

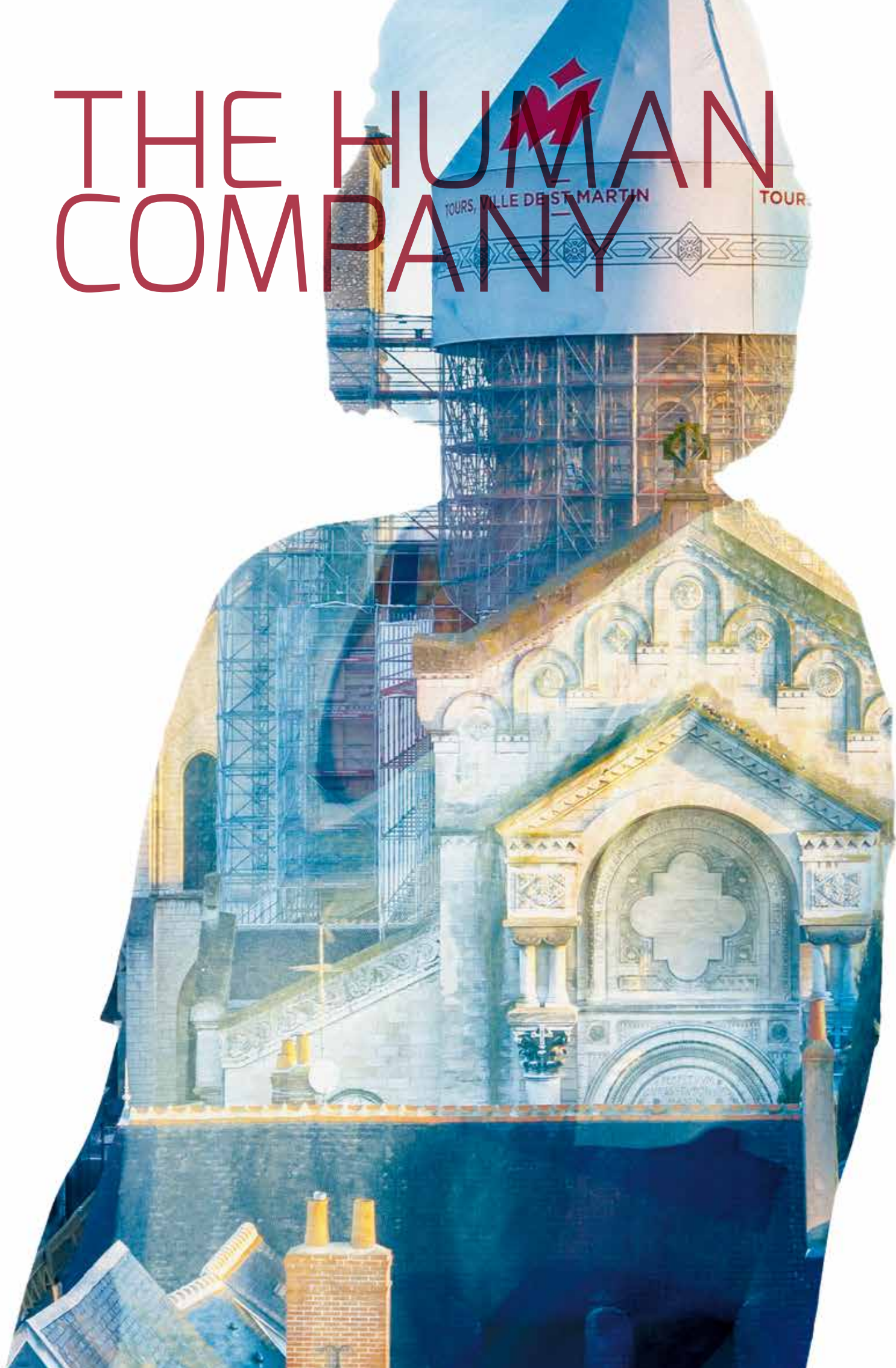
# ALTRAD GROUP

ANNUAL REPORT  
RAPPORT ANNUEL +2016+



THE HUMAN COMPANY

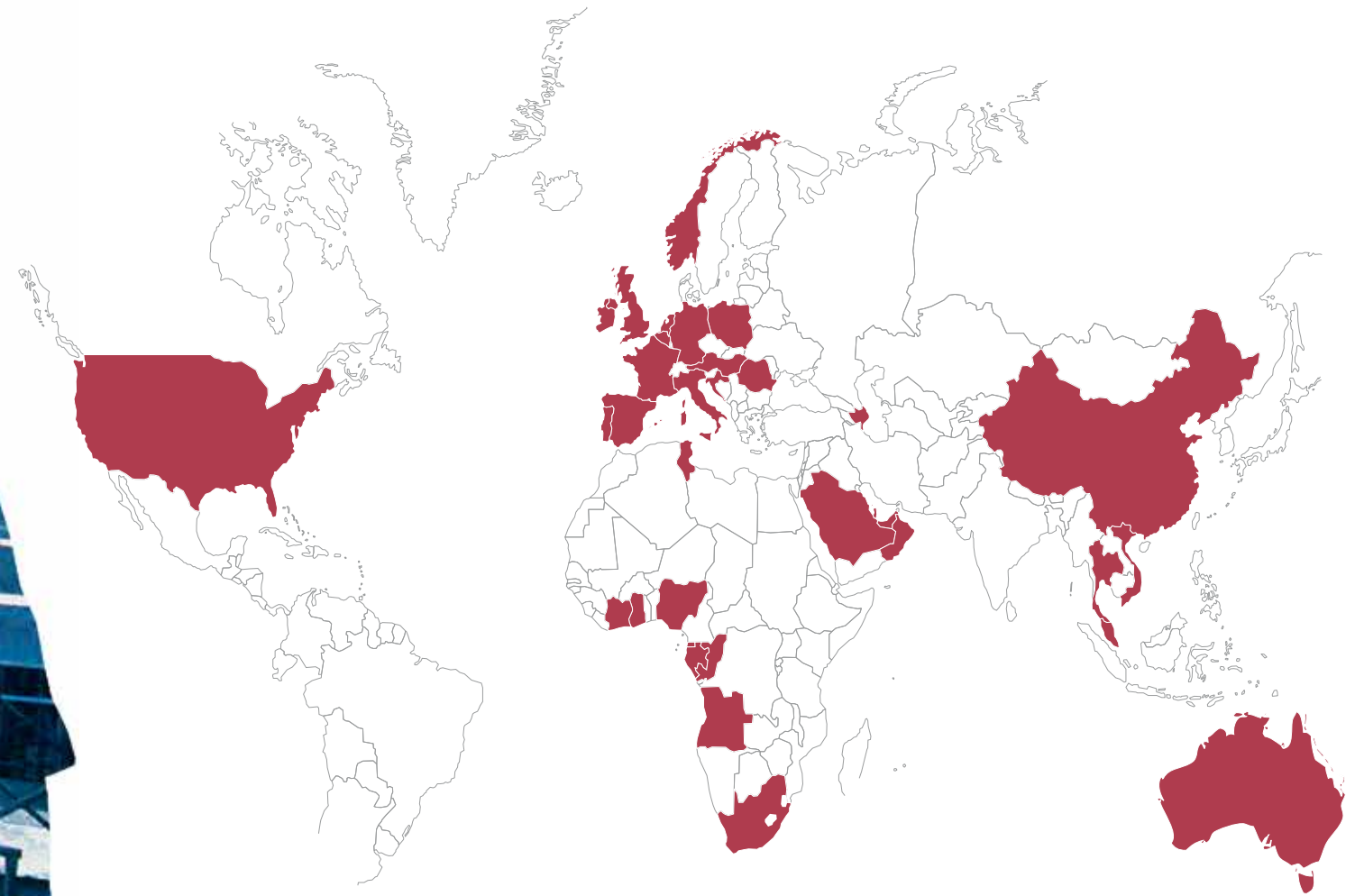
# THE HUMAN COMPANY





# AN INTERNATIONAL GROUP+UN GROUPE INTERNATIONAL

TURNOVER 2.3 BILLION EUROS  
22 000 EMPLOYEES  
A WORLDWIDE AND ACTIVE PRESENCE  
IN MORE THAN 100 COUNTRIES



CHIFFRE D'AFFAIRES 2,3 MILLIARDS D'EUROS  
22 000 SALARIÉS  
UNE PRÉSENCE MONDIALE ACTIVE  
DANS PLUS DE 100 PAYS

# SUMMARY

## +SOMMAIRE

### ALTRAD GROUP PRESENTATION +LA PRÉSENTATION DU GROUPE ALTRAD

#### President's message

*Le mot du Président* 006

#### Moving ahead

*En route vers l'avenir* 010

#### Strategy

*La stratégie du Groupe* 012

#### Key events

*Les faits marquants de l'exercice* 014

#### The financial year 2015/2016

*Les chiffres de l'exercice 2015/2016* 022

#### Key figures

*Les chiffres clés* 024

#### Group management

*Le management* 028

### ALTRAD GROUP ACTIVITIES +LES ACTIVITÉS DU GROUPE ALTRAD

#### Services à l'industrie et à la construction

*Les services à l'industrie et à la construction* 032

#### Scaffolding sales & hire

*La vente et la location d'échafaudages* 040

#### Equipment for construction & local authorities

*Le matériel pour le bâtiment et les collectivités* 042

#### Support functions

*Les activités support* 046

— Manufacturing

— *La production* 046

— Purchasing

— *Les achats* 050

— Logistics

— *La logistique* 052

— Innovation

— *L'innovation* 054

### ENVIRONMENTAL & SOCIAL RESPONSIBILITY +LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

#### Safety, health, quality, environment and training

*Sécurité, Hygiène, qualité, environnement  
et formation* 060

### RISKS, CONTROLS & PERFORMANCE +LES RISQUES, CONTRÔLE ET PERFORMANCE

#### Operational risks

*Les facteurs de risque* 068

#### Internal audit

*L'audit interne* 072

#### Controlling

*Contrôle de gestion* 074

#### Finance

*Finance* 076

#### Progress units

*Les cellules de progrès* 078

### GOVERNANCE, SHAREHOLDERS & SHARE CAPITAL +LA GOUVERNANCE, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL SOCIAL

#### Governance

*La gouvernance* 082

#### Shareholders & share capital

*L'actionariat et le capital social* 086

### FINANCIAL INFORMATION +L'INFORMATION FINANCIÈRE

#### Consolidated accounts

*Les comptes consolidés* 90

#### Legal organisation chart

*L'organigramme juridique* 94

#### Companies

*Les entreprises* 098

# THE HUMAN COMPANY

by **ALTRAD**

## ALTRAD GROUP PRESENTATION

+ LA PRÉSENTATION DU GROUPE ALTRAD

# THE HUMAN COMPANY

## HUMAN FIRST +PLACER L'HUMAIN AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS

In 2015, in its thirtieth year of existence, the Group took a decisive step in development with the acquisition of Hertel, a world leader in services to industry. This operation was part of a strategic rationale initiated several years ago focusing on growth opportunities in the services sector, particularly on the international scale. Fully engaged in mastering this rapprochement, in 2016 the Group mobilized its resources to set up the management principles and corrective action required to strengthen Hertel's operational effectiveness and profitability, in accordance with the road map established for the new operational entity.

As has always been the case for its external growth operations, in the course of the necessary restructuring, the Altrad Group was keen to respect and value the characteristics that led to Hertel's success while seeking a high level of competitiveness and profitability, particularly through reducing costs and optimising business processes. Closure of the Rotterdam holding company for the sake of administrative simplification, the establishment of direct relations between the Altrad holding and Hertel's business centres in Europe, the Middle East and Asia Pacific, efforts to reduce structural costs negotiated during budget meetings, the restructuring

of certain loss-making subsidiaries in the Middle East, resulted in significant improvements in Hertel's operating margins as from its first year of integration. EBITDA progressed on average from 6% to 9% of turnover, making it possible to capitalize on identified potential and expected synergies. The success of the rationalisation and optimisation process (to be continued in 2017) naturally reflects the commitment and mobilisation of the men and women in the different entities in charge of implementing these tools for progress.

The acquisition in the course of the fiscal year of the Prezioso group, a major worldwide player in anti-corrosion treatment, including offshore, boosted the momentum of consolidating the Altrad Group's positions in the industrial services sector, both in terms of business complementarity and synergy and in regard to geographic influence. With strong presence in Scandinavia and Africa, as well as in the Middle East, Prezioso is a leading provider of integrated maintenance services in the sectors of Oil and Gas and energy production (painting, insulation...).

With 5,000 employees, it has a turnover of € 400 millions and remarkable operating performance with EBITDA of 14%. With its expertise, mastery of markets and customers, its location and strong entrepreneurial culture, the arrival of Prezioso

