

[Table des matières](#)

[Présentation générale](#)

[Le mot du président](#)

[Le mot du directeur général](#)

[Qui sommes-nous ?](#)

[Nos sociétés](#)

[Création de valeur : l'histoire de Tank & Rast](#)

[Notre credo : le long terme](#)

[Transparence et interaction avec nos partenaires](#)

[Perspectives pour 2010](#)

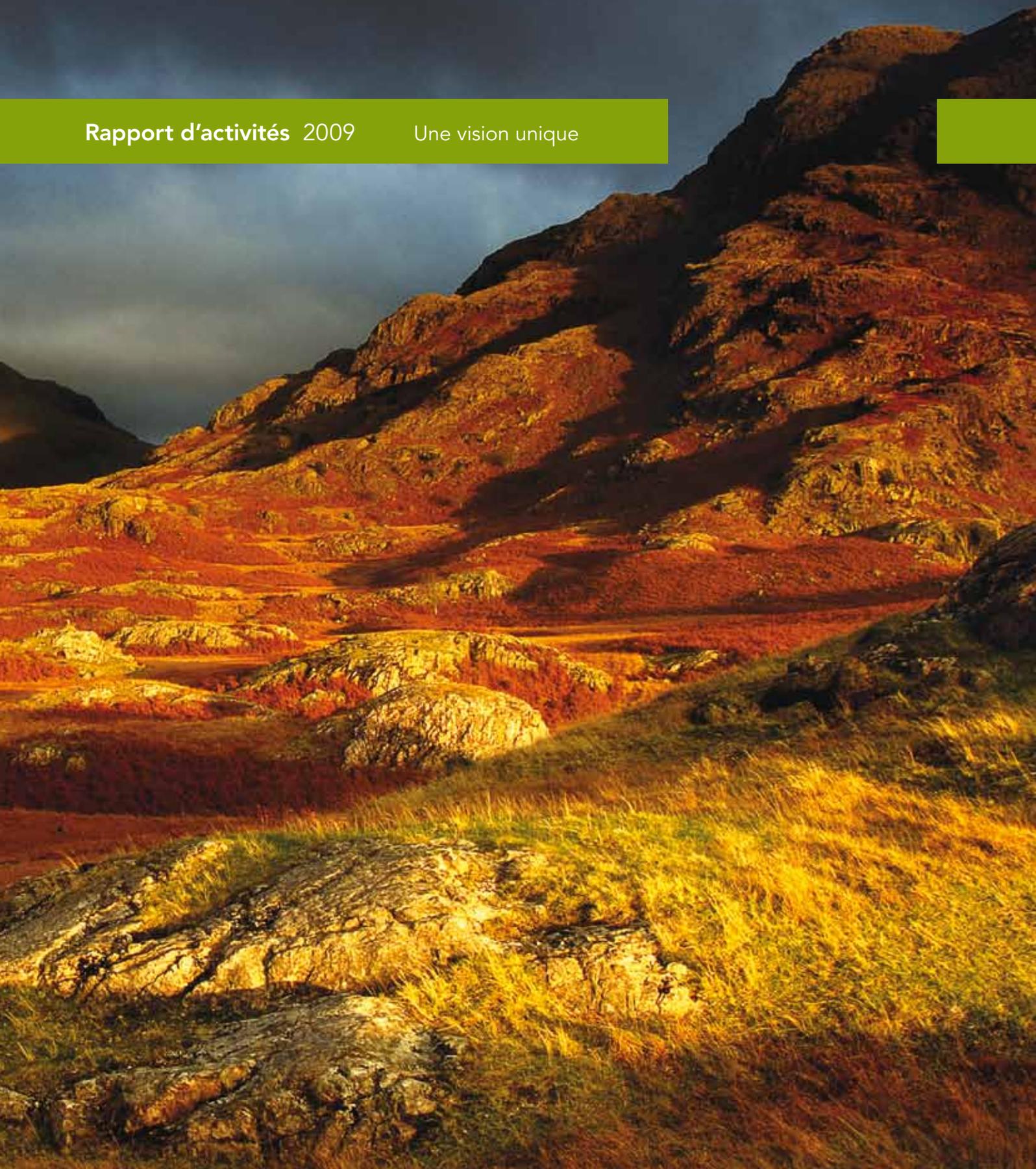
[Equipe dirigeante](#)

[Annuaire](#)

# terra firma

**Rapport d'activités 2009**

Une vision unique



TERRA FIRMA A POUR  
AMBITION D'ÊTRE  
LE LEADER DES  
INVESTISSEMENTS À  
CONTRE-COURANT  
S'ENGAGEANT À  
DÉLIVRER DES RETOURS  
SUR INVESTISSEMENT  
ATTRACTIFS SUR LE  
LONG TERME



**1 Présentation générale****04**

Le mot du président

05

Le mot du directeur général

11

Qui sommes-nous ?

13

Nos sociétés

17

Création de valeur : l'histoire de Tank &amp; Rast

21

Notre credo : le long terme

25

Transparence et interaction avec nos partenaires

26

Perspectives pour 2010

27

Equipe dirigeante

29

**2 Annuaire****35**

# 1 Présentation générale



## LE MOT DU PRESIDENT



### 31 décembre 2009

Je suis heureux de vous présenter le troisième rapport d'activités de Terra Firma et de ses sociétés de portefeuille.

Ceux d'entre vous qui ont lu les rapports précédents savent que pour Terra Firma, le private equity crée de la valeur pour tous ses partenaires en optimisant radicalement leurs investissements. Ceci revêt toute son importance dans la conjoncture actuelle. Je souhaite donc commencer par vous présenter les événements clés qui ont marqué 2009 pour Terra Firma. Nous sommes actuellement présents dans six secteurs : énergie, stations service, immobilier, agriculture, location dans le transport commercial et divertissement. Nos sociétés de portefeuille ont franchi des étapes importantes :

- **Energie** : nous figurions parmi les premiers investisseurs indépendants du monde dans le secteur des énergies renouvelables. En 2009, nous figurions au troisième rang mondial des fusions-acquisitions dans ce secteur, juste derrière des investisseurs publics chinois et norvégiens. EverPower et Infinis produisent aujourd'hui presque 500 mégawatts par an, approvisionnant ainsi 550 000 foyers en électricité. Nous envisageons de produire au total deux gigawatts d'énergie renouvelable, soit suffisamment d'électricité pour près d'un million de foyers supplémentaires. Le gaz naturel produit par PNG en Irlande du Nord émet par ailleurs 25 % de moins de dioxyde de carbone que le pétrole et pratiquement pas de dioxyde de soufre.
- **Stations service autoroutières** : Tank & Rast fournit ses services de restauration et de sanitaires à 500 millions de clients par an en Allemagne. La société se situe au quatrième rang de la restauration dans le pays, derrière McDonald's, Burger King et Lufthansa. Le bénéfice d'exploitation est passé d'environ 125 à 180 millions d'euros au cours de ces cinq dernières années et la satisfaction de la clientèle a augmenté de 70 % à 98 %.
- **Immobilier** : nous sommes le premier propriétaire immobilier privé en Allemagne, par le biais de Deutsche Annington, et l'un des premiers du Royaume-Uni, par le biais d'Annington. En Allemagne, où nous sommes chargés de l'entretien de nos biens immobiliers, nous avons investi plus de 700 millions d'euros ces cinq dernières années. En 2009, nous avons inauguré un nouveau centre de service clientèle qui a amélioré de plus de 50 % notre disponibilité auprès de nos

locataires. Désormais, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, nous proposons un service pour les réparations d'urgence, une première dans le secteur.

- Agriculture : cette année, nous avons acquis Consolidated Pastoral Company (CPC), le deuxième producteur de bœuf australien, dont les exploitations couvrent plus de 5,5 millions d'hectares. Ces 346 000 têtes de bétail sont nourries d'herbe et fournissent des protéines à l'Extrême-Orient par des méthodes de production plus respectueuses de l'environnement que l'élevage aux céréales. Il est encore tôt, mais nous nous interrogeons déjà sur des moyens d'investir davantage pour rationaliser l'utilisation de nos précieuses ressources en eau et améliorer ce faisant la productivité de la terre.
- Location dans le transport commercial : AWAS n'était qu'un acteur marginal du secteur mondial de la location d'avions. Nous en avons fait l'un des leaders, avec une flotte de plus de 200 appareils à l'heure actuelle et 124 supplémentaires en commande. Avec sa base de clientèle extrêmement diversifiée, composée d'une centaine de compagnies aériennes dans 45 pays, AWAS a su résister à la grave récession du secteur de l'aviation. En décembre 2009, sa flotte était ainsi utilisée à plus de 98 % et tout au long de l'année AWAS a pu maintenir sa performance au même niveau qu'en 2008. Une telle performance était inespérée en 2009, qui fut l'une des années noires de l'histoire de l'aviation.
- Divertissement : Odeon est l'une des premières chaînes de salles de cinéma du monde et la première en Europe. Depuis que nous l'avons acquise, son bénéfice d'exploitation a augmenté de 25 % et d'ici la fin du premier trimestre 2010, nous aurons converti plus de 350 écrans au format 3D. Nous estimons que les salles de cinéma conservent un potentiel très attractif dans le secteur du divertissement et nous souhaitons poursuivre éventuellement nos investissements dans le développement de notre plateforme. Pour EMI, notre autre société de divertissement, les profits sont passés de 165 à presque 300 millions de livres sterling au cours du premier exercice entier de la société sous le contrôle de Terra Firma. Du point de vue création, EMI a signé au cours de ces dix-huit derniers mois de nouveaux contrats avec plus de deux cents artistes et a continué à se distinguer dans le secteur avec 24 prix aux Grammy Awards 2010. Si nous sommes fiers du retournement opérationnel d'EMI, sa structure financière a été plus problématique. Malgré nos efforts, nous ne sommes pas parvenus à un accord avec Citibank en vue de la restructuration de la dette d'EMI. Néanmoins, nous poursuivons nos efforts afin d'améliorer la rentabilité de cette entreprise.

Pour résumer, Terra Firma s'attache à créer de la valeur dans les sociétés importantes à travers le monde en dépit d'une conjoncture extrêmement difficile.

Nous avons connu un revirement de la situation financière à l'été 2007. Depuis, l'incertitude est de mise. Bon nombre des relations auxquelles nous étions habitués depuis trente ans ont été balayées par l'effondrement de la finance en 2008. Depuis 1980, nous nous étions habitués au soutien des économies et des sociétés occidentales par les marchés financiers, à la baisse des taux d'intérêt, à une inflation mesurée, ainsi qu'à la libéralisation des échanges internationaux et à la stabilité de la croissance économique. Malgré quelques récessions périodiques et même de brusques chutes des marchés, le danger était relativement vite passé. Une génération entière de cadres d'entreprise et d'investisseurs a bâti sa carrière et son expérience sur ces trois décennies.

