales, un dispositif de contrôle interne défini comme l'ensemble des éléments visant la maîtrise des activités et des risques de toute nature et permettant la régularité, la sécurité et l'efficacité des opérations.

Les dispositifs mis en place pour la gestion des risques sont détaillés à la Section III.3 (Gestion des risques) du présent Document de référence. Ces dispositifs sont notamment issus, s'agissant des activités de gestion d'actifs, des manuels de conformité applicables aux activités de gestion d'actifs exercées par Tikehau IM ou Tikehau Capital Europe.

(i) 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 ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières et comptables ; et
- d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques 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. En substance, il s'agit des processus mis en œuvre par le Groupe, avec le support de Tikehau Capital Advisors, et destinés à leur donner 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 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 le 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.

(ii) Principaux acteurs du contrôle interne

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 et de gestion des risques repose sur trois acteurs principaux, indépendants des équipes opérationnelles qui assurent les contrôles de premier niveau :

- Les équipes des risques et les équipes de conformité réalisent les contrôles de second niveau et animent le dispositif de contrôle permanent. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, les activités de gestion des risques sont logées au sein de Tikehau IM, tandis que les activités de conformité sont logées au sein de Tikehau IM, Tikehau Capital Europe et Tikehau Capital Advisors.
- La Direction de l'audit interne effectue les contrôles périodiques dans l'ensemble des entités du Groupe. Elle est logée au niveau de Tikehau Capital Advisors.

Les équipes des risques de Tikehau IM sont rattachées à un Directeur Général Délégué de Tikehau IM et les équipes de conformité et de contrôle interne sont rattachées principalement au Président de Tikehau IM ou aux *directors* de Tikehau Capital Europe selon leur localisation.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, l'équipe des risques de Tikehau IM est responsable du suivi des risques pris par Tikehau IM en qualité de gérant pour compte de tiers et du suivi des risques par Tikehau Capital Europe en qualité de gérant pour compte de tiers.

À ce titre, cette équipe :

- vérifie que l'entreprise et ses clients ne sont pas exposés à des risques financiers au-delà de leur seuil de tolérance ; et
- contrôle que les risques sont maîtrisés et les contraintes de gestion respectées.

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 d'information confidentielle ou privilégiée. Elle veille aux évolutions règlementaires 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.

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 diagnostics ou d'organisation.

Chaque mission fait l'objet d'un rapport et de propositions d'amélioration qui font l'objet d'un suivi de mise en place. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Direction de l'audit interne présente ses conclusions aux différentes Directions générales et Comités d'audit et/ou des risques compétents.

Compte tenu des récentes opérations de réorganisation (voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence), les différentes fonctions de contrôle et les programmes de contrôle détaillés ci-avant pourront évoluer.

L'organisation du contrôle interne de la Société est supervisée par le Conseil de surveillance, comme décrit ci-après.

Il appartient à la gérance de la Société de rendre compte au Conseil de surveillance des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne, de son déploiement au sein de Tikehau Capital 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.

Lors de sa réunion du 22 mars 2017, le Conseil de surveillance a composé son Comité d'audit et des risques conformément aux termes de son règlement intérieur adopté le 5 janvier 2017, étant précisé que, préalablement au 22 mars 2017, le Conseil de surveillance a décidé d'exercer collectivement les fonctions de Comité d'audit aux fins des missions suivantes pour l'exercice 2016 et dans les conditions prévues au 4° de l'article L.823-20 du Code de commerce, à savoir :

- 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.

Les membres du Conseil de Surveillance, dans leur formation plénière, répondent aux critères fixés pour un Comité d'audit par les articles L.823-19 et L.823-20 du Code de commerce, à savoir :

- le Conseil de surveillance est composé de membres non exécutifs de Tikehau Capital ;
- le Conseil de surveillance compte au moins un membre compétent en matière de comptabilité et/ou d'audit ; et
- les membres du Conseil de surveillance dans leur ensemble sont compétents dans le secteur d'activité de l'entité contrôlée.

(iii) 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 société Tikehau Capital Advisors assure la responsabilité des pôles de compétence en matière de financements et de trésorerie, de contrôle financier et de contrôle interne.

Ainsi, le contrôle interne de premier niveau s'effectue sous la responsabilité de Tikehau Capital Advisors, avec le recours à des experts comptables externes pour la préparation des situations comptables trimestrielles.

Recours à des experts comptables externes

Le Groupe a recours pour l'établissement de ses comptes sociaux et consolidés à un cabinet d'expertise comptable externe, 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, 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.

Par ailleurs, une réunion préparatoire à l'arrêté des comptes est organisée chaque trimestre, où sont revus et discutés en séance les principaux événements de la période, notamment les points suivants :

- Environnement macro-économique ;
- Principaux mouvements de périmètre et sur les investissements en portefeuille ;
- Point sur les financements ;
- Mouvements en matière de ressources humaines et/ou changements de gouvernance ; et
- Autres points divers éventuels.

En complément, 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 préparées par les équipes d'investissement. À la date d'enregistrement du présent Document de référence, ces revues sont formalisées pour Salvepar sous la forme d'un Comité de valorisation. Un Comité de valorisation sera mis en place courant 2017 selon les mêmes principes au niveau de la Société pour la Société et ses filiales.

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.

Les valorisations des titres en portefeuille sont suivies de manière quotidienne.

Systèmes d'information

Système d'information comptable

Les moyens mis en œuvre pour assurer la cohérence et la fiabilité des données utilisées pour les besoins du pilotage interne et de la communication externe

reposent notamment sur l'outil comptable COALA utilisé par les experts comptables.

Par ailleurs, la mise en place d'un outil de *reporting* est en cours de mise en place. Ce progiciel permettra 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.

Cet outil 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 clefs).

Procédures d'arrêté des comptes annuels et consolidés

La préparation des arrêtés de comptes de la Société et de ses filiales est externalisée auprès d'experts-comptables locaux. Les experts comptables ont pour mission de produire les états comptables et financiers annuels, semestriels et trimestriels, ainsi que les éléments nécessaires à l'arrêté des comptes.

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 par les experts comptables 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 également 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 traités avec l'appui des services spécialisés de Tikehau Capital Advisors.

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. La correcte constatation des flux dans les comptes consolidés fait l'objet de contrôles automatiques par l'outil de *reporting* et de consolidation.

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 récapitulant ces obligations périodiques de la Société est en place.

Cet échéancier 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.

5. Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration

C.M.S. EXPERTS ASSOCIES
149, boulevard Malesherbes
75017 Paris
S.A.R.L. au capital de € 200.000

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Paris

ERNST & YOUNG et Autres
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1
S.A.S. à capital variable

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles

Tikehau Capital
(Anciennement Tikehau Capital Partners)
Exercice clos le 31 décembre 2016

Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil de surveillance de la société Tikehau Capital

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Tikehau Capital et en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de cet article au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;

- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Paris et Paris-La Défense, le 26 avril 2017

Les Commissaires aux Comptes

C.M.S. EXPERTS ASSOCIES
Stéphane Sznajderman

ERNST & YOUNG et Autres
David Koestner

V. COMPTES CONSOLIDÉS ET INFORMATIONS FINANCIÈRES *PRO FORMA* AU 31 DÉCEMBRE 2016

1. Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2016

TABLE DES MATIÈRES

1. Bilan consolidé — 202
2. Compte de résultat global consolidé — 203
3. Variation des capitaux propres — 204
4. Tableau des flux de trésorerie — 205
5. Notes et annexes aux états financiers établis sous le référentiel IFRS — 206
5.1. Entité présentant les états financiers — 206
5.2. Base de préparation — 206
5.3. Périmètre de consolidation — 208
5.4. Principales méthodes comptables — 213
5.5. Détermination de la juste valeur — 215
5.6. Immobilisations incorporelles et corporelles — 216
5.7. Portefeuille d'investissement non courant — 217
5.8. Titres mis en équivalence — 218
5.9. Créances clients, comptes rattachés et autres créances — 219
5.10. Portefeuille d'investissement courant — 220
5.11. Instruments financiers dérivés courants — 220
5.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie — 220
5.13. Détail des instruments financiers dans le bilan consolidé — 221
5.14. Nombre d'actions, capital social et dividendes — 222
5.15. Emprunts et dettes financières — 223
5.16. Impôts — 225
5.17. Instruments financiers dérivés non courants — 226
5.18. Paiements fondés sur des actions gratuites (IFRS 2) — 227
5.19. Intérêts minoritaires — 228
5.20. Variation de juste valeur — 228
5.21. Autres revenus du portefeuille — 228
5.22. Positions dérivées et options dans la cadre de la gestion des risques de marché — 228
5.23. Charges opérationnelles — 229
5.24. Produits nets sur équivalents de trésorerie — 229
5.25. Charges financières — 229
5.26. Parties liées — 230
5.27. Risques de marché — 235
5.28. Passifs éventuels — 238
5.29. Evénements postérieurs à la clôture — 239

1. Bilan consolidé

ACTIF (en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles et corporelles	5.6	**311 234**	**37**
Portefeuille d'investissement non courant	5.7	762 578	544 859
Titres mis en équivalence	5.8	267	22 216
Impôt différé actif	5.16	27 569	2 071
Autres actifs non courants			
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		**1 101 647**	**569 183**
ACTIFS COURANTS	Notes		
Créances clients et comptes rattachés	5.9	8 885	75
Autres créances	5.9	5 689	5 107
Portefeuille d'investissement courant	5.10	40 454	31 679
Instruments financiers dérivés courants	5.11		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.12	129 845	15 588
TOTAL ACTIFS COURANTS		**184 873**	**52 449**
TOTALDES ACTIFS		**1 286 520**	**621 632**

PASSIF (en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Capital social	5.14	650 098	260 278
Primes		379 004	84 023
Réserves		28 181	22 190
Résultat de l'exercice		72 444	9 589
Capitaux propres part du groupe		1 129 726	376 079
Intérêts ne conférant pas le contrôle	5.19	2 627	
CAPITAUX PROPRES	3.	**1 132 353**	**376 079**
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions non courantes		421	
Emprunts et dettes financières non courantes	5.15	116 857	224 895
Impôt différé passif	5.16	811	
Instruments financiers dérivés non courants	5.17	4 015	3 121
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		**122 103**	**228 016**
PASSIFS COURANTS			
Emprunts et dettes financières courantes	5.15	2 354	13 437
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		14 707	1 963
Dettes fiscales et sociales		9 565 94	
Instruments financiers dérivés courants	5.11		
Autres dettes		5 437	2 044
TOTAL PASSIFS COURANTS		**32 063**	**17 537**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**1 286 520**	**621 632**

2. Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	2016	2015
Variation de juste valeur du portefeuille non courant		41 495	11 715
Variation de juste valeur du portefeuille courant		794	8 074
Variation de juste valeur	5.20	**42 289**	**19 789**
Autres revenus du portefeuille non courant		31 455	19 331
Autres revenus du portefeuille courant		155	470
Autres revenus du portefeuille	5.21	31 611	19 801
Résultat du portefeuille		**73 899**	**39 590**
Revenus des sociétés de gestion		2 381	
Résultat du portefeuille d'instruments dérivés	5.22	-62 194	-21 025
Achats et charges externes		-20 037	-11 449
Autres charges opérationnelles nettes		-4 056 -	1 198
Charges opérationnelles	5.23	**-24 092**	**-12 646**
Résultat des activités d'investissement et de gestion d'actifs avant quotepart du résultat net des entreprises mises en équivalence		**-10 006**	**5 919**
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence [1]	5.8	67 422	
Résultat des activités d'investissement et de gestion d'actifs après quotepart du résultat net des entreprises mises en équivalence		**57 416**	**5 919**
Produits nets sur équivalents de trésorerie	5.24	577	481
Charges financières	5.25	-7 874	-2 983
Résultat financier		**-7 297**	**-2 502**
Résultat avant impôt		**50 119**	**3 417**
Impôt sur les bénéfices	5.16	22 377	5 588
Participations mises en équivalence	5.8		583
Résultat net		**72 496**	**9 589**
Intérêts ne donnant pas le contrôle		53	
Résultat net, part du groupe		**72 444**	**9 589**
Résultat par action (en euros)			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	5.14	31 428 941	21 689 838
Résultat par action (en euros)		2,30 €	0,44 €
Résultat dilué par action (en euros)		2,30 €	0,44 €

Etat du résultat global consolidé

(en milliers d'euros)	2016	2015
Résultat net	72 496	9 589
Ecarts de conversion	-872	18
Impôts liés		
Résultat global consolidé	**71 625**	**9 606**
Dont intérêts ne donnant pas le contrôle	53	
Dont part du groupe	71 572	9 606

[1] *Compte tenu de la nature de leurs activités, le résultat des sociétés mises en équivalence a été reclassé en 2016 au sein du résultat des activités d'investissement et de gestion des actifs, afin d'améliorer la lisibilité des performances de ces activités.*
L'application rétrospective de ce changement en 2015 conduit à présenter un résultat des activités d'investissements et de gestion d'actifs après quote-part du résultat net des entreprises mis en équivalence de 6 502 milliers d'euros et un résultat avant impôt de 4 000 milliers d'euros. Ce changement de présentation n'a pas d'impact sur le résultat net de la société.

3. Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Capital Social	Primes	Réserves Groupe	Ecart de conversion	Résultat exercice	Capitaux Propres Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Capitaux Propres consolidés
Situation au 1er janvier 2015	**260 278**	**84 023**	**40 571**	**16**	**-6 104**	**378 784**		**378 784**
Affectation du résultat			-6 104		6 104			
Acompte sur dividende - Décision du 24 novembre 2015			-15 183			-15 183		-15 183
Autres mouvements sur réserves			2 872	18		2 890		2 890
Résultat de l'exercice					9 589	9 589		9 589
Situation au 31 décembre 2015	**260 278**	**84 023**	**22 156**	**34**	**9 589**	**376 079**		**376 079**
Affectation du résultat			9 589		-9 589			
Augmentation de capital - Décision du 17 juin 2016	237 634	178 226				415 860		415 860
Augmentation de capital - Décision du 22 décembre 2016	152 186	116 755				268 941		268 941
Autres mouvements sur réserves			-2 726	-872		-3 597	2 574	-1 023
Résultat de l'exercice					72 444	72 444	53	72 496
Situation au 31 décembre 2016	**650 098**	**379 004**	**29 019**	**-838**	**72 444**	**1 129 726**	**2 627**	**1 132 353**

4. Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)		2016	2015	30/06/2016
	Notes	12 mois	12 mois	6 mois
Portefeuille d'investissement non courant	5.7	**-86 397**	**-153 845**	**-10 129**
– Acquisitions		-207 535	-252 298	-52 298
– Cessions		87 988	79 922	21 850
– Revenus		33 149	18 531	20 319
Dividendes		13 092	12 614	12 262
Intérêts		2 695	1 974	2 706
Autres revenus		17 362	3 943	5 351
Portefeuille d'investissement courant	5.10	**-2**	**33 937**	**-153**
– Acquisitions		-300	-27 499	-300
– Cessions			60 961	0
– Revenus		298	475	147
Dividendes			13	
Intérêts		298	462	147
Portefeuille d'instruments dérivés		**-62 194**	**-20 636**	**-15 193**
Produits nets sur équivalents de trésorerie	5.24	**-1 265**	**481**	**106**
Charges opérationnelles	5.23	**-28 479**	**-13 233**	**-18 095**
Impôt	5.16	**4 511**	**-7 913**	**4 540**
Flux de trésorerie opérationnels		**-173 827**	**-161 208**	**-38 926**
Augmentation de capital	5.14	**418 476**		
Dividendes versés	5.14		**-15 183**	
Emprunts	5.15	**-124 105**	**141 020**	**75 325**
Découverts bancaires	5.15	**-6 314**	**-8 654**	**-714**
Comptes courants		**27**		**63**
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		**288 083**	**117 183**	**74 674**
Variation de trésorerie théorique		**114 257**	**-44 024**	**35 748**
Trésorerie d'ouverture		**15 588**	**59 613**	**15 588**
Trésorerie de clôture		**129 845**	**15 588**	**51 337**
Variation de trésorerie		**114 257**	**-44 024**	**35 748**

5. Notes et annexes aux états financiers établis sous le référentiel IFRS

5.1 Entité présentant les états financiers

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 une société d'investissement.

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 entités qui constituent 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 2016 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.

Les normes et interprétations sont identiques à celles utilisées et décrites dans les états financiers de Tikehau Capital au 31 décembre 2015, préparés pour les besoins du Document de Base soumis au visa de l'AMF dans le cadre du projet d'admission des actions sur le marché réglementé français.

Elles ont été complétées par les dispositions des normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2016 et dont l'application est obligatoire pour la première fois sur l'exercice 2016.

Celles-ci portent sur :

- Amélioration des IFRS cycle 2012-2014 :
  - IFRS 5 Actifs non courants détenus en vue de la vente : Précision sur les modifications apportées à un plan de cession lorsqu'un actif non courant destiné à être cédé doit être reclassé en actif non courant destiné à être distribué, et réciproquement
  - IFRS 7 Instruments financiers - Informations à fournir : Clarification sur le maintien d'implication continue aux contrats de services dont la rémunération dépend de la performance des actifs transférés
  - IAS 19 Avantages au personnel : Précision sur le taux de rendement des obligations d'Etat utilisé pour l'actualisation de la dette actuarielle
  - IAS 34 Information financière intermédiaire : Précisions sur l'emplacement possible des autres informations à fournir
- Amendement à IAS 1 Présentation des états financiers : Objectif d'amélioration de la présentation d'informations ;
- Amendement à IFRS 11 Partenariats : Précisions sur la comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une activité conjointe selon IFRS 3 si les actifs acquis constituent un "business" au sens d'IFRS 3 et non un simple groupe d'actifs ;

- Amendement à IAS 16 Immobilisations corporelles et IAS 38 Immobilisations incorporelles : Précisions sur les méthodes d'amortissement acceptables et notamment la sur la méthode d'amortissement fondée sur le revenu ;
- Amendement IAS 19 Avantages du personnel : Précision sur la comptabilisation des cotisations des membres du personnel qui se rattachent aux services rendus mais qui ne dépendent pas du nombre d'années de service

Normes publiées par l'IASB et adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2016

Les normes suivantes ont été adoptées par l'Union Européenne le 22 septembre 2016 mais ne seront d'application obligatoire que pour les exercices ouvertes à compter du 1er janvier 2018. Lorsqu'une application anticipée est possible, cette option n'est pas retenue par le groupe Tikehau pour la présentation de ses comptes consolidés.

- IFRS 9 : *Instruments financiers*
- IFRS 15 : Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients incluant des amendements à IFRS 15 (normes et amendements publiés les 12 novembre 2009, 28 octobre 2010, 16 décembre 2011, 19 novembre 2013 et 24 juillet 2014)

La norme IFRS 9 « *Instruments financiers* » 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.

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 1er 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.

Une étude des impacts potentiels pour le groupe Tikehau sera être réalisée en 2017.

Normes publiées par l'IASB mais non adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2016

Les normes et interprétations publiées par l'IASB mais non encore adoptées par l'Union européenne n'entreront en vigueur d'une manière obligatoire qu'à partir de cette adoption et ne sont donc pas appliquées par le Groupe pour les états financiers présentés dans ce document. Ceci concerne essentiellement la norme IFRS 16 sur les contrats de location.

La norme IFRS 16 « Contrat de location » remplacera la norme IAS 17 au 1er 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 un droit d'utilisation à amortir.

Une étude des impacts potentiels pour le groupe Tikehau devra être réalisée en 2017 afin d'en évaluer les principaux enjeux.

Par ailleurs, trois amendements à des normes existantes ont été publiés par l'IASB, sans enjeu majeur pour le Groupe :

- Amendements à IFRS 2 : Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions,
- Amendement à IAS 7 : Informations à fournir : état des flux de trésorerie,
- Amendements à IAS 12 : Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes.

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, 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 10. 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.

f) Changement de présentation

Compte tenu de la nature de leurs activités, le résultat des sociétés mises en équivalence a été reclassé au sein du résultat des activités d'investissement et de gestion des actifs, afin d'améliorer la lisibilité des performances de ces activités.

L'application rétrospective de ce changement en 2015 conduit à un résultat des activités d'investissements et de gestion d'actifs après quote-part du résultat net des entreprises mis en équivalence de 6 502 milliers d'euros (au lieu de 5 919 milliers dans les comptes consolidés publiés 2015) et un résultat avant impôt de 4 000 milliers d'euros (au lieu de 3 417 milliers d'euros dans les comptes consolidés 2015. Ce changement de présentation n'a pas d'impact sur le résultat net de la société.

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'investissements dans la norme IFRS 10.

Les critères retenus pour qualifier une société d'entité 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 cotés 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'investissements 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 elle 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 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'investissements classés en portefeuille d'investissement courant.

b) Périmètre de consolidation

Société mère

Société	Forme	N° SIREN	Adresse	Méthode de consolidation
Tikehau Capital	SAS	477 599 104	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. 16	31 déc. 15
TGPF	SAS	32 rue de Monceau 75008 Paris	100,0%	100,0%
Tikehau Capital Partners UK	Ltd	111 Old Broad Street EC2N 1AP Londres	100,0%	100,0%
Tikehau Capital Europe	Ltd	111 Old Broad Street EC2N 1AP Londres	97,0%	82,8%
Tikehau Investment Management [1] [4]	SAS	32 rue de Monceau 75008 Paris	96,6%	22,7%
Tikehau Investment Management APAC (filiale de TIM à 100%) [2]	Pte. Ltd	12 Marina View #23-06 Singapore 018961	96,6%	–
IREIT Global Group (filiale de TIM APAC à 80%)	Pte. Ltd	The Metropolis Tower 2 Singapore	77,3%	–
Tikehau Investment Management Asia (filiale de TIM à 100%) [3] [4]	Pte. Ltd	12 Marina View #23-06 Singapore 018961	96,6%	22,7%

[1] *Tikehau IM ou TIM*
[2] *TIM APAC*
[3] *TIM Asia*
[4] *Entités consolidées par mise en équivalence au 31/12/15*

Entités consolidées par mise en équivalence	Forme	Adresse	% d'intérêts	
			31 déc. 16	31 déc. 15
Letus Private Office	SAS	11 avenue d'Iena - 75116 Paris	20,0%	–

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. 16	31 déc. 15	
Tikehau Venture	SAS	32 rue de Monceau 75008 Paris	100,0%	100,0%	Contrôle
Heeuricap	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	SA	32 rue de Monceau 75008 Paris	58,8%	57,7%	Contrôle
Tikehau Asia	SAS	32 rue de Monceau 75008 Paris	100,0%	55,7%	Contrôle
AR Industries	SAS	65 A Bld du Cdt Charcot 92200 Neuilly	49,0%	49,0%	Influence notable
Tikeflo	SAS	32 rue de Monceau 75008 Paris	45,6%	45,6%	Influence notable
Tikehau Real Estate Investment Company	SAS	32 rue de Monceau 75008Paris	22,0%	100,0%	Influence notable
City Star Ream Dvpt	Ltd Pte	Suntec Tower Four Singapore	23,1%	23,1%	Influence notable

Filiales des entités d'investissement contrôlées

Filiales des entités d'investissements contrôlées	Forme	Adresse	% d'intérêts	
			31 déc. 16	31 déc. 15
SCI Chemin Noir	SCI	32 rue de Monceau 75008 Paris	90,0%	90,0%
SCI Montat 93	SCI	32 rue de Monceau 75008 Paris	90,0%	90,0%
Tikefonds	SAS	32 rue de Monceau 75008 Paris	100,0%	100,0%
Salvepar Sequoia Investment	SAS	32 rue de Monceau 75008 Paris	99,9%	99,9%
Zephyr Investment	SA	32 rue de Monceau 75008 Paris	53,3%	53,3%
Salvepar Alisadeo Investment	SAS	32 rue de Monceau 75008 Paris	100,0%	100,0%
Salvepar Alisadeo Investment II	SAS	65 A Bld du Cdt Charcot 92200 Neuilly	100,0%	
Salvepar Belgium Investment	SAS	Avenue Louise 480 - B 1050 Bruxelles	100,0%	

Filiales non consolidées

Entités non consolidées	Forme	Adresse	% d'intérêts	
			31 déc. 16	31 déc. 15
Tikotel Partners	SAS	32 rue de Monceau 75008 Paris	66,7%	66,7%
26Bis Rue Lubeck	SCI	32 rue de Monceau 75008 Paris	100,0%	100,0%
Takume	SAS	32 rue de Monceau 75008 Paris	100,0%	100,0%

Ces filiales 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 pas ces fonds s'effectue eu 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 5.26 § « Investissements dans les fonds gérés par Tikehau Investment Management ou Tikehau Capital Europe»).

c) Evénements significatifs impactant le périmètre de consolidation

Opérations de réorganisation

Le 21 décembre 2016, dans le cadre de la réorganisation du Groupe, il a été procédé aux apports à Tikehau Capital, par les associés de plusieurs sociétés du groupe Tikehau, des titres qu'ils détenaient dans diverses sociétés du groupe, Tikehau Capital ayant vocation à devenir pivot coté du groupe. Cela a notamment engendré les variations de périmètre de consolidation suivantes :

- Tikehau Capital Europe : détention des actions de préférence à hauteur de 75,1% suite aux apports (actions ordinaires détenues à hauteur de 100%).
- Tikehau Investment Management : détention à hauteur de 96,59% suite aux apports (contre 22,7% précédemment).

Pour ces entités, le passage entre comptabilisation par mise en équivalence et intégration globale a été traité, conformément à IFRS 3 révisé, comme une cession des actions détenues lors de la prise de contrôle le 21 décembre 2016 suivi de l'acquisition de la totalité des actions détenues.

La constatation de l'acquisition des nouveaux titres a donné lieu à la comptabilisation de *goodwill* :

- Pour Tikehau Capital Europe le montant du *goodwill* s'élève à 11,4 millions d'euros. La valorisation retenue pour le calcul du *goodwill* est fondée sur la valeur retenue pour l'augmentation de capital réservée à un partenaire stratégique réalisée le 30 septembre 2016, sur la base d'une valorisation *pre-money* de Tikehau Capital Europe de 15 millions d'euros ;
- Pour Tikehau Investment Management le montant du *goodwill* s'élève à 276,5 millions d'euros dont 64,2 millions d'euros sont relatifs à la plus-value de cession des titres précédemment détenus et donc comptabilisés en compte de résultat. La valorisation retenue est fondée sur la valeur retenue pour l'augmentation de capital réalisée le 3 novembre 2016 pour un montant de 15 millions d'euros et extériorisant une valorisation *post-money* de Tikehau IM de 315 millions d'euros. Cette valorisation a fait l'objet de travaux de revue par un expert indépendant qui se sont fondés notamment sur :
- Une approche des revenus à partir des flux de trésorerie futurs actualisés (DCF) et des flux de dividendes actualisés (DDM) ;
- Une approche de comparable à partir de multiples d'EBITDA et d'actifs sous gestion.

(montants en milliers)	TIM	TCE
Devise	*euros*	*euros*
Prix d'acquisition	**304 263**	**15 000**
Juste valeur des actifs acquis et passifs repris	**27 805**	**3 585**
dont actifs non courants	1 966	0
dont actifs courants (hors disponibilités)	23 145	0
dont disponibilités	16 050	6 544
dont dettes	13 356	2 959
Goodwill	**276 458**	**11 415**

Acquisition avec prise de contrôle

Le 10 novembre 2016, Tikehau Investment Management (filiale à hauteur de 96,59% au 31 décembre 2016) a pris le contrôle de la société singapourienne IREIT Global Group (IGG) en acquérant 80% des titres via sa filiale TIM Asia Pacific (détenue à 100%) créée spécifiquement pour l'acquisition.

IREIT Global Group est le manager d'IREIT Global, trust singapourien coté sur le marché singapourien et investissant dans des actifs immobiliers en Europe. IGG est donc d'une entité offrant des services ou activités liées à l'investissement du trust.

Cette société est donc consolidée par intégration globale, Tikehau Capital ayant le contrôle de cette société depuis le 21 décembre 2016, concomitamment à la prise de contrôle de Tikehau Investment Management.

La constatation de l'acquisition des nouveaux titres a donné lieu à la comptabilisation d'un goodwill pour un montant de 9,2 millions d'euros.

(montants en milliers)	IREIT G.
Devise	*Singapour Dollar*
Prix d'acquisition	**16 404**
Juste valeur des actifs acquis et passifs repris	**2 398**
dont actifs non courants	121
dont actifs courants (hors disponibilités)	1 621
dont disponibilités	515
dont dettes	141
Goodwill	**14 006**

Acquisition avec influence notable

Fin 2016 Tikehau Capital a investi dans le *family office* Letus Private Office, cabinet d'experts en gestion de patrimoine à destination des clients dits « Ultra High Net Worth Individuals » a été pensé et fondé par des professionnels de la banque privée, de l'assurance et du droit.

Tikehau Capital détient 20% de la société et 25% des droits de vote au Comité de Surveillance.

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 5.6.

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 *goodwill* 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 *goodwill* ne sont pas amortis. Ils font 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.

Compte tenu de la date de réalisation des prises de contrôle proche de la clôture, la définition des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) reste encore en cours d'analyse au 31 décembre 2016 et ces dernières seront finalisées dans un horizon de 12 mois.

Une fois les UGT définies les tests seront 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.

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'instrument dérivées » 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.

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 sont appliqués 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) Equivalents 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

En 2016 comme en 2015, Tikehau Capital a exercé son activité en investissement et investi dans des plateformes de gestion pour le compte de tiers (Tikehau IM, Tikehau Capital Europe).

Cette activité d'investissement en capital constitue l'unique secteur opérationnel de Tikehau Capital au titre de l'exercice 2016, les investissements pour compte de tiers étant réalisés via des sociétés comptabilisées par mise en équivalence jusqu'au 20 décembre 2016 et intégrées globalement à compter du 21 décembre 2016.

La gérance dispose d'indicateurs de performance par ligne de métiers sur les actifs sous gestion et sur le chiffre d'affaires net des rétrocessions. Ces indicateurs constituent le niveau d'analyse le plus fin disponible à ce jour.

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 « *Evaluation 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 (« sociétés cotées »). 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 (« sociétés non cotées ») 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 (« sociétés non cotées »), 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 *cashflows* 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.

5.6. Immobilisations incorporelles et corporelles

(en milliers d'euros)	31 déc. 2015	Entrée périmètre	Augmentation	Diminution	31 déc. 2016
Ecarts d'acquisition	0	297 067	0	0	297 067
Marques			10 710		10 710
Autres immobilisations incoprorelles	37	67	-3	-28	74
Total immobilisations incorporelles	**37**	**297 134**	**10 707**	**-28**	**307 851**

(en milliers d'euros)	31 déc. 2015	Entrée périmètre	Augmentation	Diminution	31 déc. 2016
Total immobilisations corporelles	**0**	**1 177**	**2 179**	**28**	**3 383**

Le détail des *goodwill* est donné ci-après :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
IREIT Global Group	9 194	0
Tikehau Capital Europe	11 415	0
Tikehau Investment Management	276 458	0
Goodwill	**297 067**	**0**

Au 31 décembre 2016 en l'absence d'indicateur de perte de valeur sur les *goodwill* et sur la marque et compte tenu de la date de réalisation des prises de contrôle ayant générées les *goodwill* et de la date d'acquisition de la marque proche de la clôture, aucun test de dépréciation n'a été mené.