reinforces that of Hertel last year and represents a milestone and a key lever for value creation for the entire Altrad Group.

The strategy of deploying a broad and diverse international service offering, directed toward the emblematic assets of major industrial contracting authorities in high-recurring maintenance activities characterized by multi-year contracts, offers better Group visibility in terms of revenues and increased resilience, while reducing exposure to market risks and cyclical and economic fluctuations.

With a combined turnover of over €2.3 billion in full-year and nearly 22,000 employees, the Altrad / Hertel / Prezioso entity resolutely affirms its position as a global leader in services to industry, scaffolding and equipment for construction.

This major evolution, this leap of scale in a deliberately «*shortcut*» process, was undertaken without precipitation, in close coordination with the simultaneous growth of the historical Group structure whose performance is also enhanced. Benefiting from the competitive advantage of integrating manufacturing within the Group, the sectors involved in the hire and sale of scaffolding, equipment for building and local authorities, continued to grow in terms of maturity and organic growth, with a turnover of € 624 millions and a

contribution of 41% to overall Group profitability.

The Group is strong. It is engaged in a profound transformation combining the sustained strategy of growth in market share and an ongoing process of operational efficiency and cost reduction. Our results at the end of fiscal 2016 show the strength of this model with an overall EBITDA of 13,5% of turnover, and contained debt, well below the covenants set by our bank partners despite the impact of the quick succession of acquisitions of Hertel and Prezioso. The Group has thus demonstrated its ability to manage its overall balance, to stay away from the red zone and to secure funding while leaving reasonable leeway to ensure sustainable and balanced development and a fair return on investment.

Cash generation is more than ever a categorical imperative, a necessary requirement, which our subsidiaries managers must adhere to. The objective of value creation has become a discriminating factor in calculating the variable portion of remuneration. Beyond business performance expressed as EBITDA, which naturally remains essential, the greatest attention should therefore focus on our ability to ensure optimum conversion to free cash flow, which is the sole guarantee of our long-term financial health, return on capital, our ability to repay debt related to development and our

HUMAN+SERVICES+DEVELOPMENT  
ALTRAD+PREZIOSO+HERTEL+PROSPECTS

ambition to continue to grow. The Group is following its road map, strengthened by its achievements and its founding principles both cultural and managerial, its humanistic conception of the company and change and its business model focusing on customer service, the quality and safety of its services, the expertise of its staff and openness to the world.

Responsiveness and performance are at the heart of the excellence expected of our subsidiaries. In accordance with this managerial philosophy, the Group holding company has strengthened its human resources and skills and will continue efforts to effectively support the activities of subsidiaries. Beyond the clearly essential functions of monitoring and control embodied in reporting and budget formulation, the role of accompanying the transformation and restructuring action implemented in the different facilities worldwide will be consolidated. This change management, particularly important in periods of transition and integration linked to external growth, is part of the progress approach that mobilises the Group and determines its success.

The Group is fully committed to mastering the major rapprochements that have taken place over the past two years and the expected value creation of its global geographic footprint and resulting synergies. I wish to emphasize in this respect the crucial support from our financial partners and our shareholders and the strength of their commitment at our side. Through their renewed confidence, they give their full contribution to the success of these projects and the financial resources needed for their implementation.

Building on its achievements, its creative and decentralized management, financial strength, cultural diversity and humanist values that are recognized and experienced as fundamental, the Group can have legitimate faith in its future and continue in serenity and with determination its great adventure to conquer its destiny « on the pathways to the possible ».

No mission is devoid of risk or danger. No victory is a foregone conclusion. No defeat is inevitable. But it is within the reach of men of heart and intelligence to turn what seems impossible or difficult into an opportunity; and engage in the powerful, rewarding and memorable experience of a human adventure that is out of the ordinary. This is what I wish for you, and what I wish for all of us. Together.