## LE MOT DU PRESIDENT

En 2009, de nombreux investisseurs ont tenté d'interpréter les signes de la stabilisation économique comme les prémices d'une reprise durable. Ils se sont naturellement inspirés de la logique qui prévalait par le passé. Mais les déséquilibres que nous avons créés en Occident, par des dépenses supérieures aux recettes, amplifiés par l'endettement des Etats et des ménages, ont engendré une période où l'avenir n'est plus ce qu'il était. Cette incertitude est exacerbée par la montée en puissance des pays orientaux. Dans de nombreux pays occidentaux, la dette publique avoisine ou dépasse les 100 % du PIB, un niveau généralement atteint en temps de guerre. Avant la crise, les Etats-Unis s'endettaient déjà pour financer deux conflits, ainsi que ses programmes de santé et de retraite. Ils ont ensuite été obligés de venir au secours des banques et mettre en place des plans de relance, aggravant encore une dette déjà élevée. Pour 2010, son déficit est estimé par le gouvernement Obama à 1,55 trillion de dollars, avec des déficits annuels ne passant pas sous la barre des 700 milliards de dollars dans un avenir proche.

A l'instar des Etats-Unis, les dettes publiques et privées combinées au Royaume-Uni ont atteint 157 % du PIB en 2008 (plus de deux fois celui des Etats-Unis) selon une étude publiée par McKinsey début 2010. Le Royaume-Uni est donc au même niveau que l'Espagne, dont la dette totale a grimpé de 150 % du PIB. Le pays va sans aucun doute connaître une décennie longue et difficile pour réduire un tel niveau d'endettement. S'il ne parvient pas à assainir son bilan, le Royaume-Uni pourrait bien se retrouver parmi les Etats les plus faibles en Europe.

Dans une telle conjoncture, l'environnement politique et social est de plus en plus morose en Occident. Les solutions politiques pour réduire la dette et les déséquilibres fondamentaux de l'économie britannique nécessitent un certain courage. Hélas, l'horizon s'arrête aux prochaines échéances électorales, bien avant les cinq à dix années nécessaires pour résoudre les problèmes du pays. Les tensions sociales augmentent parmi les pays occidentaux. Les inégalités de revenus, qui se creusaient depuis trente ans, n'ont pas entraîné de troubles sociaux parce que la croissance économique en masquait l'impact. Mais en cette période de chômage élevé et persistant, notamment parmi les jeunes, ces tensions font surface sous forme de mouvements anti-immigration immodérés et de la montée des partis extrémistes à travers l'Occident.

Pour l'avenir, certains pensent que le navire occidental fait cap sur une déflation à la japonaise, tandis que d'autres, y compris moi-même, estiment que nous allons devoir affronter une grave période d'inflation. Existe-t-il une troisième possibilité ? C'est possible. Dans son excellent livre, *Money for Nothing*, l'économiste Roger Bootle pense que nous pourrions bien naviguer entre deux eaux et retrouver la prospérité à condition d'éviter le protectionnisme qui gagne actuellement du terrain aux Etats-Unis et dans l'Union européenne. Ce protectionnisme est particulièrement nuisible pour les consommateurs, les contribuables et les économies du monde entier. Cette réaction, normale et prévisible en temps de crise, serait une grosse erreur. L'Occident doit être ouvert à la Chine et au reste du monde en développement pour que ces pays, en retour, nous ouvrent leurs frontières et acceptent les fluctuations des taux de change. Le monde doit favoriser l'ouverture, la flexibilité et l'esprit d'entreprise.

Quelles sont les conséquences de l'incertitude actuelle pour le private equity ? La conjoncture présente à la fois un défi et une chance. Jusqu'il y a quelques années, les retours étaient favorisés par l'effet de levier créé par un endettement toujours

plus élevé. Mais face au manque actuel de crédit, pour générer des retours, les sociétés de private equity devront offrir une réelle valeur et accroître les free-cash-flows des actionnaires en améliorant les opérations ou la stratégie de leurs sociétés de portefeuille. Et pour les sociétés capables de le faire, ce sera une occasion en or.

Ma vision de l'économie et des marchés de capitaux m'incite à penser que les entreprises de private equity devraient d'ores et déjà chercher à réduire le niveau d'endettement de leurs sociétés de portefeuille et faire preuve de la plus grande prudence quant au niveau d'endettement de celles qu'elles envisagent d'acquérir. C'est la raison pour laquelle Terra Firma s'est fixé pour objectif d'abaisser le niveau d'endettement de ses sociétés de portefeuille au cours des années à venir. Si l'économie se stabilise et si les marchés poursuivent leur remontée, cette stratégie devrait porter ses fruits, sans impacter les retours. Elle permettra en revanche de réduire les risques pour le portefeuille si, comme je le prévois, l'économie occidentale ne parvient pas à retrouver une croissance durable au cours de ces prochaines années. Pour résumer, cela améliorera les rendements de notre portefeuille et je suis persuadé que c'est la bonne stratégie à adopter dans la conjoncture actuelle.

Cette conjoncture offre également de superbes perspectives pour investir dans les sociétés et les situations où le changement opérationnel et une meilleure gestion du risque sont possibles et nécessaires. Nous savons depuis longtemps que l'amélioration opérationnelle est un facteur essentiel de création de valeur dans le private equity. Nous nous sommes toujours appuyés sur une équipe opérationnelle robuste et nous cherchons en permanence à développer nos ressources en ce sens. Cette équipe est vitale, non seulement pour impulser le changement stratégique, mais également pour accompagner nos sociétés. La différence entre de bonnes performances et des performances médiocres tient au souci du détail et à la recherche de la moindre occasion de créer de la valeur, qu'il s'agisse d'étendre le concept de sanitaires Sanifair à d'autres entreprises en dehors des stations service de Tank & Rast ou de trouver des turbines à faible coût pour EverPower. Ce souci de détail a surtout permis, malgré la conjoncture actuelle, au bénéfice d'exploitation cumulé du portefeuille de Terra Firma de grimper d'environ 2 % en 2009. A titre de comparaison, bien qu'il soit trop tôt pour connaître les chiffres de fin d'exercice des sociétés cotés en Bourse, les résultats publiés par les sociétés du FTSE 250 pour les douze mois précédant le troisième trimestre 2009 ont en fait baissé de plus de 10 % et de presque 25 % pour les sociétés du Dow Jones 600 (Europe). Au vu des performances de nos sociétés de portefeuille, j'espère que vous constaterez que nos efforts ont porté leurs fruits dans cette conjoncture difficile.

Il sera bien plus difficile de trouver des transactions intéressantes pour le private equity dans la conjoncture actuelle que ces dix dernières années, en raison de l'incertitude économique. Mais certains secteurs demeureront sans doute attractifs pour les acteurs prêts à analyser en profondeur les tendances et la dynamique des entreprises afin de s'attaquer à la partie opérationnelle. Certains secteurs économiques sont entièrement fragmentés, délaissés par le marché et propices aux acquisitions de consolidation. Certaines entreprises nécessitent des dépenses en immobilisations ou des capitaux de croissance d'envergure et des pans entiers de l'industrie offrent d'excellentes perspectives parce qu'ils sont positionnés sur des marchés ayant le vent en poupe malgré les difficultés des pays occidentaux.

Ce genre d'opportunités n'est pas flagrant, surtout dans la conjoncture actuelle. Les tendances sectorielles favorables sont souvent éclipsées ou négligées par les

## LE MOT DU PRESIDENT

tendances macroéconomiques. Les actifs d'un secteur peuvent manquer d'attrait s'ils sont mal déployés. Terra Firma a toujours cherché à analyser ces thèmes sur le long terme pour repérer les bonnes occasions d'investir. Preuve en est nos deux récents investissements dans l'agriculture et les énergies renouvelables, deux domaines prometteurs et susceptibles de tirer le meilleur parti d'un apport opérationnel. Nous avons minutieusement étudié les principaux facteurs de la production de viande et de l'énergie éolienne pendant une très longue période, repoussant ce faisant de nombreuses opportunités éventuelles, avant d'acquérir CPC et EverPower.

Offrir une vision unique aux marchés et insuffler le changement au sein des entreprises sont les deux objectifs fondamentaux de Terra Firma. Nous savons que les périodes de transition, volatiles et incertaines, compliquent les transactions et la gestion des entreprises. Mais les investissements effectués et les entreprises gérées en ces temps incertains peuvent remporter un énorme succès. A la lecture de ce rapport, je pense que vous trouverez la preuve irréfutable du bien-fondé de notre approche et de la capacité de nos professionnels à créer de la valeur dans nos sociétés de portefeuille, malgré un avenir incertain et très difficile. Je suis extrêmement fier de leurs efforts.

Réussir à acquérir, à gérer et à vendre des sociétés de portefeuille n'est qu'une partie de la responsabilité d'une entreprise de private equity vis-à-vis de ses investisseurs. La communauté d'intérêt entre Terra Firma et ses investisseurs est un facteur essentiel de notre activité, particulièrement dans cette conjoncture difficile. L'ILPA (Institutional Limited Partners Association) a d'ailleurs publié un recueil de principes de gouvernance et de transparence du private equity. Il s'agit d'un pas en avant décisif. Vous trouverez davantage d'informations à ce sujet en allant sur [www.ilpa.org](http://www.ilpa.org). La plupart des principes énoncés font partie du mode de fonctionnement de Terra Firma depuis sa création et nous avons donc décidé de les adopter officiellement.

Ces principes exigent ainsi un durcissement des dispositions relatives à la distribution de l'intéressement différé. Les fonds de Terra Firma sont structurés de manière à constituer chacun un tout, avec une possibilité de retenue de garantie. Nos investisseurs récupèrent donc leur apport plus un bénéfice déterminé avant que Terra Firma ne puisse percevoir les bénéfices générés par ses fonds.

Les principes de l'ILPA cherchent en outre à inciter les sociétés de private equity à tirer l'essentiel de leur rémunération des bénéfices générés par les fonds qu'elles gèrent, plutôt que gonfler leurs commissions ou "management fees". Ils proposent qu'elles ne perçoivent pas de commissions annexes telles que celles au titre du suivi ou de l'exécution des transactions. Terra Firma a toujours été de cet avis et n'a donc jamais perçu de telles commissions. Les principes couvrent également un certain nombre de questions de gouvernance telles que la cohérence de la stratégie d'investissement, les droits des investisseurs, le rôle du conseil consultatif du fonds et l'indépendance du commissaire aux comptes du fonds. Terra Firma applique bon nombre de ces règles depuis sa création.

Les principes sont vraiment au cœur du sujet lorsqu'ils préconisent pour les sociétés de private equity des investissements importants dans les fonds qu'elles gèrent. C'est sans aucun doute le meilleur moyen de rapprocher les intérêts. Avec nos employés, nous sommes les principaux investisseurs de nos fonds.