5.7. 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
Juste valeur au 1er janvier 2015	**377 832**	**195 435**	**5 478**	**176 643**	**277**
Acquisitions de titres	178 043	14 771	19 630	143 632	10
Cessions et remboursements	-24 135	-327	-5 540	-18 268	0
Variations de juste valeur	10 720	5 430	-3 035	8 325	0
Mouvements sur créances liées	2 399	0	0	2 399	0
Juste valeur au 31 décembre 2015	**544 859**	**215 309**	**16 533**	**312 730**	**287**
Acquisitions de titres	303 464	65 138	0	238 326	0
Cessions et remboursements	-82 573	-20 492	0	-62 070	-10
Variation des créances	-28 840	0	6 843	-35 973	289
Variations de juste valeur	25 668	17 651	-11 741	19 759	0
Juste valeur au 31 décembre 2016	**762 578**	**277 606**	**11 635**	**472 771**	**566**

La valeur d'acquisition du portefeuille non courant se présente comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeur historique du portefeuille non courant	775 744	562 409
Valeur des créances rattachées	21 895	53 747

Les engagements restant dus sur le portefeuille d'investissement non courant se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Engagements sur portefeuille d'investissement non courant	18 100	7 894

5.8. Titres mis en équivalence

Variation des titres mis en équivalence

(en milliers d'euros)	
Part dans l'actif net des participations mises en équivalence au 1er janvier 2015	**3 342**
Dividendes versés	-541
Effets des variations de périmètre [1]	18 803
Effets des variations de pourcentages d'intérêts	-22
Effets des variations de changes	18
Autres (Attributions d'actions gratuites)	11
Part dans le résultat de la période	605
Part dans l'actif net des participations mises en équivalence au 31 décembre 2015	**22 216**
Dividendes versés	
Effets des variations de périmètre [1]	-21 985
Autres	36
Part dans l'actif net des participations mises en équivalence au 31 décembre 2016	**267**

Résultat opérationnel des sociétés mises en équivalence

(en milliers d'euros)	
Quote-part de résultat de TIM [2]	-401
Quote-part de résultat de TCE [2]	3 619
Plus-value de cessions des titres antérieurement comptabilisés par mise en équivalence [3]	64 212
Autres	-8
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	**67 422**

[1] *Variations de périmètre 2015 : entrée dans le périmètre de Tikehau Capital Europe.*
Variations de périmètre 2016 : passage de consolidation par mise en équivalence à intégration globale de Tikehau Capital Europe et Tikehau Investment Management et entrée dans le périmètre de Letus Private Office.

[2] *Quote-part de résultat du 1er janvier 2016 au 21 décembre 2016, date la prise de contrôle de Tikehau Investment Management et Tikehau Capital Europe*

[3] *Le passage entre consolidation par mise en équivalence et intégration globale a été traité, conformément à IFRS 3 révisé, comme une cession des actions détenues lors de la prise de contrôle le 21 décembre 2016 suivi de l'acquisition de la totalité des actions détenues*

Principaux agrégats financiers des sociétés comptabilisées par mise en équivalence

Entreprises associées au 31 décembre 2016 (en milliers d'euros)	Chiffre d'affaires	Résultat net (1)	Total actif	Total capitaux propres
Letus Private Office	0	0	770	770

Entreprises associées au 31 décembre 2015 (en milliers d'euros)	Chiffre d'affaires	Résultat net (1)	Total actif	Total capitaux propres
Tikehau Investment Management / Tikehau Investment Management Asia	29 621	2 717	28 595	16 548
Tikehau Capital Europe	0	-2 972	23 325	19 546

Entreprises associées au 31 décembre 2016 (en milliers d'euros)	% d'intérêt	Valeur de mise en équivalence	Valeur boursière	Dividendes versés aux entités du groupe	Quote part de résultat net	Ecarts d'acquisition	Capitaux Propres consolidés
Letus Private Office	20%	302		0	0	154	148
Valeur nette au bilan des quotes-parts dans les entités mises en équivalence		**302**	**0**	**0**	**0**	**154**	**148**

Entreprises associées au 31 décembre 2015 (en milliers d'euros)	% d'intérêt	Valeur de mise en équivalence	Valeur boursière	Dividendes versés aux entités du groupe	Quote part de résultat net	Ecarts d'acquisition	Capitaux Propres consolidés
Tikehau Investment Management / Tikehau Investment Management Asia	22,66%	3 413			605	3 413	
Tikehau Capital Europe	82,82%	18 803				18 803	
Valeur nette au bilan des quotes-parts dans les entités mises en équivalence		**22 216**	**0**	**0**	**605**	**22 216**	**0**

Au 31 décembre 2016, aucun passif éventuel n'est encouru par le groupe Tikehau dans ses entreprises associées.

5.9. Créances clients, comptes rattachés et autres créances

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Clients et comptes rattachés	8 885	75
Autres créances	5 689	5 107

Les autres créances sont principalement constituées de charges constatées d'avance et d'avoirs à recevoir.
Les créances clients et les autres créances ne font l'objet d'aucune provision pour non recouvrement.

5.10. 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
Juste valeur au 1er janvier 2014	**101 164**	**101 164**	**0**	**0**
Acquisitions /Cessions nettes	-37 598	-37 598	0	0
Variations de juste valeur	-6 494	-6 494	0	0
Juste valeur au 1er janvier 2015	**57 072**	**57 072**	**0**	**0**
Acquisitions /Cessions nettes	-19 505	-19 505	0	0
Variations de juste valeur	-5 888	-5 888	0	0
Juste valeur au 31 décembre 2015	**31 679**	**31 679**	**0**	**0**
Acquisitions /Cessions nettes	7 981	7 981	0	0
Variations de juste valeur	794	794	0	0
Juste valeur au 31 décembre 2016	**40 454**	**40 454**	**0**	**0**

La valeur d'acquisition du portefeuille courant se présente comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeur historique du portefeuille non courant	46 859	38 736

5.11. Instruments financiers dérivés courants

Dans le cadre de sa gestion de risques de marché, le Groupe est amené à prendre des positions d'options ou de futures pour lesquelles les variations de juste valeur sont comptabilisées au compte de résultat sur la ligne « Résultat du portefeuille d'instruments dérivés ». Aucune position n'était ouverte au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2016.

5.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Equivalents de trésorerie	486	9 513
Trésorerie	129 359	6 076
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**129 845**	**15 588**

Les équivalents de trésorerie sont constitués principalement de valeurs mobilières de placement.

5.13. Détail des instruments financiers dans le bilan consolidé

(en milliers d'euros)	Détail des instruments financiers 31 décembre 2016			
	Juste valeur par compte de résultat	Prêts et créances	Trésorerie / Dettes financières au coût amorti	Total
ACTIF				
ACTIFS NON COURANTS				
Portefeuille d'investissement non courant	740 683	21 895		762 578
Titres mis en équivalence	267			267
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**740 949**	**21 895**		**762 844**
ACTIFS COURANTS				
Portefeuille d'investissement courant	40 454			40 454
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21 602		108 243	129 845
TOTAL ACTIFS COURANTS	**62 056**		**108 243**	**170 299**
PASSIF				
PASSIFS NON COURANTS				
Emprunts et dettes financières			116 857	116 857
PASSIFS COURANTS				
Part à moins d'un an des dettes non courantes			2 354	2 354

(en milliers d'euros)	Détail des instruments financiers 31 décembre 2015			
	Juste valeur par compte de résultat	Prêts et créances	Trésorerie / Dettes financières au coût amorti	Total
ACTIF				
ACTIFS NON COURANTS				
Portefeuille d'investissement non courant	491 113	53 747		544 859
Titres mis en équivalence	22 216			22 216
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**513 328**	**53 747**		**567 075**
ACTIFS COURANTS				
Portefeuille d'investissement courant	31 679			31 679
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9 513		6 076	15 588
TOTAL ACTIFS COURANTS	**41 192**		**6 076**	**47 268**
PASSIF				
PASSIFS NON COURANTS				
Emprunts et dettes financières			224 895	224 895
PASSIFS COURANTS				
Part à moins d'un an des dettes non courantes			13 437	13 437

5.14. Nombre d'actions, capital social et dividendes

Jusqu'au 7 novembre 2016, les actions émises par Tikehau Capital étaient des actions de catégorie 1 et 2 bénéficiant chacune, de droits de vote et droits aux dividendes identiques. Les Actions de Catégorie 1 bénéficiaient, en cas de refus d'agrément et uniquement si les titres transférés étaient des actions de Catégorie 2, d'un droit de préemption.

Dans le cadre de la transformation de la société en société en commandite par actions le 7 novembre 2016, les actions de catégorie 1 et 2 ont été converties en actions ordinaires.

Nombre d'actions	31 décembre 2016	31 décembre 2015	30 juin 2016
Actions existantes en début de période	21 689 838	21 689 838	21 689 838
Actions émises pendant la période	32 484 984	0	0
Actions existantes en fin de période	54 174 822	21 689 838	21 689 838
donct actions de catégorie 1		*1 711 649*	*1 711 649*
donct actions de catégorie 2		*19 978 189*	*19 978 189*
donct actions ordinaires	*54 174 822*		

Capital social (en euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015	30 juin 2016
Valeur nominale fin de période	12	12	12
Capital social	650 097 864	260 278 056	260 278 056

Les dividendes par action versés au titre des exercices clos suivants s'élèvent à :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015	30 juin 2016
Dividende par action Tikehau Capital	-	0,70	0,60

5.15. Emprunts et dettes financières

Tikehau Capital a conclu son premier crédit syndiqué le 29 juillet 2016 d'un montant de 200 millions d'euros, avec un syndicat de prêteurs menés par BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et LCL en tant que co-arrangeurs, et composé de BRED Banque Populaire, Natixis, Standard Chartered, Banco Espirito Santo de la Vénétie et Société Générale (le « Contrat de Crédit Syndiqué »). Au 31 décembre 2016 sur les 200 millions d'euros disponibles 100 millions d'euros ont été tirés.

Tikehau Capital a également conclu en parallèle un emprunt bancaire auprès de la BRED pour un montant global de 20 millions d'euros, tiré en totalité au 31 décembre 2016.

Les obligations convertibles émises par Tikehau capital en 2015 pour un montant nominal de 176 millions d'euros, ont été annulées courant juin 2016 pour leur valeur nominale et coupons courus.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Obligations convertibles	**0**	**171 708**
Dette principale	121 354	60 631
Concours bancaires	0	6 314
Etalement des frais d'émission d'emprunt	-2 143	-321
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	**119 211**	**66 624**
Total	**119 211**	**238 332**
dont dette courante	*2 354*	*13 437*
dont dette non courante	*116 857*	*224 895*

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
Situation au 31 décembre 2016				
Emprunts bancaires à taux variable	1 000	119 000		120 000
Etalement des frais d'émission d'emprunt	-405	-2 143		-2 549
Emprunt obligataire convertible à taux fixe				
Découverts autorisés à taux variable				
Intérêts courus	1 760			1 760
Total	**2 354**	**116 857**		**119 211**
dont dette courante	*2 354*			*2 354*
dont dette non courante		*116 857*		*116 857*

(en milliers d'euros)	Échéance à moins d'un an	Échéance de un à cinq ans	Échéance à plus de cinq ans	Total
Situation au 31 décembre 2015				
Emprunts bancaires à taux variable	13 172	39 631	7 595	60 398
Etalement des frais d'émission d'emprunt		-321		-321
Emprunt obligataire convertible à taux fixe			171 708	171 708
Découverts autorisés à taux variable[1]	26		6 282	6 308
Intérêts courus	239			239
Total	**13 437**	**39 310**	**185 585**	**238 332**
dont dette courante	*13 437*			*13 437*
dont dette non courante		*39 310*	*185 585*	*224 895*

[1] *Crédit accordé par BESV sous la forme d'un découvert bancaire*

Informations sur les covenants bancaires

Emprunt bancaire BRED Banque Populaire contracté le 29 avril 2016 – 20 m€ :

Pendant toute la durée du contrat, Tikehau Capital s'est engagée à respecter un ratio financier semestriel de Loan to Value inférieur ou égal à 71% (pour les dates de test du 30/06/17 au 30/06/20) et 55% (pour les dates de test du 31/12/20 au 31/12/21), correspondant au rapport entre le montant en principal du prêt non remboursé et la somme de (i) la valeur des actions A et des actions E de Tikehau Retail Properties III et (ii) solde du compte de fonctionnement nanti au profit de la BRED Banque Populaire sur lequel sont versés toutes les distributions et dividendes réalisées par Tikehau Retail Properties III au profit de Tikehau Capital.

La première date de test du ratio est fixée au 30 juin 2017.

Crédit syndiqué contracté le 29 juillet 2016 – 200 m€ :

Pendant toute la durée du contrat, Tikehau Capital s'est engagée à respecter des ratios financiers calculés trimestriellement de :

- Ratio de LTV Senior inférieur ou égal à 35% correspondant au rapport entre le montant de la dette financière senior et la somme de (i) ses capitaux propres consolidés part du groupe et (ii) de sa dette financière totale
- Ratio de LTV Total inférieur ou égal à 50% correspondant au rapport entre le montant de la dette financière totale et la somme de (i) ses capitaux propres consolidés part du groupe et (ii) de sa dette financière totale
- Ratio de Limite (calculé de manière semestrielle) inférieur ou égal à 20% correspondant au rapport entre le montant des crédits bilatéraux et la somme de (i) ses capitaux propres consolidés part du groupe et (ii) de sa dette financière totale

Les ratios ont été respectés par Tikehau Capital au 31 décembre 2016.

5.16. Impôts

L'impôt se décompose de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Produit / (Charge)		
Impôt différé	24 066	5 588
Impôt courant	-1 689	0
Total	**22 377**	**5 588**
Résultat net de l'ensemble consolidé	72 496	9 589
Résultat hors impôt	50 119	4 000
Application du taux d'impôt normal théorique 33 [1/3]	-16 706	-1 333

Le rapprochement entre la situation d'impôt théorique et l'impôt réel se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Impôt théorique	**-16 706**	**-1 333**
Plus ou moins values au taux réduit	13 076	2 838
Reports déficitaires non activés	0	85
Régime mère fille	2 950	3 994
Résultat des sociétés mises en équivalence [1]	22 519	-63
Différence de taux	702	0
Autres	-163	67
Impôt réel	**22 377**	**5 588**

[1] *Plus-value de cession des sociétés antérieurement comptabilisées par mise en équivalence*

Les variations d'impôt au bilan se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	Passif (+)ou Actif (-) d'impôt	dont impôt différé	dont impôt courant
Situation au 1er janvier 2015	**5 460**	**2 086**	**3 373**
Impôt courant	0		0
Impôt différé	-4 158	-4 158	
Décaissement / encaissement d'impôt	-7 913		-7 913
Situation au 31 décembre 2015	**-6 611**	**-2 071**	**-4 540**
Impôt courant	1 689		1 689
Impôt différé	-24 686	-24 686	
Entrée de périmètre	-269		-269
Décaissement / encaissement d'impôt	4 511		4 511
Situation au 31 décembre 2016	**-25 366**	**-26 758**	**1 391**

Les impôts différés liés aux déficits fiscaux reportables sont détaillés ci-dessous :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Stock déficit reportable au taux normal local	**95 988**	**18 066**	**0**
Impôts différés activés	31 996	6 022	0
Stock déficit reportable au taux réduit local	**8 524**	**851**	**1 415**
Impôts différés activés	128	128	212

Au 31 décembre 2016, l'ensemble des reports déficitaires de Tikehau Capital au taux normal ont été activés.

Les variations d'impôts différés se décomposent de la manière suivante :

Libellé Compte	1er janv. 2016	Augmentation	Diminution et Reprise	Reclassement	Entrée périmètre	Variation de Juste Valeur	31 déc. 2016
Déficits reportables	6 150	25 974					32 124
Evaluation des instruments financiers	-390	298				1 431	1 338
Autres impôts différés actif	76	1	-76		59		29
Compensation ID	-3 764			-2 189			-5 953
Total impôt différé actif	**2 071**	**26 273**	**-76**	**-2 189**	**59**	**1 431**	**27 569**
Juste valeur du portefeuille	3 365	1 961			696		6 022
Autres passifs d'impôt différé	399	170			173		742
Compensation ID	-3 764			-2 189			-5 953
Total impôt différé passif		**2 131**		**-2 189**	**869**		**811**

5.17. Instruments financiers dérivés non courants

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.

5.18. 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.

Aucun plan n'a été mis en place au niveau de Tikehau Capital. Les plans de paiements fondés sur des actions ne concernent que 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 attribuées : 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 attribuées : 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 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.

	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 (euro par action)	4 486,91	4 486,91
Nb 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*	

5.19. Intérêts minoritaires

Les intérêts ne donnant pas le contrôle s'analysent ainsi :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	% d'intérêt
Tikehau Capital Europe	1 179	3,00%
Tikehau IM	1 120	3,40%
Autres sociétés	328	
Total	**2 627**	

5.20. Variation de juste valeur

(en milliers d'euros)	2016	2015
• Portefeuille non courant	41 495	11 715
• Portefeuille courant	794	8 074
Total	**42 289**	**19 789**

5.21. Autres revenus du portefeuille

(en milliers d'euros)	2016	2015
Dividendes	26 979	14 797
Intérêts	3 381	3 315
Autres	1 095	1 219
Revenus du portefeuille non courant	**31 455**	**19 331**
Dividendes	0	13
Intérêts	155	458
Autres	0	0
Revenus du portefeuille courant	**155**	**470**
Total	**31 611**	**19 801**

5.22. Positions dérivées et options dans la cadre de la gestion des risques de marché

(en milliers d'euros)	2016	2015
Gains sur produits dérivées et options	0	4 195
Pertes sur produits dérivées et options	-62 194	-25 220
Total	**-62 194**	**-21 025**

Sur l'exercice 2016, le coût des opérations sur instruments dérivés s'est élevé à 62,2 millions d'euros sur les positions prises par la Société sur les indices Eurostox notamment. L'exposition aux risques sur les marchés actions est détaillée à la note 5.31.c).

5.23. Charges opérationnelles

(en milliers d'euros)	2016	2015
Rémunération du Président puis du Gérant	-16 856	-9 184
Autres honoraires	-1 855	-1 056
Impôts et taxes	-4 192	-1 825
Divers	-1 189	-580
Total	**-24 092**	**-12 646**

Les modalités de détermination de la rémunération du Président de Tikehau Capital (jusqu'au 7 novembre 2016) et du Gréant de Tikehau Capital (à partir du 7 novembre 2016) sont détaillées à la note 5.26. b).

5.24. Produits nets sur équivalents de trésorerie

(en milliers d'euros)	2016	2015
Variation de juste valeur	387	6
Gains / pertes nets sur valeurs de placement	7	26
Gains / pertes nets liés au change	-177	308
Autres produits des valeurs de placement	361	141
Total	**577**	**481**

5.25. Charges financières

(en milliers d'euros)	2016	2015
Charges liées aux emprunts auprès des établ. de crédit	-3 484	-1 959
Charges liées aux emprunts obligataires convertibles	-1 100	-1 373
Charges liées aux instruments dérivés de taux	-1 980	-586
Variation de juste valeur des instruments dérivés de taux	-894	222
Divers	-415	714
Total	**-7 874**	**-2 983**

L'exposition aux risques de taux est détaillée à la note 5.26. b).

5.26. Parties liées

a) Périmètre des parties liées

Les parties liées de Tikehau Capital sont :

- Tikehau Capital General Partner, en sa qualité de gérant commanditaire, 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 ;
- Salvepar, société d'investissement détenue majoritairement par la Société ;
- Tikehau Capital Europe détenue majoritairement par la Société ;
- Tikehau Capital Partners UK détenue en totalité par la Société ;
- les entités comptabilisées à la juste valeur par résultat sur lesquelles la Société exercice une influence notable ou un contrôle.

Tikehau IM et Tikehau Capital Europe sont considérées comme des parties liées jusqu'au 21 décembre 2016, date de prise de contrôle de ces entités par Tikehau Capital (date à partir de laquelle ces entités sont intégrées globalement).

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.

b) Nature des relations avec les parties liées jusqu'au 7 novembre 2016

Rémunération du Président de Tikehau Capital

Tikehau Capital Advisors percevait une rémunération en tant que président de Tikehau Capital. Cette rémunération, définie statutairement, est composée (i) d'une partie fixe déterminée sur la base de l'Actif Net Réévalué[1] N-1 de Tikehau Capital déterminé au dernier jour de l'exercice social précédent et (ii) d'une partie variable correspondant à 12,5% du résultat social de l'exercice clôturé de Tikehau Capital.

AF & Co en sa qualité de Président de Tikehau Capital Advisors et MCH en sa qualité de Directeur Général de Tikehau Capital Advisors ainsi que leurs représentants personnes physiques ne percevaient pas de rémunération de Tikehau Capital ou de l'une de ses filiales.

Prestations de services rendues par Tikehau Capital Advisors à Tikehau Capital (iii)

Tikehau Capital bénéficiait du support administratif en moyens humains et matériels de Tikehau Capital Advisors lui permettant de réaliser dans les meilleures conditions son activité d'investissement. Les prestations de services rendues incluaient les services rendus par le Directeur des équipes d'investissement de Tikehau Capital Advisors.

Prestations de services rendues par Tikehau Capital Advisors à Salvepar et Tikehau IM (iv)

Tikehau Capital Advisors assurait une prestation de conseil en matière de choix d'investissements, ainsi que dans la gestion du portefeuille de participations de la filiale Salvepar; cette convention inclut notamment le conseil en matière d'investissement, le suivi des opérations d'investissement et des participations en portefeuille, et le suivi des opérations de cession.

Tikehau Capital Advisors mettait à la disposition de Salvepar et de Tikehau IM principalement, un support administratif en moyens humains et matériels leur permettant de réaliser dans les meilleures conditions leur objet social.

---

[1] *Pour la détermination de l'ANR, les actifs et passifs de la Société seront évalués comme suit, étant précisé que les holdings de participations (cotées ou non cotées) seront traitées en transparence dès lors qu'elles sont contrôlées de manière exclusive ou conjointe :*
- Actifs cotés : règles de valorisation comptable en vigueur ;
- Actifs non cotés : prix d'acquisition à défaut d'autres valorisations pertinentes plus récentes, notamment: valeur résultant d'une transaction significative, ou valeur résultant d'une offre ferme d'acquisition ou d'un protocole d'investissement, ou valeur d'expertise (spécialement en ce qui concerne les actifs immobiliers), ou valeur liquidative publiée en ce qui concerne les parts de fonds ou de sociétés de capital-risque (5CR), ou juste valeur sur la base des recommandations professionnelles pertinentes publiées (EVAC, AFIC, etc.)
- Déduction de l'impôt

c) Nature des relations avec les parties liées depuis le 7 novembre 2016

Le 7 novembre 2016 la Société a été transformée en société en commandite par actions et est désormais gérée par un Gérant, Tikehau Capital General Partner.

Rémunération de la Gérance

Le Gérant a droit à (i) une rémunération définie statutairement 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.

Rémunération préciputaire 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 créée. 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 titre de l'exercice 2016.

Prestations de services rendues par Tikehau Capital Advisors à Salvepar (iii)

Tikehau Capital Advisors met à la disposition de Salvepar, un support administratif en moyens humains et matériels leur permettant de réaliser dans les meilleures conditions leur objet social.

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 Tikehau Capital Advisors du 1er janvier au 7 novembre 2016

(en milliers d'euros)	2016	2015
Rémunération sur l'Actif Net Réévalué et augmentation de capital (i)	15 743	8 660
Rémunération sur le Résultat Net (ii)		524
Rémunération liée au support administratif mis à disposition (iii)	680	680
Rémunération facturée à Tikehau Capital (HT)	**16 423**	**9 864**
Rémunération facturée à Salvepar (HT) (iv)	**2 996**	**2 371**
Rémunération facturée à Tikehau Investment Management (HT) (iv)	**2 049**	**840**
Total	**21 468**	**13 075**

Rémunération TCGP du 7 novembre au 31 décembre 2016

(en milliers d'euros)	2016	2015
Rémunération sur les capitaux propres consolidés (i)	1 113	
Rémunération sur le Résultat Net (ii)		
Rémunération facturée à Tikehau Capital (HT)	**1 113**	
Total	**1 113**	**0**

Investissements dans les fonds gérés par Tikehau Investment Management (Tikehau IM) ou Tikehau Capital Europe (TCE)

Le tableau suivant présente la liste des fonds dans lesquels Tikehau Capital ou une de ses filiales a investi et qui sont gérés par Tikehau IM ou TCE :

(en millions d'euros) Fonds	Société ayant investi	31 décembre 2016				
		Montant Appelé [1]		Engagement		% détention [2]
		Tikehau	Fonds	Tikehau	Fonds	
TDL3	TPC UK	19,1	287,7	40,5	610,0	7%
TSL II	TPC UK	7,0	119,0	25,0	522,2	5%
TSO	TPC 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%
TSS II	TC	15,0	85,3	15,0	85,3	18%
TIRF (I-Petali)	TC, TCP UK & SY	9,2	35,0	9,2	35,0	26%
TLP I (Escoffier)	TC	8,7	56,3	8,7	56,3	15%
TRE I (Elis)	TC	9,0	99,9	9,0	99,9	9%
TRE II (Optimo)	TC	45,6	180,5	45,6	180,5	25%
TREIC	TC & SY	17,8	59,3	75,0	250,0	30%
TRP I (Mr. Bricolage)	TC & SY	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%
CLO I	TCP UK / TCE	34,5	354,7	34,5	354,7	10%
CLO II	TCP TCE	19,4	414,2	19,4	414,2	5%
Autres		6,0	76,5	8,8	140,9	
Total		**310,0**	**2 278,6**	**436,0**	**3 315,9**	

[1] Montant investi au coût historique hors revalorisation
[2] Pourcentage de détention calculé sur les montants engagés

(en millions d'euros) Fonds	Société ayant investi	31 décembre 2015				
		Montant Appelé [1]		Engagement		% détention [2]
		Tikehau	Fonds	Tikehau	Fonds	
TDL3	TCP UK	0,9	9,4	37,5	376,6	10%
TSL II	TCP UK	2,5	19,5	25,0	195,0	13%
Tikeflo Invest 3	TCP	12,1	12,2	12,1	12,2	99%
TPC	TCP	21,5	113,1	25,5	133,9	19%
TSS II	TCP	15,0	85,3	15,0	85,3	18%
TRE I (Elis)	TCP	9,0	99,9	9,0	99,9	9%
TRP I (Mr. Bricolage)	TCP & SY	30,0	135,0	30,0	135,0	22%
TRP II (Bercy 2)	TCP	16,4	44,6	16,4	44,6	37%
TRP III (Babou)	TCP	35,5	175,0	35,5	175,0	20%
CLO I	TCP UK / TCE	34,5	354,7	34,5	354,7	10%
Autres		3,7	28,9	3,7	28,9	
Total		181,2	1 077,6	244,2	1 641,0	

[1] Montant investi au coût historique hors revalorisation
[2] 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 depuis avril 2014 sont répartis de la manière suivante : 20% des commissions de surperformance sont perçues par une société actionnaire de Tikehau Capital Advisors détenue par les associés du groupe Tikehau, les 80% restants étant ventilés 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 2016, 74% des actifs sous gestion de dette privée – Direct Lending & CLO et la quasi-totalité des fonds immobiliers donnent droits à des commissions de surperformance.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs éligibles aux commissions de surperformance	**1 941,6**	**757,6**
Direct lending et CLO	1 253,3	506,7
Immobilier	688,3	250,9
Actifs sous gestion	**2 631,3**	**1 475,6**
Direct lending et CLO	1 943,0	1 224,7
Immobilier	688,3	250,9

Tikehau Capital et ces filiales consolidées en intégration globale n'ont pas perçu de commissions de surperformance au titre de l'exercice 2016.

ORNANE SALVEPAR

Salvepar a émis le 6 mai 2015 des ORNANE (Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes, les « Obligations ») venant à échéance le 1er janvier 2022. Les obligations ont été émises le 18 mai 2015 pour un montant nominal total de 150 millions d'euros auquel Tikehau Capital a souscrit à hauteur de 64 millions d'euros. Le taux d'intérêt nominal annuel des Obligations est fixé à 1,625% payable semestriellement à terme échu le 1er janvier et le 1er juillet de chaque année.

Sur l'exercice 2016, le montant des intérêts perçus par Tikehau Capital au titre des obligations Salvepar s'élève à 1.033.845 €.

Créances rattachées aux participations dans les parties liées

Les créances rattachées aux titres envers les parties liées sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Angelmar	6 826	6 336
Tikeflo	3 838	4 592
Tikehau Asia	6 871	4 204
Tikehau Secondary	7	220
Tikehau Venture	2 150	1 770
AR Industries	2 002	
Heuricap	681	
TGP	30	
Créances sur des entités comptabilisées à la juste valeur	**20 401**	**19 124**
Tikotel Partners		0
Takume	289	284
Créances sur des entités non consolidées	**289**	**284**
Créances rattachées aux parties liées	**20 690**	**19 408**

5.27. Risques de marché

a) Exposition au risque de taux

Au 31 décembre 2016, au passif, Tikehau Capital était exposée à un risque de taux sur ses emprunts bancaires pour un montant de 119.2 millions d'euros. Pour cet endettement total, une variation instantanée de 50 points de base de l'Euribor 3 mois aurait eu un impact sur le résultat avant impôt au 31 décembre 2016 de plus ou moins 596 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2015 et 2016, les actifs financiers de Tikehau Capital exposés à un risque de taux étaient les suivants (sur la base des comptes consolidés) :

Actifs financiers exposés au risque de taux (en millions d'euros)	Taux fixe		Taux variable		Total	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Au 31 décembre 2015		2,6%		97,4%		100,0%
Obligations à taux fixe	4,5				4,5	
Dettes bancaires (E3M)			66,7		66,7	
Swaps de Taux (E3M)			100,1		100,1	
Au 31 décembre 2016		1,8%		98,2%		100,0%
Obligations à taux fixe	5,3				5,3	
Dettes bancaires (E3M)			119,2		119,2	
Swaps de Taux (E3M)			170,6		170,6	

Par ailleurs, sur la base d'un portefeuille d'obligations convertibles à taux fixe cotées de 4,8 millions d'euros (Selectirente 3,5% CV 2020), la variation instantanée des taux de même maturité (4 ans) aurait un impact négligeable sur la valorisation car l'obligation convertible se trouve "dans la monnaie" et a une sensibilité action beaucoup plus importante que sa sensibilité taux.

Afin de gérer les risques sur son exposition au taux variable, Tikehau Capital a contracté des SWAP de taux dont les caractéristiques sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Nominal dette	Notionnel	Taux fixe moyen	Maturité moyenne
Au 31 décembre 2015	66,7	100,1	1,48%	7,8 ans
Au 31 décembre 2016	119,2	170,6	0,96%	8,2 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 2016, Tikehau Capital était exposée à un risque de change sur la livre sterling, sur le dollar américain, sur le dollar singapourien et sur le zloty polonais. Il n'y avait pas de couverture de change sur devises au 31 décembre 2016.

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 2015 et au 31 décembre 2016 :

En millions d'euros	Impact	
	Dépréciation de 10% de la devise	Appréciation de 10% de la devise
Au 31 décembre 2015		
Dollar australien	-1,6	2,0
Livre Sterling	-3,2	3,9
Zloty polonais	-0,1	0,1
Au 31 décembre 2016		
Dollar américain	-2,3	2,8
Dollar singapourien	-0,8	1,0
Livre Sterling	-0,7	0,8
Zloty polonais	-0,1	0,1

c) Exposition aux risques sur marchés actions

En raison de son activité, Tikehau Capital est exposée de façon directe aux risques des marchés actions à hauteur de la juste valeur de ses titres cotés, soit environ 282,9 millions d'euros au 31 décembre 2016 (incluant les titres cotés du portefeuille d'investissement non courant et du portefeuille d'investissement courant). 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 affectée 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 des 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 2016 aurait entrainé une charge complémentaire de 28 millions d'euros dans le résultat consolidé avant impôt au 31 décembre 2016. Une baisse des cours de bourse est également susceptible d'impacter le résultat réalisé lors des éventuelles cessions en bourse 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.