\*

*Au cours de l'an dernier en 2015, dans sa trentième année d'existence, le Groupe franchissait une étape décisive de son développement avec l'acquisition d'Hertel, un des leaders mondiaux des services à l'industrie. Cette opération s'inscrivait dans une logique stratégique initiée depuis plusieurs années, axée sur les opportunités de croissance, notamment à l'international dans le secteur des services.*

*Totalement engagé dans la maîtrise de ce rapprochement, le Groupe s'est mobilisé en 2016 dans la mise en place des principes de management et des actions correctrices visant à renforcer, conformément au plan de marche fixé pour le nouvel ensemble, l'efficacité opérationnelle d'Hertel et sa rentabilité. Comme il l'a toujours fait dans ses opérations de croissance externe,*

*le Groupe Altrad a eu à cœur, lors de la mise en œuvre des restructurations nécessaires, de respecter et de valoriser les caractéristiques propres qui ont fait le succès d'Hertel tout en privilégiant la recherche d'un haut niveau de compétitivité et de rentabilité, notamment à travers la réduction des coûts et l'optimisation des processus opérationnels. La fermeture de la holding de Rotterdam par souci de simplification administrative, la mise en relation directe avec la holding Altrad des pôles d'activité européens, du Middle East et de l'Asie Pacifique, les efforts de diminution des coûts de structure négociés dans le cadre des réunions budgétaires, la restructuration de certaines filiales déficitaires du Middle East, ont permis dès la première année d'intégration d'Hertel d'améliorer significativement sa rentabilité d'exploitation avec un EBITDA progressant en moyenne de 6% à 9% du chiffre d'affaires, et de commencer ainsi à tirer profit des potentialités identifiées et des synergies attendues. Le succès de cette démarche de rationalisation et d'optimisation (qui devra être poursuivie en 2017) est naturellement le fruit de l'adhésion et de la mobilisation des hommes et des femmes en charge dans les différentes entités de la mise en œuvre de ces enjeux de progrès. Avec l'acquisition dans le courant de l'exercice du groupe Prezioso, un des acteurs majeurs mondiaux des traitements anti-corrosion, notamment Offshore, la dynamique de consolidation des positions du Groupe Altrad dans le secteur des services à l'industrie se renforce considérablement tant en termes de complémentarité et de synergie de métiers qu'en termes de zones d'influence géographiques. Fortement présent en Scandinavie*

*et en Afrique, mais aussi dans le Middle East, Prezioso est l'un des principaux prestataires de services de maintenance intégrée dans les secteurs de l'Oil and Gas et de la production d'énergie (painting, isolation...). Fort de ses 5 000 collaborateurs, il réalise un chiffre d'affaires de 400 millions d'euros et une performance d'exploitation remarquable avec un EBITDA de 14%.*

*Grâce à son expertise, la maîtrise de ses marchés et de ses clients, son implantation et sa forte culture entrepreneuriale, l'arrivée de Prezioso conforte celle d'Hertel l'an dernier et constitue une étape capitale et un levier déterminant de création de valeur pour l'ensemble du Groupe Altrad.*

*Cette stratégie de déploiement d'une offre de services internationale très large et diversifiée, orientée vers les actifs emblématiques des grands donneurs d'ordre industriels dans des activités de maintenance à forte récurrence caractérisée par des contrats pluriannuels, offre au Groupe une meilleure visibilité sur ses revenus, une résilience accrue tout en réduisant son exposition aux risques de marché et aux aléas cycliques et conjoncturels.*

*Avec un chiffre d'affaires cumulé de plus de 2,3 milliards € en année pleine et près de 22 000 salariés, l'ensemble Altrad/Hertel/Prezioso s'affirme résolument comme un des leaders mondiaux des services à l'industrie, de l'échafaudage et de l'équipement pour la construction. Cette évolution majeure, ce grand saut d'échelle dans un temps volontairement « raccourci », se sont faits sans fuite en avant, en bonne coordination avec la croissance simultanée du périmètre historique du Groupe dont la performance s'est également renforcée. Bénéficiaire de l'avantage concurrentiel décisif que constitue l'intégration au sein du Groupe des activités de fabrication, les secteurs de la*

*location et de la vente d'échafaudages et d'équipements pour la construction et les collectivités publiques ont poursuivi leur progression en termes de maturité et de croissance organique, avec un chiffre d'affaires de 624 millions d'euros et une contribution à la rentabilité globale du Groupe de 41%.*

*Le Groupe est solide. Il est engagé dans une transformation en profondeur combinant une stratégie soutenue de croissance de ses parts de marché et une démarche continue d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts. Nos résultats au terme de l'exercice 2016 montrent la force de ce modèle avec un EBITDA global de 13,5% du chiffre d'affaires, et un endettement contenu, très en dessous des covenants fixés par nos banquiers partenaires malgré l'incidence des acquisitions rapprochées d'Hertel et de Prezioso. Le Groupe démontre ainsi sa capacité à gérer ses grands équilibres, à rester à distance de la zone rouge, à sécuriser ses financements laissant une marge de manœuvre raisonnable pour assurer son développement durable et équilibré et un juste retour de ses investissements.*

*La génération de cash est plus que jamais un impératif catégorique, une exigence incontournable, auxquels nos managers de filiales doivent adhérer. Cet objectif de création de valeur fait désormais partie des critères discriminants retenus pour le calcul de la part variable de leur rémunération. Au-delà de la performance opérationnelle traduite par l'EBITDA, qui reste naturellement essentielle, la plus grande attention devra donc être portée à notre capacité à en assurer une conversion optimum en free cash flow, seul garant de notre santé financière durable, de la rentabilité des capitaux investis, de notre aptitude à rembourser les dettes liées à notre dévelop-*

*pement et de notre ambition de continuer à grandir.*

*Le Groupe est dans son plan de marche, fort de ses acquis et de ses fondamentaux à la fois culturels et managériaux, de sa conception humaniste de l'entreprise et du changement et de son business model axé sur le service client, la qualité et la sécurité de ses prestations, l'expertise de ses personnels et l'ouverture sur le monde.*

*Réactivité et performance sont au cœur de l'excellence attendue de nos filiales. Au service de cette philosophie managériale, la holding animatrice du Groupe, a renforcé ses ressources humaines et ses compétences et devra poursuivre les efforts entrepris pour accompagner efficacement l'action des filiales. Au-delà des fonctions, à l'évidence essentielles, de suivi et de contrôle qui s'incarnent dans les reportings et le budget, les fonctions d'accompagnement des actions de transformation et de restructuration mises en œuvre dans les différents sites dans le monde devront être consolidées. Ce management du changement, particulièrement important dans des périodes de transition et d'intégration liées à la croissance externe, fait partie intégrante de la démarche de progrès qui mobilise le Groupe et conditionne sa réussite.*

*Le Groupe est totalement engagé dans la maîtrise des rapprochements majeurs opérés au cours des deux dernières années et dans la création de valeur attendue de son empreinte géographique mondiale et des synergies en résultant.*

*Je veux souligner à cet égard le soutien déterminant reçu de nos partenaires financiers et de nos actionnaires et la force de leur engagement à nos côtés. Par leur confiance renouvelée, ils apportent leur pleine contribution à la réussite de ces projets et les*

*ressources financières indispensables à leur réalisation.*

*Fort de ses acquis, de son management créatif et décentralisé, de sa solidité financière, de sa diversité culturelle et de ses valeurs humanistes reconnues et vécues comme fondamentales, le Groupe peut avoir légitimement foi en son avenir et poursuivre dans la sérénité et avec détermination sa formidable aventure à la conquête de son destin « sur les chemins du possible ».*

*Aucune mission n'est sans risque ou sans danger. Aucune victoire n'est acquise d'avance. Aucune défaite n'est jamais certaine. Mais il est à la portée d'hommes de cœur et d'intelligence de transformer ce qui paraît impossible ou difficile en une possibilité ; et de faire l'expérience puissante, valorisante et mémorable d'une aventure humaine hors du commun. C'est cela que je vous souhaite, que je nous souhaite de vivre. Ensemble.*

Mohed Altrad,  
CEO



HUMAN+SERVICES+DEVELOPMENT  
ALTRAD+PREZIOSO+HERTEL+PROSPECTS

# MOVING AHEAD

## +EN ROUTE VERS L'AVENIR



### MOVING AHEAD

When I acquired my first company in Florensac in 1985 I had no plans in mind to build it into a Group of an international dimension. I wanted above all to turn the company around and allow it to develop.

It was an adventure that attracted me, a challenge that I wanted to take up, for myself and for all those who depended on me in the factory. Over the years, Florensac was joined by other facilities. My approach, in these circumstances, remained the same. What had been done for the first site, the risk that had been taken the first time, could be applied to other facilities.

Very quickly, however, one thing became clear: it was not just a matter of accumulating. The acquisitions had to be coherent. The new facilities not only had to be part of the same sphere of activity, they had to be complementary and work together.

The first sketches of the work had emerged. The momentum and the course of action were established: acquisition, stabilization, synergy, growth. The first stones were laid. Foundation stones to be built upon for the future.

The work has been achieved. With its share of adversity and questioning, it is the result of successive aggregations - a work that has been created block by block. It has involved opening up to international relations, in Europe and elsewhere, but also a constant effort in terms of Internal organization to consolidate this diversity.