L'un des principes généraux les plus importants de l'ILPA est la prépondérance de la transparence. Terra Firma partage cet avis, comme le montrent ce rapport d'activités et les rapports trimestriels adressés à nos investisseurs. Nous estimons que tous nos partenaires doivent comprendre la stratégie et les résultats financiers de nos sociétés de portefeuille et que nos investisseurs doivent connaître les sources de nos retours sur investissement et comprendre la valorisation de notre portefeuille. Si la transparence est un objectif louable, elle n'en a pas moins des limites à ne pas dépasser si les sociétés de private equity veulent gérer correctement leurs sociétés de portefeuille. Poussée à l'extrême, la transparence peut entraîner des dégâts considérables lorsqu'elle permet aux concurrents et aux banques de profiter des sociétés de portefeuille en lisant tout simplement la presse. Les principes de l'ILPA rappellent à juste titre que toute information confidentielle doit être protégée contre sa divulgation et Terra Firma ne peut être qu'entièrement d'accord.

Si de nombreux investisseurs adoptent une approche raisonnée des difficultés actuelles du private equity, je crains que l'attitude des gouvernements à notre rencontre soit en passe d'être destructrice et punitive, notamment du fait de la réglementation. Je me joins sans réserve aux efforts des autorités pour tenter de limiter le risque systémique du système financier, mais je suis inquiet des risques que représente une réglementation qui se transforme en rétorsion. Le secteur du private equity a certes commis sa part d'erreurs au cours des années fastes. Mais je pense qu'il est juste de préciser que nos erreurs n'ont jamais menacé le système financier et que nous avons supporté nos pertes sans aide des Etats. Et pourtant, les politiciens, des deux côtés de l'Atlantique, face à des électeurs en colère, ont trouvé dans le private equity une cible de choix.

L'année 2010 ne sera pas facile pour les acteurs du private equity et certainement plus dure, à mon avis, que ce à quoi s'attendent la plupart. Je souhaite donc remercier tous nos investisseurs de leur confiance en ces temps difficiles. Je suis convaincu que les acteurs du private equity comme Terra Firma qui cherchent à créer de la valeur pour leurs sociétés de portefeuille par des changements stratégiques et opérationnels trouveront en 2010 des occasions d'investir et d'en faire profiter leurs sociétés.

**Cordialement,**

**Guy Hands**

## LE MOT DU DIRECTEUR GENERAL



### 31 décembre 2009

Depuis la création de Terra Firma en 2002, le paysage du private equity a changé radicalement. La période difficile de 2002-2004 a fait place à l'embellie de 2005-2007, avant un retour aux difficultés consécutif à la chute du crédit.

La stratégie de Terra Firma est pourtant restée la même. Nous nous sommes toujours intéressés aux secteurs de base dont les actifs sont sous-évalués et susceptibles d'être repositionnés du point de vue opérationnel et stratégique pour créer de la valeur. En ces temps incertains, le développement opérationnel n'avait jamais été aussi important.

Au cours de ces huit dernières années, Terra Firma a connu un développement important, à la fois du point de vue des actifs gérés que de celui du personnel. Depuis la création, nous avons levé plus de dix milliards d'euros de capitaux auprès de presque deux cents investisseurs. Nous détenons actuellement dix sociétés de portefeuille, implantées dans plus de soixante pays, générant 4,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et notre équipe est passée de moins de 70 personnes à une centaine fin 2009.

Face à ce développement et au durcissement de la conjoncture, nous avons dû procéder à quelques modifications de notre organisation ces douze derniers mois.

En avril 2009, nous avons séparé le poste de directeur général de celui de président et de directeur de l'investissement. Guy Hands a pris les fonctions de président et de directeur de l'investissement, pour se consacrer pleinement aux investissements de Terra Firma, à ses investisseurs et à son développement stratégique. J'ai pour ma part pris le poste de directeur général et je suis chargé de la gestion des opérations de Terra Firma au jour le jour.

En septembre 2009, Robbie Barr nous a rejoints au poste de directeur financier. Il a pris la tête de la gestion financière de Terra Firma et de ses sociétés de portefeuille, deux domaines autrefois distincts.

Guy, Robbie et moi-même formons l'équipe de dirigeants de Terra Firma, aux côtés de Peter Cornell, le responsable des relations avec les partenaires de Terra Firma.

Début 2010, nous avons décidé d'organiser nos équipes d'investissement selon un nombre plus élevé de petits groupes plus spécialisés, afin de mieux profiter du nouvel environnement du private equity. Nous possédons donc aujourd'hui six équipes d'investissement, spécialisées par secteur et par région. Cette réorganisation a impliqué un certain nombre de promotions et trois nouveaux "managing directors" ont été nommés. A l'avenir, nous allons poursuivre le développement de nos ressources, en étoffant notamment notre équipe, déjà conséquente, chargée d'améliorer les performances opérationnelles de nos sociétés de portefeuille.

Chez Terra Firma, nous savons parfaitement que ce sont les compétences de notre personnel qui nous permettent d'améliorer nos performances au profit de nos investisseurs. C'est pourquoi nous nous attachons les meilleurs éléments. Nous offrons à tous nos employés la possibilité de se développer personnellement et professionnellement. Nous pensons également à l'avenir et en 2009, nous avons lancé une formation de jeunes diplômés, qui profite actuellement à six personnes pendant deux ans.

Enfin, toujours en 2009, Terra Firma a acquis de nouveaux locaux à Guernesey où Guy et Peter travaillent désormais à plein temps.

Nous pensons réellement que ces changements organisationnels arrivent à point nommé et optimiseront nos performances, en nous permettant de collaborer plus efficacement avec nos partenaires.

**Cordialement,**

**Tim Pryce**

## QUI SOMMES-NOUS ?

TERRA FIRMA CRÉE DE LA VALEUR DANS LES ENTREPRISES DONT ELLE PREND LE CONTRÔLE EN S'IMPLIQUANT DIRECTEMENT DANS LEURS OPÉRATIONS

**17** milliards d'euros  
LEVÉS

**13** milliards d'euros  
INVESTIS

**43** milliards d'euros  
DE VALEUR D'ENTREPRISE INVESTIS



**Terra Firma investit dans des sociétés dont le financement est garanti par la qualité de ses actifs, implantées dans les secteurs de base et dont les performances sont insuffisantes à certains égards. Nous apportons à nos sociétés de portefeuille les ingrédients nécessaires au développement de leurs performances : changements stratégiques et opérationnels, investissements soutenus et gestion optimale.**

Terra Firma cherche à investir dans les secteurs de base, où les actifs sont sous-évalués et qui ne dépendent pas de l'innovation technologique ni de l'enseigne. Nous nous engageons après avoir effectué nos propres travaux d'analyses, qui nous incitent souvent à nous forger des opinions et à mettre au point des stratégies différentes de celles du marché. Que ce soit en adoptant une approche originale de la gestion d'une entreprise, en trouvant des solutions

à des problèmes considérés par les autres comme insolubles ou en optant pour une vision à contre-courant des questions macroéconomiques, Terra Firma a su tirer profit de la valeur cachée de nombreuses sociétés.

Nous commençons par identifier les tendances et les secteurs, avant de trouver les opportunités d'investissement spécifiques pour lesquelles nous pouvons mettre en œuvre notre capacité à changer les entreprises. Cette approche de la macro vers la microéconomie pour repérer les opportunités d'investissement est au cœur de notre stratégie.

Terra Firma crée de la valeur dans les entreprises dont elle prend le contrôle en s'impliquant directement dans leurs opérations. Nous supervisons la conduite du business, d'un point de vue stratégique et opérationnel, en effectuant souvent un changement

important de la gestion. Ce type de changement prend du temps, mais l'investissement doit être envisagé sur le long terme pour permettre à ces sociétés de réussir dans la durée.

<sup>1</sup> Le nom "Terra Firma" fait référence, avant le 27 mars 2002, au Principal Finance Group de Nomura International plc et ultérieurement, selon le contexte, à TFCP Holdings Limited, Terra Firma Capital Partners Limited, Terra Firma Capital Management (Guernsey) Limited, Annington Management Services (Guernsey) Limited ou leurs filiales.

<sup>2</sup> Les informations fournies par ce rapport d'activités sont exactes au 31 décembre 2009.

## QUI SOMMES-NOUS ?

### LES FONDS DÉTENUS PAR TERRA FIRMA INVESTISSENT DANS DES ENTREPRISES SITUÉES DANS LE MONDE ENTIER, MAIS SE FOCALISENT PRINCIPALEMENT SUR LES SOCIÉTÉS EUROPÉENNES

#### NOS INVESTISSEURS

Nous investissons pour des fonds de pension, des compagnies d'assurance, des fonds souverains et des fondations du monde entier. Nos plus gros investisseurs sont les fonds de pension et les fonds souverains, qui investissent au nom de retraités et de gouvernements. La réussite des sociétés soutenues par Terra Firma permet d'assurer un meilleur revenu à tous ses investisseurs et nous sommes bien conscients de notre obligation fiduciaire vis-à-vis de ces bénéficiaires.

#### NOTRE ORGANIGRAMME

Les fonds détenus par Terra Firma sont généralement des sociétés en commandite régies par la législation de Guernesey, plus connues sous le nom de Guernsey Limited Partnerships. Ses fonds actifs sont Terra Firma Capital Partners II (TFCP II), Terra Firma Capital Partners III (TFCP III) et Terra Firma Deutsche Annington (TFDA). Les investisseurs de Terra Firma en sont les commanditaires (« Limited Partners ») et les affaires de chaque société en commandite sont gérées au jour le jour à Guernesey par un commandité ou « General Partner » (GP). Les GPs prennent toutes les décisions d'investissements au nom des fonds.

Les fonds détenus par Terra Firma investissent dans des entreprises situées dans le monde entier, mais se focalisent principalement sur les sociétés européennes. Ces sociétés de portefeuille sont actuellement présentes dans une soixantaine de pays.

Terra Firma Capital Partners Ltd (TFCP), au Royaume-Uni, avec l'aide de terra Firma GmbH, en Allemagne, et de Terra Firma Capital Management Ltd (TFCML), à Guernesey, conseillent les GPs en matière d'investissement, en les informant et en

émettant un avis sur les opportunités qui se présentent, ainsi que sur la stratégie à suivre.

#### NOS FORCES VIVES

Nous regroupons un éventail complet de spécialités nécessaires à notre stratégie d'investissement et au repositionnement stratégique des sociétés. Notre équipe très variée d'experts financiers, opérationnels, juridiques, fiscaux et comptables nous permet d'identifier les opportunités négligées par les autres et de repérer la valeur cachée des sociétés. Nos équipes chargées des transactions ont toujours été multidisciplinaires, avec une spécialisation géographique et sectorielle reflétant les compétences linguistiques et l'expérience de leurs membres.