Tikehau Capital réalise des opérations d'investissement sur les marchés d'instruments dérivés européens (futures ou options) notamment dans le cadre d'une politique de gestion des risques de marché. Au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2016, Tikehau Capital n'avait pas d'exposition ouverte à la clôture.

Les résultats de ces activités s'élèvent respectivement à -21 millions d'euros en 2015 et - 62,0 millions d'euros en 2016.

Ces activités sont très sensibles aux variations des marchés actions et peuvent générés des impacts significatifs sur le résultat de la société.

Au cours des dix dernières années (2006 à 2016), ces stratégies ont généré un coût total de 66 millions d'euros. Sur l'exercice 2016, le coût de ces stratégies a représenté 5,5% des capitaux propres consolidés et depuis le 1er janvier 2013, le coût moyen représente un pourcentage des capitaux propres consolidés moyen de 3,6 %.

Enfin, Tikehau Capital peut également être affectée par les variations de valeur de ses actifs non-cotés, néanmoins leur impact sur l'ensemble du portefeuille de la Société demeure limité. En effet, les investissements en titres de capital non cotés représentent un montant total de 59,2 millions d'euros au 31 décembre 2016.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Titres	Créances	Total	Titres	Créances	Total
Titres de capital	59	16	76	20	20	40
Fonds (TIAP & FCPR)	272	1	272	183	1	184
Obligations	124	0	125	87	1	88
Total	**455**	**18**	**473**	**290**	**22**	**312**

Les investissements obligataires ou réalisés dans des fonds fermés (majoritairement investis en dette non cotée) ont par nature une variabilité de rendement moindre :

- Les risques liés aux investissements obligataires non cotés, libellés avec des taux de coupons fixes, sont limités au risque émetteur. A la date du présent Document de base, aucun défaut n'est intervenu sur les investissements obligataires non cotés du Groupe.
- Les investissements dans les fonds sont constitués au 31 décembre 2016 à 85% de fonds gérés par Tikehau IM ou Tikehau Capital Europe (principalement fonds de dette privée ou fonds immobiliers sur lesquels les taux de défaut historiques sont très limités).

Les investissements de Tikehau Capital en titres de capital (sur les actifs de niveaux 1 ou 2 notamment) peuvent avoir une variabilité plus importante.

La plupart des sous-jacents aux actifs investis correspondent à des secteurs peu cycliques, ce qui réduit la probabilité de variabilité des rendements. Le principal risque de variabilité des rendements correspond au risque de défaut ou de non réalisation des attentes.

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. En 2016, 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.

5.28. Passifs éventuels

Description (en milliers d'euros)	Montant au 31 décembre 2016		Montant au 31 décembre 2015	
	Nombre de titres	Valeur de la garantie donnée	Nombre de titres	Valeur de la garantie donnée
Engagement de versement en compte courant		208		4 280
Engagement de souscription en capital dans des sociétés		44 948		20 000
Engagement restant à appeler par des fonds		94 055		0
Nantissement de titres en garantie de la GAPD		48 600		
Nantissement de titres en garantie d'emprunts et découverts autorisés	4 651 218	269 691	2 493 767	138 262
Nantissement de comptes bancaires en garantie d'emprunts et découverts autorisés		3 385		192 431
Caution donnée en garantie de cessions de parts de SCI effectuées par une filiale		2 000		
Total engagements donnés		**414 286**		**354 973**

Description (en milliers d'euros)	Montant au 31 décembre 2016	Montant au 31 décembre 2018
Crédit Lombard non tiré à la clôture	0	39 937
Crédit Syndiqué non tiré à la clôture	100 000	
Emprunt Société Générale non tiré à la date de clôture	n/a	15 000
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	
Total engagements reçus	**259 518**	**54 937**

** Engagement pouvant être augmenté jusqu'à un montant de 15 millions d'euros*

5.29. Evénements postérieurs à la clôture

Augmentations de capital de Tikehau Capital

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.

Dans le cadre du projet de transformation du Groupe débuté fin 2016, visant à une simplification de son organigramme juridique, Tikehau Capital a annoncé début janvier 2017 une offre publique d'échange et d'achat de la Société sur les actions ordinaires et les ORNANE de sa filiale Salvepar non encore détenues par la Société. Le règlement livraison de cette offre publique est intervenu le 28 février 2017 et s'est traduit par la création de 7 185 807 actions Tikehau Capital soit une augmentation de capital d'un montant d'environ 151 millions d'euros sur la base d'une parité d'échange de 2,6333. A l'issue de cette opération, la Société détient Salvepar à hauteur de 99,14%.

Par ailleurs, le 6 janvier 2017 Tikehau Capital a également obtenu du FSP 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.

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. A l'issue de cette opération autorisée par la FCA, la Société détenait 75,1% des actions de Tikehau Capital Europe, et Amundi 24,9%.

Cette augmentation de capital permet à Tikehau Capital Europe de financer la phase préparatoire de Tikehau CLO III dont le lancement est prévu mi-2017.

Succès de l'offre d'échange sur Salvepar

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. 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.

Post réalisation de l'offre publique d'échange, Tikehau Capital détenait 99,1% des actions ordinaires et 99,8% des ORNANE de Salevpar.

Le retrait obligatoire portant sur les actions et les ORNANE Salvepar non apportées à l'offre est intervenu le 6 mars 2017.

Introduction en bourse de Tikehau Capital

Le 7 mars 2017 la Société a fait son entrée en bourse sur 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. L'opération a consisté en une offre publique d'échange sur Salvepar détaillée précédemment.

Evolution de la participation dans Groupe Flo

En 2006, la Société a pris une participation de 34% dans la société Financière Flo aux côtés de GIB, une société commune entre Ackermans & van Haaren et CNP. Cette participation lui confère une détention d'environ 24% dans la société cotée Groupe Flo, qui était valorisée à 7,9 millions d'euros dans les comptes consolidés de la Société au 31 décembre 2016.

Groupe Flo est le premier groupe de restauration commerciale en France. Le groupe compte plus de 300 restaurants rassemblés autour de multiples enseignes (Hippopotamus, Brasseries Flo, Tablapizza et Tavernes de Maître Kanter). (Voir le site internet de Groupe Flo : www.groupeflo.com.)

En 2015, le chiffre d'affaires consolidé de Groupe Flo a reculé de 6,1%, dans une conjoncture très défavorable pour le secteur de la restauration, impacté à Paris par les attentats de novembre 2015. Le résultat net consolidé de l'exercice 2015, part du groupe, est ressorti en une perte de 51,5 millions d'euros. La dette financière nette (correspondant à la dette financière nette augmentée des prêts d'actionnaires) s'établissait à 79,3 millions d'euros au 31 décembre 2015, tenant

compte d'un prêt d'actionnaires de 27,1 millions d'euros de Financière Flo.

Dans ce contexte de difficultés financières, Groupe Flo a annoncé le 1er décembre 2016 avoir trouvé un accord avec ses partenaires financiers prévoyant la suspension de différents droits au titre des contrats de crédit existants jusqu'à fin avril 2017, en ce compris le remboursement des montants dus en principal pendant cette période, et la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit de 6,2 millions d'euros fournie par son actionnaire de référence, Financière Flo, dont la Société est associé à hauteur de 34%, impliquant un investissement complémentaire par la Société de 2,1 millions d'euros. Cette nouvelle ligne de crédit est remboursable au plus tard fin avril 2017 en s'appuyant notamment sur une des cessions d'actifs non stratégiques envisagéeen cours. L'accord ainsi trouvé a permis à Groupe Flo de faire face à ses besoins de trésorerie jusqu'à fin avril 2017.

A la suite de cette annonce, Groupe Flo a annoncé début 2017 poursuivre son processus de recherche d'investisseurs et d'exploration de nouvelles options stratégiques pour le groupe. Il a indiqué et avoir reçu des propositions non-engageantes d'entrée à son capital et/ou d'acquisition de certains de ses actifs, notamment de la part de Groupe Bertrand, un acteur majeur de la restauration commerciale en France. Groupe Flo a également annoncé son chiffre d'affaires au 31 décembre 2016 qui s'élevait à 266,5 millions d'euros (en baisse sur l'année de 5,5% à périmètre comparable) et son résultat courant se traduisant par une perte de 13,9 millions d'euros (contre une perte de 6,9 millions d'euros en 2015). La dette financière nette (correspondant à la dette financière nette augmentée des prêts d'actionnaires) de Groupe Flo s'élevait à 64,7 millions d'euros à fin 2016, tenant compte d'un prêt d'actionnaires de 28,4 millions d'euros de Financière Flo.

2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

C.M.S. EXPERTS ASSOCIES
149, boulevard Malesherbes
75017 Paris
S.A.R.L. au capital de € 200.000

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Paris

ERNST & YOUNG et Autres
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense1
S.A.S. à capital variable

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles

Tikehau Capital
(Anciennement Tikehau Capital Partners)
Exercice clos le 31 décembre 2016

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

• le contrôle des comptes consolidés de la société Tikehau Capital, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;

• la justification de nos appréciations ;

• la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le gérant. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point exposé dans la note 5.2.f de l'annexe concernant le changement de présentation des résultats des sociétés mises en équivalence.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Dans le cadre de l'arrêté des comptes, votre groupe procède à des estimations comptables significatives portant sur l'évaluation des écarts d'acquisition, sur les impôts différés actifs et sur certains instruments financiers non cotés sur des marchés actifs selon les modalités décrites dans les notes 5.4 et 5.5 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons revu les hypothèses retenues et les paramètres utilisés et vérifié que ces estimations comptables s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

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.

Paris et Paris-La Défense, le 21 avril 2017

Les Commissaires aux Comptes

C.M.S. EXPERTS ASSOCIES	ERNST & YOUNG et Autres
Stéphane Sznajderman	David Koestner

3. Informations financières *pro forma* non auditées au 31 décembre 2016

1. Préambule

Le règlement européen sur les prospectus n° 809-2004 impose l'établissement d'une information financière *pro forma* en cas de variation de périmètre ayant un impact de plus de 25% sur un ou plusieurs indicateurs de son activité.

Les diverses opérations de simplification de la structure du groupe ayant eu un impact significatif au-delà des seuils prévus par les textes, ont rendu nécessaire l'établissement de telles informations.

Les informations financières *pro forma* non auditées de Tikehau Capital ont été préparées en supposant que les diverses opérations de simplification de la structure actionnariale et de la gouvernance du Groupe Tikehau menées afin de préparer l'admission aux négociations des actions de la Société Tikehau Capital (« la Société ») sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ont été réalisées.

Les informations financières *pro forma* non auditées tiennent compte de deux augmentations de capital significatives intervenues début 2017, la constatation de la réalisation de l'offre publique d'échange sur Salvepar ainsi que différentes opérations de simplification de l'organigramme juridique du Groupe (débutées fin 2016) :

1. Les opérations d'apport à Tikehau Capital réalisées le 21 décembre 2016 :
   - Apport de 74,1% des actions composant le capital de Tikehau IM et détenues par la quasi-totalité des associés de Tikehau IM (à l'exception des salariés de Tikehau IM attributaires d'actions gratuites) ;
   - L'apport à Tikehau Capital des titres de Tikehau Capital Europe (TCE) détenus par Tikehau Capital Advisors ;
   - L'apport à Tikehau Capital par les associés de Tikehau Asia des actions de Tikehau Asia non-encore détenues par Tikehau Capital ;
2. L'augmentation de capital réalisée le 6 janvier 2017 pour un montant (prime incluse) d'environ 150 millions d'euros ;
3. L'augmentation de capital réservée au FSP pour un montant total de 50 millions d'euros réalisée le 6 mars 2017 ;
4. Le regroupement de la totalité de la participation financière dans la Société Duke Street sous Tikehau Capital sous réserve de l'approbation du FCA ;
5. L'apport à Tikehau Capital des titres Salvepar détenus par ses principaux actionnaires minoritaires, dans le cadre de l'offre publique d'échange lancée le 9 janvier 2017 et finalisée le 27 février 2017 ayant conduit compte tenu du succès de l'offre au retrait de la cotation des titres Salvepar ;
6. L'augmentation du capital de Tikehau Capital Europe (TCE) suite à l'approbation du FCA sur l'opération le 2 février 2017, de manière à permettre à Amundi de détenir 24,9% des AO post opération.

Ces opérations ont été mises en œuvre avec l'objectif d'améliorer la lisibilité de l'organigramme juridique du Groupe, promouvoir l'efficience opérationnelle et mettre en place une organisation fonctionnelle conforme aux objectifs et à la stratégie de la Société.

Les informations financières *pro forma* ont ainsi comme objectif d'illustrer l'impact de ces opérations sur la présentation des comptes consolidés de Tikehau Capital, comme si l'ensemble des opérations de réorganisation envisagées et décrites ci-avant avait été effectué le 31 décembre 2016 pour les besoins de l'état de la situation financière *pro forma* et le 1er janvier 2016 pour les besoins du compte de résultat *pro forma* en application du règlement Européen n°8 09/2004.

Néanmoins, le résultat net hors résultats non récurrents liées aux opérations TIM et Salvepar a été présenté à des fins de continuité de lecture des informations financières *pro forma* avec celles relatives à l'exercice 2015 (extraites du paragraphe V du Document de base n° I.17-002 enregistré auprès de l'AMF le 24 janvier 2017) en appliquant la même base de préparation que celle qui avait prévalue pour l'établissement de ces informations financières *pro forma* 2015 (comme si les opérations étaient intervenues au 1er janvier 2015).

Les informations financières *pro forma* relatives à l'exercice 2015 sont extraites du paragraphe V du Document de base n° I.17-002 enregistré auprès de l'AMF le 24 janvier 2017 et ont fait l'objet d'un rapport spécifique des CAC et sont présentées à titre de

comparaison (ces informations sont présentées comme si les opérations avaient été réalisés le 1er janvier 2015).

Les informations financières *pro forma* non auditées de Tikehau Capital ont été préparées sur la base des hypothèses présentées dans le paragraphe §5.1 – « Description des opérations et base de préparation » des notes relatives aux informations financières *pro forma* non auditées présentées ci-après.

Ces hypothèses sont identiques à celles prises pour l'établissement de l'information financière *pro forma* publiées lors de l'introduction en bourse de la société.

Les informations financières *pro forma* non auditées ne reflètent pas les résultats ou la situation financière que Tikehau Capital aurait eus si les opérations avaient effectivement été réalisées aux dates respectives indiquées ci-dessus. Les informations financières *pro forma* non auditées présentées ci-dessous ne reflètent pas non plus les synergies ou coûts d'intégrations pouvant résulter de ces opérations.

Les informations présentées ci-dessous doivent être lues conjointement avec les informations figurant dans les comptes consolidés de Tikehau Capital et avec les autres informations figurant dans le présent Document de Référence.

Les informations financières *pro forma* de Tikehau Capital ne sont pas nécessairement représentatives du résultat à venir ou de la situation financière future de Tikehau Capital. Il ne peut être garanti que les tendances indiquées par les informations financières *pro forma* non auditées (ou par les comptes respectifs de Tikehau Capital, Salvepar, Tikehau IM ou Tikehau Capital Europe) soient représentatives des résultats ou de la performance à venir de Tikehau Capital.

En conséquence, les résultats et la situation financière de Tikehau Capital peuvent différer de manière significative par rapport aux résultats et à la situation financière, présentés dans les informations financières *pro forma* non auditées.

2. Informations financières *pro forma* présentées

Les informations financières *pro forma* non auditées ont été préparées en milliers d'euros et reflètent les opérations décrites ci-avant comme si elles étaient intervenues le 31 décembre 2016 pour les besoins de l'état de la situation financière *pro forma* et le 1er janvier 2016 pour les besoins des comptes de résultat *pro forma*.

Les informations financières *pro forma* non auditées incluent les informations suivantes :

- un état de la situation financière *pro forma* au 31 décembre 2016 qui reflète les opérations de réorganisation, en utilisant la méthode de l'acquisition comme si les opérations étaient intervenues le 31 décembre 2016 ;

- un compte de résultat *pro forma* combiné résumé non audité pour l'exercice du 1er janvier au 31 décembre 2016 qui reflète les opérations de réorganisation en utilisant la méthode de l'acquisition comme si ces opérations étaient intervenues au 1er janvier 2016 en application du règlement Européen n°8 09/2004. De plus, le résultat net hors résultats non récurrents liées aux opérations TIM et Salvepar a été présenté à des fins de continuité de lecture des informations financières *pro forma* avec celles relatives à l'exercice 2015 (extraites du paragraphe V du Document de base n° I.17-002 enregistré auprès de l'AMF le 24 janvier 2017) en appliquant la même base de préparation que celle qui avait prévalue pour l'établissement de ces informations financières *pro forma* 2015 (comme si les opérations étaient intervenues au 1er janvier 2015).

- et un compte de résultat *pro forma* résumé non audité de la période du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2015 qui reflète les opérations de réorganisation en utilisant la méthode de l'acquisition comme si ces opérations étaient intervenues au 1er janvier 2015. Ces informations financières *pro forma* relatives à l'exercice 2015, présentées à titre de comparaison, sont extraites du paragraphe V du Document de base n° I.17-002 enregistré auprès de l'AMF le 24 janvier 2017 et ont faites l'objet d'un rapport spécifique des CAC en date du 24 janvier 2017.

- des notes explicatives.

Les informations financières *pro forma* non auditées ont été établies et doivent être lues notamment en relation avec les documents suivants :

- les états financiers consolidés de Tikehau Capital au 31 décembre 2016 ayant été établis en conformité avec les normes comptables internationales IAS/IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne et ayant fait l'objet d'un audit par les commissaires aux comptes. Ces états financiers sont inclus dans le présent Document de Référence ;

- les états financiers consolidés de Salvepar au 31 décembre 2016 ayant été établis en conformité avec les normes comptables internationales IAS/IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne et faisant l'objet de procédures d'audit par les commissaires aux comptes qui sont en cours.

Les ajustements *pro forma* sont fondés sur les informations disponibles ainsi que sur certaines hypothèses jugées raisonnables, y compris celle qui prévoit la fusion entre Tikehau Capital et Salvepar.

3. Situation financière *pro forma* non auditée

Etats de synthèse

ACTIF (en milliers d'euros)	31 décembre 2016
ACTIFS NON COURANTS	
Immobilisations incorporelles et corporelles	311 347
Portefeuille d'investissement non courant	840 804
Titres mis en équivalence	6 907
Impôt différé actif	25 946
Autres actifs non courants	
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**1 185 004**
ACTIFS COURANTS	
Créances clients et comptes rattachés	8 909
Autres créances	5 720
Portefeuille d'investissement courant	118 461
Instruments financiers dérivés courants	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	495 085
TOTAL ACTIFS COURANTS	**628 175**
TOTAL DES ACTIFS	**1 813 179**

PASSIF (en milliers d'euros)	31 décembre 2016
Capitaux propres part du groupe	**1 512 040**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	18 449
CAPITAUX PROPRES	**1 530 488**
PASSIFS NON COURANTS	
Provisions non courantes	421
Emprunts et dettes financières non courantes	202 193
Impôt différé passif	8 626
Instruments financiers dérivés non courants	4 072
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**215 311**
PASSIFS COURANTS	
Emprunts et dettes financières courantes	3 053
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14 924
Dettes fiscales et sociales	24 459
Instruments financiers dérivés courants	
Autres dettes	24 944
TOTAL PASSIFS COURANTS	**67 380**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	**1 813 179**

Etats de passage entre les comptes consolidés publiés et la situation financière *pro forma*

ACTIF (en milliers d'euros)	Comptes consolidés 31/12/2016	Apport Salvepar note 5.2.1	Apport Duke Street note 5.2.2	Augmentations de capital TCE note 5.2.3	Augmentations de capital TC note 5.2.4	Eliminations internes	*Pro forma* 31/12/2016
ACTIFS NON COURANTS							
Immobilisations incorporelles et corporelles	311 234	113	0	0	0	0	311 347
Portefeuille d'investissement non courant	762 578	145 584	-2 777	0	0	-64 581	840 804
Titres mis en équivalence	267		6 640	0	0	0	6 907
Impôt différé actif	27 569	-1 623	0	0	0	0	25 946
Autres actifs non courants	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**1 101 647**	**144 074**	**3 864**	**0**	**0**	**-64 581**	**1 185 004**
ACTIFS COURANTS							
Créances clients et comptes rattachés	8 885	562	0	0	0	-538	8 909
Autres créances	5 689	31	0	0	0	0	5 720
Portefeuille d'investissement courant	40 454	78 007	0	0	0	0	118 461
Instruments financiers dérivés courants	0	0	0	0	0	0	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	129 845	150 240	0	15 000	200 000	0	495 085
TOTAL ACTIFS COURANTS	**184 873**	**228 840**	**0**	**15 000**	**200 000**	**-538**	**628 175**
TOTAL DES ACTIFS	**1 286 520**	**372 914**	**3 864**	**15 000**	**200 000**	**-65 119**	**1 813 179**

PASSIF (en milliers d'euros)	Comptes consolidés 31/12/2016	Apport Salvepar note 5.2.1	Apport Duke Street note 5.2.2	Augmentations de capital TCE note 5.2.3	Augmentations de capital TC note 5.2.4	Eliminations internes	*Pro forma* 31/12/2016
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE	**1 129 726**	**179 271**	**3 864**	**-822**	**200 000**	**0**	**1 512 040**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	2 627	0	0	15 822	0	0	18 449
CAPITAUX PROPRES	**1 132 353**	**179 271**	**3 864**	**15 000**	**200 000**	**0**	**1 530 488**
PASSIFS NON COURANTS							
Provisions non courantes	421	0	0	0	0	0	421
Emprunts et dettes financières non courantes	116 857	149 397	0	0	0	-64 061	202 193
Impôt différé passif	811	7 814	0	0	0	0	8 626
Instruments financiers dérivés non courants	4 015	57	0	0	0	0	4 072
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**122 103**	**157 268**	**0**	**0**	**0**	**-64 061**	**215 311**
PASSIFS COURANTS							
Emprunts et dettes financières courantes	2 354	1 219	0	0	0	-520	3 053
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14 707	754	0	0	0	-538	14 924
Dettes fiscales et sociales	9 565	14 894	0	0	0	0	24 459
Instruments financiers dérivés courants	0	0	0	0	0	0	0
Autres dettes	5 437	19 507	0	0	0	0	24 944
TOTAL PASSIFS COURANTS	**32 063**	**36 375**	**0**	**0**	**0**	**-1 058**	**67 380**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	**1 286 520**	**372 914**	**3 864**	**15 000**	**200 000**	**-65 119**	**1 813 179**

4. Compte de résultat consolidé *pro forma* non audité

(en millions d'euros)	2016	2015 [5]
Variation de juste valeur Portefeuille non courant	43 663	67 765
Variation de juste valeur Portefeuille courant	2 955	12 834
Variation de juste valeur	**46 617**	**80 599**
Autres revenus du portefeuille non courant	42 329	17 204
Autres revenus du portefeuille courant	1 531	1 374
Autres revenus du portefeuille	**43 860**	**18 578**
Résultat du portefeuille	**90 477**	**99 177**
Revenus des sociétés de gestion	**39 395**	**27 852**
Résultat du portefeuille d'instruments dérivés	**-62 194**	**-21 025**
Achats et charges externes	-41 545	-33 536
Autres charges opérationnelles nettes	-24 695	-16 848
Charges opérationnelles	**-66 240**	**-50 384**
Résultat des activités d'investissement et de gestion d'actifs avant quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	**1 438**	**55 620**
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence [1]	**336**	
Résultat des activités d'investissement et de gestion d'actifs après quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	**1 774**	**55 620**
Produits nets sur équivalents de trésorerie	1 051	1 676
Charges financières	-8 985	-4 603
Résultat financier	**-7 935**	**-2 927**
Résultat avant impôt	**-6 161**	**52 694**
Impôt sur les bénéfices	10 648	-8 949
Participations ne donnant pas le contrôle		1 941
Opération de regroupement [2]		103 705
Résultat net	**4 487**	**149 391**
Intérêts ne donnant pas le contrôle	875	-834
Résultat net, part du groupe [3]	**3 612**	**150 225**
Résultat net, part du groupe, incluant les résultats non récurrents liés aux opérations TIM et Salvepar [4]	**124 568**	**150 225**

[1] Compte tenu de la nature de leurs activités, le résultat des sociétés mises en équivalence a été reclassé au sein du résultat des activités d'investissement et de gestion des actifs, afin d'améliorer la lisibilité des performances de ces activités.
Ce changement de présentation n'a pas d'impact sur le résultat net de la société.

[2] Les regroupements d'entreprise sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition en conformité avec IFRS 3. Hors impact des regroupements d'entreprises, le résultat net part du groupe s'élève à 45,7 millions d'euros en 2015.

[3] Le résultat net hors résultats non récurrents liées aux opérations TIM et Salvepar a été présenté à des fins de continuité de lecture des informations financières pro forma avec celles relatives à l'exercice 2015 (extraites du paragraphe V du Document de base n° I.17-002 enregistré auprès de l'AMF le 24 janvier 2017) en appliquant la même base de préparation que celle qui avait prévalue pour l'établissement de ces informations financières pro forma 2015 (comme si les opérations étaient intervenues au 1er janvier 2015).

[4] En application du règlement Européen n°8 09/2004, l'information pro forma est fournie pour la dernière période couverte par les états financiers présentés dans le rapport financier comme si le changement de périmètre était intervenu au 1er janvier 2016 en ce qui concerne le compte de résultat Le résultat net non récurrent inclus les éléments non récurrents liés à la plus-value de cession des titres TIM pour 64,2 millions d'euros et à la variation de juste valeur des titres Salvepar pour 56,7 millions d'euros. Ces impacts étaient présentés dans l'agrégat « Opération de regroupement» en 2015.

[5] Les informations financières pro forma relatives à l'exercice 2015, présentées à titre de comparaison, sont extraites du paragraphe V du Document de base n° I.17-002 enregistré auprès de l'AMF le 24 janvier 2017 et ont faites l'objet d'un rapport des spécifique des CAC et sont présentées à titre de comparaison (ces informations sont présentées comme si les opérations avaient été réalisées le 1er janvier 2015).

Etat de passage entre le compte de résultat consolidé publié et le compte de résultat *pro forma* 2016

(en milliers d'euros)	Comptes consolidés 2016	Apport Salvepar note 5.2.1	Apport Duke Street note 5.2.2	Prise de contrôle TCE note 5.2.3	Prise de contrôle TIM note 5.2.5	Eliminations internes [1]	Pro forma 2016
Variation de juste valeur Portefeuille non courant	41 495	1 906	0	0	262	0	43 663
Variation de juste valeur Portefeuille courant	794	2 161	0	0	0	0	2 955
Variation de juste valeur	**42 289**	**4 067**	**0**	**0**	**262**	**0**	**46 617**
Autres revenus du portefeuille non courant	31 455	18 878	0	3 684	56	-11 743	42 329
Autres revenus du portefeuille courant	155	1 375	0	0	0	0	1 531
Autres revenus du portefeuille	**31 611**	**20 253**	**0**	**3 684**	**56**	**-11 743**	**43 860**
Résultat du portefeuille	**73 899**	**24 320**	**0**	**3 684**	**318**	**-11 743**	**90 477**
Revenus des sociétés de gestion	2 381	0	0	2 501	36 582	-2 069	39 395
Résultat du portefeuille d'instruments dérivés	-62 194	0	0	0	0	0	-62 194
Achats et charges externes	-20 037	-5 711	0	-1 498	-17 509	3 210	-41 545
Autres charges opérationnelles nettes	-4 056	-276	0	-1 386	-18 679	-299	-24 695
Charges opérationnelles	**-24 092**	**-5 986**	**0**	**-2 884**	**-36 188**	**2 911**	**-66 240**
Résultat des activités d'investissement et de gestion d'actifs avant prise en compte du résultat opérationnel des sociétés mises en équivalence	**-10 006**	**18 334**	**0**	**3 300**	**712**	**-10 901**	**1 438**
Résultat opérationnel des sociétés mises en équivalence	**67 422**	**0**	**362**	**-3 619**	**-63 829**	**0**	**336**
Résultat des activités d'investissement et de gestion d'actifs	**57 416**	**18 334**	**362**	**-319**	**-63 117**	**-10 901**	**1 774**
Produits nets sur équivalents de trésorerie	577	506	0	0	-33	0	1 051
Charges financières	-7 874	-2 146	0	0	0	1 034	-8 985
Résultat financier	**-7 297**	**-1 639**	**0**	**0**	**-33**	**1 034**	**-7 935**
Résultat avant impôt	**50 119**	**16 694**	**362**	**-319**	**-63 150**	**-9 868**	**-6 161**
Impôt sur les bénéfices	22 377	-10 429	0	0	-1 300	0	10 648
Résultat net	**72 496**	**6 265**	**362**	**-319**	**-64 450**	**-9 868**	**4 487**
Intérêts ne donnant pas le contrôle	53	0	0	822	0	0	875
Résultat net, part du groupe	**72 444**	**6 265**	**362**	**-1 141**	**-64 450**	**-9 868**	**3 612**

[1] *Les éliminations internes sont principalement constituées du dividende versé par Salvepar à Tikehau Capital*

5. Notes aux informations financières *pro forma* non auditées

5.1. Description des opérations et base de présentation

Description des opérations

Les opérations reflétées dans les informations financières *pro forma* concernent :

1. Les opérations d'apport à Tikehau Capital réalisées le 21 décembre 2016 :
   - Apport de 74,1% des actions composant le capital de Tikehau IM et détenues par la quasi-totalité des associés de Tikehau IM (à l'exception des salariés de Tikehau IM attributaires d'actions gratuites) ;
   - L'apport à Tikehau Capital des titres de Tikehau Capital Europe (TCE) détenus par Tikehau Capital Advisors ;
   - L'apport à Tikehau Capital par les associés de Tikehau Asia des actions de Tikehau Asia non-encore détenues par Tikehau Capital ;
2. L'augmentation de capital réalisée le 6 janvier 2017 pour un montant (prime incluse) d'environ 150 millions d'euros ;
3. L'augmentation de capital réservée au FSP pour un montant total de 50 millions d'euros réalisée le 6 mars 2017 ;
4. Le regroupement de la totalité de la participation financière dans la Société Duke Street sous Tikehau Capital sous réserve de l'approbation du FCA ;
5. L'apport à Tikehau Capital des titres Salvepar détenus par ses principaux actionnaires minoritaires, dans le cadre de l'offre publique d'échange lancée le 9 janvier 2017 et finalisée le 27 février 2017 ayant conduit compte tenu du succès de l'offre au retrait de la cotation des titres Salvepar ;
6. L'augmentation du capital de Tikehau Capital Europe (TCE) suite à l'approbation du FCA sur l'opération le 2 février 2017, de manière à permettre à Amundi de détenir 24,9% des AO post opération.

Cadre réglementaire

Ces informations financières *pro forma* ont été exclusivement établies pour les besoins de ce Document de Référence en application des dispositions de l'annexe II du Règlement Européen n° 809/2004 « Module d'information financière *pro forma* », des recommandations émises par l'ESMA de mars 2013) ainsi que de la recommandation n°2013-08 de l'AMF relatives aux informations financières *pro forma*.

Données financières historiques

Données financières historiques de Tikehau Capital utilisées en présentation *pro forma*

Les données financières historiques de Tikehau Capital utilisées pour les besoins de la présentation *pro forma* sont issues des états financiers consolidés de Tikehau Capital au 31 décembre 2016 ayant été établis en conformité avec les normes comptables internationales IAS/IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne.

Les comptes consolidés 2016 de Tikehau Capital ont fait l'objet d'un audit par CMS Experts & Associés et ERNST & YOUNG et Autres (inclus dans le présent Document de Référence).

Aucun ajustement ou reclassement n'a été opéré sur ces comptes pour les besoins de la préparation des informations financières *pro forma*.