In this way, the sketch acquired substance; the work took form to become the Group as we know it today.

However, as the Group grew its character asserted itself. It gradually imposed its own logic and organization. It no longer concerned a few companions, but thousands of people. It relied less and less on the will of one person and was increasingly founded on a firm and dynamic constitution. The moment arrived when what I had put all my energy into took on its own autonomy. When exactly, at what stage did the image change? I cannot answer that. It was an imperceptible process, I think.

Today, in any case, a step has been taken. The Group seems to me to be solid enough to hold its own. This is a surprising observation, which I make not without a private sense of satisfaction. I have sacrificed a lot for more than 30 years and what I see testifies that my efforts were not in vain.

It's true that nothing can be taken for granted. Being autonomous is by no means a guarantee of sustainability, for the Group or for anyone, especially if this autonomy is the result of daily efforts. But knowing it has acquired this maturity gives me confidence for the future.

\*

### EN ROUTE VERS L'AVENIR

*En acquérant ma première entreprise, à Florensac, en 1985, je ne nourrissais pas l'idée de fonder sur elle un Groupe à dimension internationale. Je souhaitais avant tout la redresser, lui permettre de se développer.*

*C'était une aventure qui m'attirait, un défi que je voulais relever, pour moi-même et pour tous ceux qui dans cette usine dépendaient de moi.*

*Les années passant, Florensac s'est vue adjoindre d'autres unités. Ma démarche, en ces circonstances, restait la même. Ce qui avait été fait pour le premier site, le risque qui avait été pris la première fois, pouvait l'être pour d'autres implantations.*

*Très vite, toutefois, une évidence s'est imposée : il ne s'agissait pas d'amasser, il devait y avoir une cohérence dans ces acquisitions. Il convenait que les nouvelles unités non seulement s'insèrent dans le même domaine d'activité, mais se complètent, puissent travailler ensemble.*

*L'œuvre commençait à s'esquisser. L'élan, la ligne de conduite étaient donnés : acquisition, stabilisation, synergie, croissance. Les premières pierres étaient posées. Des pierres de fondations qui appelaient une suite, un avenir.*

*Celui-ci s'est construit. Il a été, non sans adversité et remise en question, le fruit d'une agrégation successive — un ouvrage se composant bloc après bloc —, d'une ouverture à l'international, en Europe et ailleurs, mais aussi d'un constant effort d'organisation interne pour consolider cette diversité.*

*De la sorte, l'esquisse a pris consistance, l'œuvre qu'elle recelait et annonçait s'est dégagée de sa matière jusqu'à devenir le Groupe que l'on connaît.*

*Il se fait cependant qu'à mesure que le Groupe grandissait son caractère s'affirmait. Sans qu'on y prenne garde, il imposait sa logique, son organisation. Il ne concernait plus seulement quelques compagnons de route ; il impliquait des milliers de personnes. Il dépendait de moins en moins de la volonté d'une seule personne mais reposait toujours plus sur une constitution ferme et dynamique.*

*Le moment est alors arrivé où ce que je portais à bout de bras prit dans mon regard son autonomie. Quand, à quelle époque le changement d'image s'est-il effectué ? Je ne saurais le dire. Insensiblement, je pense.*

*Aujourd'hui, en tout cas, une étape a été franchie. Le Groupe me paraît suffisamment solide pour s'assumer lui-même. C'est un constat surprenant, que je fais non sans une secrète satisfaction. J'ai beaucoup sacrifié durant plus de 30 ans et ce que je vois porte témoignage que ma peine n'a pas été vaine.*

*Sans doute, rien n'est acquis. D'être autonome n'est nullement une garantie de pérennité, pour le Groupe et pour quiconque, surtout si cette autonomie est le résultat d'efforts quotidiens. Mais de savoir qu'il a acquis cette maturité me rend confiant pour l'avenir.*

# MOVING AHEAD





# STRATÉGIE

+LA STRATÉGIE DU GROUPE

## STRATÉGIE

Emerging from the crisis of 2009, the Group, strengthened by the resilience it had shown, redefined and refined its strategy. It has been consistently applied since then in four value-creating areas:

Global development	Take advantage of areas with higher economic growth such as emerging countries Reduce exposure to country risk and business environment Support our global customers (oil and gas, petrochemical, chemical)
Growth in services to industry	Benefit from existing opportunities in a very large market (more than 50 billion euros) to create a large global group Develop growth in recurring activities due to long maintenance contracts Increase return on capital by developing a multi-service offering, less capital intensive than services linked to scaffolding alone Offer global solutions to our customers
Innovation	Use innovation to differentiate ourselves at all levels and create competitive advantages Innovation in product offerings and services Process innovations Innovations in strategy and business model
Optimisation through Progress Units	Increase the Group's competitiveness and reduce costs Increase the conversion of EBITDA into free cash flow in order to identify scope for internal and external growth Commercial synergies and marketing (brand)

External growth, including the major acquisitions in 2015 and 2016, Hertel and Prezioso, have been important drivers in the implementation of this strategy.

1985 **Creation with the takeover of Mefran**  
Création avec reprise Mefran



1987 **Start of production of equipment for local authorities**  
Début de la fabrication d'équipements pour collectivités



1989 **Takeover of the workshops at Saint-Denis (ASD) manufacturer of concrete mixers**  
Reprise des Ateliers de Saint-Denis (ASD) fabricant de bétonnières

1990-1997 **Development of business activities on french territory**  
Développement des activités sur le territoire français



1997-2005 **Development of business activities in Europe**  
Développement européen des activités



2011-2014 **Development focuses on the hire and services business in Europe**  
Développement axé sur les activités de location et services en Europe



2006 **Development of the service activity with the takeover of Balliauw (Belgium, France, The Netherlands)**  
Développement de l'activité service avec la reprise de Balliauw (Belgique, France, Pays-Bas)

2016 **Acquisition of the Prezioso**  
Acquisition du Groupe Prezioso



2015 **Acquisition of the Hertel Group**  
Acquisition du Groupe Hertel

## LA STRATÉGIE DU GROUPE

Au sortir de la crise de 2009, le Groupe, renforcé par la résilience qu'il avait démontré, a redéfini et affiné sa stratégie. Il l'a depuis appliquée avec consistance autour de quatre axes créateurs de valeur :

Développement Mondial	Tirer parti des zones à croissance économique plus forte tels que les pays émergents Réduire l'exposition au risque pays et à la conjoncture Accompagner les clients globaux (oil and gas, pétrochimie, chimie)
Croissance dans les services à l'industrie	Profiter des opportunités existantes sur un marché très vaste (plus de 50 milliards d'Euros) pour créer un groupe mondial de grande taille Se développer sur des activités récurrentes grâce aux contrats longs de maintenance Augmenter le retour sur capitaux investis en développant une offre multi-services, moins capitalistique que les seules prestations liées à l'échafaudage Proposer des solutions globales aux clients
Innovation	Utiliser l'innovation pour se différencier à tous les niveaux et créer des avantages compétitifs Innovation dans les offres de produits et de services Innovations process Innovations en matières de stratégie et business model
Optimisation grâce aux Progress Units	Accroître la compétitivité du groupe et réduire les coûts Augmenter la conversion de l'EBITDA en Free Cash Flow afin de dégager des marges de manœuvre pour la croissance interne et externe Synergies commerciales et marketing (marque)

La croissance externe, et notamment les acquisitions majeures réalisées en 2015 et 2016, Hertel et Prezioso, ont été des vecteurs importants dans la mise en œuvre de cette stratégie.

# KEY EVENTS

## +LES FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

### ACQUISITION OF PREZIOSO

#### A new major step

Almost a year to the day after the acquisition of Hertel, on March 16, 2016, the Altrad Group announced another major transaction: the acquisition of 90% of the share capital in Prezioso Linjebygg.

Prezioso Linjebygg provides critical maintenance services to major industrial assets of high value, mainly for the oil and nuclear industries.

The acquisition became effective on May 18, 2016, after obtaining the required authorizations from the merger control authorities in France, and the favourable opinion of the works council at Prezioso. The previous majority shareholder, the Cinven fund, sold all of its shares to the Altrad group, while Prezioso management has retained shareholding of 10%.

#### Strategic interest

Following the acquisition of Hertel in 2015, the Altrad Group has become a world leader in the field of SIPM industrial maintenance (Scaffolding, Insulation, Painting, Mechanical), with particularly strong positions in scaffolding services and insulation in the process industries, energy, and Oil and Gas onshore.

With the acquisition of Prezioso, another major step was taken: the group increased its leadership, complemented its industrial presence, adding a leading position in the offshore oil industry and extending its coverage particularly in Africa and Scandinavia.