Notre expérience opérationnelle représente un atout considérable dans la conjoncture actuelle. Elle nous permet de créer de la valeur grâce à une amélioration systématique et méthodique des entreprises que nous gérons. Notre équipe opérationnelle gère et améliore depuis de nombreuses années les performances des entreprises, grâce à son expérience dans la stratégie, l'exploitation et le management. Nous poursuivons néanmoins le développement de nos capacités opérationnelles internes en recrutant notamment des cadres de haut niveau dans ce domaine.

L'équipe de conseillers de Terra Firma est composée d'une centaine de personnes, à Londres, Francfort et Guernesey, issues de vingt-trois pays différents et parlant vingt-quatre langues. Leurs origines professionnelles sont également très diverses : industrie, finance, conseil, private equity, droit et comptabilité.



- 1 Etats-Unis 26 %
- 2 Moyen-Orient 10 %
- 3 Royaume-Uni 13 %
- 4 Asie (sauf Japon) 5 %
- 5 Europe (sauf Royaume-Uni) 15 %
- 6 Australie 3 %
- 7 Canada 10 %
- 8 Terra Firma 5 %
- 9 Japon 13 %



- 1 Fonds de fonds 19 %
- 2 Fonds de pension privés 4 %
- 3 Fondations 4 %
- 4 Assurance 9 %
- 5 Sociétés privées 2 %
- 6 Fonds souverains 13 %
- 7 Fonds de pension publics 21 %
- 8 Terra Firma 5 %
- 9 Fiducies familiales 8 %
- 10 Banques et services financiers 15 %

DEPUIS 1994 :

17 MILLIARDS D'EUROS ONT ETE LEVES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE D'INVESTISSEMENT DE TERRA FIRMA

13 MILLIARDS D'EUROS ONT ETE INVESTIS DANS DES ENTREPRISES PEU PERFORMANTES REPRESENTANT UNE GRANDE VARIETE DE SECTEURS A TRAVERS LE MONDE

43 MILLIARDS D'EUROS DE VALEUR CUMULEE D'ENTREPRISE ONT ETE INVESTIS

NOTRE SUCCES RESIDE DANS NOTRE CAPACITE A GENERER DES PROFITS SUR LE LONG TERME ET NON PAS SUR LES VARIATIONS ANNUELLES DE LA VALEUR DE MARCHE DE NOS PARTICIPATIONS AUX PRIX DU MARCHE – LA VALEUR DE NOS INVESTISSEMENTS RÉALISÉS A AINSI DOUBLÉ !

TERRA FIRMA CONSERVE EN MOYENNE SES PARTICIPATIONS POUR UNE PERIODE D'A PEU PRES CINQ ANS, UNE DUREE BIEN SUPERIEURE A CELLE DE L'ENSEMBLE DES PARTICIPATIONS DETENUES PAR LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS BRITANNIQUES DANS LES SOCIETES COTEES EN BOURSE

## NOS SOCIÉTÉS

## NOS SOCIÉTÉS ONT OBTENU D'EXCELLENTS RÉSULTATS EN 2009

**En 2009, nos sociétés ont bien résisté, en limitant leurs coûts, en faisant preuve d'une efficacité opérationnelle et en obtenant d'excellents résultats dans une conjoncture toujours aussi difficile.**

Malgré les signes avant-coureurs d'une reprise de la finance en début d'année, la confiance des consommateurs est restée en berne et les niveaux élevés d'endettement, des gouvernements comme des ménages, ont eu un impact défavorable sur la demande.

Dans un tel contexte, nos sociétés de portefeuille se sont bien comportées, nos équipes s'attachant particulièrement à protéger la valeur et à poursuivre les plans de développement de chacune d'entre elles.

Nous avons acquis deux nouvelles sociétés au cours de l'année : CPC et EverPower. Il s'agit de deux entreprises bien dotées en actifs, qui serviront de tremplin pour d'autres acquisitions car elles présentent un fort potentiel de développement et d'expansion.

RÉSULTATS AVANT IMPÔTS, INTÉRÊTS ET AMORTISSEMENTS PAR SOCIÉTÉ DE PORTEFEUILLE				
	Devise (en millions)	2008	2009	Variation (%)
Annington <sup>1</sup>	£	99	106	7 %
AWAS	\$	699	652	(7 %)
CPC	A\$	19	22	16 %
DAIG	€	473	480	1 %
EMI <sup>1</sup>	£	228	241	6 %
EverPower	\$	(11)	(8)	27 %
Infinis <sup>1</sup>	£	39	49	26 %
Odeon	£	72	80	11 %
PNG <sup>2</sup>	£	25	24	(4 %)
Tank & Rast	€	188	186	(1 %)

<sup>1</sup> Sur les trois derniers trimestres 2008 et 2009

<sup>2</sup> Résultats avant impôts, intérêts et amortissements

**En collaboration avec les équipes de management, nous supervisons la conduite du business, d'un point de vue stratégique et opérationnel**

### SITUATION FINANCIERE

Alors que les liquidités sont restées rares, les sociétés de portefeuille de Terra Firma n'ont pas nécessité de recapitalisation conséquente en 2009.

Cette année, leur objectif consistera à gérer activement leur bilan et à réduire leur risque. Chaque équipe de gestion suivra de près l'évolution du marché de capitaux en 2010, afin que les sociétés puissent profiter de toute opportunité attractive de recapitalisation.

### VALORISATIONS

Nous avons toujours pensé que les entreprises de private equity devaient être réalistes et transparentes quant à la valorisation de leurs sociétés au prix du marché. Chez Terra Firma, nous examinons en détail et nous évaluons en profondeur les valorisations de nos sociétés de portefeuille tous les ans voire plus fréquemment, selon les circonstances. Cette étude est ensuite auditée par KPMG pour nos comptes annuels.

Dans le domaine du private equity, les valorisations se composent de trois principaux éléments : les performances opérationnelles des sociétés à proprement parler, l'application de multiples ou de taux dont le montant est fonction des sociétés comparables cotées en bourse ou des transactions récentes (pour évaluer ces performances opérationnelles) et les effets des fluctuations des devises si la devise utilisée pour le rapport de la société de portefeuille est différente de celle du fonds concerné.

Les performances des sociétés de portefeuille de Terra Firma sont restées bonnes en 2009. La plupart de ces

sociétés ont affiché une amélioration sur un an et le bénéfice d'exploitation du portefeuille a augmenté d'environ 2 %.

Alors que les marchés boursiers ont clôturé l'année 2009 sur des valorisations supérieures à celles de fin 2008, ils avaient fait preuve d'une incroyable volatilité au cours de l'année. La plupart de nos sociétés ont affiché une hausse sur un an par rapport aux indicateurs de tendances, mais on ne peut pas généraliser à l'ensemble du portefeuille et ces indicateurs étaient à la baisse par rapport à l'année précédente dans certains secteurs.

En outre, les performances de plusieurs devises par rapport à l'euro, la monnaie de publication des résultats des fonds de Terra Firma, ont également été volatiles. La livre sterling et le dollar australien se sont ainsi raffermis en fin d'année, alors que le dollar américain baissait.

Pratiquement toutes les valorisations à la juste valeur de marché de nos sociétés ont augmenté depuis fin 2008, mais, encore une fois, Terra Firma a fait preuve de prudence dans la détermination des valorisations de son portefeuille en fin d'année. Si les valorisations à la juste valeur du marché sont des repères importants, dans le domaine du private equity, les investissements n'étant pas liquides, la valorisation qui a le plus de poids est celle atteinte au moment de la vente d'une entreprise.

Toute l'équipe de Terra Firma s'efforce donc de faire en sorte que les performances finales de nos investissements soient aussi élevées que possible.

## Chez Terra Firma, nous poursuivons tous le même but : l'optimisation des performances de nos investissements

## NOS SOCIÉTÉS

14 000

personnes  
employées  
dans nos  
sociétés de  
portefeuille

60

Nos  
sociétés de  
portefeuille  
sont  
présentes  
dans plus de  
soixante pays

## RESULTATS OPERATIONNELS

### ANNINGTON

Annington a enregistré un chiffre d'affaires provenant de la location et des ventes au cours des neuf mois précédant décembre 2009 supérieur à celui de la même période en 2008. Les volumes de ventes ont été bien meilleurs sur un an car l'attrait pour les logements d'Annington s'est développé plus tôt que prévu. La société a vendu 466 logements au cours de la période. Ses revenus locatifs ont bien résisté et, avec une hausse du bénéfice d'exploitation au cours de l'exercice, elle est en bonne posture pour 2010.

### AWAS

AWAS s'est bien comportée au cours d'une année de crise mondiale dont les effets défavorables se sont poursuivis sur les flux de trafic des passagers et ont entraîné une conjoncture difficile pour les compagnies aériennes. La chute du prix de la location a eu des conséquences sur le chiffre d'affaires, d'autant plus que la baisse du taux LIBOR a diminué le volume de locations à taux variable. La baisse des intérêts n'a fait que compenser partiellement ces résultats. En 2010, la société continuera de préserver sa valeur en se concentrant sur ses risques de crédit, la relocation rapide des actifs et la veille active et méthodique de ses appareils.

### CPC

CPC s'est bien comportée au cours d'une année marquée par des conditions météorologiques extrêmes en Australie. La société s'est consacrée à l'amélioration de la gestion de son cheptel et à l'augmentation du nombre de têtes de bétail que son exploitation peut supporter. En 2009, plus de douze millions de dollars australiens ont été investis dans la rénovation de l'exploitation, avec notamment un aménagement des équipements en eau et la construction de nouvelles clôtures. Pour 2010, CPC espère bénéficier d'une encourageante tendance à la hausse du prix des exportations d'animaux vivants et ajouter Wrotham Park, sa dernière acquisition, à son portefeuille.

### DEUTSCHE ANNINGTON

Au cours de cette année de réorganisation importante, Deutsche Annington a accru sa rentabilité, son chiffre d'affaires brut et son bénéfice

d'exploitation. Au cours des six derniers mois, la société a radicalement modifié ses modes de relation avec sa clientèle et de déploiement de ses ressources. A long terme ces changements entraîneront une organisation rationalisée et plus efficace, mieux à même de répondre aux attentes de tous ses partenaires.

### EMI

Le bénéfice d'exploitation d'EMI a continué d'augmenter en 2009. Malgré le ralentissement du marché de la publicité et des biens de consommation liés à la musique, les deux divisions, vente de disques et édition musicale, se sont mieux comportées au cours des neuf mois précédant décembre 2009 qu'à la même période en 2008. Dans le domaine de la vente de disques, les excellentes performances d'EMI Catalogue sont dues au succès de l'intégrale des Beatles remasterisée. L'édition musicale s'est également bien comportée, la baisse des recettes des ventes de CD ayant été compensée par une augmentation du niveau de la part nette des éditeurs dans le prix de vente.