Données financières historiques de Salvepar utilisées en présentation *pro forma*

Les données financières historiques de Salvepar utilisées pour les besoins de la présentation *pro forma* sont issues des états financiers consolidés de Salvepar au 31 décembre 2016 ayant été établis en conformité avec les normes comptables internationales IAS/IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne.

Les comptes consolidés 2016 de Salvepar font l'objet de procédures d'audit menées par Expertise & Audit et ERNST & YOUNG et Autres qui sont en cours.

Aucune divergence significative dans la façon d'appliquer les normes IAS/IFRS n'a été identifiée entre Tikehau Capital et Salvepar, si bien qu'aucun ajustement n'a été jugé nécessaire pour l'harmonisation des principes comptables pour les besoins de la préparation des informations financières *pro forma*.

Données financières historiques de Tikehau IM utilisées en présentation *pro forma*

Les données financières historiques de Tikehau IM utilisées pour les besoins de la présentation *pro forma* sont issues (i) des états financiers annuels de Tikehau IM préparés en conformité avec les dispositions du Code de Commerce (articles L 123-12 à L123-24) et

du règlement de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) 201403 du 5 juin 2014 relatif au nouveau plan comptable général (PCG) et pour lesquels les procédures d'audit menées par ERNST & YOUNG et Autres sont en cours (ii) auxquels certains ajustements ou reclassements non audités ont été appliqués afin de présenter ces comptes selon les normes IFRS et (iii) ainsi que des états financiers annuels non audités des filiales détenues par Tikehau IM (Tikehau IM Asia, Tikehau IM Asia Pacific et sa filiale à 80% IREIT Global) auxquels certains ajustements ont été appliqués afin de présenter ces comptes selon les normes IFRS.

Les revenus des sociétés de gestion sont présentés nets de rétrocessions.

Aucun autre ajustement ou reclassement n'a été opéré sur ces comptes pour les besoins de la préparation des informations financières *pro forma*.

Données financières historiques de Tikehau Capital Europe utilisées en présentation *pro forma*

Les données financières historiques de Tikehau Capital Europe utilisées pour les besoins de la présentation *pro forma* sont issues des états financiers de Tikehau Capital Europe ayant été établis en conformité avec les normes comptables UK GAAP. Aucun ajustement ou reclassement n'a été effectué pour présenter les comptes en conformité des normes IAS/IFRS.

Les états financiers annuels 2016 font l'objet de procédures d'audit menées par ERNST & YOUNG qui sont en cours.

Données financières historiques de Duke Street utilisées en présentation *pro forma*

Pour l'établissement des informations financières *pro forma* non auditées, les données financières relatives à Duke Street libellées en livre sterling ont été converties en euros sur la base des taux de change suivants :

- Etat de la situation financière (taux de clôture au 31 décembre 2016) : 0,8562 EUR/GBP
- Compte de résultat 2016 (taux moyen de l'exercice 2016) : 0,8195 EUR/GBP

Autres sources d'information

En complément des informations financières historiques de Tikehau Capital et de ses participations, les informations financières *pro forma* non auditées ont été établies sur la base notamment des autres sources d'information suivantes :

- Contrat d'acquisition signé avec Amundi pour qu'il souscrive 24,9% du capital de Tikehau Capital Europe, cette opération ayant été approuvée par le régulateur des marchés financiers de Grande Bretagne, le « FCA » le 2 février et la souscription des actions réalisée le 16 mars 2017 lors d'une augmentation de capital de TCE ;
- Certificats du dépositaire confirmant la réalisation des deux augmentations de capital de Tikehau Capital le 6 janvier 2017 et le 3 mars 2017 ;
- Protocole d'accord sur Duke Street, sous réserve de l'approbation par le régulateur des marchés financiers de Grande Bretagne, le « FCA ».

Base de préparation

L'état de la situation financière et le compte de résultat *pro forma* non audités au 31 décembre 2016 ont été préparés en milliers d'euros et reflètent les opérations de réorganisation, en utilisant la méthode de l'acquisition comme si les opérations étaient intervenues le 31 décembre 2016 pour les besoins de l'état de la situation financière *pro forma* et le 1er janvier 2016 en application du règlement Européen n°8 09/2004. De plus, le résultat net hors résultats non récurrents liés aux opérations TIM et Salvepar a été présenté à des fins de continuité de lecture des informations financières *pro forma* avec celles relatives à l'exercice 2015 (extraites du paragraphe V du Document de base n° I.17-002 enregistré auprès de l'AMF le 24 janvier 2017) en appliquant la même base de préparation que celle qui avait prévalue pour l'établissement de ces informations financières *pro forma* 2015 (comme si les opérations étaient intervenues au 1er janvier 2015).

En raison des arrondis, il se peut que certaines sommes de chiffres présentées dans ces informations financières *pro forma* non auditées ne correspondent pas précisément aux totaux présentés.

Les informations financières *pro forma* non auditées reflètent une situation hypothétique et sont exclusivement présentées à titre d'illustration ; ainsi, elles ne constituent ni une indication des résultats des activités opérationnelles, ni une indication de la situation financière du groupe combiné qui auraient été observés pour l'exercice 2016, si les opérations étaient intervenues aux dates considérées. De même elles ne sont pas non plus indicatives des résultats futurs des activités opérationnelles ni de la situation financière future du groupe combiné.

Les ajustements *pro forma* sont fondés sur les informations disponibles ainsi que sur certaines hypothèses jugées raisonnables, y compris celle qui prévoit la réalisation de l'offre publique d'échange lancée par Tikehau Capital sur Salvepar.

La détermination des principes comptables IFRS applicables à ces opérations tient compte des particularités propres à la comptabilisation des sociétés d'investissement en IFRS, et notamment :

- de l'application de l'exemption prévue par IFRS 10 « *Etats financiers consolidés*» aux filiales détenues par des sociétés d'investissement (comme Tikehau Capital) en dehors de celles qui rendent des services à la société d'investissement ; les titres de ces entités sont évalués à la juste valeur (l' « *Exemption filiale IFRS 10* ») ;
- de l'application de l'exemption à IFRS 3 « *Regroupements d'entreprises* » à l'acquisition de filiales par une société d'investissement, amenant à comptabiliser les titres de cette filiale comme une acquisition de titres évalués à la juste valeur (l' « *Exemption IFRS 3* ») ;
- la non application d'IFRS 10 « *Etats financiers consolidés* » à des augmentations de pourcentage de détention dans des filiales de sociétés d'investissement bénéficiant déjà de l' « *Exception filiale IFRS 10* », (l' « *Exemption filiale IFRS 10 – changement de pourcentage* »).

Les informations financières *pro forma* reflètent une comptabilisation des acquisitions préliminaires établies sur la base des rapports d'évaluation disponibles ; l'écart entre les contreparties transférées et la juste valeur préliminaire des actifs nets acquis a été comptabilisé en goodwill de manière provisoire et a été pratiqué uniquement pour l'établissement des informations financières *pro forma* non auditées et est ainsi hypothétique et susceptibles dans un délai de 12 mois suivant la réalisation des opérations, d'être révisé sur la base des justes valeurs définitives des actifs et passifs acquis aux différentes date d'acquisition.

Aux dates de réalisations des opérations, les transactions effectuées par Tikehau Capital et Tikehau IM, Salvepar, Tikehau Capital Europe ont été considérées comme des opérations intra-groupes et ont été éliminées.

5.2. Revue des opérations et ajustements *pro forma* liés

Note 1 – Offre publique d'échange des titres Salvepar (actions ordinaires et ORNANE)

Les titres Salvepar dans le bilan consolidé de Tikehau Capital au 31 décembre 2016 sont comptabilisés en application de l' « *Exemption filiale IFRS 10* ».

Les résultats définitifs de l'offre publique d'échange et d'achat portant sur les actions ordinaires et les ORNANE émises par Salvepar qui avait été annoncée le 9 janvier 2017 par la Société 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.

Post réalisation de l'offre publique d'échange, Tikehau Capital détenait 99,1% des actions ordinaires et 99,8% des ORNANE.

Le retrait obligatoire portant sur les actions et les ORNANE Salvepar non apportées à l'offre est intervenu le 6 mars 2017.

Par ailleurs comme cela avait été annoncé dans les intentions de la Société lors du lancement de l'offre publique d'échange, les informations financières *pro forma* ont été construites selon l'hypothèse d'une fusion entre Tikehau Capital et Salvepar.

La valeur des actifs et passifs de Salvepar ainsi apportés se fonde sur les comptes consolidés IFRS au 31 décembre 2016.

Le bilan *pro forma* intègre les résultats définitifs de l'offre d'échange sur Salvepar et la valeur des titres de participation de Salvepar enregistrée sur la base du cours de bourse au 31 décembre 2016 dans le bilan consolidé de Tikehau Capital a été substituée par la valeur comptable des actifs et des passifs consolidés de Salvepar au 31 décembre 2016 selon le référentiel IFRS.

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.

La différence entre le cours de bourse et la valeur des capitaux propres IFRS est comptabilisée en variation de juste valeur au compte de résultat pour la quote-part de détention de Tikehau Capital au 1er janvier 2016 (i.e. avant OPE/OPR), dans la ligne « Résultat net, part du groupe, incluant les résultats non récurrents liés aux opérations TIM et Salvepar ».

Traitement de l'ORNANE émise par Salvepar

Dans les informations financières *pro forma* les ORNANE (part non détenue par Tikehau Capital) sont enregistrées en dette financière en concordance avec le résultat de l'offre publique d'échange communiqué le 27 février 2017. Les conditions attachées aux ORNANE étant identiques, aucune incidence en termes de valorisation n'a été retenue dans les informations financières *pro forma.*

Note 2 – Opération de réorganisation de l'investissement dans Duke Street

L'objectif de l'opération vise à regrouper la totalité de la participation financière dans Duke Street « sous » Tikehau Capital.

Dans le cadre des opérations de réorganisation 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 Partners UK Limited (une filiale à 100% de la Société) la totalité de la participation détenue par Tikehau DS LLP (une filiale à 49% de Tikehau Capital Partners UK Limited) dans la société de gestion Duke Street LLP. Cette cession permettra de porter la participation de Tikehau Capital Partners UK Limited dans Duke Street LLP de 17,15% à 35%. Elle a pour objectif 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. La réalisation de cette cession, qui a reçu l'approbation du Conseil de surveillance de la Société le 5 janvier 2017, est soumise à l'approbation de la FCA, étant précisé qu'à défaut d'autorisation de la FCA ce transfert n'aura pas lieu et cette opération n'aura pas d'impact sur les autres opérations de réorganisation passées qui sont intervenues de manière définitive.

L'opération de cession est valorisée sur la base de la quote-part des capitaux propres consolidés de Duke Street au 30 juin 2016 (soit une méthode identique à celle retenue par le groupe lors de l'acquisition en 2013).

Duke Street est ainsi comptabilisé par mise en équivalence, compte tenu de l'influence notable de Tikehau Capital sur cette société.

Note 3 –Tikehau Capital Europe (TCE) – Entrée d'un minoritaire au capital

Tikehau Capital Europe est une société de gestion d'actifs et est comptabilisée selon la méthode de l'intégration globale au 31 décembre 2016.

Amundi a participé le 16 septembre 2016 à une augmentation de capital réservée d'actions de préférence lui permettant de détenir post opération 24,9% des actions de préférence et 5,4% du capital total (actions ordinaires incluses) de TCE. Concomitamment à la souscription des actions de préférence, ce même co-actionnaire s'est engagé à souscrire des actions ordinaires de manière à détenir post-lancement du second *Collateralized Loan Obligation,* intervenue le 30 novembre 2016, 24,9% des actions ordinaires.

Cette opération a nécessité l'approbation du régulateur des marchés financiers de Grande Bretagne, le « FCA », qui a été obtenue le 2 février 2017.

Ainsi ce co-actionnaire a pu participer le 16 mars 2107 à une augmentation de capital de TCE réalisée dans le cadre du lancement de troisième *Collateralized Loan Obligation.* Post opération il détient 24,9% des actions ordinaires et 24,9% des actions de préférence de TCE. La situation financière *pro forma* reflète cette opération.

Tikehau Capital Advisors a apporté le 21 décembre 2016 à Tikehau Capital les 3 900 000 actions de préférence qu'elle détenait dans Tikehau Capital Europe (« TCE ») (75,1% des actions de préférence) et a ainsi donné le contrôle de TCE à Tikehau Capital au sens d'IFRS 10.

Pour les besoins du compte de résultat *pro forma*, qui présente les opérations comme si elles étaient intervenues le 1er janvier 2016, cet apport et la prise de contrôle qui s'en est suivie ont été considérés comme réalisés au 1er janvier 2016.

Note 4 – Augmentations de capital de Tikehau Capital du premier trimestre 2017

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, le 6 janvier 2017 Tikehau Capital a également obtenu du FSP un engagement de souscription à une augmentation de capital réservée pour un montant de 50 millions d'euros et ce sur la base également d'un prix de 21 euros par action. Cette augmentation de capital a été réalisée le 3 mars 2017.

Note 5 – Apport de titres Tikehau IM

Tikehau IM est une société de gestion contrôlée par Tikehau Capital et est comptabilisée selon la méthode de l'intégration globale au 31 décembre 2016.

Tikehau Capital Advisors ainsi que d'autres actionnaires de Tikehau IM ont apporté le 21 décembre 2016 à Tikehau Capital les actions qu'ils détenaient dans Tikehau IM et ont ainsi donné le contrôle de TIM à Tikehau Capital au sens d'IFRS 10.

Pour les besoins du compte de résultat *pro forma*, ces apports et la prise de contrôle qui s'en est suivie ont été considérés comme réalisés au 1er janvier 2016 et figurent dans la ligne « Résultat net, part du groupe, incluant les résultats non récurrents liés aux opérations TIM et Salvepar ».

Note 6 – Information sectorielle – Pro forma

A la suite de cette réorganisation, Tikehau Capital suivra les performances opérationnelles de ses activités autour de quatre lignes de métier, principalement à destination d'une clientèle institutionnelle et *corporate* :

- la dette privée ;
- l'investissement en capital ;
- l'immobilier ; et
- les stratégies liquides (gestion obligataire et gestion diversifiée et actions).

A ce jour l'indicateur de suivi des performances opérationnelles le plus fin est la répartition du chiffre d'affaires par ligne de métier (net des rétrocessions éventuellement payées).

A titre d'illustration la répartition des revenus nets par métier se décomposerait de la manière suivante au 31 décembre 2016 :

(en milliers d'euros)	2016	2015 [1]
Résultat du portefeuille	90 477	99 177
Revenus des sociétés de gestion	39 395	27 852
Revenus nets	**129 872**	**127 029**

[1] *Les informations financières pro forma relatives à l'exercice 2015, présentées à titre de comparaison, sont extraites du paragraphe V du Document de base n° I.17-002 enregistré auprès de l'AMF le 24 janvier 2017 et ont faites l'objet d'un rapport des spécifique des CAC et sont présentées à titre de comparaison (ces informations sont présentées comme si les opérations avaient été réalisés le 1er janvier 2015).*

(en milliers d'euros)	Dette privée	Immobilier	Investissements en capital	Stratégies liquides	TOTAL au 31 décembre 2016
Revenus nets	**33 779**	**17 254**	**67 272**	**11 567**	**129 872**
dont revenus récurrents	33 756	17 254	66 395	10 756	128 161
Commissions de gestion	*14 787*	*3 981*	*110*	*10 756*	*29 634*
Commissions d'arrangement	*5 413*	*3 624*	*25*	*-*	*9 061*
Revenus des investissements en bilan	*10 837*	*6 098*	*25 914*	*-*	*42 848*
Variation de JV réalisée et non réalisée	*2 719*	*3 552*	*40 347*	*0*	*46 617*
dont revenus non récurrents	23	0	877	811	1 710
Commissions de performance & carried	*0*	*-*	*0*	*811*	*811*
Autres	*23*	*-*	*877*	*-*	*900*

(en milliers d'euros)	Dette privée	Immobilier	Investissements en capital	Stratégies liquides	TOTAL au 31 décembre 2015
Revenus nets	**14 499**	**6 508**	**93 336**	**12 687**	**127 029**
dont revenus récurrents	13 939	6 508	93 236	11 348	125 030
Commissions de gestion	*10 251*	*1 923*	*658*	*8 484*	*21 316*
Commissions d'arrangement	*2 964*	*2 406*	*-*	*-*	*5 370*
Revenus des investissements en bilan	*724*	*2 178*	*14 843*	*-*	*17 745*
Variation de JV réalisée et non réalisée	*-*	*-*	*77 734*	*2 865*	*80 599*
dont revenus non récurrents	560	0	100	1 338	1 999
Commissions de performance & carried	*560*	*-*	*0*	*1 338*	*1 899*
Autres	*-*	*-*	*100*	*-*	*100*

4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les informations financières *pro forma*

C.M.S. EXPERTS ASSOCIES
149, boulevard Malesherbes
75017 Paris
S.A.R.L. au capital de € 200.000

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Paris

ERNST & YOUNG et Autres
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense1
S.A.S. à capital variable

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles

Tikehau Capital
(Anciennement Tikehau Capital Partners)

Rapport des commissaires aux comptes sur les informations financières *pro forma*

A la Gérance,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du règlement (CE) n° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les informations financières *pro forma* de la société Tikehau Capital relatives à l'exercice 2016 incluses dans la partie V du prospectus établi à l'occasion du document de référence.

Ces informations financières *pro forma* ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que les opérations décrites dans la note 1 des notes explicatives aux informations financières *pro forma* auraient pu avoir sur :

- le bilan consolidé de la société Tikehau Capital au 31 décembre 2016 si ces opérations avaient pris effet le 31 décembre 2016 et,
- sur le compte de résultat consolidé de la société Tikehau Capital au 31 décembre 2016 si ces opérations avaient pris effet le 1er janvier 2016.

De par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives de la situation financière ou des performances qui auraient pu être constatées si l'opération ou l'évènement était survenu à une date antérieure à celle de sa survenance réelle ou envisagée.

Ces informations financières *pro forma* ont été établies sous votre responsabilité en application des dispositions du règlement (CE) N° 809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux informations financières *pro forma*.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe II, point 7, du règlement (CE) N° 809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement des informations *pro forma*.

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 relatives à cette mission. Ces diligences, qui ne comportent ni audit ni examen limité des informations financières sous-jacentes à l'établissement des informations financières *pro forma*, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces informations financières *pro forma* ont été établies concordent avec les documents source tels que décrits dans les notes explicatives aux informations financières *pro forma*, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements *pro forma* et à nous entretenir avec la direction de la société Tikehau Capital pour collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires.

À notre avis :

• Les informations financières *pro forma* ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;

• Cette base est conforme aux méthodes comptables de l'émetteur.

Ce rapport est émis aux seules fins de l'enregistrement du document de référence auprès de l'AMF et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Paris et Paris-La Défense, le 27 avril 2017

Les Commissaires aux Comptes

C.M.S. EXPERTS ASSOCIES Stéphane Sznajderman	ERNST & YOUNG et Autres David Koestner

VI. COMPTES ANNUELS

AU 31 DÉCEMBRE 2016

1. Comptes annuels

Bilans comparés

ACTIF (en milliers d'euros)		31 décembre 2016			31 décembre 2015
	Notes	Brut	Amortissements et Dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles					
Autres immobilisations incorporelles	1	13 571	648	12 923	37
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Constructions					
Autres immobilisations corporelles					
Immobilisations financières *					
Participations	2	690 891	42 236	648 656	306 207
Créances rattachées à des participations	2	85 510	3 077	82 433	52 544
Autres titres immobilisés	2	302 399	9 875	292 524	228 425
Prêts	2	184		184	184
Autres immobilisations financières	2	831	9	822	1 020
Sous-total actif immobilisé		**1 093 387**	**55 845**	**1 037 541**	**588 415**
Créances **					
Créances clients et comptes rattachés	3	797		797	75
Autres créances	3	2 031		2 031	5 073
Valeurs mobilières de placement ("VMP")	4	39 039	7 137	31 902	40 827
Dépôts à termes		20 000		20 000	
Disponibilités		67 745		67 745	6 076
Charges constatées d'avance					33
Ecart de conversion actif		205		205	201
Charges à répartir	5	2 433		2 433	549
Sous-total actif circulant		**132 251**	**7 137**	**125 114**	**52 834**
TOTAL DE L'ACTIF		**1 225 637**	**62 982**	**1 162 655**	**641 250**
** dont à moins de un an*		*2 357*			*2 343*
*** dont à plus de un an*					

PASSIF (en milliers d'euros)		31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Notes		après affectation*		après affectation
CAPITAUX PROPRES	6				
Capital social		650 098	650 098	260 278	260 278
Primes d'émission, de fusion, d'apport		379 004	379 004	84 023	84 023
RÉSERVES					
Réserve légale		4 212	4 212	4 003	4 212
Réserves réglementées					
Autres réserves					
REPORT A NOUVEAU		**34 656**	**-21 945**	**30 675**	**34 656**
RÉSULTAT DE L'EXERCICE		**-56 602**		**4 191**	
AMORTISSSEMENTS DÉROGATOIRES					
Amortissements dérogatoires		1 587	1 587	1 196	1 196
Sous-total capitaux propres		**1 012 956**	**1 012 956**	**384 366**	**384 366**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES					
Provisions pour risques	7	205	205	201	201
DETTES					
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		18 100	18 100	7 894	7 894
Emprunts et dettes financières divers	8	121 760	121 760	236 631	236 631
Découverts Concours bancaires				6 314	6 314
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	9	6 753	6 753	1 963	1 963
Dettes fiscales et sociales	9	1 208	1 208	94	94
Autres dettes	9	127	127	2 044	2 044
Dividendes à payer					
Sous-total Dettes		**147 947**	**147 947**	**254 939**	**254 939**
COMPTES DE RÉGULARISATION					
Ecart de conversion passif		1 547	1 547	1 743	1 743
TOTAL DU PASSIF		**1 162 655**	**1 162 655**	**641 250**	**641 250**

** sur la base de l'affectation proposée à l'Assemblée générale du1er juin 2017*

Comptes de résultat comparés

COMPTE DE RÉSULTAT (en milliers d'euros)			31 décembre 2016	31 décembre 2015	Variation
	France	Exportation	Total	Total	
Production vendue services	1 078		1 078	1,199	-121
Chiffres d'Affaires Nets			**1 078**	**1,199**	**-121**
Reprises sur amortis. et prov., transfert de charges			5 124	676	4 448
Autres produits			35	20	15
Total des produits d'exploitation (I)			**6 238**	**1 896**	**4,342**
Autres achats et charges externes			24 213	11 814	12 399
Impôts, taxes et versements assimilés			4 566	1 825	2 741
Salaires et traitements					
Charges sociales					
Dotations aux amortissements sur immobilisations			998	132	866
Autres charges			20	28	-7
Total des charges d'exploitation (II)			**29 797**	**13 798**	**15,999**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I-II)			**-23 559**	**-11 902**	**-11,657**
Quote-parts de résultat sur opérations faites en commun					
Produits financiers de participations			13 396	12 614	782
Produits des autres valeurs mobilières et créances			12 608	6 038	6,569
Autres intérêts et produits assimilés			219	5 039	-4 820
Reprises sur provisions et transferts de charges			1 570	18 318	-16 748
Différences positives de change			7	526	-520
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement			7	13 988	-13 981
Total des produits financiers (V)			**27 807**	**56 523**	**-28 716**
Dotations financières aux amortissements et provisions			20 788	2 774	18 014
Intérêts et charges assimilées			68 549	29 868	38 681
Différences négatives de change			177		177
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières placements					
Total des charges financières (VI)			**89 515**	**32 642**	**56 873**
RÉSULTAT FINANCIER (V-VI)			**-61 708**	**23 881**	**-85 589**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I-II+III-IV+V-VI)			**-85 267**	**11 979**	**-97 246**
Produits exceptionnels sur opérations de gestion				1 516	-1 516
Produits exceptionnels sur opérations en capital			77 041	16 605	60 436
Reprises sur provisions et transferts de charges					
Total des produits exceptionnels (VII)			**77 041**	**18 121**	**58 920**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			24		24
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			48 026	25 519	22 507
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions			391	391	0
Total des charges exceptionnelles (VIII)			**48 441**	**25 909**	**22 532**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII-VIII)			**28 600**	**-7 788**	**36 388**
Participation des salariés (IX)					
Impôts sur les bénéfices (X)			-66		-66
Total des Produits (I+III+V+VII)			**111 085**	**76 540**	**34 546**
Total des Charges (II+IV+VI+VIII+IX+X)			**167 687**	**72 349**	**95 338**
RÉSULTAT NET			**-56 602**	**4 191**	**-60 792**

Tableau de flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Portefeuille d'investissement non courant	**-95 400**	**-154 386**
Acquisitions éléments du portefeuille non courant	-217 924	-252 298
Cession éléments du portefeuille non courant	97 465	79 922
Revenus encaissés	*25 060*	*17 990*
Dividendes reçus	*13 092*	*12 073*
Intérêts	*2 636*	*1 974*
Autres revenus	*9 331*	*3 943*
Portefeuille d'investissement courant	**9 504**	**24 431**
Acquisitions éléments du portefeuille courant	-3 302	-43 929
Cession éléments du portefeuille courant	12 508	67 884
Revenus encaissés CT	298	475
Dividendes CT	*0*	*13*
Intérêts	*298*	*462*
Produits nets sur équivalents de trésorerie	**190**	**475**
Charges opérationnelles	**-63 026**	**-13 233**
Portefeuille d'instruments dérivés	**-62 194**	**-20 636**
Impôt versé	**4 540**	**-7 913**
Flux de trésorerie opérationnels	**-206 386**	**-171 261**
Augmentation de capital	**418 476**	**0**
Dividendes versés aux actionnaires	**0**	**-14 642**
Emprunts	**-124 105**	**141 020**
Découverts bancaires	**-6 314**	**-8 654**
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	**288 056**	**117 724**
Variation de trésorerie théorique	**81 670**	**-53 537**
Trésorerie d'ouverture	6 076	59 613
Trésorerie de clôture	87 745	6 076
Variation de trésorerie	**81 670**	**-53 537**

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 850 659 408 euros, à la date d'arrêté des comptes (soit 70 888 284 actions de 12 euros de valeur nominale).

A la date d'arrêté des comptes elle est détenue à hauteur de :

Actionnaires	Nombre d'actions	% de capital et de droits de vote
Tikehau Capital Advisors	20 248 413	28,6%
MACSF Epargne Retraite	10 200 809	14,4%
Fakarava Capital [1]	6 756 610	9,5%
Crédit Mutuel Arkéa	3 654 401	5,2%
Neuflize Vie	2 274 836	3,2%
Total concert majoritaire[2]	**43 135 069**	**60,9%**
Suravenir	4 285 715	6,0%
Fonds Stratégique de Participations	3 931 957	5,5%
Total – Actionnaires détenant une participation supérieure à 5%	**51 352 741**	**72,4%**
CARAC	3 053 932	4,3%
Amundi Ventures	2 268 333	3,2%
Esta Investments (Groupe Temasek)	2 142 858	3,0%
FFP Invest (Groupe FFP)	2 142 858	3,0%
Autres	9 927 562	14,1%
Total – Actionnaires détenant une participation inférieure à 5%	**19 535 543**	**27,6%**

2.2. Modalités d'établissement des comptes

Les comptes annuels au 31 décembre 2016 portent sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2016, 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 2016 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).

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 2016 ont été arrêtés par la Gérance et soumis à la revue du Conseil de surveillance le 22 mars 2017.

2.3. Evénements significatifs relatifs à l'exercice 2016

En 2016, s'agissant de son portefeuille d'investissement non-courant, la Société a réalisé des opérations d'investissement pour un montant de 217,9 millions d'euros (contre 252,3 millions d'euros en 2015) et des désinvestissements pour un montant de 97,5 millions d'euros (contre 79,9 millions d'euros en 2015).

Sur l'exercice 2016, la Société a réalisé les investissements suivants :

- La Société a augmenté son investissement dans Salvepar pour un montant de 9,9 millions d'euros suite au choix de recevoir son dividende (au titre des actions ordinaires et actions de préférence) en nouvelles actions Salvepar.
- La Société a participé à l'augmentation de capital réalisée par Tikehau IM en novembre 2016 à hauteur de 3,5 millions d'euros.
- La Société a participé à l'augmentation de capital réalisée par Tikehau Capital Europe en novembre 2016 à hauteur de 19,5 millions d'euros.
- La société a participé aux augmentations de capital réalisées en 2016 par Tikehau Real Estate Investment Company (TREIC) à hauteur de 13,0 millions d'euros
- La Société a réalisé une souscription dans Tikehau Italian Retail Fund I (TIRF I) à hauteur de 3,1 millions d'euros.
- La Société a réalisé une souscription dans Tikehau Real Estate II (TRE II) à hauteur de 45,6 millions d'euros.
- La Société a réalisé une souscription dans Tikehau Logistics Properties I (TLP I) à hauteur de 8,7 million d'euros.

Au 2nd semestre 2016, la Société a réalisé deux augmentations de capital : une première augmentation de capital en numéraire réalisée en juillet 2016 et une augmentation de capital par apports en nature réalisée le 21 décembre 2016 :

- 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. L'intégralité des obligations convertibles en actions émises par la Société en mai 2015 ont été annulées 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.
- Dans le cadre des opérations de réorganisation décrites ci-après, 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.

Cette Assemblée générale des actionnaires de la Société du 21 décembre 2016 a également autorisé l'émission réservée de Bons de Souscription d'Actions (« BSA ») au bénéfice des sociétés Tikehau Management, Tikehau Employee Fund 2008 et TCA Partnership. Les termes de ces BSA, qui ont été émis le 22 décembre 2016, sont décrits plus en détail dans les notes annexes aux comptes.

Tikehau Capital a réalisé des opérations d'achat ou de vente de dérivés européens (*futures* ou options) pour faire face aux variations sur les marchés. Ces opérations sur le portefeuille d'instruments dérivés, utilisé comme un outil de gestion des risques de marché, ont constitué un coût de 62,2 millions en 2016.

Au 31 décembre 2016, Tikehau Capital n'était pas exposée aux instruments dérivés listés.

Opérations de réorganisation de Tikehau Capital initiées en 2016

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 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 au sein du Groupe, et (iv) d'améliorer l'accès aux marchés de capitaux.

Opérations d'apport en nature

Afin de préparer l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris qui est intervenue le 7 mars 2017, il a été procédé en 2016 à diverses opérations de reclassement de titres et de simplification de la structure actionnariale et de la gouvernance du Groupe. En particulier :

A. La Société a été transformée en société en commandite par actions (la « Transformation ») et des nouveaux statuts de la Société ont été approuvés 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, étant précisé que la Transformation est entrée en vigueur le 7 novembre 2016.

B. Des apports en nature ont été consentis à la Société (les « Apports »), à savoir, notamment :

- l'apport à la Société par la totalité des associés de Tikehau IM (à l'exception des salariés de Tikehau IM attributaires d'actions gratuites) des actions de Tikehau IM non-encore détenues par la Société et représentant 74,1% du capital de Tikehau IM (l'« Apport 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 des actions de préférence (preferred shares) émises par Tikehau Capital Europe Limited et détenues par Tikehau Capital Advisors, (iii) la totalité des actions de Tikehau Asia détenues par Tikehau Capital Advisors, et (iv) la totalité des actions de City Star Ream Resorts (Singapore) Pte. Ltd détenues par Tikehau Capital Advisors (les « Apports TCA »).

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 (y compris 8 884 534 nouvelles actions émises au bénéfice de Tikehau Capital Advisors) ; et

C. 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 les droits 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.