The service offering has strong complementarity:

- Altrad-Hertel is an integrated group for access solutions; it is a manufacturer, renter and installer of scaffolding, also offering insulation services, mechanical work and to a lesser extent anti-corrosion paint;
- Prezioso is a group offering a wide range of services, mainly related to anti-corrosion solutions, scaffolding, rope access, insulation, inspection and testing.

The merger transaction will generate significant synergies:

- the Altrad group can provide scaffolding to Prezioso who will benefit from group prices;
- geographic and business complementarities will create sales development opportunities (cross-selling);
- support functions will be streamlined;
- operations in Middle East and France in services to industry can be brought closer together;
- the management teams, from diverse backgrounds, will capitalise on their complementarity.

With a pro forma turnover of €2.3 billion, the Altrad-Hertel-Prezioso entity is a clear leader in its business fields.

#### Presentation of Prezioso Linjebygg

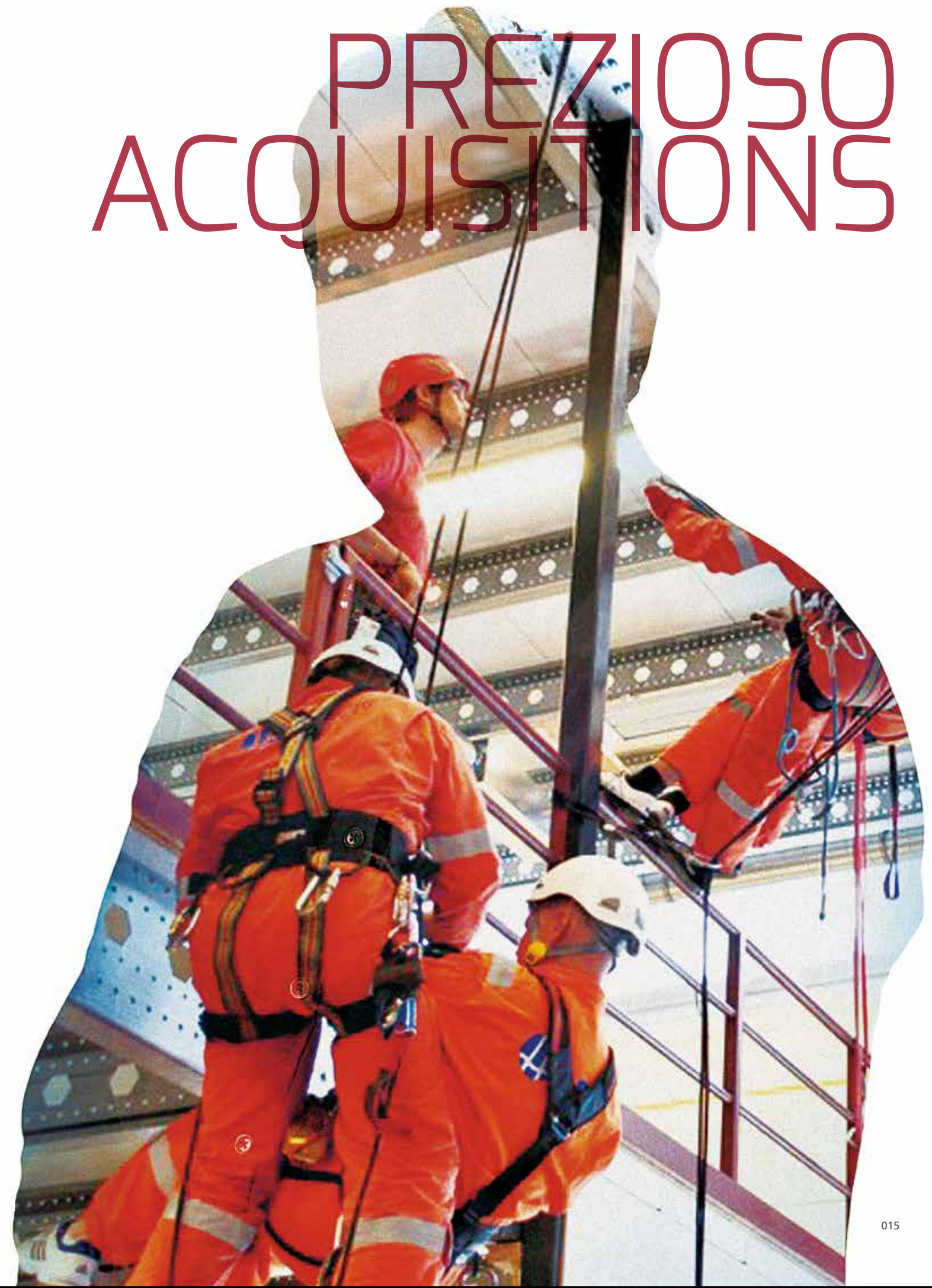
Founded in 1957 by Jules and Edouard Prezioso, Prezioso has become a leader in the field of industrial services for the oil and gas sector onshore and offshore, as well as the nuclear sector. It carried out a major external growth operation in 2014 with the acquisition of Linjebygg, a leading offshore maintenance company in Norway. Company headquarters are located in Vienne (Rhône Alpes, France) and it has approximately 5,000 employees. The company is managed by Olivier Dufour (CEO) and Stéphane Gaidier (CFO). In 2015, Prezioso had a turnover of about €440 million and EBITDA of over €60 million. It is one of the most profitable companies in the sector.

Prezioso offers a very broad range of services, covering:

- protection against corrosion (surface preparation, coatings, repairs);
- insulation (thermal, acoustic...);
- passive fire protection;
- access solutions (scaffolding, rope access...);
- testing and inspection;
- maintenance Engineering;
- offshore projects.



# PREZIOSO ACQUISITIONS



ALTRAD+PREZIOSO+ACQUISITIONS  
SYNERGY+WORLD LEADER

Prezioso's activity is located in Africa (53%, mainly in Angola, Congo, Nigeria and Gabon), France (28%) and Norway (15%).

Prezioso Linjebygg essentially works in the offshore and onshore oil and gas industry, and for the energy sector:

Fluctuations in business volume, inherent to the oil and gas sector, are mitigated by the fact that Prezioso works primarily on multi-annual maintenance contracts (Opex) (88% of activity).

Projects (Capex) that are most dependent on variations in crude oil prices only represent 12% of the business. The biggest maintenance contracts relate to offshore oil facilities for Total, Chevron, BP, Exxon in Angola, Statoil in Norway, and nuclear power plants for EDF in France.

Prezioso's total backlog represents 32 months of sales, and about 70% of yearly turnover is secure at beginning of the year. The contracts are mainly of the type «Time and Material» and «Unit rate». Lump sum packages represent only 19% of turnover:

**Structure of the transaction**

The Altrad Group, through its holding company AIA, has completed the acquisition of 90% of the share capital of Prezioso. Prezioso management has retained a 10% stake, thus engaging for the long term and demonstrating its commitment to the rapprochement with the Altrad group and with a jointly defined strategy. The transaction was mainly financed by structured credit from the group banks, the remainder being provided by Group liquid assets.

**Growth strategy and integration plan**

Prezioso, as a profitable and dynamic company, will maintain and accelerate growth in the coming years.

Its membership of the group will provide access to a large supply of scaffolding under favourable conditions, thus extending its service offering in this area.

The presence of other group entities on industrial sites and in other geographical areas that are not currently covered by Prezioso will promote the development of Prezioso services on a much larger scale than today.

Finally, Prezioso will carry out targeted acquisitions in its core businesses (anti-corrosion, testing, rope access...) to strengthen its competitive positions.

According to the charter of the group, Prezioso retains its autonomy. Its management, as a shareholder alongside Altrad, will be responsible for implementing the development plan.

Prezioso's headquarters will remain in Vienne and synergies with the Group holding in Montpellier will be developed gradually.

Altrad procedures such as reporting or the red zone are already applied. The most important synergies are commercial. A system of organization specific to the different services entities (progress unit) will be set up to coordinate the approach vis-à-vis major customers, to better promote the whole range of Group services in each entity and to be able to mobilize resources on major projects, regardless of geographical area.

**ACQUISITION DE PREZIOSO**

**Une nouvelle étape majeure**

Presqu'un an jour pour jour après l'acquisition d'Hertel, le groupe Altrad a annoncé le 16 mars 2016 une nouvelle opération majeure: l'acquisition de 90% du capital de Prezioso Linjebygg.

Prezioso Linjebygg fournit des services de maintenance critiques pour des actifs industriels importants et de grande valeur, principalement pour les industries pétrolières et nucléaires.