### EVERPOWER

Cette société américaine de gestion d'éoliennes a été acquise en novembre 2009. Avec un parc d'éoliennes entièrement opérationnel et un portefeuille de sept unités presque au point, EverPower passe actuellement à l'étape supérieure de son développement. Elle demeurera déficitaire, comme en 2009, mais l'essentiel de son portefeuille d'actifs se développe et ses opérations prennent de l'ampleur. Sa réussite future passe par l'investissement dans l'équipe de développement et les dépenses en immobilisations pour des projets devant susciter des retours sur investissement attractifs.

### INFINIS

Infinis s'est bien comportée sur l'année, avec un bénéfice d'exploitation largement supérieur à celui de la même période l'année précédente, principalement en raison d'initiatives lancées plus tôt que prévu et d'une amélioration de l'exploitation. L'acquisition de Novera a constitué une étape importante car elle va considérablement renforcer la position d'Infinis sur le marché de l'éolien onshore et offrir des possibilités de synergies non négligeables.

### ODEON/UCI

Odeon/UCI a poursuivi ses efforts en direction de sa clientèle, le lancement de ses écrans en 3D, ainsi que son investissement dans les fauteuils et l'offre de produits alimentaires et de boissons. Ces investissements, s'ajoutant à une production cinématographique bien accueillie par le public, notamment au dernier trimestre 2009, ont propulsé les entrées et le bénéfice d'exploitation au-dessus de ceux de l'année précédente. La société est optimiste pour 2010 : de nombreux films à fort audimat sont prévus pour l'année et le nombre d'écrans projetant des films en 3D va augmenter.

### PNG

PNG a conclu l'année 2009 sur une note positive, achevant une recapitalisation en novembre et affichant un bénéfice d'exploitation largement supérieur aux prévisions. La société s'est bien comportée sur un marché difficile et a installé une connexion de gaz dans plus de 8 100 nouveaux foyers.

### TANK & RAST

Tank & Rast a affiché un bénéfice d'exploitation comparable à celui de 2008, après avoir effectué des ajustements spécifiques. Ces résultats sont satisfaisants étant donné les difficultés de l'économie allemande et la baisse du trafic autoroutier par rapport aux années précédentes. La société a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives au cours de l'année en vue de réduire ses coûts, ainsi que des projets visant à accroître son chiffre d'affaires et améliorer la qualité et la cohérence de son offre.

Depuis l'acquisition de Tank & Rast, en 2004, Terra Firma s'est efforcée d'améliorer le service à la clientèle et d'augmenter les retours issus de l'importante base d'actifs de la société allemande. L'étude de cas présentée au verso montre comment Terra Firma a collaboré avec Tank & Rast et ses locataires pour mettre au point et lancer des initiatives créatrices de valeur qui ont transformé l'entreprise.

## CRÉATION DE VALEUR

# COLLABORER POUR CRÉER DE LA VALEUR

## L'HISTOIRE DE TANK & RAST

Depuis son acquisition par Terra Firma en 2004, Tank & Rast est passé du statut de gérant immobilier à celui de société de services innovante. Aujourd'hui, Tank & Rast est à la tête de 378 restaurants, 345 stations service et 47 hôtels sur les autoroutes allemandes. La société accueille 500 millions de visiteurs par an sur l'ensemble du réseau autoroutier allemand. Avec 98 % de clientèle satisfaite, elle est considérée comme l'un des réseaux de stations service les meilleurs et les plus accueillants pour les familles en Europe. Son succès repose largement sur le partenariat et la confiance qui se sont développés entre Terra Firma, Tank & Rast et ses locataires.

Au cours de l'acquisition de Tank & Rast, Terra Firma a mis au point un nouveau plan stratégique pour la société. Terra Firma a conclu que Tank & Rast devait recentrer ses activités en offrant à ses meilleurs locataires de reprendre les sites les moins bien gérés, en améliorant l'offre à la clientèle et en prenant en charge un important programme d'investissement à long terme. Dès le départ, Terra Firma a travaillé en étroite collaboration avec Tank & Rast pour mettre au point et lancer cette réorientation stratégique.

### CHOISIR LES MEILLEURS LOCATAIRES

Tank & Rast s'est tout d'abord consacrée à son réseau de relations avec ses locataires. La société loue ses sites à un grand nombre de petits opérateurs qui lui versent des loyers fixes et variables. Il lui faut donc de bons locataires, bénéficiant de l'aide et des ressources nécessaires de Tank & Rast. Terra Firma a fait en sorte que la société offre de généreuses primes sur les résultats afin d'encourager une culture de développement permanent. Ces dernières années, Tank & Rast s'est régulièrement séparé de ses locataires peu performants et a récompensé les meilleurs d'entre eux en leur accordant de nouveaux baux.

### OFFRIR L'ACCES AUX CONCEPTS D'ENSEIGNE

Pour les locataires, l'un des principaux avantages de collaborer avec Tank & Rast est de pouvoir accéder au nouveau système de services centralisé de la société et aux accords de collaboration. Les services proposés vont de la formation au marketing, en passant par le conseil en stratégie et l'utilisation des marques de Tank & Rast. Pratiquement tous les locataires sont membres de ce programme et les plus performants d'entre eux peuvent même adopter la marque Serways

---

**Son succès repose  
largement sur le  
partenariat et la confiance  
qui se sont développés  
entre Terra Firma,  
Tank & Rast et ses  
locataires**

---



pour leur site (voir ci-dessous) et profiter ainsi des performances qui en découlent.

Les locataires peuvent également bénéficier de nombreux modules de services créés par Tank & Rast pour accélérer à moindre coût l'introduction de nouvelles marques sur un site. Il s'agit par exemple des offres standardisées de restauration de la marque Gusticus, des cafés et bars Lavazza et Segafredo, des bars à pâtes Barilla ou des boutiques et boulangeries Serways. Pour chacun de ses services, Tank & Rast aide le locataire à mettre en œuvre le nouveau concept et paie le cas échéant l'investissement nécessaire. En échange, Tank & Rast bénéficie des retombées économiques de ces concepts, ainsi que de loyers fixes plus élevés résultant de son investissement supplémentaire dans le site.

Tank & Rast collabore également avec ses locataires à la mise au point d'un programme de développement permanent bénéficiant à toutes les parties. Il concerne notamment les coûts de fonctionnement et de logistique et nous pouvons d'ores et déjà affirmer que cette collaboration porte ses fruits en améliorant la rentabilité des sites.

### INTRODUCTION DE SERWAYS

Mais l'amélioration du fonctionnement de ces sites n'est qu'une des facettes du projet de Terra Firma pour impulser une nouvelle dynamique. L'amélioration de la qualité des produits et services de la société était également primordial. En collaboration avec Terra Firma, Tank & Rast a conçu une norme de qualité élaborée et a mis en place un suivi rigoureux de celles-ci. Les sites ont été améliorés et ont adopté la nouvelle enseigne Serways, lancée en 2005. Plus de 170 sites du réseau Tank & Rast exercent aujourd'hui leur activité sous l'enseigne Serways. Le lancement de cette nouvelle enseigne s'accompagne de nombreuses autres initiatives visant à améliorer la satisfaction de la clientèle et à accroître le chiffre d'affaires.

Pour augmenter le volume de trafic dans les sites Tank & Rast, la société a lancé une nouvelle signalisation sur les autoroutes, présentant les marques de produits alimentaires et de carburants que les visiteurs trouveront dans la prochaine station service. Cette grande première en Allemagne a contribué grandement à la hausse du chiffre d'affaires.

Dans toutes les stations service, l'un des meilleurs moyens de fidéliser la

clientèle est d'offrir des sanitaires de qualité. Terra Firma a collaboré avec Tank & Rast pour créer un nouveau concept économiquement viable. Depuis des décennies, la propreté posait un problème sur les sites des autoroutes allemandes. Avec l'introduction de Sanifair, Tank & Rast et ses locataires en ont fait un atout. Le client paie à l'entrée, mais en échange, il reçoit un bon d'achat à utiliser dans la boutique ou les restaurants du site, ce qui permet d'augmenter la dépense de chaque visiteur. Depuis sa création, le concept Sanifair a reçu, entre autre, le prix des Meilleures toilettes publiques d'Allemagne 2008 de l'institut d'études de marché indépendant SWI et les meilleures notes de l'ADAC, l'association des automobilistes allemands. Le système breveté par Tank & Rast a été si efficace qu'il est aujourd'hui repris par d'autres sociétés, en dehors des autoroutes, ce qui représente une nouvelle source de recettes pour Tank & Rast

Sanifair n'est qu'un élément d'un programme de modernisation plus large que Terra Firma a lancé et qui a permis à Tank & Rast d'apporter des améliorations à travers tout son réseau. Grâce à l'implication de Terra Firma, Tank & Rast a lancé un programme d'investissement de 500 millions

## CRÉATION DE VALEUR



d'euros en 2005, comprenant la construction de nouveaux bâtiments et la rénovation de ceux existant déjà, afin de créer des sites plus séduisants pour les visiteurs.

### LA FAMILLE AVANT TOUT

En 2009, l'enseigne Serways s'est particulièrement consacrée au renforcement de l'image familiale de ses stations service. Un an plus tard, les cinquante sites les plus fréquentés pendant les vacances, baptisés SerwaysKiDS, offrent une gamme complète d'installations destinées aux familles ayant des enfants, parmi lesquelles de nouvelles aires de jeu couvertes et en plein air.

### AMELIORATION DE L'OFFRE

Dans l'espace commercial des sites, de nouveaux partenaires ont été introduits pour améliorer l'offre dans le domaine de l'alimentation et du shopping. Fin 2009, les sites Tank & Rast comptaient :

- Plus de 90 restaurants Burger King
- Une dizaine de restaurants McDonald
- Une quarantaine de restaurants Nordsee (spécialisés dans le poisson)
- Plus de 200 cafés Lavazza et Segafredo
- Environ 160 bars à pâtes Barilla

Parallèlement, Tank & Rast a introduit un nouveau concept de distribution s'accompagnant d'une nouvelle conception des magasins, d'un meilleur choix et d'une présentation beaucoup plus séduisante des produits. Dans les boutiques des stations service, de nouvelles machines à café et des tables ont été installées, tandis qu'un bon choix d'en-cas est maintenant proposé pour inciter les visiteurs à ne plus s'arrêter simplement pour leur plein de carburant, mais pour faire une véritable pause détente.

### LE ROLE DE TERRA FIRMA

Il est clair que Tank & Rast a bénéficié d'un nouvel élan depuis son acquisition par Terra Firma. Son engagement vis-à-vis de la clientèle, du service et de la qualité lui a valu des clients satisfaits, la reconnaissance du secteur et des sites plus rentables. La satisfaction de la clientèle est passée de 70 % en 2003 à 98 % en 2009. Avec Terra Firma, Tank & Rast s'efforce de conserver cette dynamique, en poursuivant sa collaboration avec les locataires et ses autres partenaires, afin de trouver de nouveaux moyens pour que ses stations service profitent tant aux visiteurs, qu'aux locataires et aux propriétaires.