2.4. Evénements postérieurs à l'exercice 2016

Opérations de réorganisation de Tikehau Capital poursuivies en 2017

Offre publique d'échange et d'achat sur Salvepar

Le projet de transformation du Groupe a été mené à son terme par une offre publique d'échange et d'achat de la Société sur les actions ordinaires et les ORNANE de sa filiale Salvepar non encore détenues par la Société. Suite à cette offre publique, dont les résultats définitifs ont été annoncés le 27 février 2017, 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. Dans le cadre de cette admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, 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.

En parallèle, une procédure de retrait obligatoire portant sur les actions et les ORNANE de Salvepar a été mise en œuvre, les résultats de l'offre publique l'ayant permis.

A la date d'arrêté des comptes annuels 2016, la Société détient donc 100% du capital et des droits de vote de Salvepar.

Autre opération menée par TCP UK, filiale détenue à 100% par la Société

Enfin, 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 Partners 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 permettra de porter la participation de Tikehau Capital Partners UK Limited dans Duke Street LLP de 17,15% à 35%. Cette cession a pour objectif 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.

La réalisation de cette cession, qui a reçu l'approbation du Conseil de surveillance de la Société le 5 janvier 2017, est soumise à l'approbation de la FCA, étant précisé qu'à défaut d'autorisation de la FCA ce transfert n'aura pas lieu et cette opération n'aura pas d'impact sur les autres opérations de réorganisation passées qui sont intervenues de manière définitive.

Augmentations de capital

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 actionnariat, préalablement à l'admission de ses actions aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Enfin, 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 50 millions d'euros, qui a été réalisé concomitamment au règlement-livraison de l'offre publique d'acquisition initiée 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 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.

Introduction en bourse de Tikehau Capital

Le 7 mars 2017 la Société a fait son entrée en bourse sur 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. L'opération a consisté en une offre publique d'échange sur Salvepar détaillée précédemment.

Autres événements significatifs intervenus depuis le 31 décembre 2016

Augmentation de capital dans 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. A l'issue de cette opération autorisée par la FCA, la Société détenait 75,1% des actions de Tikehau Capital Europe, et Amundi 24,9%.

Cette augmentation de capital permet à Tikehau Capital Europe de financer la phase préparatoire de Tikehau CLO III dont le lancement est prévu mi-2017.

Evolution de la participation dans Groupe Flo

En 2006, la Société a pris une participation de 34% dans la société Financière Flo aux côtés de GIB, une société commune entre Ackermans & van Haaren et CNP. Cette participation lui confère une détention d'environ 24% dans la société cotée Groupe Flo, qui était valorisée à 7,9 millions d'euros dans les comptes consolidés de la Société au 31 décembre 2016.

Groupe Flo est le premier groupe de restauration commerciale en France. Le groupe compte plus de 300 restaurants rassemblés autour de multiples enseignes (Hippopotamus, Brasseries Flo, Tablapizza et Tavernes de Maître Kanter). (Voir le site internet de Groupe Flo : www.groupeflo.com.)

En 2015, le chiffre d'affaires consolidé de Groupe Flo a reculé de 6,1%, dans une conjoncture très défavorable pour le secteur de la restauration, impacté à Paris par les attentats de novembre 2015. Le résultat net consolidé de l'exercice 2015, part du groupe, est ressorti en une perte de 51,5 millions d'euros. La dette financière nette (correspondant à la dette financière nette augmentée des prêts d'actionnaires) s'établissait à 79,3 millions d'euros au 31 décembre 2015, tenant compte d'un prêt d'actionnaires de 27,1 millions d'euros de Financière Flo.

Dans ce contexte de difficultés financières, Groupe Flo a annoncé le 1er décembre 2016 avoir trouvé un accord avec ses partenaires financiers prévoyant la suspension de différents droits au titre des contrats de crédit existants jusqu'à fin avril 2017, en ce compris le remboursement des montants dus en principal pendant cette période, et la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit de 6,2 millions d'euros fournie par son actionnaire de référence, Financière Flo, dont la Société est associé à hauteur de 34%, impliquant un investissement complémentaire par la Société de 2,1 millions d'euros. Cette nouvelle ligne de crédit est remboursable au plus tard fin avril 2017 en s'appuyant notamment sur une des cessions d'actifs non stratégiques envisagéeen cours. L'accord ainsi trouvé a permis à Groupe Flo de faire face à ses besoins de trésorerie jusqu'à fin avril 2017.

A la suite de cette annonce, Groupe Flo a annoncé début 2017 poursuivre son processus de recherche d'investisseurs et d'exploration de nouvelles options stratégiques pour le groupe. Il a indiqué et avoir reçu des propositions non-engageantes d'entrée à son capital et/ou d'acquisition de certains de ses actifs, notamment de la part de Groupe Bertrand, un acteur majeur de la restauration commerciale en France. Groupe Flo a également annoncé son chiffre d'affaires au 31 décembre 2016 qui s'élevait à 266,5 millions d'euros (en baisse sur l'année de 5,5% à périmètre comparable) et son résultat courant se traduisant par une perte de 13,9 millions d'euros (contre une perte de 6,9 millions d'euros en 2015). La dette financière nette (correspondant à la dette financière nette augmentée des prêts d'actionnaires) de Groupe Flo s'élevait à 64,7 millions d'euros à fin 2016, tenant compte d'un prêt d'actionnaires de 28,4 millions d'euros de Financière Flo.

3. Méthodes et principes comptables

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 sont appliqués 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 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 *cashflows* 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 multicritères 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 instruments dérivés listés 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 dans les produits et charges financiers.

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 %.

Il n'existe pas de convention d'intégration fiscale en place au titre des exercices 2016 et 2015.

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 différentes 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

Note 1. Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2015	Acquisition Dotation	Cession Reprise	Au 31 décembre 2016
Valeur brute des immobilisations incorporelles	**682**	**12 889**		**13 571**
Marque		10 710		10 710
Mali de fusion	617			617
Usufruits SCPI	38			38
Immobilisations incorporelles en cours	28	2 179		2 206
Amortissement, dépréciation des immobilisations incorporelles	**645**	**3**		**648**
Marque				
Mali de fusion	617			617
Usufruits SCPI	29	3		31
Immobilisations incorporelles en cours				
Valeur nette des immobilisations incorporelles	**37**	**12 886**		**12 923**
Marque		10 710		10 710
Mali de fusion				
Usufruits SCPI	9	-3		7
Immobilisations incorporelles en cours	28	2 179		2 206

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 les droits 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.

Compte tenu de la date d'acquisition et de l'absence d'indicateur de perte de valeur aucun test de dépréciation n'a été mené au 31 décembre 2016.

Les immobilisations incorporelles ne font pas l'objet de dépréciation au 31 décembre 2016.

Note 2. Immobilisations financières

a) Mouvements de l'exercice

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2015	Acquisition Dotation	Cession Reprise	Au 31 décembre 2016
Valeur brute des immobilisations financières	**623 938**	**551 259**	**-95 381**	**1 079 816**
Titres de participations	340 575	393 133	-42 817	690 891
Créances rattachées à des participations	52 595	48 065	-15 150	85 510
Autres titres immobilisés	229 556	109 968	-37 124	302 399
Prêts et autres immobilisations financières	1 212	92	-289	1 015
Provision pour dépréciation des immobilisations fianncières	**35 560**	**20 583**	**-946**	**55 197**
Titres de participations	34 369	8 724	-857	42 236
Créances rattachées à des participations	52	3 026	0	3 077
Autres titres immobilisés	1 131	8 833	-89	9 875
Prêts et autres immobilisations financières	9			9
Valeur nette des immobilisations financières	**588 378**	**530 676**	**-94 436**	**1 024 618**
Titres de participations	306 207	384 409	-41 960	648 656
Créances rattachées à des participations	52 544	45 039	-15 150	82 433
Autres titres immobilisés	228 425	101 135	-37 036	292 524
Prêts et autres immobilisations financières	1 203	92	-289	1 006

Les principaux mouvements de la période concernent :

- L'augmentation de l'investissement dans Tikehau IM, à hauteur de 236,9 millions d'euros, dont 233,4 millions reçu lors de l'augmentation de capital par apport en nature, en décembre 2016
- Le renforcement des investissements dans :
  - Tikehau Capital Europe, à hauteur de 34,5 millions d'euros
  - Tikehau Capital Partners UK, à hauteur de 47,7 millions d'euros
- La cession / acquisition de l'ensemble des titres SES-imagotag : ces derniers avait été acquis pour 20,5 millions d'euros et ont été cédés pour 48,7 millions d'euros
- La souscription au fond Tikehau Real Estate II à hauteur de 45,6 millions d'euros

Les tableaux ci-après décrivent plus en détail les Apports tels qu'ils ont été approuvés 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 :

Caractéristiques principales des Apports	
Émetteur – Bénéficiaire	Tikehau Capital
Augmentation de capital rémunérant les Apports (montant nominal et prime)	266 324 982 euros, soit 152 185 704 euros d'augmentation totale du capital social, et 114 139 278 euros de prime d'apport totale.
Contrôle des Apports	Le rapport du commissaire aux apports (FINEXSI Expert et Conseil Financier), désigné à l'unanimité par l'Assemblée des associés de la Société en date du 7 novembre 2016, a été mis à la disposition des actionnaires au siège de la Société et déposé au Greffe du Tribunal de commerce de Paris conformément à la réglementation en vigueur. Il est disponible sur le site internet de la Société : www.tikehaucapital.com.
Conclusion du rapport du commissaire aux apports	*« En conclusion de nos travaux et à la date du présent rapport, nous sommes d'avis que l'observation précédemment formulée sur les valeurs individuelles n'est pas de nature à affecter la valeur des apports s'élevant à 266.325.088 € et, en conséquence, qu'elle est au moins égale au montant de l'augmentation de capital de la société bénéficiaire des apports majorée de la prime d'émission. »*
Capital social à l'issue des Apports	À l'issue des Apports, le capital social de la Société est égal à 650 097 864 euros, divisé en 54 174 822 actions d'une valeur nominale de douze (12) euros chacune.
Jouissance des actions émises	Les actions Tikehau Capital émises en rémunération des Apports ont été émises jouissance courante.

Caractéristiques principales de l'Apport Tikehau IM	
Apporteurs	Tikehau Capital Advisors, Crédit Mutuel Arkéa et Amundi Ventures
Actifs apportés	Un total de 18 742 actions Tikehau IM, représentant environ 74,1% du capital de Tikehau IM
Valeur totale de l'Apport Tikehau IM	233,4 millions d'euros
Nombre d'actions émises	L'Apport Tikehau IM a été rémunéré par l'émission de 11 116 682 actions ordinaires Tikehau Capital d'une valeur nominale de douze (12) euros chacune.

Caractéristiques principales des Apports TCA	
Apporteur	Tikehau Capital Advisors
Actifs apportés	10 actions de préférence de Catégorie 1 de Salvepar La totalité des actions de préférence (preferred shares) de Tikehau Capital Europe Limited détenues par Tikehau Capital Advisors La totalité des actions de Tikehau Asia non-détenues par la Société La totalité des actions de City Star Ream Resorts (Singapore) Pte. Ltd détenues par Tikehau Capital Advisors
Valeur totale des Apports TCA	32,4 millions d'euros
Nombre d'actions émises	Les Apports TCA ont été rémunérés par l'émission de 1 542 612 actions ordinaires Tikehau Capital d'une valeur nominale de douze (12) euros chacune

b) Inventaire des titres immobilisés de l'activité de portefeuille

RÉGIME FISCAL (en milliers d'euros)	Méthode de valorisation	Début d'exercice			
		Valeur comptable brute	Valeur comptable nette	Montant libéré	Valeur estimative des montants libérés
TIAP régime droit commun	Coût de revient	750	750	375	375
	Dernière valeur liquidative	98 819	97 950	96 195	106 390
Total TIAP régime droit commun	**Méthode de valorisation**	**99 569**	**98 700**	**96 570**	**106 765**
TIAP régime PVLT	Cours de bourse	144	144	144	225
	Coût de revient	12 192	12 192	12 192	12 192
	Dernière valeur liquidative	30 029	29 817	25 355	28 096
Total TIAP régime PVLT	**Méthode de valorisation**	**42 365**	**42 152**	**37 691**	**40 513**
Obligations	Coût de revient	76 879	76 879	76 879	76 879
	Dernière valeur liquidative	10 077	10 028	9 999	10 246
Total Obligations	**Méthode de valorisation**	**86 956**	**86 907**	**86 878**	**87 125**

RÉGIME FISCAL (en milliers d'euros)	Méthode de valorisation	Fin d'exercice			
		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
	Dernière valeur liquidative	109 986	108 628	108 662	124 094
Total TIAP régime droit commun	**Méthode de valorisation**	**161 430**	**160 072**	**157 203**	**172 635**
TIAP régime PVLT	Cours de bourse	144	144	144	245
	Coût de revient	8	8	8	8
	Dernière valeur liquidative	42 512	34 044	40 518	36 798
Total TIAP régime PVLT	**Méthode de valorisation**	**42 665**	**34 196**	**40 670**	**37 051**
Obligations	Coût de revient	97 380	97 331	85 716	85 667
	Dernière valeur liquidative	51	51	-19	0
Total Obligations	**Méthode de valorisation**	**97 432**	**97 383**	**85 697**	**85 667**

Les moins-values latentes font l'objet d'une provision le cas échéant.

c) Actions propres

Néant

d) Opérations effectuées avec les entreprises liées ou avec lesquelles la société a un lien de participation

Au 31 décembre 2016, 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	568 479	74 137
Créances rattachées à des participations	71 770	10 663
Produits de participation	12 883	209
Autres produits financiers	1 158	625

Note 3. Clients et autres créances

Les créances d'exploitation se décomposent de la manière suivante au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015 :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Créances clients	797 (1)	75
Etat et autres collectivités publiques		
• Impôts sur les bénéfices	66	4 540
• TVA	339	174
• Autres produits à recevoir		353
Débiteurs divers	1 626 (2)	7
Total créances et autres créances d'exploitation	**2 828**	**5 148**

(1) Inclut, au 31 décembre 2016, 22 milliers d'euros concernant des entreprises liées et 451 milliers d'euros concernant les entreprises avec lesquelles la Société a un lien de participation. Ce poste inclut 473 milliers d'euros de produits et avoirs à recevoir.

(2) Inclut, au 31 décembre 2016, 1 548 milliers d'euros de produits et avoirs à recevoir.

Toutes les créances ont une échéance de moins d'un an et se 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 termes et SICAV de trésorerie.

(en milliers d'euros)	Valeur au bilan (valeur d'acquisition)	Valeur d'inventaire	Perte latente*	Gain latent
Portefeuille d'actions cotées	7 115		7 115	
Portefeuille d'obligations cotées	4 622	5 204		582
Intérêts courus sur obligations	3	3		
SICAV	27 299	27 692	22	415
Comptes à terme	20 000	20 000		
Intérêts courus sur comptes à terme				
TOTAL	**59 039**	**52 899**	**7 137**	**998**

** Les pertes latentes font l'objet de provisions*

Note 5. Charges à répartir

Ce poste est composé des frais d'émission d'emprunt qui sont réparti sur la durée des emprunts mis en place.

Note 6. Capitaux propres

Le capital social, entièrement libéré, se compose au 31 décembre 2016 de 54 174 822 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	21 689 838	12
Actions / parts sociales émises pendant l'exercice	32 484 984	
Actions / parts sociales remboursées pendant l'exercice		
Actions / parts sociales composant le capital social en fin d'exercice	54 174 822	12

Les mouvements intervenus sur les capitaux propres durant les exercices 2015 et 2016 sont rappelés ci-après :

(en milliers d'euros)	Capital Social	Primes d'émission et d'apport	Bons de souscription d'actions	Réserves		Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total des Capitaux Propres
				Réserve Légale	Report à nouveau			
Situation au 01.01.2015	**260 278**	**84 023**		**2 684**	**20 808**	**26 369**	**805**	**394 968**
A.G.M. du 11.03.15				1 318	25 050	-26 369		
Décision du président du 24.11.15					-15 183			-15 183
Résultat de l'exercice						4 191		4 191
Situation au 31.12.2015	**260 278**	**84 023**		**4 003**	**30 675**	**4 191**	**1 196**	**384 366**
A.G.M. du 14.04.16				210	3 981	-4 191		0
Décision du président du 04.07.16	237 634	178 226						415 860
Décision du président du 21.12.16	152 186	114 017	2 739					268 941
Résultat de l'exercice						-56 602		-56 602
Situation au 31.12.2016	**650 098**	**376 266**	**2 739**	**4 212**	**34 656**	**-56 602**	**1 587**	**1 012 956**

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. L'intégralité des obligations convertibles en actions émises par la Société en mai 2015 ont été annulées 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.

Dans le cadre des opérations de réorganisation décrites ci-après, 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.

Cette Assemblée générale des actionnaires de la Société du 21 décembre 2016 a également 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. 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 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.

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.

Note 7. Provisions pour risques et charges

Ce poste est composé des provisions pour risques de change principalement sur les immobilisations financières.

Note 8. Dettes financières et instruments dérivés

Les dettes d'exploitation se décomposent de la manière suivante au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015 :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2016		Au 31 décembre 2015	
	à moins d'un an	de un à cinq ans	à moins d'un an	de un à cinq ans
Obligations convertibles				176 000
Emprunts bancaires		120 000		60 321
Instruments dérivés				
Intérêts sur emprunts et instruments dérivés	1 760		309	
TOTAL	**1 760**	**120 000**	**309**	**236 321**

Par décisions en date des 6 et 22 mai 2015, le Président de Tikehau Capital, usant de la délégation qui lui a été consentie par l'Assemblée Générale des Associés en date du 30 avril 2015 a procédé à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'un emprunt obligataire convertible d'un montant nominal total de 176 millions d'euros.

Ces obligations portent un intérêt au taux nominal annuel de 1,30% payable semestriellement, et sont amortissables en totalité le 1er janvier 2022, sauf amortissements anticipés.

L'intégralité des obligations convertibles en actions émises par la Société en mai 2015 ont été annulées fin juin 2016.

Note 9. Dettes d'exploitation

Les dettes d'exploitation se décomposent de la manière suivante au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015 :

(en milliers d'euros)	au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015
Dettes fournisseurs	6 753 (1)	1 963
Etat et autres collectivités publiques		
• Impôts sur les bénéfices		
• TVA	697	93
• Autres impôts et TVA	510	0
Autres dettes	127	2 044
TOTAL	**8 087**	**4 100**

(1) Inclut, au 31 décembre 2016, 48 milliers d'euros concernant des entreprises liées et 1 701 milliers d'euros concernant les entreprises avec lesquelles la Société a un lien de participation.

Toutes les dettes ont une échéance de moins d'un an et se font pas l'objet de dépréciation.

La part des charges à payer et avoirs à établir s'élèvent à 5 673 milliers d'euros se décomposant en :

- 5 125 milliers d'euros de dettes fournisseurs,
- 510 milliers d'euros de dettes fiscales et sociales ;
- 38 milliers d'euros d'autres dettes.

Note 10. Impôt sur les sociétés et reports d'impôts déficitaires

Compte tenu des pertes fiscales, il n'y a pas de charge d'impôt due au titre de l'exercice 2016 et au titre de l'exercice 2015.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016
Stock déficit reportable au taux normal local	95 988
Stock déficit reportable au taux réduit local	8 524

Résultat fiscal (en milliers d'euros)	31 décembre 2016
Résultat comptable avant impôt	**-56 602**
Réintégrations	
Charges non déductibles	24
Provisions non déductibles	205
Réintégrations diverses	2 163
Fiscalité sur titres	20 370
Déductions	
Provisions	201
Autres opérations déductibles ou non imposables	2 143
Fiscalité sur titres	41 928
Résultat fiscal	**-78 112**

Note 11. Instruments dérivés

Tikehau Capital a réalisé des opérations d'achat ou de vente de dérivés européens (futures ou options) pour faire face aux variations sur les marchés. Ces opérations sur le portefeuille d'instruments dérivés, utilisé comme un outil de gestion des risques de marché, a constitué un coût de 62,2 millions en 2016.

Au 31 décembre 2016, Tikehau Capital n'était pas exposée aux instruments dérivés listés.

Note 12. Chiffre d'affaires et produits d'exploitation

Le chiffre d'affaire est uniquement constitué en France.

Le chiffre d'affaires se décompose par nature de prestations de services de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Commissions de gestion	952	650
Commission de sortie, performance	0	475
Autres éléments de chiffre d'affaires	126	75
Chiffre d'affaires net	**1 078**	**1 199**

Les autres produits d'exploitation se décomposent de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Transfert de charges d'exploitation	5 124	676
Autres produits	35	20
Autres produits d'exploitation	**5 160**	**696**

Les transferts de charge correspondent au coût d'emprunt et frais liés aux augmentations de capital qui sont activés au bilan.

Note 13. Résultat exceptionnel

Ce poste se décompose de la manière suivante au 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Plus ou moins-values de cessions de titres en portefeuille	29 015	-8 913
Dotations sur provisions réglementées	-391	-391
Autres charges et produits exceptionnels	-24	1 516
Résultat exceptionnel	**28 600**	**-7 788**

Note 14. Engagements hors bilan

a) Portefeuille d'instruments financiers dérivés

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 2016	
	Montant notionnel	Valorisation de marché
Swap de taux	170 633	-4 015

b) Autres engagements hors bilan

Description (en milliers d'euros)	Montant au 31 décembre 2016
	Valeur de la garantie donnée
Engagement de versement en compte courant	**2 208**
• Weinberg Real Estate Part. 2	208
En garantie de cession de parts de SCI effectuées par une filiale, cautionnement donné à hauteur de	2 000
Engagement de souscription	**44 948**
• Augmentation de capital dans TREIC	41 948
• Investissement dans le fonds French Food I	3 000
En garantie d'emprunts et découverts autorisés	**276 418**
En garantie d'emprunts et découverts autorisés	**3 385**
• Comptes bancaires Caceis	1 383
• Comptes bancaires BRED	2 002
Total engagements donnés	**326 959**
Crédit Syndiqué non tiré à la clôture	100 000
Total engagements reçus	**100 000**

Note 15. Parties liées

a) Périmètre des parties liées

Les parties liées de Tikehau Capital sont :

- Tikehau Capital General Partner, en sa qualité de gérant commanditaire, 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 ;
- Salvepar, société d'investissement détenue majoritairement par la Société ;
- Tikehau Capital Europe détenue majoritairement par la Société ;
- Tikehau Capital Partners UK détenue en totalité par la Société ;
- les entités comptabilisées à la juste valeur par résultat sur lesquelles la Société exercice une influence notable ou un contrôle.

b) Nature des relations avec les parties liées jusqu'au 7 novembre 2016

Rémunération du Président de Tikehau Capital

Tikehau Capital Advisors percevait une rémunération en tant que président de Tikehau Capital. Cette rémunération, définie statutairement, est composée (i) d'une partie fixe déterminée sur la base de l'Actif Net Réévalué[1] N-1 de Tikehau Capital déterminé au dernier jour de l'exercice social précédent et (ii) d'une partie variable correspondant à 12,5% du résultat social de l'exercice clôturé de Tikehau Capital.

AF & Co en sa qualité de Président de Tikehau Capital Advisors et MCH en sa qualité de Directeur Général de Tikehau Capital Advisors ainsi que leurs représentants personnes physiques ne percevaient pas de rémunération de Tikehau Capital ou de l'une de ses filiales.

Prestations de services rendues par Tikehau Capital Advisors à Tikehau Capital (iii)

Tikehau Capital bénéficiait du support administratif en moyens humains et matériels de Tikehau Capital Advisors lui permettant de réaliser dans les meilleures conditions son activité d'investissement. Les prestations de services rendues incluaient les services rendus par le Directeur des équipes d'investissement de Tikehau Capital Advisors.

c) Nature des relations avec les parties liées depuis le 7 novembre 2016

Le 7 novembre 2016 la Société a été transformée en société en commandite par actions et est désormais gérée par un Gérant, Tikehau Capital General Partner.

Rémunération de la Gérance

Le Gérant a droit à (i) une rémunération définie statutairement 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.

---

[1] *Pour la détermination de l'ANR, les actifs et passifs de la Société sont évalués comme suit, étant précisé que les holdings de participations (cotées ou non cotées) seront traitées en transparence dès lors qu'elles sont contrôlées de manière exclusive ou conjointe:*

- Actifs cotés : règles de valorisation comptable en vigueur;

- Actifs non cotés : prix d'acquisition à défaut d'autres valorisations pertinentes plus récentes, notamment: valeur résultant d'une transaction significative, ou valeur résultant d'une offre ferme d'acquisition ou d'un protocole d'investissement, ou valeur d'expertise (spécialement en ce qui concerne les actifs immobiliers), ou valeur liquidative publiée en ce qui concerne les parts de fonds ou de sociétés de capital-risque (5CR), ou juste valeur sur la base des recommandations professionnelles pertinentes publiées (EVAC, AFIC, etc.)

- Déduction de l'impôt

Rémunération préciputaire 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 créée. 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 titre de l'exercice 2016.

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 Tikehau Capital Advisors du 1er janvier au 7 novembre 2016

(en milliers d'euros)	2016	2015
Rémunération sur l'Actif Net Réévalué et augmentation de capital (i)	15 743	8 660
Rémunération sur le Résultat Net (ii)		524
Rémunération liée au support administratif mis à disposition (iii)	680	680
Rémunération facturée à Tikehau Capital (HT)	**16 423**	**9 864**

Rémunération TCGP du 7 novembre au 31 décembre 2016

(en milliers d'euros)	2016	2015
Rémunération sur les capitaux propres consolidés (i)	1 113	
Rémunération sur le Résultat Net (ii)		
Rémunération facturée à Tikehau Capital (HT)		
Total	**1 113**	

Investissements dans les fonds gérés par Tikehau Investment Management (Tikehau IM) ou Tikehau Capital Europe (TCE)

Le tableau suivant présente la liste des fonds dans lesquels Tikehau Capital ou une de ses filiales a investi et qui sont gérés par Tikehau IM ou TCE :

(en millions d'euros) Fonds	Société ayant investi	31 décembre 2016				
		Montant Appelé		Engagement		% détention [1]
		Tikehau	Fonds	Tikehau	Fonds	
TDL3	TPC UK	19,1	287,7	40,5	610,0	7%
TSL II	TPC UK	7,0	119,0	25,0	522,2	5%
TSO	TPC 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%
TSS II	TC	15,0	85,3	15,0	85,3	18%
TIRF (I-Petali)	TC, TCP UK & SY	9,2	35,0	9,2	35,0	26%
TLP I (Escoffier)	TC	8,7	56,3	8,7	56,3	15%
TRE I (Elis)	TC	9,0	99,9	9,0	99,9	9%
TRE II (Optimo)	TC	45,6	180,5	45,6	180,5	25%
TREIC	TC & SY	17,8	59,3	75,0	250,0	30%
TRP I (Mr. Bricolage)	TC & SY	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%
CLO I	TCP UK / TCE	34,5	354,7	34,5	354,7	10%
CLO II	TCP TCE	19,4	414,2	19,4	414,2	5%
Autres		6,0	76,5	8,8	140,9	
Total		**310,0**	**2 278,6**	**436,0**	**3 315,9**	

[1] *Pourcentage de détention calculé sur les montants engagés*

(en millions d'euros) Fonds	Société ayant investi	31 décembre 2015				
		Montant Appelé		Engagement		% détention [1]
		Tikehau	Fonds	Tikehau	Fonds	
TDL3	TCP UK	0,9	9,4	37,5	376,6	10%
TSL II	TCP UK	2,5	19,5	25,0	195,0	13%
Tikeflo Invest 3	TCP	12,1	12,2	12,1	12,2	99%
TPC	TCP	21,5	113,1	25,5	133,9	19%
TSS II	TCP	15,0	85,3	15,0	85,3	18%
TRE I (Elis)	TCP	9,0	99,9	9,0	99,9	9%
TRP I (Mr. Bricolage)	TCP & SY	30,0	135,0	30,0	135,0	22%
TRP II (Bercy 2)	TCP	16,4	44,6	16,4	44,6	37%
TRP III (Babou)	TCP	35,5	175,0	35,5	175,0	20%
CLO I	TCP UK / TCE	34,5	354,7	34,5	354,7	10%
Autres		3,7	28,9	3,7	28,9	
Total		181,2	1 077,6	244,2	1 641,0	

[1] *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 depuis avril 2014 sont répartis de la manière suivante : 20% des commissions de surperformance sont perçues par une société actionnaire de Tikehau Capital Advisors détenue par les associés du groupe Tikehau, les 80% restants étant ventilés 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 2016, 74% des actifs sous gestion de dette privée – Direct Lending & CLO et la quasi-totalité des fonds immobiliers donnent droits à des commissions de surperformance.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs éligibles aux commissions de surperformance	**1 941,6**	**757,6**
Direct lending et CLO	1 253,3	506,7
Immobilier	688,3	250,9
Actifs sous gestion	**2 631,3**	**1 475,6**
Direct lending et CLO	1 943,0	1 224,7
Immobilier	688,3	250,9

Tikehau Capital et ces filiales consolidées en intégration globale n'ont pas perçu de commissions de surperformance au titre de l'exercice 2016.

ORNANE SALVEPAR

Salvepar a émis le 6 mai 2015 des ORNANE (Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes, les « Obligations ») venant à échéance le 1er janvier 2022. Les obligations ont été émises le 18 mai 2015 pour un montant nominal total de 150 millions d'euros auquel Tikehau Capital a souscrit à hauteur de 64 millions d'euros. Le taux d'intérêt nominal annuel des Obligations est fixé à 1,625% payable semestriellement à terme échu le 1er janvier et le 1er juillet de chaque année.

Sur l'exercice 2016, le montant des intérêts perçus par Tikehau Capital au titre des obligations Salvepar s'élève à 1.033.845 €.

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 à un lien de participation
Créances rattachées à des participations	**71 770**	**10 663**
Tikehau Secondary	7	
Tikehau Venture	2 150	
Tikehau Asia	6 871	
Takume	289	
TGPF	963	
TCP UK	61 490	
TIKEFLO		3 838
Angelmar		6 826

Note 16. Risques de marché

a) Exposition au risque de taux

Au 31 décembre 2016, au passif, Tikehau Capital était exposée à un risque de taux sur ses emprunts bancaires pour un montant de 121.8 millions d'euros. Pour cet endettement total, une variation instantanée de 50 points de base de l'Euribor 3 mois aurait eu un impact sur le résultat avant impôt au 31 décembre 2016 de plus ou moins 609 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2015 et 2016, les actifs financiers de Tikehau Capital exposés à un risque de taux étaient les suivants :

Actifs financiers exposés au risque de taux (en millions d'euros)	Taux fixe		Taux variable		Total	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Au 31 décembre 2015		2,6%		97,4%		100,0%
Obligations à taux fixe	4,3				4,3	
Dettes bancaires (E3M)			66,9		66,9	
Swaps de Taux (E3M)			100,1		100,1	
Au 31 décembre 2016		1,8%		98,2%		100,0%
Obligations à taux fixe	4,1				4,1	
Dettes bancaires (E3M)			121,8		121,8	
Swaps de Taux (E3M)			170,6		170,6	

Afin de gérer les risques sur son exposition au taux variable, Tikehau Capital a contracté des SWAP de taux dont les caractéristiques sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Nominal dette	Notionnel	Taux fixe moyen	Maturité moyenne
Au 31 décembre 2015	66,9	100,1	1,48%	7,8 ans
Au 31 décembre 2016	121,8	170,6	0,96%	8,2 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 2016, Tikehau Capital était exposée à un risque de change sur la livre sterling, sur le dollar américain, sur le dollar singapourien et sur le zloty polonais. Il n'y avait pas de couverture de change sur devises au 31 décembre 2016.