L'acquisition est devenue effective le 18 mai 2016, après obtention des autorisations requises de la part des autorités de contrôle des concentrations en France, et avis favorable du comité d'entreprise de Prezioso. Le précédent actionnaire majoritaire, le fonds Cinven, a cédé la totalité de ses titres au groupe Altrad, tandis que le management de Prezioso a conservé une participation à hauteur de 10%.

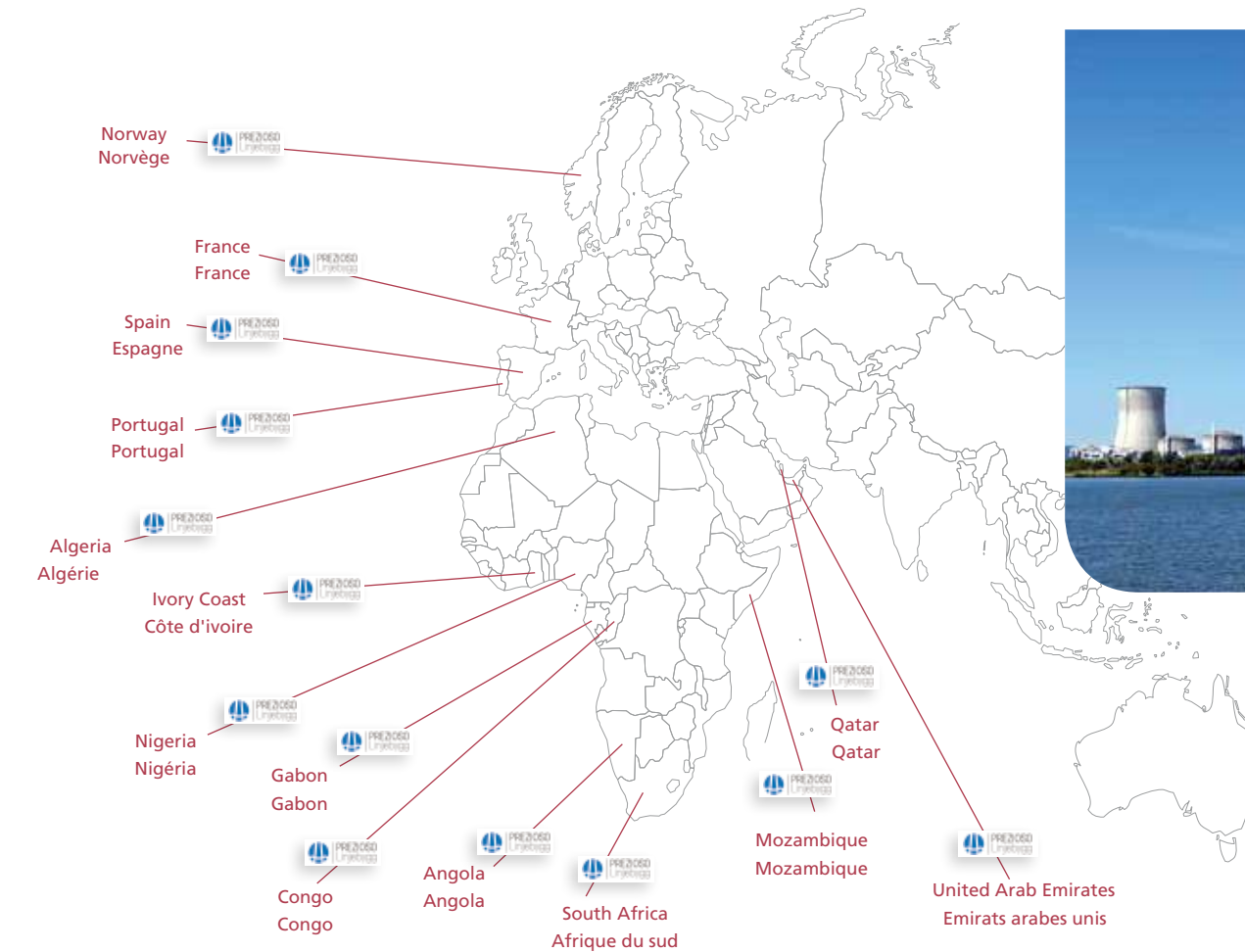
**Intérêt stratégique**

Suite à l'acquisition d'Hertel en 2015, le groupe Altrad était devenu un des leaders mondiaux dans le domaine de la maintenance industrielle SIPM (Scaffolding, Insulation, Painting, Mechanical), avec des positions particulièrement fortes sur les services d'échafaudages et isolation, dans les industries de process, énergie, Oil and Gas onshore.

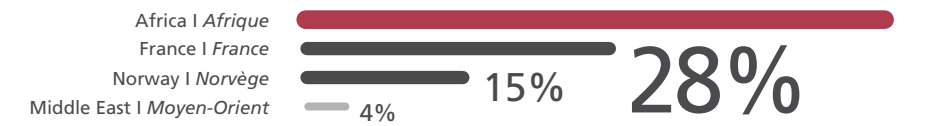
Avec l'acquisition de Prezioso, une nouvelle étape majeure est franchie: le groupe accroît son leadership, complète sa présence industrielle, en ajoutant une position de leader dans l'industrie pétrolière off shore, et étend sa couverture géographique notamment en Afrique et en Scandinavie.



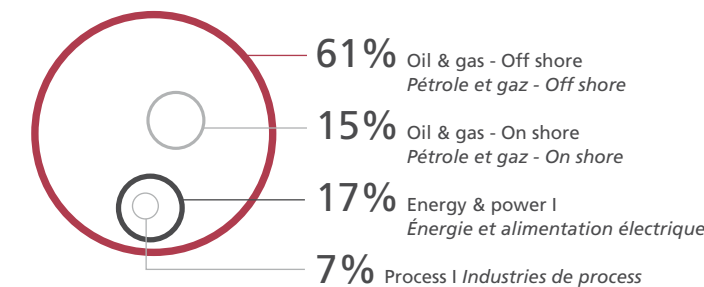
**PREZIOSO GEOGRAPHICAL COVERAGE  
+POSITION GÉOGRAPHIQUE PREZIOSO**



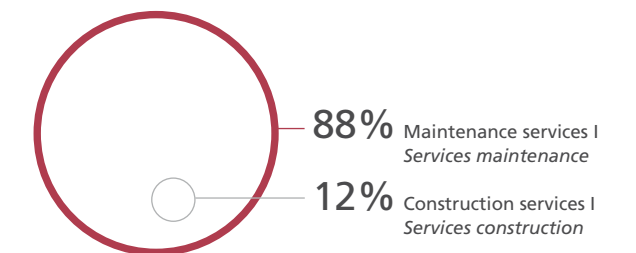
**ACTIVITY BY COUNTRY  
+LA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE L'ACTIVITÉ**



**ECONOMIC SECTORS  
+LES SECTEURS D'ACTIVITÉ**



**TYPE OF BUSINESS  
+LE TYPE D'ACTIVITÉS**



**ALTRAD+PREZIOSO+ACQUISITIONS  
SYNERGY+WORLD LEADER**

La complémentarité des offres de services est forte :

- Altrad-Hertel est un groupe intégré de solution d'accès, à la fois fabricant, loueur et installateur d'échafaudages, proposant également des services d'isolation, de travaux mécaniques et dans une moindre mesure de peinture anti-corrosion;
- Prezioso est un groupe proposant une vaste gamme de services, principalement autour des solutions anti-corrosion, des échafaudages, du rope access, de l'isolation, de l'inspection et du testing.

L'opération de rapprochement générera des synergies significatives :

- le groupe Altrad pourra fournir des échafaudages à Prezioso qui bénéficiera des prix groupe;
- les complémentarités géographiques et métiers créeront des opportunités de développement commercial (cross-selling);
- les fonctions support pourront être rationalisées;
- les opérations au Middle East et en France dans les services à l'industrie pourront être rapprochées;
- les équipes de management, issues d'horizons divers, exploiteront leur complémentarité.

Avec un chiffre d'affaires proforma de 2,3 milliards d'€, l'ensemble Altrad - Hertel - Prezioso devient un leader incontesté sur ses métiers.

#### Présentation de Prezioso Linjebygg

Fondée en 1957 par Jules et Edouard Prezioso, Prezioso est devenu un leader dans le domaine des services à l'industrie pour les secteurs gaziers et pétroliers on shore et off shore, ainsi que pour le secteur nucléaire. Il a réalisé une opération de croissance externe majeure en 2014 avec l'acquisition de Linjebygg, l'une des principales sociétés de maintenance off shore en Norvège.

Son siège est situé à Vienne (Rhône-Alpes, France) et il compte environ 5000 employés. Il est dirigé par Olivier Dufour (CEO) et Stéphane Gaidier (CFO).