€500<sup>m</sup>

LANCEMENT D'UN  
PROGRAMME  
D'INVESTISSEMENT  
DE 500 MILLIONS  
D'EUROS EN 2005

47%

AUGMENTATION  
DE 47 % DU  
BÉNÉFICE  
D'EXPLOITATION  
DEPUIS  
L'ACQUISITION  
PAR TERRA FIRMA

98%

98 % DE CLIENTS  
SATISFAITS



## NOTRE CREDO : LE LONG TERME

### POUR ÊTRE EFFICACES, LES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES DOIVENT S'ENVISAGER SUR LE LONG TERME

**Les fonds de private equity se présentent généralement sous la forme de partenariats entre les investisseurs, qui apportent les capitaux, et le fonds lui-même, qui investit ces capitaux. Chez Terra Firma, nous croyons fermement à une collaboration étroite entre ces deux parties.**

Nous croyons fermement que la nature du private equity qui est de créer de la valeur sur le long terme se reflète dans notre politique de partage des bénéfices. La communauté d'intérêt entre l'investisseur et l'employé de la société de private equity a toujours revêtu une importance capitale dans notre secteur et, suite aux récents excès, nous assistons aujourd'hui à des tentatives de reprise de ce concept de communauté dans d'autres parties de la sphère financière mondiale.

Les rémunérations que Terra Firma verse à ses employés reflètent cet esprit de communauté d'intérêt, notamment parmi ses dirigeants, dont la rémunération repose sur l'intéressement différé plus connu sous le terme de "carry". L'intéressement différé est calculé sur les performances et est versé aux employés de Terra Firma uniquement si les investisseurs perçoivent plus de 8 % annuels de retour sur leur investissement au cours de la durée de vie du fonds. Dans

l'ensemble, la vie d'un fonds dure de dix à quatorze ans et l'intéressement différé est généralement versé les dernières années, lorsque l'essentiel des investissements du fonds ont été effectués et que les investisseurs ont perçu le montant de leur mise, ainsi que la plus grosse partie de leurs bénéfices. Les intérêts différés dus à Terra Firma sont mis en réserve pendant cinq ans après la levée du fonds avant d'être versés aux employés.

Nous estimons cette forme de rémunérations essentielle pour que les employés soient attentifs, non seulement à leurs choix d'investissement, mais également à leur efficacité jusqu'au bout, afin de garantir un retour maximal aux investisseurs, puis à l'équipe.

Si les intérêts différés présentent un moyen important pour la société de private equity de partager les intérêts avec ses investisseurs, ils ne doivent pas pour autant empêcher le gestionnaire d'investir dans ses fonds. Chaque fois que nous avons levé des fonds, presque tous nos employés y ont investi. Nous avons investi au total plus de 500 millions d'euros dans nos fonds et nous sommes le plus gros investisseur de notre dernier fond, TFCP III. Chez Terra Firma, nous prouvons que nous croyons en la réussite de nos investissements en y plaçant nos propres économies.

**Chez Terra Firma,  
nous croyons fermement  
au partenariat avec nos  
investisseurs**

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'ILPA a publié des principes du private equity pour la communauté d'intérêt, la gouvernance et la transparence. Bon nombre de ces principes font partie du mode de fonctionnement de Terra Firma depuis sa création. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de les adopter officiellement.



Robbie Barr (Londres)

## TRANSPARENCE ET INTERACTION AVEC NOS PARTENAIRES

### LE MONDE DU PRIVATE EQUITY EST DE PLUS EN PLUS TRANSPARENT



Quentin Stewart et Arjan Breure (Guernsey)

**L'information est un élément primordial, notamment en cas de crise économique. Il est donc encore plus important à l'heure actuelle de mieux comprendre qui nous sommes et ce que nous faisons. Les sociétés dans lesquelles Terra Firma investit concernent un grand nombre de personnes et nous sommes attentifs aux responsabilités sociales qu'impliquent de tels investissements. Toutes les parties prenantes (clients, employés, investisseurs, fournisseurs, syndicats, Etat et organisations professionnelles) doivent comprendre nos intentions, nos projets et nos résultats, mais aussi en quoi nos activités et nos sociétés de portefeuille bénéficient au public au sens large.**

Terra Firma a fermement soutenu l'application des directives établies par le rapport Walker en novembre 2007 et nous sommes heureux de constater que nos efforts ont été reconnus par le Guidelines Monitoring Group (GMG), présidé par Michael Rake.

Nous nous sommes engagés à suivre les recommandations du rapport et à aller au-delà dans de nombreux domaines. Les deux sociétés de Terra Firma devant rendre leurs comptes selon ces directives, Odeon et Annington Homes, s'y sont scrupuleusement soumises. En outre, six autres sociétés de Terra Firma s'y sont soumises de leur propre chef. En 2010,

nos deux dernières acquisitions, CPC et EverPower, s'y soumettront également sur la base du volontariat.

Notre approche de la transparence n'est pas entièrement altruiste. Nous sommes d'avis qu'une approche innovante de la transparence constitue un avantage concurrentiel en nous permettant d'attirer plus facilement le personnel, les entreprises dans lesquelles nous souhaitons investir, ainsi que les pouvoirs publics et les syndicats avec lesquels nous entretenons des relations. Nous comprenons que nos investisseurs ont un rôle primordial dans nos fonds car ils apportent les capitaux. C'est pour cette raison que toutes les données financières de nos entreprises leurs sont communiquées avec la plus grande transparence. Nous sommes d'ailleurs constamment à la recherche de nouveaux moyens de communiquer avec eux de manière plus rapide et efficace.

**Nous nous engageons à communiquer clairement et ouvertement avec nos investisseurs et nos partenaires**

## PERSPECTIVES POUR 2010

### L'ANNÉE S'ANNONCE ENCORE DIFFICILE POUR LES SOCIÉTÉS DE PRIVATE EQUITY

En 2010, le nombre de transactions devrait rester faible, mais certains secteurs et certaines stratégies devraient offrir d'excellentes opportunités d'investissement pour les sociétés de private equity maîtrisant le domaine opérationnel



Guy Hands, Tim Pryce et Julie Williamson (Guernesey)

**La conjoncture économique globale s'est stabilisée par rapport à la situation catastrophique dans laquelle nous nous trouvions début 2009. Malgré un retour de la croissance, les secteurs privés et publics de nombreux pays occidentaux demeurent néanmoins largement surendettés et bénéficient actuellement de plans de relance temporaires qui devront bien prendre fin un jour.**

Ce climat toujours aussi incertain n'est pas sans conséquence pour le private equity. Tout d'abord, la volatilité devrait rendre la vente des sociétés de portefeuille plus difficile que ce que certains n'espèrent. Ensuite, du point de vue des acquisitions, l'augmentation du cours des actions survenue l'année dernière a poussé également à la hausse les attentes des vendeurs. Enfin, les transactions futures reposeront largement sur les changements opérationnels créant de la valeur dans les entreprises. L'année 2010 sera donc encore marquée par de nombreux défis pour l'industrie du private equity.

A l'avenir, les sociétés de private equity devront améliorer les free-cash-flows des actionnaires en optimisant l'exploitation et les orientations stratégiques des entreprises des sociétés au lieu de se contenter de l'endettement (et de l'effet de levier qui en découle), comme cela a été le cas pour de nombreuses transactions pendant les années fastes. Les compétences opérationnelles d'une société de private equity sont donc plus importantes que jamais pour créer de la valeur. Chez Terra Firma, nous pensons depuis longtemps que ces améliorations opérationnelles sont absolument essentielles et nous créons de la valeur dans les entreprises dont nous prenons le contrôle en nous impliquant directement dans leurs opérations. Nous nous sommes toujours appuyés sur une équipe opérationnelle robuste, qui est vitale non seulement pour définir le cadre du changement stratégique, mais aussi pour optimiser les performances de la société. Nous ne cherchons pas

à sortir rapidement de nos sociétés, mais à les conserver pour profiter des changements que nous avons réalisés. Comme nous cibons les entreprises nécessitant souvent un bouleversement de leur stratégie, de leur exploitation ou de leur gestion, nous investissons généralement sur le long terme car nous estimons que la mise en œuvre de ces changements prend du temps.

En 2010, le volume de transaction devrait rester faible, mais certains secteurs et certaines stratégies devraient offrir d'excellentes opportunités d'investissement pour les sociétés de private equity maîtrisant le domaine opérationnel. Nous pensons spécialement aux secteurs fragmentés et propices aux acquisitions de consolidation ou aux stratégies d'ensemble, aux sociétés nécessitant des dépenses en immobilisations ou des capitaux de croissance d'envergure, de sociétés nécessitant des initiatives opérationnelles radicales et intensives pour accroître leur efficacité et enfin aux sociétés qui bénéficieront de la croissance des marchés émergents notamment les marchés chinois et indien.

Pour trouver des opportunités réellement créatrices de valeur, les sociétés de private equity devront identifier les tendances économiques et les secteurs attractifs. Elles devront comprendre les facteurs favorisant un secteur et la manière dont ces thèmes macroéconomiques affectent les acteurs sous-jacents de ce secteur. Cette identification préalable des thèmes macroéconomiques, avant de définir les opportunités spécifiques, a toujours été l'approche de Terra Firma.

L'année s'annonce encore difficile pour l'industrie du private equity, mais présente des opportunités pour les fonds d'investissement comme Terra Firma, qui se sont dotées d'une stratégie d'investissement rigoureuse et créent de la valeur dans leurs sociétés de portefeuille par le changement stratégique et opérationnel.



Phillip Burns (Guernesey)

## EQUIPE DIRIGEANTE

DANS LE MONDE DU  
PRIVATE EQUITY, LES  
VRAIS ACTIFS SONT LES  
EMPLOYÉS ET NOUS  
SOMMES FIERS DE  
NOTRE ÉQUIPE

## LES DIRIGEANTS DE TERRA FIRMA SONT :

**Guy Hands**, président et directeur de l'investissement, basé à Guernesey. Guy se consacre aux nouvelles opérations en Europe de l'Ouest, aux transactions réalisées par le groupe et à l'optimisation de la valeur des investissements de Terra Firma.

**Tim Pryce**, directeur général de TFCPL, à Londres, est responsable de sa gestion quotidienne et plus particulièrement des équipes de spécialistes et de support. Il s'assure que TFCPL possède les ressources nécessaires pour conseiller les General Partners.