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 2015 et au 31 décembre 2016 :

En millions d'euros	Impact	
	Dépréciation de 10% de la devise	Appréciation de 10% de la devise
Au 31 décembre 2015		
Dollar australien	-1,3	1,6
Livre Sterling	-3,2	3,9
Zloty polonais	-0,1	0,1
Au 31 décembre 2016		
Dollar américain	-1,1	1,5
Dollar singapourien	-0,6	0,8
Livre Sterling	-6,7	8,2
Zloty polonais	-0,1	0,1

c) Exposition aux risques sur marchés actions

En raison de son activité, Tikehau Capital est exposée de façon directe aux risques des marchés actions à hauteur de la valeur de ses titres cotés, soit environ 309,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 (incluant les titres cotés du portefeuille d'investissement non courant et du portefeuille d'investissement courant). 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 affectée 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 des capitaux propres consolidés et peut notamment affecter la capacité de distribution du Groupe. Une baisse des cours de bourse est également susceptible d'impacter le résultat réalisé lors des éventuelles cessions en bourse réalisées par Tikehau Capital. 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.

Tikehau Capital réalise des opérations d'investissement sur les marchés d'instruments dérivés européens (futures ou options) notamment dans le cadre d'une politique de gestion des risques de marché. Au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2016, Tikehau Capital n'avait pas d'exposition ouverte à la clôture.

Les résultats de ces activités s'élèvent respectivement à -21 millions d'euros en 2015 et - 62,0 millions d'euros en 2016.

Ces activités sont très sensibles aux variations des marchés actions et peuvent générés des impacts significatifs sur le résultat de la société.

Au cours des dix dernières années (2006 à 2016), ces stratégies ont généré un coût total de 66 millions d'euros. Sur l'exercice 2016, le coût de ces stratégies a représenté 5,5% des capitaux propres consolidés et depuis le 1er janvier 2013, le coût moyen représente un pourcentage des capitaux propres consolidés moyen de 3,6 %.

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. En 2016, 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.

Note 17. Autres éléments d'informations

Honoraires du Commissaire aux Comptes

Honoraires des commissaires aux comptes (en milliers d'euros)	TOTAL	dont CMS Expert Associés	dont Ernst & Young & Autres
Audit légal (hors taxes)	539	214	325
Autres prestations (hors taxes)	18	18	0
Total	**558**	**233**	**325**

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 2016		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[1]
				Brute	Nette					
A. Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital de la Société astreinte à la publication										
1) FILIALES détenues à + 50%										
SALVEPAR * 32 rue de Monceau PARIS (75)	59 657	324 641	59%	287 330	262 694	0		22 489	29 265	9 868
Tikehau Capital Partners UK * 32 rue de Monceau PARIS (75)	11 680	4 328	100%	12 117	12 117	61 490		502	4 137	0
Tikehau Capital Europe Ltd. * 32 rue de Monceau PARIS (75)	43 418	3 372	100%	53 300	53 300	0		6 185	-308	0
Tikehau IM * **32 rue de Monceau** PARIS (75)	30 410	-10	97%	237 883	237 883	0		53 195	1 549	0
2) PARTICIPATIONS (10 à 50% du capital détenu par la Société)										
TREIC * 32 rue de Monceau PARIS (75)	603		22%	13 052	13 052	0			-117	0
Foncière Atland * 10 Avenue Georges V PARIS (75)	31 282	8 922	18%	7 868	7 868	0		2 661	-168	209
Store Electronics Systems **	23 330	87 333	16%	48 716	48 022	0		74 516	712	0
B. Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations										
1. Filiales françaises (ensemble) + de 50%				**2 525**	**2 485**	**10 351**				**3 016**
2. Participations dans les sociétés françaises (ensemble)				**20 233**	**6 000**	**6 843**				**0**
3. Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)				**7 867**	**5 233**	**6 826**				**0**

* *Informations issues des comptes sociaux 2016*
** *Informations issues des comptes sociaux 2015*

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.

Observations complémentaires :

Les comptes de Tikehau Capital Partners UK étant établis en GBP, les montants de capital, capitaux propres et de résultat mentionnés ci-dessus ont été convertis en Euros, au cours du GBP au 31.12.2016.

2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuel

C.M.S. EXPERTS ASSOCIES
149, boulevard Malesherbes
75017 Paris
S.A.R.L. au capital de € 200.000

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Paris

ERNST & YOUNG et Autres
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense1
S.A.S. à capital variable

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles

Tikehau Capital
(Anciennement Tikehau Capital Partners)
Exercice clos le 31 décembre 2016

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31décembre 2016, sur :

• le contrôle des comptes annuels de la société Tikehau Capital, tels qu'ils sont joints au présent rapport,

• la justification de nos appréciations,

• les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le gérant. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme indiqué dans la note 3 « Méthodes et principes comptables » de l'annexe aux comptes annuels, votre société procède à des estimations dans le cadre habituel de la préparation de ses comptes annuels, qui portent notamment sur la valorisation des participations, des créances rattachées à des participations et des autres titres immobilisés. Nous avons examiné les hypothèses retenues et vérifié que ces estimations comptables s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits dans ladite note de l'annexe aux comptes annuels.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 du gérant et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Paris-La Défense, le 21 avril 2017

Les Commissaires aux Comptes

C.M.S. EXPERTS ASSOCIES
Stéphane Sznajderman

ERNST & YOUNG et Autres
David Koestner

VII. RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

1. Démarche RSE au sein de Tikehau Capital

Contexte et démarche RSE au sein du Groupe

Le Groupe porte une attention particulière aux impacts que peuvent avoir ses activités d'investissement et s'est donné pour objectif d'intégrer de manière croissante les questions de responsabilité sociale, environnementale et sociétale (« RSE ») à ses activités.

La première étape de la concrétisation de cette démarche a été amorcée en 2014 par Tikehau IM, la société de gestion du Groupe et Salvepar, la filiale du Groupe dédiée aux investissements minoritaires.

Dans ce cadre, les équipes de Tikehau IM et de Salvepar ont progressivement intégré les considérations sociales, sociétales, environnementale et de gouvernance (« ESG ») au cœur de leurs activités d'investissement, notamment par la mise en place d'une politique de contrôle et de suivi des investissements sur la base de critères extra-financiers.

À cette fin, pour certains des fonds gérés par Tikehau IM, il est aujourd'hui demandé aux dirigeants des entreprises dans lesquelles Tikehau IM investit de signer un engagement portant sur (i) le respect de la Charte des six Principes pour l'Investissement Responsable (les « PRI ») élaborée à l'invitation du Secrétaire Général des Nations Unies et coordonnée par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement Initiative Financière (UNEP FI) et par le Pacte Mondial des Nations Unies (voir le site internet suivant : www.unpri.org), l'implémentation d'une politique plus active en matière sociale et environnement, et la mise en place de pratiques avérées en matière de RSE, (ii) l'absence de risques ESG significatifs des activités développées par l'entreprise et (iii) le respect des dix Principes relatifs aux droits de l'homme figurant dans le Pacte Mondial des Nations Unis. Ce processus donne lieu à la production d'un rapport ESG communiqué aux investisseurs concernés.

En parallèle, Salvepar et les équipes d'investissement travaillant pour son compte ont commencé à revoir de manière systématique les informations publiées ou disponibles en matière de RSE sur les entreprises dans lesquelles Salvepar a investi ou projette d'investir et a également développé des outils pour prendre en compte des critères extra-financiers lors de l'analyse et de la réalisation de ses projets d'investissement. En particulier, le règlement intérieur du Conseil d'administration de Salvepar a été modifié en mars 2014 afin de prévoir que les dossiers soumis au Comité d'investissement pour l'analyse des opérations doivent inclure des considérations en matière RSE.

L'intégration d'une démarche RSE au sein du Groupe s'est poursuivie par la signature des PRI par Salvepar et Tikehau IM en 2014. Ces six principes, qui sont rappelés sur le site internet de Tikehau IM et de Salvepar, sont les suivants :

- Prendre en compte les questions ESG dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissements ;
- Être des investisseurs actifs et prendre en compte les questions ESG dans les politiques et pratiques d'actionnaires ;
- Demander aux entités dans lesquelles les sociétés investissent de publier des informations pertinentes sur les questions ESG ;
- Promouvoir l'adhésion et l'application des Principes auprès des acteurs du secteur de l'investissement ;
- Travailler ensemble pour accroître l'efficacité de l'application des principes ;
- Rendre compte individuellement des activités et des progrès dans l'application des principes.

Cette adhésion a fait l'objet de plusieurs sessions de formation au sein du Groupe, et implique, pour les signataires de la Charte, un *reporting* annuel sur l'intégration des questions RSE au sein de leur organisation. Tikehau IM et Salvepar ont remis des rapports au titre des exercices 2015 et 2016, répondant ainsi aux exigences de transparence et d'amélioration continue des PRI. Les Rapports de Transparence élaborés sur la base de ces rapports sont disponibles sur le site internet des PRI (www.unpri.org). Suite à la

réalisation de l'offre publique d'échange et d'achat et de l'offre publique de retrait obligatoire de Salvepar et à l'introduction en bourse de la Société, la Société se substituera à ses filiales Salvepar et Tikehau IM en devenant signataire des PRI au cours de l'année 2017.

Cette démarche d'intégration des questions RSE au sein du Groupe s'est poursuivie en 2015 par l'adoption par Salvepar et Tikehau IM d'une politique d'investissement responsable commune, en adéquation avec les PRI. Cette politique est formalisée dans une « Charte d'Investisseur Responsable ». Cette charte, qui est disponible en français et en anglais sur les sites internet de Tikehau IM et de Salvepar, 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 maitriser les risques liés à son activité.* ». Cette Charte, dont le contenu est plus amplement détaillé ci-après, prévoit également l'intégration des critères ESG tout au long du cycle d'investissement, et la mise en place d'une politique d'intégration de critères ESG adaptées à chaque type de gestion. Dans ce cadre, Tikehau IM et Salvepar ont travaillé conjointement dans le domaine RSE afin de s'assurer de partager les meilleures pratiques en la matière.

Si, à la date d'enregistrement du présent Document de référence, le Groupe ne dispose pas au sein de ses effectifs d'une équipe dédiée à la RSE, tous les niveaux hiérarchiques du Groupe sont impliqués dans la démarche RSE déployée au sein des différentes structures de Tikehau Capital.

Un Comité ESG a ainsi été constitué afin de piloter, animer et intégrer la stratégie RSE à tous les niveaux de l'organisation du Groupe. Ce Comité ESG est composé de différents représentants seniors de l'organisation.

Au sein de chaque équipe opérationnelle, des personnes référentes ont été spécifiquement sensibilisées aux questions RSE et formées à dispenser un questionnaire et une grille standard d'analyse auprès des dirigeants des sociétés dans lesquelles le Groupe investit.

Dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, la politique RSE a été remise à plat au niveau du Groupe. Pour accélérer sa démarche en la matière, le Groupe envisage en particulier de se doter d'un(e) responsable dédié(e) sur les questions de RSE.

Enfin, au cours de l'année 2016, le Groupe a travaillé aux côtés d'un conseil de premier plan spécialisé sur les questions RSE, 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, la mise en place d'un suivi annuel des critères ESG, ainsi que la mesure de l'empreinte carbone de certains fonds ouverts, avec pour vocation d'étendre cette démarche aux activités non cotées. Cette collaboration a notamment permis la finalisation et la mise en place d'un outil standard d'analyse RSE des projets d'investissement du Groupe et à la production d'un format de *reporting* standard. Ces outils tiennent compte du degré d'interaction des gérants avec les entreprises dans lesquelles ils projettent d'investir.

Suite à cette collaboration et en application de la Charte d'Investisseur Responsable mentionnée ci-dessus, la politique d'investissement responsable actuellement déployée au sein du Groupe peut être résumée comme il suit :

Politique d'analyse et d'intégration de critères ESG dans les opérations d'investissement

Les critères ESG sont intégrés aux processus d'investissement et sont pris en compte dans les décisions d'investissement avec une exigence particulière pour les activités avec lesquelles les interactions avec les émetteurs sont fortes (par exemple dette privée ou investissement en capital). Pour ces activités, cette démarche d'intégration des questions ESG se matérialise à l'occasion de trois étapes clés des opérations d'investissement, à savoir :

- **un système d'exclusion, au stade de la sélection des opérations d'investissement** – Outre certains exemples évidents telles que les industries polluantes ou les secteurs à risque, l'absence de gouvernance transparente et de nomination d'administrateurs indépendants au sein des organes de décision des entreprises conduit régulièrement le Groupe à écarter des investissements potentiels en dépit de l'aspect 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 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'activités ou de leur domiciliation sont soumis à l'approbation du Comité ESG selon une étude au cas par cas.

- **un système d'analyse ESG, au stade de l'analyse des opérations d'investissement** – Avec l'appui d'un conseil spécialisé de premier plan, Tikehau Capital a élaboré une grille d'analyse (plus amplement décrite 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.
- **un système de suivi et de reporting ESG, suite à la réalisation d'une opération d'investissement** – Une fois l'investissement réalisé, chaque ligne du portefeuille d'investissement (qu'il s'agisse d'un investissement en capital ou d'un investissement pour compte de tiers) fait l'objet d'une analyse ESG annuelle, selon des critères ESG communs à tous les investissements et, le cas échéant, de critères ESG complémentaires spécifiquement sélectionnés parmi une grille d'indicateurs si cette démarche se révèle pertinente. Cette méthodologie de *reporting* annuel permet de réaliser un suivi dynamique des investissements dans le temps et de noter les évolutions ou dégradations de la situation sous un angle ESG.

Grille d'analyse et questionnaire ESG

Les critères ESG répertoriés dans la grille d'analyse élaborée par le Groupe s'organisent autour de trois grandes catégories :

- actionnariat ;
- activité et gouvernance et
- environnement, social et relations avec les parties prenantes externes.

Lors de tout nouvel investissement, l'équipe en charge de l'analyse de l'investissement renseigne, en partenariat avec ses interlocuteurs de l'entreprise ou ses conseils, les grilles de questions relatives à ces trois catégories. Cette méthodologie permet d'établir une cartographie de l'état d'avancement des préoccupations RSE au sein de l'entreprise concernée. Elaborée 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 et fait l'objet d'une présentation et d'un débat collégial lors de la tenue dudit Comité. Cette grille d'analyse ESG permet en outre de sensibiliser les entreprises dès les premières étapes de la relation d'investissement sur ces enjeux qui font l'objet, au moins une fois par an, d'une discussion entre les responsables des équipes d'investissement et les dirigeants des sociétés dans lesquelles elles ont investi. A cette occasion, Tikehau Capital encourage les entreprises dans lesquelles elle investit à porter une attention particulière aux questions de RSE, telles que le taux de rotation des effectifs ou les indicateurs de fréquence et de gravité des accidents ou d'absentéisme.

Il appartient également à chaque équipe chargée de l'analyse d'un investissement d'identifier les problématiques ESG particulières auxquelles cet investissement peut donner lieu, sur la base d'un questionnaire type, conformément aux règles énoncées dans la Charte d'Investisseur Responsable élaborée par le Groupe.

Suivi des engagements RSE pris par les sociétés dans lesquelles le Groupe a investi

Les investissements réalisés font ensuite l'objet d'un suivi périodique qui a lieu au moins une fois par an. Chaque année, les indicateurs ESG définis en amont de l'investissement sont mis à jour et la grille d'analyse et le questionnaire ESG sont passés en revue si possible dans le cadre de réunions organisées avec les dirigeants des sociétés en portefeuille, en complément des réunions centrées sur les aspects financiers et de développement commercial et stratégique. Les indicateurs qui ont une composante dynamique ou qui doivent faire l'objet d'une mise en place sont examinés régulièrement pour s'assurer de la concrétisation des mesures concernées.

Lorsque l'investissement est réalisé, les équipes d'investissement s'assurent du respect des premiers critères établis et de la mise en place des critères non encore opérationnels au sein de l'entreprise selon un calendrier précis. A titre illustratif, les équipes pourront vérifier qu'un engagement pris par une société de son portefeuille de mettre en place un système de recyclage des déchets est tenu dans les délais convenus.

Outre les initiatives décrites plus en détails dans la présente Section, le Groupe entend poursuivre sa démarche RSE en 2017 dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Ces démarches permettent au Groupe de participer plus activement au développement durable et à l'économie responsable dans le cadre de son métier d'investisseur et d'assurer une croissance équilibrée entre performance financière, développement social et respect de l'environnement à travers la gestion des risques et des opportunités. En particulier, le Groupe s'est engagé à publier l'empreinte carbone de ses fonds ouverts sur une base périodique.

2. Aspects sociaux : présentation au niveau Groupe et prise en compte dans ses activités

(a) Effectifs du Groupe

Au 31 décembre 2016, l'effectif permanent du Groupe était de 106 salariés et l'effectif total du Groupe (CDI et effectif non permanent) était de 126 salariés. Cet effectif était réparti entre Tikehau IM et ses filiales et succursales, Tikehau Capital Europe et Salvepar, étant précisé que ni la Société ni le Gérant n'ont de salarié en propre.

Afin d'accompagner la croissance des actifs sous gestion, les effectifs du Groupe ont connu une croissance importante ces dernières années. A titre de comparaison, l'effectif permanent du Groupe était de 94 salariés au 31 décembre 2015 et de 43 salariés au 31 décembre 2014.

Les effectifs permanents incluent les salariés titulaires d'un contrat à durée indéterminée (CDI) à temps plein ou à temps partiel et les mandataires sociaux salariés. A la date d'enregistrement du présent Document de référence, aucun mandataire social de la Société n'est titulaire d'un contrat de travail.

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.

Du fait de ses activités complexes, l'effectif du Groupe est fortement diplômé et comporte une proportion importante de cadres. Au 31 décembre 2016, la moyenne des cadres et assimilés cadres dans le Groupe était supérieure à 80%.

Le tableau suivant présente les effectifs du Groupe au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2016 :

	Effectif Groupe	
	Au 31/12/2015	Au 31/12/2016
Nombre de salariés en CDI	94	106
Part des CDI dans l'effectif total	80,4%	84%
Part des femmes	45%	33%

Le tableau suivant présente les embauches et les départs au sein du Groupe (France et international) en 2015 et 2016. Il en ressort 31 créations nettes d'emplois en 2015 et 16 créations nettes d'emplois en 2016.

	Du 1er janvier au 31 décembre 2015	Du 1er janvier au 31 décembre 2016
Total des embauches *(effectif permanent)*	40	36
Départs en retraite et préretraite	0	0
Départs à l'initiative de l'employé	4	11
Départs à l'initiative de l'employeur	3	3
Autres départs*	2	2
Total des départs	**9**	**16**

* *Les autres départs comprennent les fins de contrat, les ruptures d'un commun accord, les ruptures de période d'essai et les décès.*

Tikehau Capital dispose par ailleurs d'implantations à l'étranger (Londres, Singapour, Bruxelles et Milan) pour accompagner les activités du Groupe dans leur développement international. Au 31 décembre 2016, le Groupe comptait 37 collaborateurs hors de France (CDI et effectif non permanent, hors mobilité des salariés basés en France). Le Groupe ne recourt pas à l'intérim, au travail à temps partiel, ni au télétravail.

Le Groupe s'appuie également sur les effectifs de Tikehau Capital Advisors qui conseillent le Gérant. L'effectif de Tikehau Capital Advisors et de ses filiales était de 32 salariés permanents au 31 décembre 2016.

Les salariés de Tikehau IM relèvent de la convention collective nationale des sociétés financières et bénéficient d'un accord collectif relatif à la mise en place d'un forfait annuel en jours pour les cadres autonomes. Les salariés de Salvepar ne relèvent d'aucune convention collective, ni d'aucun autre accord collectif. Les salariés de Tikehau IM et de Salvepar ont bénéficié d'un accord d'intéressement au titre des exercices 2014, 2015 et 2016. Toutefois, il n'existe pas de plan d'épargne d'entreprise ou plan assimilé au sein du Groupe.

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.

Le Groupe n'a pas eu à connaître d'absentéisme ou d'accident du travail notable au cours des trois derniers exercices.

Afin de renforcer la cohésion des équipes, le Groupe encourage la mobilité des salariés entre les lignes de métier, mais également entre les bureaux. Le Groupe organise par ailleurs des formations au bénéfice de ses salariés conformément aux exigences légales. Sur l'exercice 2016, 760 heures de formation externes ont été dispensées aux salariés du Groupe. Les salariés du Groupe bénéficient d'une politique globale de formation très active sous différents formats :

- Régulièrement, des présentations et formations internes sont dispensées par des salariés du Groupe : sensibilisation aux différentes activités du Groupe, à la compliance/conformité, réunions de vulgarisation de nos métiers et produits, formations en ressources humaines (management, entretiens annuels, meilleurs pratiques en matière de recrutements ou de « *mentoring* », réunions d'intégration des nouveaux arrivants et culture d'entreprise…).

- Le Groupe a mis en place un cycle de présentations dénommé « Tikehau 360° », et présenté essentiellement par des intervenants extérieurs provenant de tous horizons pour élargir les perspectives des salariés et enrichir leur culture générale et traitant de sujets aussi variés que la finance, l'actualité, le sport, la culture, la sécurité, l'environnement, etc.

- Les salariés bénéficient d'un programme de *mentorship* 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 inter-entreprises, auprès d'organismes extérieurs sur des sujets tels que des mises à niveau techniques, des certifications, des 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.

- Les managers peuvent bénéficier, selon leurs besoins, de coaching « sur-mesure ».

A la date d'enregistrement du présent Document de référence, seule la société Tikehau IM a mis en place mis en place un plan d'attribution d'actions gratuites au profit de ses salariés :

- Un premier plan, mis en place en 2010 et désormais achevé, a permis aux salariés de se voir attribuer gratuitement 3,4% du capital de Tikehau IM (apprécié à la date d'enregistrement du présent Document de référence), les actions attribuées étant dépourvues du droit de vote. L'ensemble des actions attribuées sont arrivées au terme des périodes d'acquisition et de conservation.

- En 2016, un second plan d'attribution d'actions gratuites a été mis en place dans le cadre duquel 636 actions Tikehau IM ont été attribuées. Si ces actions (également dépourvues de droit de vote) sont définitivement acquises, les actions attribuées au titre du 1er et du 2nd plans représenteront à terme environ 5,8% du capital social de Tikehau IM (apprécié à la date d'enregistrement du présent Document de

référence) et concernent une trentaine de salariés. Les attributions réalisées dans le cadre de ce 2nd plan ont été effectuées en conformité avec la politique de rémunération générale de Tikehau IM et, en particulier, en conformité avec la politique de rémunération mise en place par Tikehau IM pour le personnel concerné par les exigences de la Directive AIFM en matière de rémunération. A cet effet, deux sous-plans ont été mis en place : l'un applicable aux membres du personnel non-concernés par la Directive AIFM et l'autre est applicable aux membres du personnel concernés par la Directive AIFM (à savoir la Direction générale, les preneurs de risque et les responsables des fonctions de contrôle). S'agissant du personnel concerné par la Directive AIFM, les actions gratuites ayant été agréées par l'AMF comme instruments éligibles à la politique de rémunération AIFM, l'attribution de ces actions gratuites est alignée sur les contraintes prévues par la Directive AIFM.

A l'exception de ces plans d'attribution d'actions gratuites et des bons de souscription d'actions décrits à la Section VIII.5 (Informations sur le capital et les principaux actionnaires – Bons de souscription d'actions) du présent Document de référence, aucun salarié du Groupe n'a bénéficié d'attribution gratuite d'actions ou d'option de souscription et/ou d'achat d'actions.

Il est enfin précisé que, parmi les effectifs du Groupe et de Tikehau Capital Advisors, une trentaine de salariés seniors (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 interests*) concernent exclusivement certains fonds fermés (fonds de dette privée et fonds immobiliers, 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) (L'allocation et les revenus du capital 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.

(b) Prise en compte des aspects sociaux dans les opérations d'investissement

Tikehau Capital s'attache à ce que le capital humain soit partie prenante de sa stratégie comme de celle des entreprises dans lesquelles le Groupe investit.

Le Groupe a régulièrement recours à la prise en compte de critères extra-financiers et notamment sociaux dans le cadre de ses activités, que ce soit (i) au stade de l'investissement et, notamment, des due diligences, (ii) pendant la période de gestion et de détention de ses participations ou (iii) au stade du désinvestissement, selon la procédure d'analyse ESG des opérations d'investissement détaillée à la Section VII.1 (Démarche RSE au sein de Tikehau Capital) du présent Chapitre.

Selon la nature des entreprises et les secteurs d'activités, les critères qualitatifs ou quantitatifs utilisés par le Groupe en matière sociale peuvent varier : politique en matière de ressources humaines, qualité du climat social, taux de rotation des effectifs, 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 porteuse est nécessaire pour qu'une entreprise soit productive, réduise les risques sociaux de toute nature et constitue donc un investissement prometteur.

Toutefois, il est à noter que, compte tenu 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), Tikehau Capital a généralement un contrôle limité voire inexistant sur la politique sociale des entreprises dans lesquelles le Groupe investit, soit à raison de la détention de participations minoritaires voire très minoritaires, soit à raison de la détention de titres ou de droits de créance.

Le Groupe 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.

3. Empreinte et dimension environnementales des activités du Groupe

En raison de la nature de ses activités (voir la Section I.4 (Présentation des activités de Tikehau Capital) du présent Document de référence), Tikehau Capital a une incidence très limitée sur l'environnement et n'est pas concerné directement par les risques industriels ou environnementaux, ou par les nuisances sonores. Afin de réduire son impact environnemental dans le cadre de l'ensemble de ses activités, le Groupe encourage l'ensemble de ses collaborateurs à recourir aux déplacements de façon responsable.

Pour les mêmes raisons et du fait que les sociétés du Groupe louent les locaux qu'elles utilisent, le Groupe a une prise très limitée sur les questions de pollution, de gestion des déchets, d'utilisation durable des ressources, de changement climatique ou de protection de la biodiversité. Depuis le 1er janvier 2014, la Société ni aucune de ses filiales n'a comptabilisé de provision ou garantie pour risques en matière environnemental.

Compte tenu 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), le Groupe n'a généralement pas de contrôle sur l'impact environnemental des entreprises dans lesquelles il investit. Toutefois, le Groupe est attentif aux questions de respect de la réglementation en matière environnementale et aux enjeux environnementaux dans les produits et services conçus et distribués. En général, les équipes d'investissement de Tikehau Capital analysent les enjeux et les risques environnementaux (y compris dans le cadre de leurs analyses financières) lorsque cela est pertinent au regard l'activité des entreprises étudiées.

En raison de la nature de ses activités, les consommations en eau et en énergie, les émissions de gaz à effet de serre et la production de déchets du Groupe sont très limitées. Toutefois, afin de maîtriser sa propre empreinte environnementale, Tikehau Capital a instauré en 2014 le tri, la collecte et le recyclage des déchets produits par le Groupe (papiers, plastiques/cartons, métaux, dosettes de café, etc.). Cette tâche, qui a fait l'objet d'une formation commune au sein du Groupe, a été confiée à une « Entreprise Adaptée », homologuée par la DIRECCTE Ile-de-France, qui a pour vocation la création d'emplois pour des personnes en situation de handicap. L'ensemble des membres du personnel du Groupe est également encouragé à limiter sa consommation en papier en évitant les impressions et en imprimant par défaut en recto-verso.

4. Volet sociétal, transparence et gouvernement d'entreprise

Dans le cadre de ses activités, Tikehau Capital a vocation à participer à des projets de croissance et/ou de développement d'entreprises. En tant qu'apporteur de solutions d'investissement répondant à des besoins des entreprises dans lesquelles il investit, le Groupe anticipe en général que son activité sera créatrice de valeur pour ces dernières. L'impact des investissements du Groupe est susceptible de prendre différentes formes selon les entreprises et les projets et peut notamment se traduire par des retombées positives en matière d'emploi et de développement régional. Dans la mesure où le Groupe recherche en général à constituer des portefeuilles diversifiés sur le plan sectoriel et/ou géographique, les impacts des activités du Groupe ont vocation à se matérialiser dans des secteurs et géographies très variés.

La Société entend respecter un niveau élevé de transparence concernant ses propres activités (en français et en anglais) dans toute la mesure compatible avec son métier d'investisseur et de gestionnaire d'actifs, afin de permettre aux investisseurs et actionnaires d'apprécier l'évolution de sa situation et de ses perspectives. Dans le cadre de l'admission de ses actions aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, la Société entend poursuivre un dialogue direct avec ses actionnaires.

Le Groupe ne souhaite pas investir dans des entreprises qui réalisent une proportion de leur chiffre d'affaires dans des activités en contradiction avec certains critères d'éligibilité (par exemple les entreprises participant à la production et/ou à la commercialisation d'armes à sous-munitions ou de mines anti-personnelles). Ces principes sont repris dans la Charte d'Investisseur Responsable élaborée par le Groupe. A cet égard, les projets d'investissements font généralement l'objet d'un débat collégial au sein des équipes puis, le cas échéant, lors de leur passage en Comité d'investissement.

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, y compris en cas de tentative de fraude. En particulier, 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 tous les dispositifs spécifiques liés à la réglementation et décrits plus en détails 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 IV.4(b) (Procédures de contrôle interne et de gestion des risques) du présent Document de référence).

En matière de gouvernance, le Groupe est attentif à ce que les conditions de ses investissements comportent dès que possible des droits clairs et proportionnés. Tikehau Capital n'a pas vocation à être associé de manière systématique à la gouvernance des entreprises dans lesquelles le Groupe investit. Néanmoins, le Groupe maintient un dialogue constant avec la direction des entreprises dans lesquelles il a investi. Ces principes sont repris dans la Charte d'Investisseur Responsable du Groupe.

Afin de renforcer son engagement en faveur du développement durable et le volet sociétal de ses activités, le Groupe entend investir ou participer à un ou plusieurs projets en rapport spécifiquement avec la RSE qui soient en cohérence avec son métier. Conformément à cet objectif, le Groupe a participé aux initiatives et projets suivants :

- Essential Capital Contribution : Fin 2014, la Société et Salvepar ont investi chacun 500 000 dollars US 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 micro-crédit innovants.
- Tikehau Entraid'Epargne Carac (« TEEC ») : En juin 2011, Tikehau IM et la Caisse de Retraites des

Anciens Combattants (« CARAC ») se sont associés dans le but de constituer la poche obligataire d'un produit d'épargne associatif via le fonds 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 à l'une des cinq associations à but non lucratif et d'intérêt général partenaire de la CARAC de leur choix.

- Fonds de Recherche en Santé Respiratoire : En 2016, Salvepar a apporté son soutien au Fonds de Recherche en Santé Respiratoire, un fonds de dotation créé en janvier 2010 à l'initiative de sept institutions fondatrices et de personnalités qualifiée dans le but de promouvoir la recherche scientifique dans le domaine des maladies respiratoires.

Enfin, il est à noter que Tikehau Capital encourage la participation de manière bénévole à des projets humanitaires ou de soutien à des associations locales, qui sont sélectionnés collectivement (Emmaüs, Hôpital Saint François de Paul, etc.).

Enfin, comme mentionné ci-dessus, le Groupe organise des sessions de formations et de conférences à destination de l'ensemble de ses collaborateurs dans le cadre d'un programme dénommé « Tikehau 360 », à l'occasion desquelles ont pu être abordés divers sujets sociétaux tels que le bien-être, la gestion du stress, la lutte anti-terroriste ou la réinsertion des anciens détenus. L'ensemble de ces diverses initiatives contribue à traduire en actes citoyens l'engagement de Tikehau Capital en faveur des pratiques d'investissement responsable.

5. 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° 2016-1138 du 19 août 2016).

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 2015 et 2016.