En 2015, Prezioso a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 440 millions d'€ pour un EBITDA supérieur à 60 millions d'€. C'est une des sociétés les plus rentables du secteur.

L'offre de services de Prezioso est très large et recouvre :

- la protection contre la corrosion (préparation de surface, revêtements, travaux de réparation);
- l'isolation (isolation thermique, acoustique...);
- la protection incendie passive;
- les solutions d'accès (échafaudages, rope access...);
- les services de testing et d'inspection;
- l'ingénierie de maintenance;
- les projets offshore.

L'activité de Prezioso est située en Afrique (53%, principalement Angola, Congo, Nigéria et Gabon), en France (28%), et en Norvège (15%).

Prezioso Linjebygg travaille essentiellement pour l'industrie pétrolière off shore et on shore et pour le secteur de l'énergie:

Les fluctuations de volume d'activité, inhérentes au secteur pétrolier, sont atténuées par le fait que Prezioso intervient principalement dans le cadre de contrats pluriannuels de maintenance (Opex) (88% de l'activité).

Les projets (Capex), les plus dépendants des variations du cours du brut, ne représentent que 12% de l'activité.

Les contrats de maintenance les plus importants concernent des installations pétrolières off shore pour Total, Chevron, BP, Exxon en Angola, pour Statoil en Norvège, ainsi que des centrales nucléaires pour EDF en France.

Le carnet de commandes total de Prezioso représente 32 mois de chiffre d'affaires, et environ 70% du chiffre d'affaires de l'année sont sécurisés en début d'exercice. Les contrats sont essentiellement de type « Time and Material » et « Unit rate ». Les forfaits (« Lump sum ») ne représentent que 19% du chiffre d'affaires.

#### Structure de l'opération

Le groupe Altrad, à travers sa holding AIA, a procédé à l'acquisition de 90% du capital de Prezioso. Le management de Prezioso a conservé 10% du capital, s'engageant ainsi sur le long terme et marquant son adhésion au projet de rapprochement avec le groupe Altrad et à la stratégie définie ensemble.

L'opération a été financée principalement par la mise en place d'un crédit structuré auprès des banques, le solde provenant de la trésorerie du groupe.

#### Stratégie de croissance et plan d'intégration

Prezioso, société rentable et dynamique, continuera et accélérera sa croissance dans les années qui viennent.

Son appartenance au groupe lui permettra d'avoir accès à un parc d'échafaudages important dans des conditions favorables, et ainsi d'étendre son offre de services dans ce domaine.

La présence des autres entités du groupe sur des sites industriels et des géographies non couvertes actuellement par Prezioso favorisera la mise en place des services de Prezioso à une échelle beaucoup plus importante qu'aujourd'hui. Enfin, Prezioso réalisera des acquisitions ciblées dans ses métiers principaux (anti-corrosion, testing, rope access...) pour renforcer ses positions concurrentielles.

Conformément à la charte du groupe, Prezioso conservera son autonomie. Son management, actionnaire aux côtés d'Altrad, aura la responsabilité de la mise en œuvre de ce plan de développement.

Le siège de Prezioso restera à Vienne et des synergies avec la holding du groupe à Montpellier seront réalisées graduellement. Les procédures Altrad telles que le reporting ou la zone rouge, sont d'ores et déjà appliquées.

Les synergies les plus importantes sont commerciales. Une organisation spécifique entre les différentes entités de services (« progress unit ») sera mise en place afin de coordonner l'approche vis-à-vis des principaux clients, de mieux promouvoir l'ensemble des services du groupe chez chacun d'entre eux, et d'être en mesure de mobiliser les ressources nécessaires sur les grands projets, quelle que soit la zone géographique.

# PREZIOSO ACQUISITIONS

ALTRAD+PREZIOSO+ACQUISITIONS  
SYNERGY+WORLD LEADER

# PREZIOSO ACQUISITIONS

## CONTINUING INTEGRATION OF HERTEL

As announced in the 2015 annual report, the integration of Hertel continued in accordance with our charter.

The merging of the holding companies has strengthened the Group's headquarters in some key areas of expertise such as taxation or information technology.

Hertel's operational organization as geographic areas was maintained: the United Kingdom, Germany, Belgium, the Netherlands, Caspian, Middle East, Asia, and Australia.

The group's strategy, objectives and procedures were explained in each area, and if necessary adapted to local specificities in conjunction with the management teams. The red zone procedures, that is to say operational decisions requiring prior authorization, have been implemented.

The budgetary procedure, essential in our group, was conducted in depth.

It was accompanied by operational audits to provide the Altrad group more insight into the organization of each entity, and avenues were identified to improve performance.

Direct exchanges were also set up between Altrad entities and Hertel entities regarding commercial and operational issues, through the participation of Hertel managers in group seminars and Progress Units.

After about fifteen months presence in the group, the results are very positive: the profitability of the entities has recovered strongly and despite a challenging market environment, team mobilization produced interesting business results.

Thus, Hertel is stronger than it has ever been and perfectly positioned to take advantage of opportunities in the future.

\*

## POURSUITE DE L'INTÉGRATION D'HERTEL

Comme annoncé dans le rapport annuel 2015, l'intégration d'Hertel s'est poursuivie conformément à notre charte.

Les holdings ont été fusionnées ce qui a permis de renforcer le siège du groupe sur quelques compétences clés comme la fiscalité ou l'informatique.

L'organisation opérationnelle d'Hertel en zones géographiques a été maintenue : Royaume-Uni, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Caspienne, Moyen-Orient, Asie, Australie.

La stratégie du groupe, ses objectifs et ses procédures ont été expliqués dans chaque zone, et au besoin adaptés avec les équipes de management aux spécificités locales. Les procédures de zone rouge, c'est-à-dire les décisions opérationnelles requérant une autorisation préalable, ont été mises en place.

La procédure budgétaire, essentielle dans notre groupe, a été menée en profondeur.

Elle a été accompagnée d'audits opérationnels qui ont permis au groupe Altrad de mieux comprendre l'organisation de chaque entité, et qui ont identifié des pistes d'amélioration de performance. Les échanges directs entre les entités Altrad et les entités Hertel sur les sujets commerciaux et opérationnels ont également été mis en place, à travers la participation des managers Hertel aux séminaires groupe et aux Progress Units.

Après environ quinze mois de présence dans le groupe, les résultats obtenus sont très positifs : la rentabilité des entités s'est fortement redressée, et malgré un contexte de marché parfois difficile, la mobilisation des équipes a produit des résultats commerciaux intéressants.

Ainsi, Hertel est plus fort qu'il ne l'a jamais été et parfaitement positionné pour tirer parti des opportunités à l'avenir.