**Robbie Barr**, le directeur financier de TFCPL, est responsable de la gestion financière de Terra Firma et de ses sociétés de portefeuille. Il collabore étroitement avec le directeur financier de chacune d'entre elles sur leurs besoins de financement, leur développement stratégique et le contrôle financier. Il conseille également les General Partners sur la manière, pour les fonds, de présenter leurs résultats financiers et de rendre des comptes aux investisseurs.

**Peter Cornell**, le responsable des relations avec les partenaires de Terra Firma, à Guernesey, est chargé des relations de Terra Firma avec ses investisseurs, l'État, les législateurs et les syndicats. Il représente Terra Firma auprès de plusieurs associations de private equity et collabore étroitement avec les plus gros investisseurs de Terra Firma qui composent les conseils consultatifs des fonds de Terra Firma.



**Guy Hands**  
Président et directeur de  
l'investissement (CIO)

Guy Hands est président et fondateur de Terra Firma. Il est également directeur de l'investissement et membre des conseils d'administration des General Partners.

Guy a débuté sa carrière chez Goldman Sachs International, où il a été chef des transactions des obligations européennes, puis chef du Global Asset Structuring Group de Goldman Sachs. Il a quitté Goldman Sachs en 1994 pour créer le Principal Finance Group (PFG) chez Nomura International plc, qui a acquis quinze entreprises, soit une valeur totale de vingt milliards d'euros. Il a par la suite

mené la scission de PFG pour créer Terra Firma en 2002.

Guy a obtenu sa maîtrise d'études politiques, de philosophie et d'économie au Mansfield College de l'université d'Oxford. En 2000, le Forum économique mondial a récompensé sa réussite professionnelle en le nommant Leader mondial de demain. Guy préside également Access for Excellence, une campagne implantée au Mansfield College d'Oxford, qui promeut l'accès le plus large possible à l'enseignement supérieur au Royaume-Uni.

Guy est marié et a quatre enfants. Pendant son temps libre, il s'adonne à la photographie, au jardinage et s'occupe de sa famille.



**Tim Pryce**  
Directeur général (CEO)

Tim est membre fondateur et directeur général de Terra Firma. Il préside le conseil d'administration, la commission d'examen des investissements et la commission rémunération de TFCPL.

Depuis qu'il a rejoint Terra Firma au poste de conseiller juridique, Tim a mis en place et dirigé les équipes en charge des questions juridiques, comptables, fiscales et déontologiques. Membre de la commission de conseil en investissement et de la commission rémunération, il s'est par la suite de plus en plus impliqué dans la gestion quotidienne de la société.

Tim a débuté sa carrière en tant que juriste chez Slaughter and May, puis il a travaillé pour GE Capital, Transamerica et le Principal Finance Group de Nomura International plc.

Il est avocat-conseil, titulaire d'une licence de droit et membre associé du King's College de Londres. Il a par ailleurs une maîtrise de droit à la Sorbonne. Outre sa langue maternelle, l'anglais, Tim parle français.

Pendant ses loisirs, il voyage, pratique le ski et s'intéresse à l'art.



**Robbie Barr**  
Directeur financier (CFO)

En tant que directeur financier de Terra Firma, Robbie est responsable de la gestion financière de l'entreprise et de ses sociétés de portefeuille.

Avant d'entrer chez Terra Firma, en 2009, il a occupé plusieurs postes de dirigeant chez Vodafone Group Plc, dont celui de contrôleur

financier et, plus récemment, de directeur financier régional des unités hors Europe de l'Ouest.

Robbie est membre de l'Institut des experts-comptables d'Angleterre et du pays de Galles. Il a obtenu sa maîtrise de mathématique au Magdalen College de l'université d'Oxford.

Robbie est marié et a trois enfants. Ses passe-temps sont le tennis, le golf et le ski.



**Peter Cornell**  
Directeur des relations externes

Peter est chargé des relations de Terra Firma avec les investisseurs, les législateurs et l'Etat. Il est membre des conseils d'administration des General Partners et il préside les conseils consultatifs.

Peter est entré chez Terra Firma en 2007. Il était auparavant associé gérant chez Clifford Chance, l'un des plus grands cabinets d'avocats internationaux du monde (3 500 avocats sur

30 sites). Chez Clifford Chance, Peter a dirigé des bureaux en Asie, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et dans le reste de l'Europe.

Il a obtenu sa licence d'économie et d'histoire à l'université d'Exeter. Il a été élu Avocat de l'année par Legal Business en 2007. Il est membre du conseil de l'organisation professionnelle BVCA.

Peter est marié et a quatre enfants. Ses passe-temps sont le ski, le surf, le golf et le tennis.

## EQUIPE DIRIGEANTE



**Chris Barnes**  
Directeur  
juridique et fiscal

Chris est responsable de l'équipe chargée des questions juridiques et fiscales. Il a rejoint le groupe en 2001 et a participé à la conception et la mise en œuvre de nombreux investissements effectués par Terra Firma.

Il travaillait auparavant dans le groupe fiscalité du private equity chez Arthur Andersen. Chris est expert-comptable. Il a obtenu sa maîtrise d'économie et d'histoire à l'université de Cambridge.

Chris est marié et a trois enfants. C'est un supporter assidu de l'équipe de football de Chelsea.



**Arjan Breure**  
Financial Managing Director

Arjan joue un rôle important dans l'identification de nouvelles acquisitions potentielles. Il se consacre à l'immobilier commercial, aux télécommunications, à la distribution et aux services locaux d'intérêt public. Il est également chargé de l'Europe centrale.

Avant de rejoindre Terra Firma, début 2008, Arjan dirigeait l'activité gestion d'actif chez Citi Property Investors, le co-investisseur de Terra Firma chez

Deutsche Annington. Auparavant, il a travaillé chez Cherokee Investment Partners, dans les bureaux new-yorkais de Prudential Securities et à Rabobank International.

Arjan a obtenu son MBA à l'INSEAD et sa maîtrise d'histoire économique à l'université d'Utrecht. Outre l'anglais et l'allemand, Arjan parle le néerlandais, sa langue natale.

Arjan s'adonne (tant bien que mal) au golf. Il aime aussi les voyages et la musique.



**Phillip Burns**  
Financial Managing Director

Phillip a participé aux acquisitions de WRG et de Shanks au Royaume-Uni. Il a par ailleurs dirigé l'acquisition de Deutsche Annington et le financement de Viterra. Il travaille principalement sur les secteurs de la santé, des services financiers, des transports et de l'immobilier. Il est en outre responsable de la région Europe du Nord.

Avant de rejoindre Terra Firma, en 2002, Phillip était vice-président au sein de la banque d'investissement Goldman Sachs.

Phillip a obtenu à l'université du Michigan une licence d'ingénieur en aérospatiale, avant d'obtenir sa licence de droit avec mention à la faculté de droit de l'université de Syracuse.

Phillip aime pratiquer le ski, la voile, le jogging et le vélo.



**Damian Darragh**  
Financial Managing Director

Damian a réalisé un grand nombre de transactions pour Terra Firma : vente de WRG, scission et développement des activités d'énergie renouvelable d'Infinis, acquisition par Infinis de Summerleaze Re-Gen et de Novera Energy Plc, recapitalisation de Phoenix Natural Gas et acquisition d'EverPower.

Damian est spécialisé dans l'énergie et les infrastructures, notamment les énergies renouvelables. Il est par ailleurs responsable de la région "sud de l'Europe".

Tout juste diplômé de l'université de Manchester et de l'Institut supérieur d'électronique du Nord, avec une maîtrise en ingénierie électronique en poche, Damian est entré chez Nomura en 1993, où il a travaillé avec le précurseur de Terra Firma, Principal Finance Group. Après une année sabbatique au cours de laquelle il a passé une maîtrise de management à la London Business School, il est retourné chez Terra Firma en 2005.

Outre sa langue maternelle, l'anglais, Damian parle le français couramment.

Damian est marié et a trois enfants. Il pratique le ski, le golf, la plongée et est un amateur de football.



**Karen Dolene**  
Financial Managing Director

Karen a participé à de nombreuses acquisitions du groupe, dont une grande partie de celles concernant les pubs, l'acquisition et la vente partielle de Tank & Rast et la récente prise de participation dans CPC.

Karen est responsable des secteurs de l'agriculture et des minières. Sa zone géographique est "le reste du monde", à savoir l'Amérique du Nord, l'Asie et le Brésil.

Avant de rejoindre le groupe en 2001, Karen a passé quelques années au sein des services de conseil en fusion-acquisition et de private equity de JP Morgan, à New York.

Elle a obtenu sa licence d'économie et sa maîtrise d'études sur l'Asie et le Moyen-Orient à l'université de Pennsylvanie, puis son MBA à l'INSEAD. Elle parle couramment le taiwanais et l'anglais. Elle est mariée et a deux enfants. Elle aime les voyages, la plongée et recevoir ses amis.



**Michael Hewett**  
Directeur des relations  
avec les investisseurs

Michael dirige les relations avec les investisseurs de Terra Firma. Il est responsable des investisseurs d'Europe, du Moyen-Orient et d'Australasie.

Avant de rejoindre Terra Firma, en 2004, Michael était directeur et administrateur chez Atlantic

Pacific Capital. Il avait auparavant passé huit ans chez Morgan Stanley, au poste de vice-président du groupe Private Equity.

Il a obtenu sa maîtrise de philosophie, de politique et d'économie à l'université d'Oxford.

Michael est marié. Il a deux garçons et une fille. C'est un passionné de ski et de tennis... et un piètre joueur de golf.



**Bill Miles**  
Directeur des relations  
avec les investisseurs

Bill est co-responsable des relations avec les investisseurs en Amérique du Nord et du Sud. Il a rejoint Terra Firma en 2002, à l'époque où la société lançait la levée de son premier fonds. Auparavant, Bill était directeur général et co-responsable de la vente et de la négociation des instruments à taux fixe de First Union Capital Markets (aujourd'hui Wells Fargo Bank). De 1982 à 1997, il était vice-président pour les instruments

à taux fixe chez Goldman Sachs. Bill a obtenu sa licence de science politique à l'université de Vanderbilt. A la fin de ses études, il a été nommé officier et servi dans la marine américaine, essentiellement en Asie du Sud-Est. Il a pris sa retraite de capitaine de corvette au bout de sept ans de service actif et de réserviste.

Bill est marié et a deux filles. La famille Miles est passionnée de nautisme. Elle passe l'essentiel de son temps libre au large du sud de la Floride et des Bahamas.



**Mayamiko Kachingwe**  
Financial Managing Director

Mayamiko a été très impliqué dans les acquisitions simultanées d'Odeon et d'UCI. Il a par ailleurs dirigé les investissements dans AWAS et Pegasus. Il est responsable des services financiers de détail, de l'assurance, et des sociétés de transport. Il est chargé des pays européens francophones, du Moyen-Orient et de l'Afrique.