THÉMATIQUE	SECTION PERTINENTE OU REMARQUE
INFORMATIONS SOCIALES	
EMPLOI	
Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	VII.2(a)
Embauches et licenciements	VII.2(a)
Rémunérations et leur évolution	VII.2(a)
ORGANISATION DU TRAVAIL	
Organisation du temps de travail	VII.2(a)
Absentéisme	N/A
RELATIONS SOCIALES	
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	VII.2(a)
SANTE ET SECURITE	
Condition de santé et de sécurité au travail	VII.2.(b)
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel 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.
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	VII.2(a) ; VII.2(b)
FORMATION	
Politiques mises en œuvre en matière de formation	VII.2(a)
Nombre total d'heures de formation	VII.2(a)
EGALITE DE TRAITEMENT	
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	VII.2(a)
Politique de lutte contre les discriminations	Tikehau Capital affiche sur le lieu de travail 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.

THÉMATIQUE	SECTION PERTINENTE OU REMARQUE
PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL	
Respect de la liberté d'association et du droit négociation collective	VII.2(b)
L'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	VII.2(b)
Elimination du travail forcé et obligatoire	VII.2(b)
Abolition effective du travail des enfants	VII.2(b)
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	
POLITIQUE GENERALE EN MATIERE ENVIRONNEMENTALE	
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.3
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	VII.3
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Les activités principales de Tikehau Capital sont la gestion d'actifs et l'investissement. Ces activités ne génèrent pas de risques environnementaux ou de pollution majeurs.
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.3
POLLUTION	
Mesures de prévention, de réduction, ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Les activités principales de Tikehau Capital sont la gestion d'actifs et l'investissement. Ces activités ne génèrent pas de rejets dans l'air, l'eau ou le sol.
Prise en compte des nuisances sonores et de toutes autres formes de pollution spécifique à une activité	Les activités principales de Tikehau Capital sont la gestion d'actifs et l'investissement. Ces activités ne génèrent pas de nuisances sonores ou d'autres formes de pollution spécifique.
ECONOMIE CIRCULAIRE	
Prévention et gestion des déchets	
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	VII.3
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	La thématique de la consommation d'énergie est peu pertinente au regard des activités de Tikehau Capital.
Utilisation des sols	La thématique de l'utilisation des sols n'est pas pertinente au regard des activités de Tikehau Capital.

THÉMATIQUE	SECTION PERTINENTE OU REMARQUE
CHANGEMENT CLIMATIQUE	
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	Les activités principales de Tikehau Capital sont la gestion d'actifs et l'investissement. Ces activités ne génèrent pas d'émission de gaz à effet de serre.
Adaptation aux conséquences du changement climatique	Tikehau Capital n'a pas identifié d'impacts directs du changement climatique sur ses activités.
PROTECTION DE LA BIODIVERSITE	
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.
INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIETAUX EN FAVEUR DU DEVELOPPEMENT	
IMPACT TERRITORIAL, ECONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITE DE LA SOCIETE	
En matière d'emploi et de développement régional	VII.4
Sur les populations riveraines ou locales	VII.4
RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PERSONNES OU LES ORGANISATIONS INTERESSEES PAR L'ACTIVITE DE LA SOCIETE, NOTAMMENT LES ASSOCIATIONS D'INSERTION, LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT, LES ASSOCIATIONS DE DEFENSE DE L'ENVIRONNEMENT, LES ASSOCIATIONS DE CONSOMMATEURS ET LES POPULATIONS RIVERAINES	
Conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations	VII.4
Actions de partenariats ou de mécénat	VII.4
SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Du fait de son activité, la Société n'a pas recours à la sous-traitance et est très faiblement en prise avec ces problématiques. Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale
LOYAUTE DES PRATIQUES	
Actions engagées pour prévenir la corruption	VII.4
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.
Autres actions engagées au titre des informations sociétales, en faveur des droits de l'homme	VII.4

6. Rapport de l'organisme tiers indépendant

Expertise et Proximité

Accréditation n°3-1081
Portée disponible sur www.cofrac.fr

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), 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 2016 en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code du commerce.

Responsabilité de la direction

Il appartient à 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 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 du vérificateur indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations requises sont présentes dans le rapport de gestion 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 de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code du 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 de gestion des Informations requises.

VIII. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, SES STATUTS ET SON CAPITAL

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) (Actionnariat de la Société sur 3 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 préciputaire 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.5(d) (Organigramme et contrôle du Groupe) du présent Document de référence.

(e) Exercice social

L'exercice social de la Société commence le 1er 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).

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 (Rapport du Président 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.

(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. A 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 de la Société)

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(d) (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.

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. 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 future 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 qui est 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 :

A. La Société a été transformée en société en commandite par actions (la « Transformation ») 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, étant précisé que la Transformation est entrée en vigueur le 7 novembre 2016.

B. Des apports en nature ont été consentis à la Société (les « Apports »), à savoir, notamment :

   • l'apport à la Société par la totalité des associés de Tikehau IM (à l'exception des salariés de Tikehau IM attributaires d'actions gratuites) des actions de Tikehau IM non-encore détenues par la Société et représentant 74,1% du capital de Tikehau IM (l'« Apport 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 des actions de préférence (*preferred shares*) émises par Tikehau Capital Europe Limited et détenues par Tikehau Capital Advisors, (iii) la totalité des actions de Tikehau Asia détenues par Tikehau Capital Advisors, et (iv) la totalité des actions de City Star Ream Resorts (Singapore) Pte. Ltd détenues par Tikehau Capital Advisors (les « Apports TCA »).

   Ces Apports, qui sont décrits plus en détail ci-après, 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 (y compris 8 884 534 nouvelles actions émises au bénéfice de Tikehau Capital Advisors) ; et

C. 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 réinvesti par les cédants dans l'augmentation de capital de la Société réalisée le 6 janvier 2017.

Les tableaux ci-après décrivent plus en détail les Apports tels qu'ils ont été approuvés 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 :

Caractéristiques principales des Apports	
Émetteur – Bénéficiaire	Tikehau Capital
Augmentation de capital rémunérant les Apports (montant nominal et prime)	266 324 982 euros, soit 152 185 704 euros d'augmentation totale du capital social, et 114 139 278 euros de prime d'apport totale.
Contrôle des Apports	Le rapport du commissaire aux apports (FINEXSI Expert et Conseil Financier), désigné à l'unanimité par l'Assemblée des associés de la Société en date du 7 novembre 2016, a été mis à la disposition des actionnaires au siège de la Société et déposé au Greffe du Tribunal de commerce de Paris conformément à la réglementation en vigueur. Il est disponible sur le site internet de la Société : www.tikehaucapital.com.
Conclusion du rapport du commissaire aux apports	*« En conclusion de nos travaux et à la date du présent rapport, nous sommes d'avis que l'observation précédemment formulée sur les valeurs individuelles n'est pas de nature à affecter la valeur des apports s'élevant à 266.325.088 € et, en conséquence, qu'elle est au moins égale au montant de l'augmentation de capital de la société bénéficiaire des apports majorée de la prime d'émission. »*
Capital social à l'issue des Apports	À l'issue des Apports, le capital social de la Société est égal à 650 097 864 euros, divisé en 54 174 822 actions d'une valeur nominale de douze (12) euros chacune
Jouissance des actions émises	Les actions Tikehau Capital émises en rémunération des Apports ont été émises jouissance courante.

Caractéristiques principales de l'Apport Tikehau IM	
Apporteurs	Tikehau Capital Advisors, Crédit Mutuel Arkéa et Amundi Ventures
Actifs apportés	Un total de 18 742 actions Tikehau IM, représentant environ 74,1% du capital de Tikehau IM
Valeur totale de l'Apport Tikehau IM	233,4 millions d'euros
Nombre d'actions émises	L'Apport Tikehau IM a été rémunéré par l'émission de 11 116 682 actions ordinaires Tikehau Capital d'une valeur nominale de douze (12) euros chacune.

Caractéristiques principales des Apports TCA	
Apporteurs	Tikehau Capital Advisors
Actifs apportés	10 actions de préférence de Catégorie 1 de Salvepar La totalité des actions de préférence (preferred shares) de Tikehau Capital Europe Limited détenues par Tikehau Capital Advisors La totalité des actions de Tikehau Asia non-détenues par la Société La totalité des actions de City Star Ream Resorts (Singapore) Pte. Ltd détenues par Tikehau Capital Advisors
Valeur totale des Apports TCA	32,4 millions d'euros
Nombre d'actions émises	Les Apports TCA ont été rémunérés par l'émission de 1 542 612 actions ordinaires Tikehau Capital d'une valeur nominale de douze (12) euros chacune

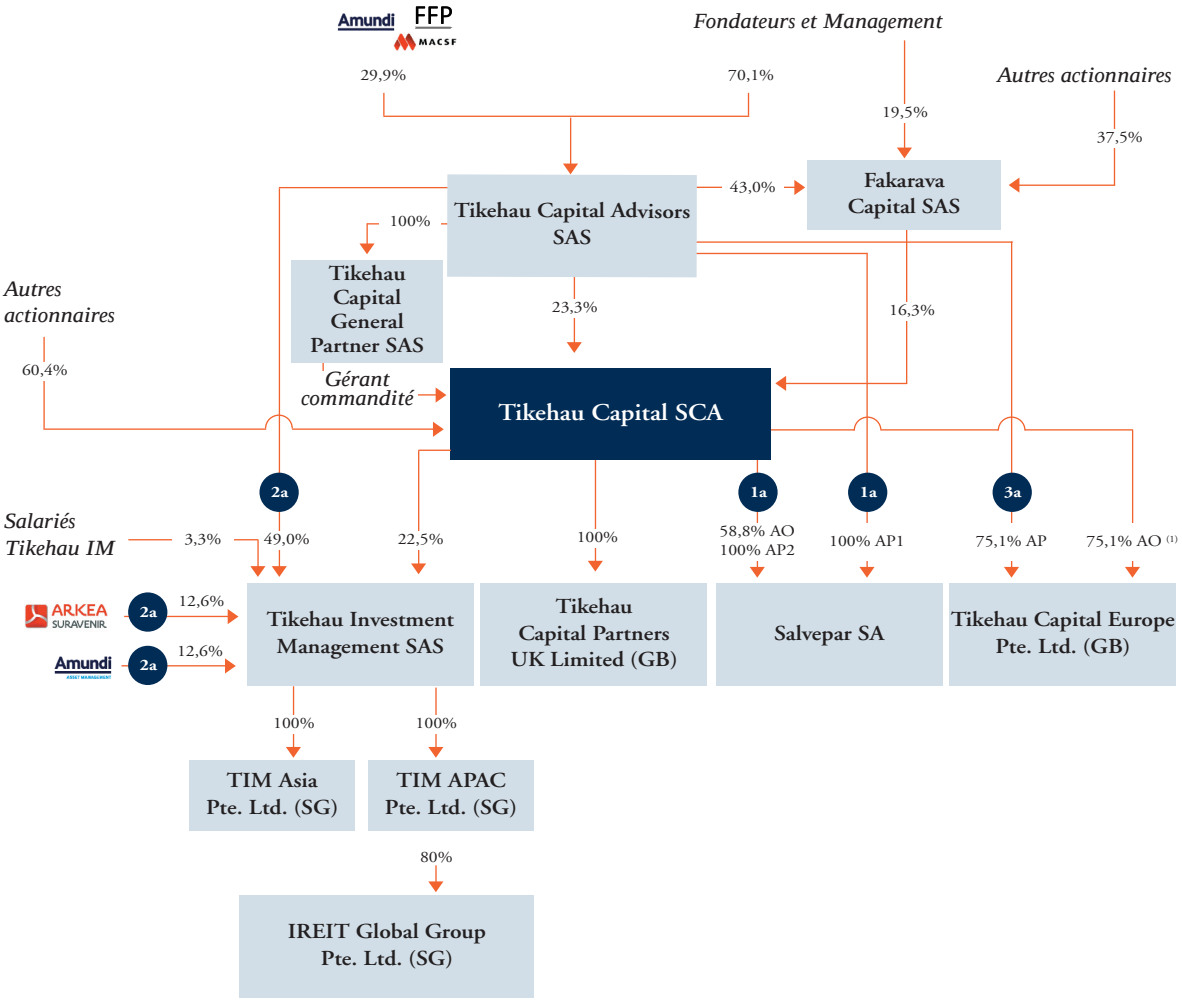
Organigrammes du Groupe avant et après les opérations de réorganisation réalisées

Les organigrammes suivants récapitulent les évolutions de la structure juridique du Groupe lors des apports d'actifs réalisés le 21 décembre 2016.

La légende suivante précise les opérations concernées :

Légende	Résumé
1a → 1b	Apport à la Société par Tikehau Capital Advisors des 10 actions de préférence de catégorie 1 de Salvepar
2a → 2b	Apports à la Société par Tikehau Capital Advisors, Crédit Mutuel Arkéa et Amundi Ventures de leur participation dans Tikehau IM, représentant environ 74,1% du capital de Tikehau IM
3a → 3b	Apport à la Société par Tikehau Capital Advisors de ses actions de préférence de Tikehau Capital Europe

Organigramme du groupe avant réalisation des apports d'actifs en date du 21 décembre 2016



(1) Détention présentée à cette date sous réserve d'approbation par la FCA qui est intervenue ultérieurement (voir le Glossaire figurant en Section X.5).

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. »

- Une convention à conclure entre la Société et M. Jean Charest, qui est membre du Conseil de surveillance de la Société. Dans le cadre de cette convention signée le 27 mars 2017, M. 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, M. Jean Charest a des compétences particulières dans le domaine des affaires et relations internationales, de l'économie et du droit. Il pourra accompagner le Groupe dans sa stratégie de développement et d'implantation à l'international. Au titre de cette convention, M. Jean Charest percevra une rémunération de 120 000 euros (HT) par an. Il est précisé que M. 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 M. Jean Charest en qualité de membre du Conseil de surveillance ; d'autre part, ne conduiront en aucun cas M. 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 M. Jean Charest à remplir ses fonctions de membre du Conseil de surveillance de la Société. En tout état de cause, 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 conventions 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.

(d) Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

C.M.S. EXPERTS ASSOCIES
149, boulevard Malesherbes
75017 Paris
S.A.R.L. au capital de € 200.000

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Paris

ERNST & YOUNG et Autres
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense1
S.A.S. à capital variable

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles

Tikehau Capital
Assemblée générale du 1er juin 2017

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Aux actionnaires,

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 et 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 ou 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

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.226-10 du code de commerce.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Contrat de prestation de services

Personne concernée : Monsieur Jean CHAREST, membre du Conseil de surveillance de Tikehau Capital.

Nature et objet : Le prestataire s'engage à réaliser une mission de conseil et d'assistance en tant que senior advisor, dans les domaines spécifiques énoncés ci-après :

- L'accompagnement du Groupe Tikehau dans son développement à l'international et notamment en Amérique du Nord.
- La mise en place d'un advisory board international
- La stratégie de développement du Groupe Tikehau

Cette convention a été autorisée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 22 mars 2017.

Modalités : En contrepartie de la réalisation des services fournis, Tikehau Capital versera au prestataire une somme globale et forfaitaire d'un montant par trimestre de 30 000 € hors taxes. Par ailleurs, une somme forfaitaire variable pourra être versée au prestataire à la discrétion de Tikehau Capital. La présente convention prend effet à compter du 1er avril 2017 et est conclue pour une durée expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de Tikehau Capital appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020.

Motifs justifiant de l'intérêt de cette opération pour Tikehau Capital : Le Conseil de surveillance a souligné que Monsieur Jean CHAREST, du fait de ses hautes fonctions politiques passées au Canada, a des compétences particulières dans le domaine des affaires et relations internationales, de l'économie et du droit. Il pourra accompagner le Groupe dans sa stratégie de développement et d'implantation à l'international.

Contrat de prestation de services

Avec la société : Parc Monceau

Personne concernée : Monsieur Christian de LABRIFFE, gérant de la société à responsabilité limitée Parc Monceau et Président du Conseil de surveillance de Tikehau Capital.

Nature et objet : Le prestataire s'engage à réaliser une mission consistant :

- A répondre aux questions que Tikehau Capital ou les sociétés de son groupe pourraient souhaiter lui poser concernant la stratégie de son groupe et son fonctionnement en France et à l'étranger ;
- A porter à la connaissance de Tikehau Capital ou des sociétés de son groupe, des opportunités de partenariat, d'investissement ou de cession susceptibles de correspondre aux objectifs de Tikehau Capital ou des sociétés de son groupe ;
- A porter à la connaissance de Tikehau Capital son point de vue sur ces opportunités de partenariat, d'investissement ou de cession ou sur tous autres investissements en portefeuille ou opérations sur lesquelles Tikehau Capital souhaiterait obtenir son avis ;

Cette convention a été autorisée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 22 mars 2017.

Modalités : En contrepartie des services fournis, Tikehau Capital versera au prestataire une somme globale et forfaitaire d'un montant de 466 000 € hors taxes annuels. La présente convention prend effet à compter du 1er avril 2017 et est conclue pour une durée correspondant au mandat de Monsieur Christian de LABRIFFE en qualité de Président du Conseil de surveillance de Tikehau Capital.

Motifs justifiant de l'intérêt de cette opération pour Tikehau Capital : Le Conseil de surveillance a pris acte que cette convention permet de continuer de bénéficier de l'expertise de Monsieur Christian de LABRIFFE, de son expérience accumulée en matière d'investissement et d'opérations de fusions-acquisitions, de sa connaissance approfondie du portefeuille d'investissements de Salvepar et de son réseau pour originer des opportunités d'investissement.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

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.

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 depuis la clôture de l'exercice écoulé

Nous vous rappelons que les conventions et engagements suivants autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé ont fait l'objet de notre rapport spécial du 13 février 2017, lequel a été présenté à votre assemblée générale du 28 février 2017, et que celle-ci les a approuvés.

Contrat de cession de marque

Avec les sociétés : AF & Co et MCH

Personnes concernées : Monsieur Antoine FLAMARION, Président d'AF & Co, elle-même Président de Tikehau Capital Général Partner, elle-même gérant de Tikehau Capital et Monsieur Mathieu CHABRAN, Président de MCH.

Nature et objet : Dans le cadre du projet d'admission des titres de votre société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, il a été décidé, lors du Conseil de surveillance en date du 6 décembre 2016, que la propriété de la marque « TIKEHAU » soit transférée à votre société par AF & Co (société *holding* personnelle de Monsieur Antoine FLAMARION) et MCH (société *holding* personnelle de Monsieur Mathieu CHABRAN).

Modalités : Aux termes du contrat de cession de marque en date du 22 décembre 2016, le prix de vente de la marque «TIKEHAU » s'élève à 10,2 millions d'euros, hors droits, à partager entre AF & Co et MCH qui sont propriétaires indivis de la marque « TIKEHAU » à hauteur de 50 % chacune.

Motifs justifiant de l'intérêt de cette opération pour Tikehau Capital : Les membres du Conseil de surveillance ont pris acte que la cession de la marque à votre société était nécessaire du fait du projet d'introduction en bourse de la Société et que la doctrine de l'Autorité des marchés financiers prévoit qu'une société introduite en bourse doit centraliser tous les moyens nécessaires à l'exercice de ses activités et notamment la marque associée à ses activités.

Acquisition par Tikehau Capital Partners UK des titres Duke Street detenus par Tikehau DS LLP

Avec les sociétés : Tikehau Capital Advisors, au travers de sa filiale Tikehau Investment Limited (qui détient Tikehau DS LLP) et Tikehau Capital Partners UK (filiale à 100 % de Tikehau Capital)

Personnes concernées : Monsieur Antoine FLAMARION, Président d'AF & Co, elle-même Président de Tikehau Capital Général Partner, elle-même gérant de Tikehau Capital et Monsieur Mathieu CHABRAN, Président de MCH.

Nature et objet : Dans le cadre du projet de réorganisation du groupe Tikehau Capital, il a été décidé lors du Conseil de Surveillance du 5 janvier 2017, que Tikehau DS LLP cède à Tikehau Capital Partners UK (filiale à 100 % de Tikehau Capital) sa participation de 35 % au capital de Duke Street.

Modalités : Le prix de cession convenu pour cette opération s'élève, aux termes du Deed of Assignment signé le 23 janvier 2017, à la somme de 5 645 985,80 livres sterling. Cette cession est conditionnée à l'agrément de la Financial Conduct Authority, l'Autorité de marché au Royaume-Uni. Il est ensuite envisagé que Tikehau DS LLP, devenue sans objet, fasse l'objet d'une dissolution amiable régie par les termes d'un projet de Deed of dissolution.

Motifs justifiant de l'intérêt de ces opérations pour Tikehau Capital : Le Conseil de surveillance a souligné en particulier l'intérêt de ces opérations dans le cadre de la réorganisation du groupe en cours. Ces opérations ont pour objet de regrouper sous la société Tikehau Capital l'ensemble des activités liées à la gestion d'actifs et à l'investissement en capital. La participation détenue par le groupe dans Duke Street (société de gestion de fonds de private equity) a vocation à être détenue dans son intégralité par Tikehau Capital.

Paris et Paris-La Défense, le 21 avril 2017

Les Commissaires aux Comptes

C.M.S. EXPERTS ASSOCIES	ERNST & YOUNG et Autres
Stéphane Sznajderman	David Koestner

5. Informations sur le capital et les principaux actionnaires

A la date d'enregistrement du présent Document de référence, le capital social de la Société s'élève à 850 659 408 euros.

A 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 70 888 284 actions de douze (12) euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

A la date d'enregistrement du présent Document de référence, le nombre de droits de vote théoriques s'élève à 70 888 284 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 figure à la Section VIII.5(b) (Actionnariat de la Société sur 3 ans) du présent Document de référence.

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.

A l'émission, chaque BSA donnait le droit de souscrire à une action nouvelle de la Société. Du fait de l'augmentation de capital réalisée le 6 janvier 2017 au prix de 21 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 1 408 566 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.5(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.

ORNANE

Dans le cadre de l'offre publique visant les titres de sa filiale Salvepar (voir la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence), la Société a émis, le 28 février 2017, 1 225 326 nouvelles ORNANE (Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes) en contrepartie des ORNANE Salvepar apportées à son offre publique d'échange. Ces ORNANE sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

La valeur nominale unitaire des ORNANE est de 61,63 euros, soit une valeur nominale totale de 75 516 841,38 euros pour la totalité des ORNANE émises le 28 février 2017.

Le taux d'intérêt nominal annuel des ORNANE est fixé à 1,625% payable semestriellement à terme échu le 1er janvier et le 1er juillet de chaque année.

En l'absence d'exercice du droit à l'attribution d'actions, les ORNANE seront remboursées au pair le 1er janvier 2022, à moins qu'elles n'aient été amorties ou remboursées de façon anticipée.

Les porteurs d'ORNANE bénéficient d'un droit à l'attribution d'actions qu'ils peuvent exercer à tout moment jusqu'à la vingt-huitième séance de bourse précédant le 1er janvier 2022. En cas d'exercice dudit droit à l'attribution d'actions, les porteurs d'ORNANE recevront, au choix de la Société :

- soit :
  - si la valeur de conversion est inférieure ou égale à la valeur nominale d'une ORNANE : un montant en numéraire égal à la valeur de conversion multipliée par le nombre d'ORNANE pour lequel le droit à l'attribution d'actions a été exercé ; ou
  - si la valeur de conversion est supérieure à la valeur nominale d'une ORNANE : au choix de la Société, (i) soit un montant en numéraire, (ii) soit une combinaison de numéraire et d'actions ordinaires nouvelles et/ou existantes, le montant en numéraire étant alors calculé sur la base d'un pourcentage de la valeur de conversion librement déterminé par la Société ; ou
- soit, quelle que soit la valeur de conversion, uniquement des actions ordinaires nouvelles et/ou existantes.

La valeur de conversion sera égale, pour chaque ORNANE, au taux de conversion applicable la dernière séance de bourse de la période de calcul (le taux étant initialement de 2,699 actions pour une ORNANE sous réserve d'ajustements ultérieurs) multiplié par la moyenne arithmétique des cours moyens pondérés par les volumes quotidiens de l'action de la Société sur Euronext Paris sur une période de 20 séances de bourse consécutives.

Les ORNANE pourront faire l'objet d'un remboursement anticipé sous certaines conditions. En particulier, les ORNANE pourront être remboursées de manière anticipée à l'initiative de la Société à compter du 15 janvier 2019 et jusqu'à l'échéance, pour la totalité des ORNANE restant en circulation sous réserve d'un préavis d'au moins 40 séances de bourse, par remboursement au pair majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement d'intérêts jusqu'à la date fixée pour le remboursement anticipé, si la moyenne arithmétique, calculée sur 20 séances de bourse consécutives choisies par la Société parmi les 40 qui précèdent la parution de l'avis de remboursement anticipé, des produits du cours moyen pondéré par les volumes de l'action Tikehau Capital constatés sur Euronext Paris et du taux de conversion en vigueur à chaque date excède 130% de la valeur nominale des ORNANE.

En cas de changement de contrôle, tout porteur d'ORNANE pourra, à son gré, demander le remboursement anticipé en espèces de tout ou partie des ORNANE dont il sera propriétaire à un prix égal au pair majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement d'intérêts (ou le cas échéant depuis la date d'émission) jusqu'à la date fixée pour le remboursement anticipé.

A la date du présent Document de référence, 1 222 326 ORNANE sont en circulation à la suite d'une demande de conversion de 3 000 ORNANE intervenue depuis la date d'émission. Ces ORNANE donnent doit à un maximum de 3 299 058 actions sur la base du taux de conversion en vigueur.

Ces ORNANE sont détenues à hauteur de 53,9% par MACSF épargne retraite et de 25,5% par Suravenir, le solde étant détenu par d'autres porteurs.

(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 1er janvier 2014 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 €)
18/04/2014	Augmentation de capital par apport en numéraire	187 220 628	38 050 743,75	15 601 719	21 689 838	260 278 056
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

Depuis le 1er janvier 2014, les opérations suivantes ont modifié le capital social de la Société :

(1) Une augmentation de capital a été réalisée le 18 avril 2014 pour un montant de 111 108 171,75 euros (prime d'émission incluse), qui s'est traduite par la création de 6 088 119 actions nouvelles. Cette augmentation de capital a été réalisée avec maintien du droit préférentiel de souscription. Cette augmentation de capital avait essentiellement pour objectif le financement de la stratégie de développement de la Société (notamment à l'étranger) et d'accroître sa visibilité et la taille et la diversification de ses investissements, lui permettant ainsi d'élargir le spectre des opportunités qu'elle était en mesure de saisir dans le cadre de sa stratégie.

(2) 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.2(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 ont été annulées 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 160 milliards d'euros d'actifs sous gestion, la société d'assurances luxembourgeoise La Luxembourgeoise et la société d'investissement française cotée FFP.

(3) Dans le cadre des opérations de réorganisation décrites à la Section VIII.3 (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.5 (Informations sur le capital et les principaux actionnaires – Bons de souscription d'actions) du présent Document de référence.

(4) 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.

(5) 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 :

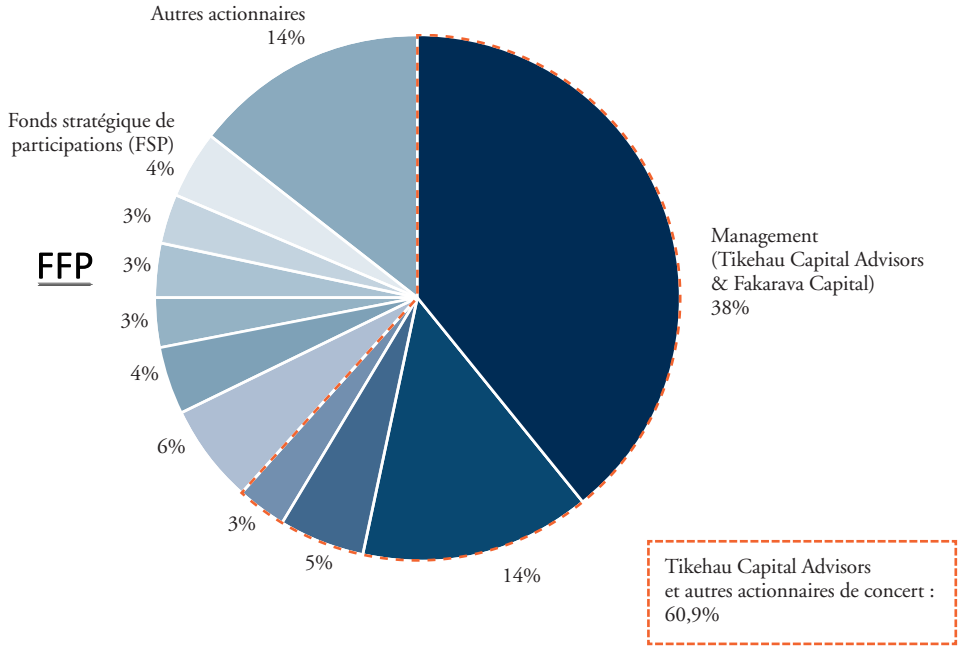
(i) une augmentation de capital par apport en nature a été réalisée le 28 février 2017 pour un montant de 150 901 947 euros (prime d'émission incluse) et s'est traduite par la création de 7 185 807 actions nouvelles rémunérant l'apport des actions Salvepar à l'offre publique d'échange visant les actions 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. A ce jour et depuis son investissement au sein de la Société, le Fonds Stratégique de Participations comprend cinq compartiments, quatre de ces compartiments ayant pour objectif d'investir dans le capital des sociétés Arkema, SEB, Zodiac Aerospace et Eutelsat Communications.

(b) Actionnariat de la Société sur 3 ans

Actionnariat de la Société à la date d'admission des actions aux négociations (7 mars 2017)

Le graphique et le tableau suivants présentent l'actionnariat de la Société à la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur la base du nombre d'actions émises :



Actionnaires	Nombre d'actions	% de capital et de droits de vote
Tikehau Capital Advisors	20 248 413	28,6%
MACSF Epargne Retraite	10 200 809	14,4%
Fakarava Capital [1]	6 756 610	9,5%
Crédit Mutuel Arkéa	3 654 401	5,2%
Neuflize Vie	2 274 836	3,2%
Total concert majoritaire [2]	**43 135 069**	**60,9%**
Suravenir	4 285 715	6,0%
Fonds Stratégique de Participations	3 931 957	5,5%
Total – Actionnaires détenant une participation supérieure à 5%	**51 352 741**	**72,4%**
CARAC	3 053 932	4,3%
Amundi Ventures	2 268 333	3,2%
Esta Investments (Groupe Temasek).	2 142 858	3,0%
FFP Invest (Groupe FFP)	2 142 858	3,0%
Autres	9 927 562	14,1%
Total – Actionnaires détenant une participation inférieure à 5%	**19 535 543**	**27,6%**
Total	**70 888 284**	**100%**

[1] Société détenue conjointement à hauteur de 62,5% par Tikehau Capital Advisors et le management du Groupe
[2] Voir la Section VIII.5(d) (Organigramme et contrôle du Groupe – Contrôle) du présent Document de référence

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.

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
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 27ème résolution	10% du capital social	26 mois	–	Voir la Note (3) ci-dessous
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	21 décembre 2016 29ème résolution	Limite légale prévue (à ce jour, 15% de l'émission initiale)	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 30ème résolution	25 millions d'euros	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 du Groupe	21 décembre 2016 31ème résolution	Plafond à 3% du capital social	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 du Groupe	21 décembre 2016 32ème résolution	Plafond à 3% du capital social	26 mois	–	N/A

Note (1) – Conformément à l'article L.225-136 1° 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° 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.

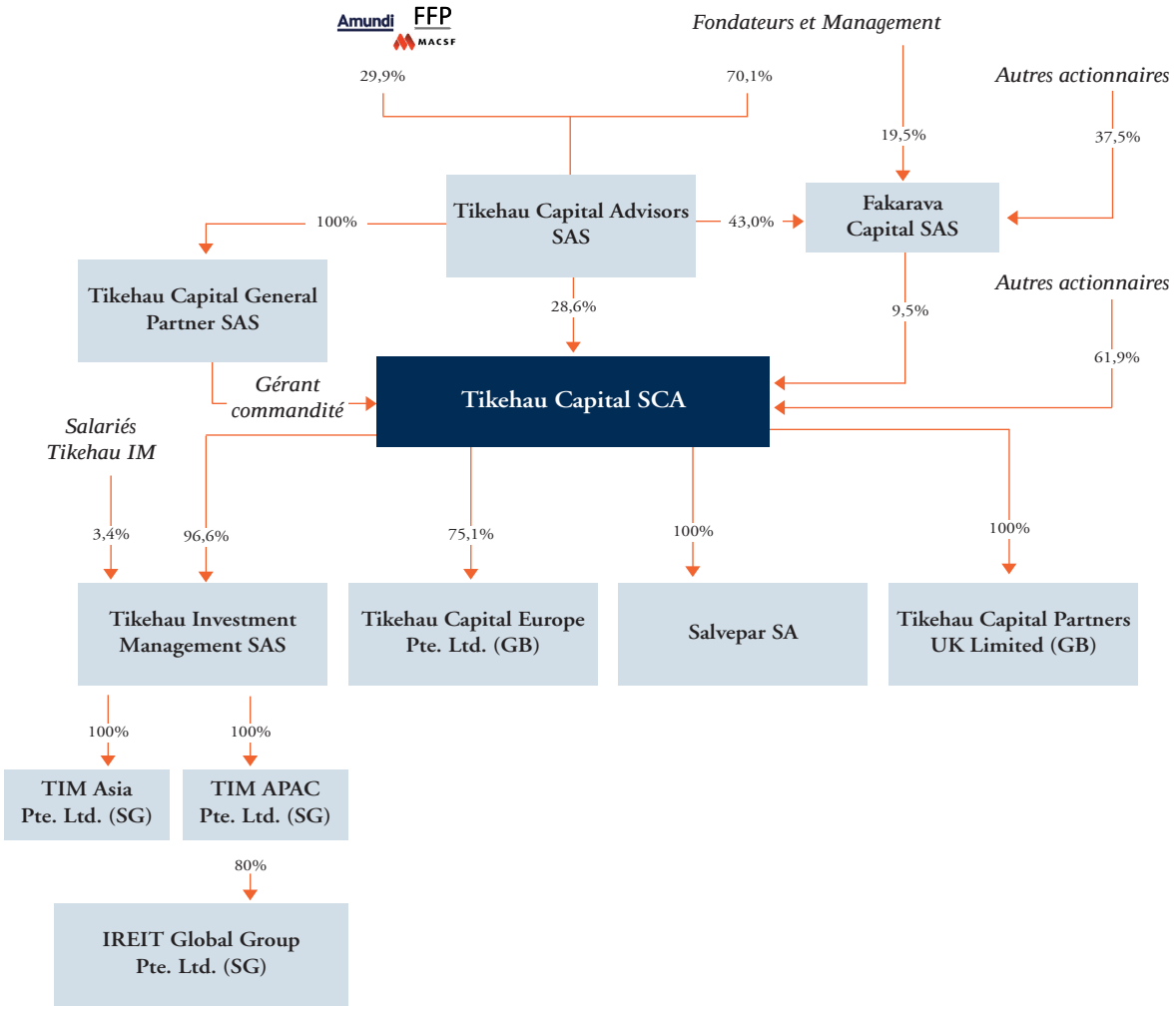
Note (4) – Le prix d'émission des nouvelles actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L.3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80% du Prix de Référence (telle que cette expression est définie ci-après) ou à 70% 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 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.

(d) Organigramme et contrôle du Groupe

Organigramme du Groupe

L'organigramme suivant présente l'organigramme juridique du Groupe à la date d'enregistrement du présent Document de référence et après réalisation des opérations de réorganisation décrites à la Section VIII.3 (Opérations de réorganisation) du présent Document de référence :



NB : Dans le présent organigramme, les pourcentages de capital sont équivalents aux pourcentages de droit de vote, sauf mention contraire.

D'autres informations concernant la composition du capital de la Société figurent à la Section VIII.5(b) (Actionnariat de la Société sur 3 ans) du présent Document de référence.

Contrôle

A la date du présent Document de référence, Tikehau Capital Advisors détient 28,6% 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.

Le capital de Tikehau Capital Advisors est réparti entre des managers et fondateurs de Tikehau Capital qui détiennent ensemble 70,1% du capital et des droits de vote de Tikehau Capital Advisors et un groupe d'actionnaires institutionnels : Amundi, Crédit Mutuel Arkéa, FFP, MACSF et Temasek, qui se répartissent à parité le solde de 29,9%.

Tikehau Capital Advisors agit de concert avec les sociétés Fakarava Capital, MACSF épargne retraite, Crédit Mutuel Arkéa et Neuflize Vie dans le cadre d'un pacte d'actionnaires qui a été conclu 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 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'acquérir 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 IV.4(b) (Procédures de contrôle interne et de gestion des risques) 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.)

6. Programme de rachat par Tikehau Capital de ses propres actions

Au 31 décembre 2016, la Société ne détenait aucune de ses actions et aucune action de la Société n'était détenue par l'une de ses filiales ou par un tiers pour son compte.

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 présente résolution sera de 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, est effectif depuis le 3 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.

A la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société détient 18 631 actions ordinaires (pour une valeur de marché de 463 911,90 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, depuis le 1er janvier 2017, la Société n'a pas fait usage de produits dérivés sur ses actions.

7. 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
Christian de Labriffe (Président)	586
Roger Caniard	0
Jean-Louis Charon	60 000
Jean Charest	4 760
Jean-Pierre Denis	200
Fonds Stratégique de Participations	3 931 957
Anne-Laure Naveos	0
Fanny Picard	2 275
Constance de Poncins	0
Troismer	55 000
Natacha Valla	200

A la date d'enregistrement du présent Document de référence, ni le Gérant de la Société ni ses mandataires sociaux 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.1(c)(ii) (Membres du Conseil de surveillance (article 10.1 des statuts) – Actions de membre du Conseil de surveillance (article 3 du règlement intérieur du Conseil de surveillance)), VIII.5(a) (Historique du capital social au cours des trois derniers exercices) et VIII.5(d) (Organigramme et contrôle du Groupe) du présent Document de référence.

IX. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

1. Ordre du jour

L'Assemblée générale annuelle ordinaire de la Société sera appelée à se réunir le 1er juin 2017 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 2016
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016
4. Remplacement d'un Commissaire aux comptes titulaire et d'un Commissaire aux comptes suppléant
5. Pouvoirs pour formalités

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 47 du 19 avril 2017.

2. Rapport de la Gérance

I. Approbation des états financiers 2016 (comptes annuels et comptes consolidés) (1ère et 2ème résolutions)

Le premier point à l'ordre du jour porte sur l'approbation des comptes annuels de Tikehau Capital (1ère résolution). Les comptes de Tikehau Capital pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, tels qu'arrêtés par la Gérance, font ressortir une perte de 56 601 842 euros contre un bénéfice de 4 190 559 euros au titre de l'exercice précédent.

Les commentaires détaillés sur ces comptes annuels figurent à la Section II.2 du Document de référence.

La 2ème 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 2016, tels qu'arrêtés par la Gérance, font ressortir un bénéfice de 72 496 000 euros contre un bénéfice de 9 589 000 euros au titre de l'exercice précédent.

Les commentaires détaillés sur ces comptes consolidés figurent à la Section II.2 du Document de Référence.

II. Affectation du résultat (3ème résolution)

Au titre de la 3ème résolution, l'Assemblée est appelée à constater que le résultat net comptable de l'exercice s'élève à une perte de 56 601 842 euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il est également 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. Compte tenu de l'absence de profit au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, en application des statuts, aucun préciput n'est dû à l'associé commandité.

La Gérance, en accord avec le Conseil de surveillance, propose d'affecter le résultat de l'exercice au compte « *Report à nouveau* ».

Il est rappelé, ci-après, le montant des dividendes mis en distribution, au titre des trois exercices précédents :

EXERCICES	2013	2014	2015
Dividende par action versé	0,50 €	0,60 €	0,70 €

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.

A 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 ce dont l'assemblée est appelée à prendre acte.

III. Remplacement d'un Commissaire aux comptes titulaire et d'un Commissaire aux comptes suppléant (4ème résolution)

Par courriers en date du 13 avril 2017, C.M.S. Experts Associés et M. Philippe Clément ont informé la Société qu'ils démissionnaient respectivement de leur mandat de Commissaire aux comptes titulaire et de Commissaire aux comptes suppléant de la Société avec effet à l'issue de l'Assemblée générale annuelle de la Société qui se tiendra le 1er juin 2017. Ils ont précisé que leur démission s'expliquait, depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris le 7 mars 2017, par les difficultés à adapter et à renforcer, en fonction de l'ampleur de leur nouvelle mission, les temps et les ressources humaines nécessaires à la réalisation de leur mission.

La nomination de Commissaires aux comptes remplaçants figure dès lors à l'ordre du jour de l'Assemblée générale du 1er juin 2017. La Société a lancé un processus de sélection pour remplacer C.M.S. Experts Associés et M. Philippe Clément. Les noms des nouveaux Commissaires aux comptes pressentis seront communiqués aux actionnaires de la Société au plus tard lors de la publication de l'avis de convocation de l'Assemblée générale annuelle du 1er juin 2017.

IV. Pouvoirs pour formalités (5ème résolution)

La 5ème résolution est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de l'Assemblée.

3. Rapport du Conseil de surveillance

Conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, nous vous rendons compte de l'accomplissement de notre mission pendant l'exercice clos le 31 décembre 2016, ainsi que de nos observations sur les comptes sociaux et consolidés dudit exercice.

Nous vous précisons que, depuis sa création le 7 novembre 2016, le Conseil de surveillance a été régulièrement tenu informé par le Gérant de l'activité de la Société et que les comptes annuels et les comptes consolidés nous ont été communiqués dans les conditions prévues par la loi.

Le Conseil n'a pas d'observation particulière à formuler sur les activités et les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et vous invite, par conséquent, à approuver lesdits comptes ainsi que les résolutions proposées.

4. Projets de résolutions

Première résolution – *(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016)*

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 2016 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 2016 faisant ressortir une perte de 56 601 842 euros.

Deuxième résolution – *(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016)*

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 2016 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 2016)*

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 une perte de 56 601 842 euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
2. prend acte qu'en application des statuts, la rémunération perçue par la Gérance au titre de la période du 7 novembre 2016 au 31 décembre 2016 s'élève à 1 112 782,96 euros (hors taxes) ;
3. prend acte qu'en l'absence de profit au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, aucun préciput n'est dû à l'associé commandité ;
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 :

Perte comptable de l'exercice 2016		(56 601 842) €
Report à nouveau antérieur	(+)	34 656 403 €
Préciput de l'associé commandité	(–)	–
Affectation au compte de report à nouveau		
Solde du report à nouveau	(=)	(21 945 439) €

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	2013	2014	2015
Dividende par action versé	0,50 €	0,60 €	0,70 €

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 – *(Remplacement d'un Commissaire aux comptes titulaire et d'un Commissaire aux comptes suppléant)*

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, prend acte des démissions, avec effet à l'expiration de la présente Assemblée générale :

- du cabinet CMS Experts Associés, 149, boulevard Malesherbes – 75008 Paris représenté par Monsieur Stéphane Sznajderman de son mandat de Commissaire aux comptes titulaire ; et
- de Monsieur Philippe Clément, 149, boulevard Malesherbes – 75008 Paris de son mandat de Commissaire aux comptes suppléant,

nomme en remplacement :

- [nom titulaire], [adresse] représenté par [nom] en qualité de Commissaire aux comptes titulaire 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 social clos le 31 décembre 2021 ; et
- [nom suppléant], [adresse] en qualité de Commissaire aux comptes suppléant pour la durée restant à courir du mandat du Commissaire aux comptes suppléant démissionnaire, soit jusqu'à la date de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2021 ;

et prend acte que [nom titulaire] et [nom suppléant] ont par avance déclaré accepter ces mandats et ont précisé n'être frappés d'aucune incompatibilité, ni interdiction les empêchant d'exercer ces mandats.

Cinquième résolution – *(Pouvoirs pour formalités)*

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts, publications, déclarations et formalités.

X. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

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 27 avril 2017

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

A la date d'enregistrement du présent Document de référence, le collège des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants de la Société sont les suivants :

Commissaires aux comptes titulaires de la Société

C.M.S. Experts Associés

149, boulevard Malesherbes – 75008 Paris
représenté par Monsieur Stéphane Sznajderman

Le cabinet CMS Experts Associés a été nommé Commissaire aux comptes titulaire de la Société à sa constitution, le 25 juin 2004. Ce mandat a été renouvelé pour la dernière fois lors de l'Assemblée générale du 14 avril 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. Le cabinet CMS Experts Associés a été confirmé dans ses fonctions en qualité de Commissaire aux comptes titulaire de la Société par l'Assemblée générale du 7 novembre 2016.

Ernst & Young et Autres

1-2 Place des Saison, 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.

Commissaires aux comptes suppléants

Monsieur Philippe Clément

149 boulevard Malesherbes – 75008 Paris

Monsieur Philippe Clément a été nommé Commissaire aux comptes suppléant de la Société à sa constitution, le 25 juin 2004. Ce mandat a été renouvelé pour la dernière fois lors de l'Assemblée générale du 14 avril 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. Monsieur Philippe Clément a été confirmé dans ses fonctions en qualité de Commissaire aux comptes suppléant de la Société par l'Assemblée générale du 7 novembre 2016.

Picarle & Associés

1-2 Place des Saison, 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.

Démission de Commissaires aux comptes titulaire et suppléant

Par courriers en date du 13 avril 2017, C.M.S. Experts Associés et M. Philippe Clément ont informé la Société qu'ils démissionnaient respectivement de leur mandat de Commissaire aux comptes titulaire et de Commissaire aux comptes suppléant de la Société avec effet à l'issue de l'Assemblée générale annuelle de la Société qui se tiendra le 1er juin 2017. Ils ont précisé que leur démission s'expliquait, depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris le 7 mars 2017, par les difficultés à adapter et à renforcer, en fonction de l'ampleur de leur nouvelle mission, les temps et les ressources humaines nécessaires à la réalisation de leur mission. La nomination de Commissaires aux comptes remplaçants figure à l'ordre du jour de l'Assemblée générale du 1er juin 2017. (Voir le Chapitre IX (Assemblée générale annuelle) du présent Document de référence.)

Honoraires des Commissaires aux comptes

Montants en milliers d'euros	CMS Experts Associés				Ernst & Young (**)			
	Montant		%		Montant		%	
	2016	2015	**2016**	2015	**2016**	2015	**2016**	2015
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés (*)	217	43	92,3%	94,7%	344	14	100%	100%
• Emetteur	214	40	91,0%	88,8%	325	–	94,5%	–
• Filiales intégrées globalement	3	3	1,3%	5,9%	19	14	5,5%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	18	2	7,7%	5,3%	–	–	–	–
• Emetteur	18	2	7,7%	5,3%	–	–	–	–
• Filiales intégrées globalement	0	0	–	–	–	–	–	–
Sous-total	**235**	**46**	**100%**	**100%**	**344**	**14**	**100%**	**100%**
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
• Juridique, fiscal social	–	–	–	–	–	–	–	–
• Autres prestations (à préciser si >10% des honoraires d'audit)	–	–	–	–	–	–	–	–
Sous-total	–	–	–	–	–	–	–	–
TOTAL	**235**	**46**	**100%**	**100%**	**344**	**14**	**100%**	**100%**

(*) Les comptes consolidés ont été établis pour la première fois en 2016 pour les besoins de la cotation. A ce titre, les Commissaires aux comptes titulaires n'ont pas reçu d'honoraires en 2015 au titre de l'examen des comptes consolidés.

(**) Ernst & Young et Autres a été nommé Commissaire aux comptes titulaire de la Société pour la première fois lors de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 7 novembre 2016.

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
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

Du fait de l'admission de ses actions aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, 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 1er trimestre et le 3ème 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) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (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

« **Actifs sous gestion** »	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.
« **AMF** »	Autorité des marchés financiers, autorité de régulation financière en France.
« **BSA** »	Bon de souscription d'action.
« **CLO** »	*Collateralized Loan Obligation*, forme de titrisation de créances prenant la forme d'obligations ayant pour actif sous-jacents des crédits consentis à des entreprises.
« **Code AFEP-MEDEF** »	Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008 et révisé en novembre 2016.[50]
« **Dette privée** »	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.
« **Dette Senior** »	Dette de premier rang bénéficiant de sûretés dont le remboursement est prioritaire par rapport aux dettes subordonnées et au capital.
« **Direct Lending** »	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.
« **Directive AIFM** »	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) n° 1060/2009 et (UE) n° 1095/2010.
« **Directive MIFID** »	Directive 2004/39/CE concernant les marchés d'instruments financiers, qui régit la prestation de services d'investissement au sein de l'Union Européenne.
« **Directive MIFID II** »	Directive 2014/65/UE modifiant la Directive MIFID, qui devra être transposée au plus tard le 3 janvier 2018.
« **Directive OPCVM V** »	Directive 2014/91/UE du Parlement européen et du Conseil du 23 juillet 2014 modifiant la directive 2009/657 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 sanction.
« **ESMA** »	*European Securities and Markets Authority*, autorité européenne des marchés financiers.
« **FATCA** »	*Foreign Account Tax Compliance Act*, 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.
« **FCA** »	*Financial Conduct Authority,* autorité de régulation financière en Grande-Bretagne.

[1] *Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté en ligne à l'adresse www.consultation.codeafepmedef.fr.*

« **FCP** »	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.
« **FCPR** »	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.
« **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 (*Know Your Customer*).
« **Leveraged Loans** »	Voir la définition de « Dette Senior ».
« **LBO** »	*Leverage Buy Out*, à savoir une acquisition d'entreprise avec financement permettant de créer un effet de levier.
« **MAS** »	*Monetary Authority of Singapore*, 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** »	*Owner Buy Out* (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** »	*Payment in Kind,* emprunts caractérisés par le fait que le paiement des intérêts ne se fait pas systématiquement en numéraire.
« **RCCI** »	Responsable Conformité et Contrôle Interne.
« **Salvepar** »	Salvepar, société anonyme dont le siège social est situé 32, rue de Monceau, 75008 Paris, immatriculée au Registre de Commerce de Paris sous le numéro 552 004 327.
« **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.
« **Tikehau Capital Europe** »	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.
« **Tikehau Capital General Partner** »	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.
« **TCP UK** »	Tikehau Capital Partners 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.
« **Tikehau IM** »	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.
« **TPC** »	Tikehau Preferred Capital, fonds commun de placement à risque sous la gestion de Tikehau IM.
« **TREIC** »	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.
« **TRI** »	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.
« **Unitranche** »	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) N° 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)
1	**Personnes responsables**		
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document	X.1	347
1.2	Déclaration des personnes responsables du document	X.1	347
2	**Contrôleurs légaux des comptes**		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de la Société	X.2	348
2.2	Démission, mise à l'écart, non re-désignation des contrôleurs légaux	X.2	348
3	**Informations financières sélectionnées**		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	I.2	19-21
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires et données comparatives couvrant les mêmes périodes de l'exercice précédent	N/A	N/A
4	**Facteurs de risques**	III.1	133-150
5	**Informations concernant la Société**		
5.1	Histoire et évolution de la Société		
5.1.1	*Raison sociale et nom commercial*	VIII.1(a)	309
5.1.2	*Lieu et numéro d'enregistrement*	VIII.1(b)	309
5.1.3	*Date de constitution et durée de vie*	VIII.1(c)	309
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)	309
5.1.5	*Evénements importants dans le développement des activités de la Société*	I.1(b) ; II.2 ; II.3 ; II.5 ; VIII.3	17-18 ; 117-127 ; 130-132 ; 315-319
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.2	33-86 ; 117-123
5.2.2	*Principaux investissements de la Société qui sont en cours*	II.5	131-132
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
6	**Aperçu des activités**		
6.1	Principales activités		
6.1.1	*Nature des opérations effectuées par la Société et ses principales activités*	I.1(a) ; I.4	11-16 ; 33-86
6.1.2	*Nouveau produit ou service important lancé sur le marché*	N/A	N/A
6.2	Principaux marchés	I.5	87-106
6.3	Evénements ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	I.5	87-106
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	Eléments sur lesquels est fondée toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	I.5	87-106

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement (Annexe I)	Section(s)	Page(s)
7	**Organigramme**		
7.1	Description du groupe et place occupée par la Société	I.1(a) ; VIII.5(d)	11-16 ; 335-336
7.2	Liste des filiales importantes de la Société	I.1(a) ; I.4(a)(iv) ; VIII.5(d)	14-15 ; 43-48 ; 335
8	**Propriétés immobilières, usines et équipements**		
8.1	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée, y compris les propriétés immobilières louées	N/A	N/A
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation faite par la Société de ses immobilisations corporelles	VII.3	300
9	**Examen de la situation financière et du résultat**		
9.1	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.2 ; II.3 ; II.4	117-123 ; 124-127 ; 128-129
9.2	Résultat d'exploitation		
9.2.1	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	87-106 ; 115-116
9.2.2	Evolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires	II.2(a) ; II.2(b) ; II.3(a) ;	117-118 ; 118-119 ; 124-127
9.2.3	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement sur les opérations de la Société	I.6 ; III.1	107-112 ; 133-150
10	**Trésorerie et capitaux**		
10.1	Informations sur les capitaux de la Société (à court terme et à long terme)	II.2(d) ; II.2(e) ; II.3(b) ; II.4 ; II.5	119-123 ; 123 ; 127 ; 128-129 ; 130-132
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de la Société	II.2(d) ; II.3(b)	119-122 ; 127
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	II.2(d)	119-122
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	N/A	N/A
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues	N/A	N/A
11	**Recherche et développement, brevets et licences**		
	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
12	**Informations sur les tendances**		
12.1	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	87-106
12.2	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	130-132
13	**Prévisions ou estimation du bénéfice**	N/A	N/A
14	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale**		
14.1	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) ; IV.4(a)	163-164 ; 165-172 ; 180-192

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement (Annexe I)	Section(s)	Page(s)
14.2	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(a)(v)	181-184 ; 189-191
15	**Rémunération et avantages des personnes visées au 14.1**		
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par la Société et ses filiales	IV.3	176-179
15.2	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	N/A	N/A
16	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
16.1	Date d'expiration du mandat actuel des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	IV.1(a) ; IV.1(b)(i)	163 ; 164
16.2	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration	VIII.4(c)	322-323
16.3	Informations sur le comité de l'audit et le comité de rémunération de la Société	IV.1(d) ; IV.4(a)(ii)	173 ; 186-188
16.4	Déclaration indiquant si la Société se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	IV.4(a)(iv)	188-189 ; 191-192
17	**Salariés**		
17.1	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	IV.4(a)(vi) ; VII.2(a)	297-299
17.2	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	VII.2(a) ; VIII.5(b) ; VIII.5(c) ; VIII.7	298-299 ; 331-333 ; 333-334 ; 339
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	VIII.5(b)	331
18	**Principaux actionnaires**		
18.1	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.5(b) ; VIII.5(d)	331-333 ; 335
18.2	Existence de différences de droits de vote	N/A	N/A
18.3	Détention ou contrôle de la Société et mesures prises pour éviter un exercice abusif de ce contrôle	VIII.5(d)	335-336
18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de ce contrôle	N/A	N/A
19	**Opérations avec des apparentés**	VIII.4	320-326
20	**Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société**		
20.1	Informations financières[1]	V ; VI	201-258 ; 259-292
20.2	Informations financières *pro forma*	V.3	243-259
20.3	Etats financiers annuels (comptes consolidés et comptes sociaux)	V.1 ; VI	201-240 ; 259-289
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles		
20.4.1	*Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées*	V.2 ; V.4	241-242 ; 290-291

[1] 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 2013, 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 afférant tel que repris en page 237 dudit Document de base.

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement (Annexe I)	Section(s)	Page(s)
20.4.2	*Autres informations contenues dans le document d'enregistrement vérifiées par les contrôleurs légaux*	N/A	N/A
20.4.3	*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
20.5	Date des dernières informations financières vérifiées	V ; VI	201-258 ; 259-292
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
20.7	Politique de distribution des dividendes	I.7	113
20.7.1	*Dividende par action*	II.4 ; I.7	129 ; 113
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	III.4	161
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis la fin du dernier exercice	II.5	130-132
21	**Informations complémentaires**		
21.1	Capital social		
21.1.1	*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.5(a)	327-329
21.1.2	*Actions non représentatives du capital*	N/A	N/A
21.1.3	*Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société ou par ses filiales*	VIII.6	337-338
21.1.4	*Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription*	VIII.5	327-328
21.1.5	*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.5	327-328
21.1.6	*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
21.1.7	*Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques*	VIII.5(a)	329-330
21.2	Actes constitutifs et statuts		
21.2.1	*Objet social*	VIII.2(a)	311
21.2.2	*Dispositions contenues dans les statuts ou un règlement concernant les membres des organes d'administration*	VIII.2(c) ;VIII.2(e) ; IV.4(a)	312-313 ; 313 ; 180-192
21.2.3	*Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes*	VIII.2(f)	313
21.2.4	*Nombre d'actions nécessaires pour modifier le droit des actionnaires*	VIII.2(g)	314
21.2.5	*Convocation et admission aux Assemblées générales annuelles et aux Assemblées générales extraordinaires*	IV.2(a) ; VIII.2(h) ; IV.4(a)(iii)	174-175 ; 314 ; 188
21.2.6	*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)	314
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)	311-312
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*	VIII.2(j)	314
22	**Contrats importants**	VIII.3 ; VIII.4 ; VIII.5	315-319 ; 320-323 ; 336
23	**Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**	N/A	N/A
24	**Documents accessibles au public**	X.4	351
25	**Informations sur les participations**	I.4(a)(iv) ; I.4(d)	43-48 ; 69-80

(b) Table de concordance – Rapport financier annuel et rapport de gestion

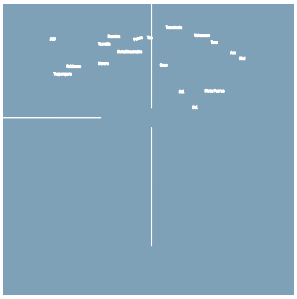
Afin de faciliter la lecture du rapport financier annuel et du rapport de gestion tel qu'il résulte du Code de commerce, la table suivante permet d'identifier, dans le présent Document de référence, les informations prévues par la législation et la réglementation applicable.

Les informations requises pour le rapport financier annuel font l'objet de la mention « RFA ».

N°		Informations pour	Section(s)	Page(s)
1	**Comptes sociaux**	RFA	VI	259-291
2	**Comptes consolidés**	RFA	V	201-242
3	**Rapport de gestion**			
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 *Art. L.232-1, L.233-6, R.225-102 et/ou L.233-6, L.233-26 du Code de commerce*		II.2(a)-(b)	117-119
	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices *R.225-102 du Code de commerce*		II.4	129
	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière et notamment de l'endettement de la Société et du Groupe *Art. L.233-26, L.225-100, al.3, L.225-100-1 et/ou, L.225-100-2 du Code de commerce*	RFA	II.2(a)-(e) ; II.3	117-123 ; 124-127
	Evolution prévisible de la Société et/ou du Groupe *Art. L.232-1, R.225-102 et/ou L.233-26, R.225-102 du Code de commerce*		I.3(d) ; II.5	27-32 ; 130-132
	Indicateurs clés de nature financière et non financière de la Société et du Groupe *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*	RFA	I.2 ; II.1 ; VII	19-21 ; 115-116 ; 293-302
	Evénements post-clôture de la Société et du Groupe *Art. L.232-1 et/ou L.233-26 du Code de commerce*		II.5	130-132
	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 *Art. L.225-100, al. 6, L.225-100-1 et/ou L.225-100-2, L.223-26 du Code de commerce*	RFA	III.1-3	133-160
	Principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe *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*	RFA	III.1	133-150
	Informations sur la R&D de la Société et du Groupe *Art. L.232-1 et/ou L.233-26 du Code de commerce*		N/A	N/A
	Mention des succursales existantes *Art. L.232-1, II du Code de commerce*		VIII.5(d)	45
3.2	Informations juridiques, financières et fiscales de la société			
	Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la direction générale en cas de modification *Art. R.225-102 du Code de commerce*		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 *Art. L.233-13 du Code de commerce*		VIII.5	331-333

N°		Informations pour	Section(s)	Page(s)
	Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français *Art. L.233-6, al. 1 du Code de commerce*		II.2(a)	117-118
	Avis de détention de plus de 10% du capital d'une autre société par actions ; aliénation de participations croisées *Art. L.233-29, L.233-30 et R.233-19 du Code de commerce*		VI.1	289
	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions (rachat d'actions) *Art. L.225-211 du Code de commerce*	RFA	VIII.6	337-337
	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 *Art. L.225-23, Art. L.225-102, al.1, L.225-180 du Code de commerce*		VIII.5(b)	331
	Exposé des éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique *Art L.225-100-3 du Code de commerce*	RFA	VIII.2(b) ; VIII.5(d)	331 ; 336
	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentations de capital *Art. L.225-100, al. 7 du Code de commerce*	RFA	VIII.5(c)	333-334
	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 *Art. R.228-90, R.225-138 et R.228-91 du Code de commerce*		N/A	N/A
	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents *Art. 243 bis du Code général des impôts*		I.7 ; IX.2	113 ; 342
	Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement *Art. 223 quater et quinquies du Code général des impôts*		N/A	N/A
	Réintégration du montant de certaines dépenses dans les bénéfices imposables à la suite d'un redressement fiscal définitif *Art. 223 quinquies, 39-5 et 54 quater du Code général des impôts*		N/A	N/A
	Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance *Art. L.441-6-1, D.441-4 du Code de commerce*		II.2(d)	129
	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles *Art. L.464-2 I al. 5 du Code de commerce*		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) *Art. L.225-102-1 al. 13 du Code de commerce*		VIII.4	320-326
	Paiement aux autorités gouvernementales par les sociétés qui ont des activités dans les industries extractives ou l'exploitation des forêts primaires *Art. L.225-102-3 du Code de commerce*		N/A	N/A
3.3	Informations portant sur les mandataires sociaux			
	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice *Art. L.225-102-1, al. 4 du Code de commerce*		IV.1(a) ; IV.1(b)(ii)	163-165 ; 167-172

N°		Informations pour	Section(s)	Page(s)
	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. *Art. L.225-102-1, al. 1, 2 et 3 du Code de commerce*		IV.3	176-179
	Engagements liés à la prise, à la cessation ou au changement de fonctions, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers *Art. L.225-102-1, al. 3 du Code de commerce*		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) *Art. L.225-185, al. 4 du Code de commerce*		N/A	N/A
	Etat récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société *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*		VIII.7	339
	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) *Art. L.225-197-1-II, al. 4 du Code de commerce*		N/A	N/A
3.4	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 *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*		VII	293-308
	Information sur les activités dangereuses *Art. L.225-102-2 du Code de commerce*		N/A	N/A
4	**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel**	RFA	X.1	347
5	**Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux**	RFA	VI.2	290-291
6	**Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés**	RFA	V.2	241-242
7	**Descriptif du programme de rachat d'actions**		VIII.6	337-338
8	**Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes**		X.2(b)	349
9	**Rapport du Président sur le contrôle interne sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques**		IV.4	180-197
10	**Rapports des Commissaires aux comptes sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques**		IV.5	198-199



32, rue de Monceau - 75008 Paris - France
Tél : +33 (0)1 40 06 26 26 www.tikehaucapital.com