Avant de rejoindre le groupe, en 2001, Mayamiko travaillait dans les bureaux londoniens du Boston Consulting Group, où il se consacrait à la

conception stratégique pour les services financiers et les biens industriels.

Mayamiko a obtenu sa licence de politique, de philosophie et d'économie à l'université d'Oxford. Ayant obtenu une bourse internationale, il a poursuivi ses études par une maîtrise et un doctorat d'économie à Oxford, avant d'obtenir une bourse de recherche en économie.

Mayamiko parle français et anglais. Il vit avec sa compagne et leurs trois enfants. Il aime le football et le golf.

## EQUIPE DIRIGEANTE



**Mike Kinski**  
Operational Managing Director

Mike a participé à un grand nombre d'investissement de Terra Firma, notamment dans les pubs, chez WRG, dans les activités d'enfouissement de Shanks au Royaume-Uni, ainsi que chez East Surrey Holdings. Il est actuellement président de la société d'exploitation cinématographique d'Odeon/UCI. Il est également responsable d'Infinis, de CPC et d'EverPower.

Avant de rejoindre le groupe, en 2000, Mike a été directeur général de Stagecoach Holdings Plc (société du FTSE 250) et de la branche eau et distribution d'électricité de Scottish Power Plc (qui fait désormais partie d'Iberdrola, une société de l'IBEX

35). Il était à ce titre PDG de Manweb Electricity Plc et de Southern Water plc. Il a également été nommé par le gouvernement administrateur indépendant de la poste britannique de 1998 à 2002.

Mike a obtenu son diplôme d'enseignement supérieur d'ingénieur en électricité et en électronique à l'école polytechnique de Lanchester (à Coventry) et son MBA (avec mention) à l'université de Warwick. Il est professeur honorifique et docteur honoris causa à l'université du Middlesex, mais également professeur invité à l'université de Brunel et à celle de Reading.

Mike est marié et a deux enfants. Il passe son temps libre en famille. Il aime également le jardinage et le football.



**Lorenzo Levi**  
Operational Managing Director

Lorenzo a participé à plusieurs prises de participation du groupe, dont celles des cinémas Odeon/UCI, d'East Surrey Holdings et d'AWAS. Il siège actuellement au conseil d'administration d'AWAS, de PNG et d'Odeon/UCI.

Avant de rejoindre le groupe, en 2002, il a tour à tour occupé des postes à la direction commerciale

chez IBM (société du S&P 500) et Nortel Networks. Il a également été consultant chez Bain & Co.

Lorenzo est italien. Il a obtenu sa licence d'ingénieur en électricité et celle d'économie au MIT, ainsi que son MBA à Harvard. Outre sa langue maternelle, l'italien, il parle anglais et français.

Lorenzo est marié et a deux enfants. Il aime le football, la musique et les voyages.



**Pat O'Driscoll**  
Operational Managing Director

Pat a rejoint Terra Firma en janvier 2009. Elle était auparavant chef de la restructuration chez EMI, où elle a dirigé la réorganisation de l'activité vente de disques et a participé à l'orientation stratégique de la société. Elle est responsable des secteurs édition musicale et vente de disques d'EMI, ainsi que de Tank & Rast.

Avant de rejoindre EMI, en 2007, Pat était directrice générale de Northern Foods plc, une société du FTSE 250, où elle a mené la restructuration du

portefeuille. Elle est administratrice indépendante et présidente de la commission rémunération, mais également membre du conseil d'administration de Xchanging plc (société du FTSE 250).

Pat a obtenu son diplôme de sociologie à l'université d'Exeter. Elle est membre de la Royal Society of Arts, mandataire de la Cherie Blair Foundation for Women et membre du Forum UK. Elle aide également de jeunes femmes d'affaires dans la conduite de leur carrière.

Pat aime la littérature et le théâtre, mais aussi l'œnologie et la gastronomie.



**Quentin Stewart**  
Financial Managing Director

Quentin est spécialiste de l'agriculture, de l'énergie, des services d'utilité publique et de la gestion des déchets. Il a dirigé les investissements dans WRG, dans les activités d'enfouissement de Shanks au Royaume-Uni, dans East Surrey Holdings, CPC et EverPower. Il a supervisé la vente de WRG, la création d'Infinis et son acquisition de Novera, ainsi que les diverses ventes d'East Surrey Holdings. Il a aussi participé à l'acquisition et à la vente de William Hill et des sociétés de Thorn Group. Il se consacre aujourd'hui à la recherche

de nouveaux investissements et collabore avec six équipes d'investissement pour renforcer la capacité de Terra Firma dans ce domaine. Il est responsable de la zone "reste du monde" à l'exception de l'Europe de l'Ouest.

Quentin est expert-comptable. Il a obtenu son diplôme dans les affaires à l'université De Montford de Leicester. Avant de rejoindre le groupe, en 1997, il travaillait chez Arthur Andersen.

Quentin est marié et à une fille. Il aime le sport, le cinéma, la musique et l'art.



**Julie Williamson**  
Financial Managing Director

Julie a dirigé l'équipe qui a travaillé sur l'acquisition de Tank & Rast et a été chargée de sa recapitalisation en 2006, puis de sa sortie partielle en 2007. Elle a également été très impliquée dans les pubs du groupe. De septembre 2007 à octobre 2009, elle a été détachée à plein temps aux activités de vente de disques d'EMI, au poste de directrice des investissements.

Julie est responsable de l'hôtellerie, des loisirs, et des médias. Elle est chargée de la région "Royaume-Uni et Irlande".

Avant de rejoindre le groupe, en 1998, Julie a travaillé chez Nomura, à la tête du service juridique qui analysait les risques juridiques et conseillait le groupe pour la mise en œuvre des transactions. Auparavant, elle était associée du service banque du cabinet d'avocats de Winthrop & Weinstine.

Julie a obtenu sa licence en administration des entreprises, option finance, ainsi que sa licence de droit à l'université de l'Iowa. Elle est membre du barreau du Minnesota.

Julie est mariée et a un fils. Elle aime le ski et la randonnée en montagne.

## ANNUAIRE

### FONDS DE TERRA FIRMA

#### General Partners (commandités)

Terra Firma Investments (GP) 2 Ltd  
 Terra Firma Investments (GP) 3 Ltd  
 Terra Firma Investments (DA) Limited  
 Terra Firma Investments (DA) II Limited  
 First Floor, Dorey Court, Admiral Park  
 St Peter Port GY1 6HJ  
 Guernsey

#### Conseil d'administration des commandités

Nigel Carey  
 Peter Cornell  
 Guy Hands  
 John Loveridge  
 John Stares  
 Iain Stokes

#### Administrateur

Mourant International Finance Administration  
 First Floor, Dorey Court, Admiral Park  
 St Peter Port GY1 6HJ  
 Guernsey

#### Commissaire aux comptes des fonds

KPMG Channel Islands Ltd  
 20 New Street  
 St Peter Port GY1 4AN  
 Guernsey

### PRESTATAIRES DE SERVICES DE TERRA FIRMA

#### Terra Firma Capital Partners Limited

4th Floor, 2 More London Riverside  
 London SE1 2AP  
 Royaume-Uni  
 +44 20 7015 9500

#### Terra Firma Capital Management Limited

4th Floor, Royal Chambers  
 St Julians Avenue  
 St Peter Port, Guernsey, GY1 3RE  
 Iles anglo-normandes  
 +44 1481 754 690

#### Terra Firma Capital Advisers Limited

4th Floor, Royal Chambers  
 St Julians Avenue  
 St Peter Port, Guernsey, GY1 3RE  
 Iles anglo-normandes  
 +44 1481 754 690

#### terrafirma GmbH

Garden Towers  
 Neue Mainzer Strasse 46-50  
 60311 Frankfurt am Main  
 Allemagne  
 +49 69 380 756 000

#### Relations avec les partenaires

Peter Cornell  
 Directeur des relations avec les partenaires  
 +44 1481 754 695

#### Commissaire aux comptes des conseillers

Deloitte & Touche LLP  
 Lord Coutanche House  
 66-68 Esplanade  
 St Helier JE2 3QB  
 Jersey

#### Relations presse

Andrew Dowler  
 Financial Dynamics Ltd  
 Holborn Gate, 26 Southampton Buildings  
 London WC2A 1PB  
 Royaume-Uni  
 +44 20 7831 3113

## SOCIETES DE TERRA FIRMA

### Annington Homes Ltd

1 James Street  
London W1U 1DR  
Royaume-Uni  
+44 20 7960 7500  
[www.annington.co.uk](http://www.annington.co.uk)

### Autobahn Tank & Rast Holding GmbH

Andreas-Hermes-Strasse 7-9  
53175 Bonn  
Allemagne  
+49 228 922 2002  
[www.rast.de](http://www.rast.de)

### AWAS

4th Floor, Block B, Riverside IV  
Sir John Rogerson's Quay  
Dublin 2  
Irlande  
+353 1 635 5000  
[www.awas.com](http://www.awas.com)

### Consolidated Pastoral Company Pty Ltd

3/317 River Street  
Ballin, NSW 2478  
Australie  
+61 2 6618 3000  
[www.pastoral.com](http://www.pastoral.com)

### Deutsche Annington Immobilien GmbH

Philippstrasse 3  
44803 Bochum  
Allemagne  
+49 23 4314 0  
[www.deutsche-annington.com](http://www.deutsche-annington.com)

### EMI Group

27 Wrights Lane  
London W8 5SW  
Royaume-Uni  
+44 20 7795 7000  
[www.emigroup.com](http://www.emigroup.com)

### EverPower Wind Holding Inc

44 East 30th Street, 10th Floor  
New York, NY 10016  
Etats-Unis  
+1 212 647 8111  
[www.everpower.com](http://www.everpower.com)

### Infinis Limited

First Floor, 500 Pavilion Drive  
Northampton Business Park  
Northampton NN4 7YJ  
Royaume-Uni  
+44 1604 662 400  
[www.infinis.com](http://www.infinis.com)

### Odeon & UCI Cinemas Ltd

Lee House  
90 Great Bridgewater Street  
Manchester M1 5JW  
Royaume-Uni  
+44 161 455 4000  
[www.odeon.co.uk](http://www.odeon.co.uk)

### Phoenix Natural Gas Ltd

197 Airport Road West  
Belfast BT3 9ED  
Royaume-Uni  
+44 28 9055 5888  
[www.phoenix-natural-gas.co.uk](http://www.phoenix-natural-gas.co.uk)



[Table des matières](#)

[Présentation générale](#)

[Le mot du président](#)

[Le mot du directeur général](#)

[Qui sommes-nous ?](#)

[Nos sociétés](#)

[Création de valeur : l'histoire de Tank & Rast](#)

[Notre credo : le long terme](#)

[Transparence et interaction avec nos partenaires](#)

[Perspectives pour 2010](#)

[Equipe dirigeante](#)

[Annuaire](#)

Conçu et réalisé par Dusted.