ALTRAD+PREZIOSO+ACQUISITIONS  
SYNERGY+WORLD LEADER

# THE FINANCIAL YEAR

## +LES CHIFFRES DE L'EXERCICE

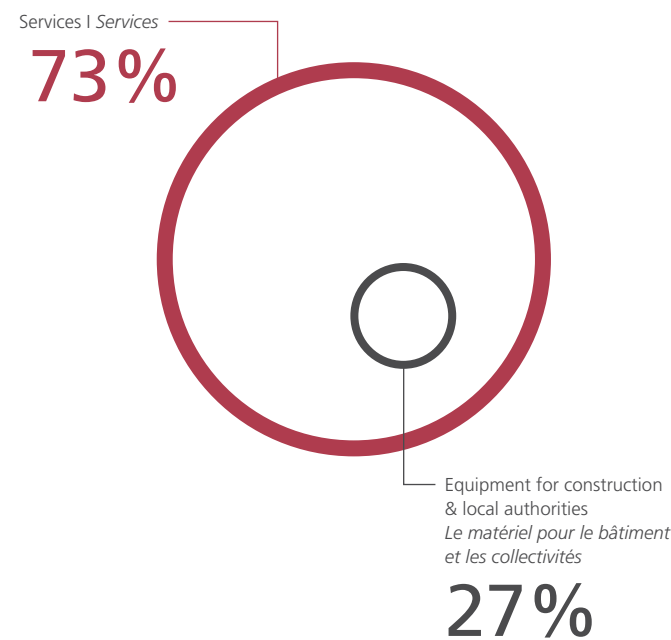
### 2015/2016

**KEY FIGURES**  
+CHIFFRES CLÉS  
in € Million / en Millions d'€

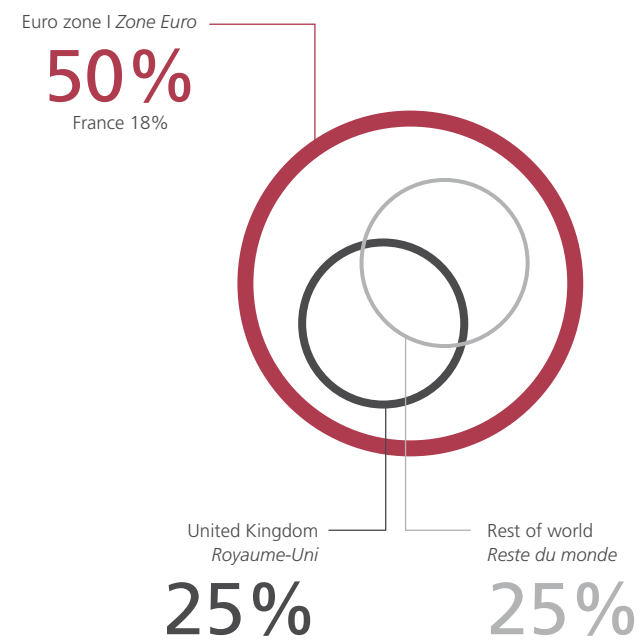
	31 August 2016 31 Août 2016	Proforma* Proforma*
Turnover by activity   Chiffre d'affaires par activités		
Services   Services	1 535	1 688
Equipment   Équipement	624	624
Turnover   Chiffre d'Affaires	2 159	2 312
Ebitda   Ebitda	293	323
Operating profit   Résultat opérationnel	192	216
Net profit   Résultat net	135	146

\* With Prezioso, 12 month's business / Avec Prezioso 12 mois d'activité

**TURNOVER BY SEGMENT**  
+CA PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

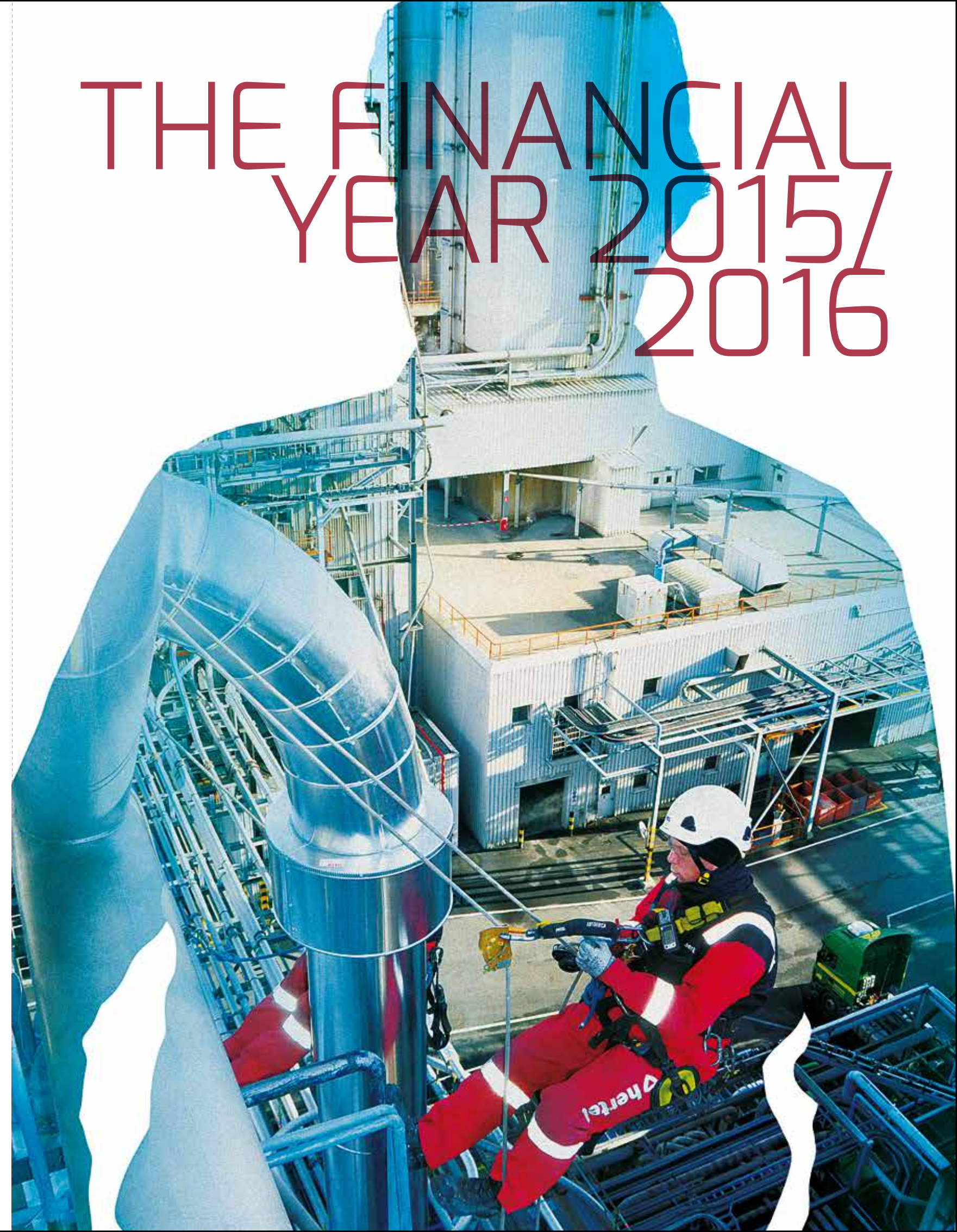


**TURNOVER BY GEOGRAPHIC REGION**  
+CA PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



# THE FINANCIAL YEAR

## 2015/2016

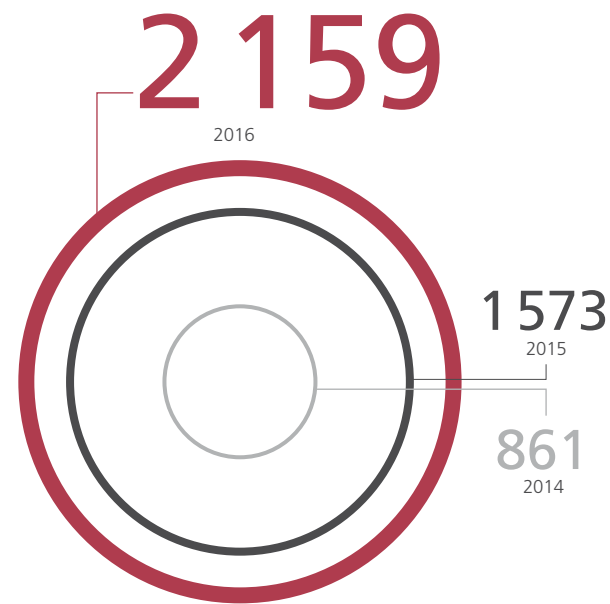


# KEY FIGURES

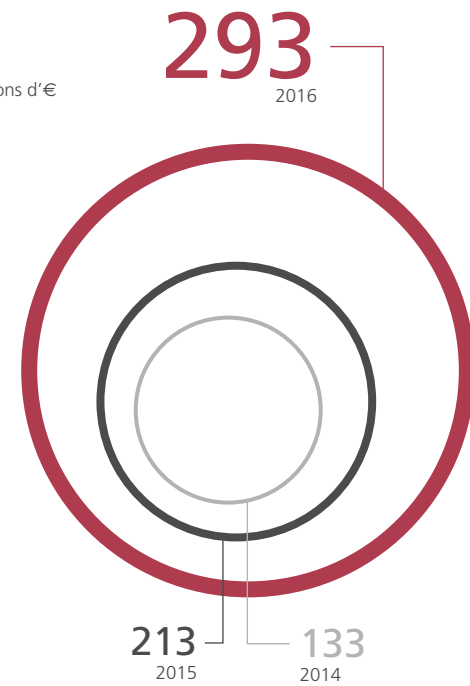
+LES CHIFFRES CLÉS

IFRS STANDARDS

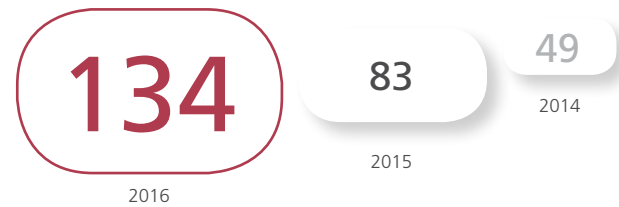
**TURNOVER**  
+CHIFFRE D'AFFAIRES  
in € Million / en Millions d'€



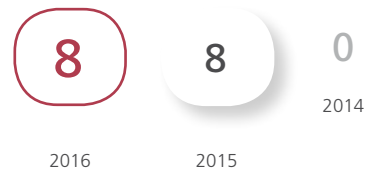
**EBITDA**  
+EBITDA  
in € Million / en Millions d'€



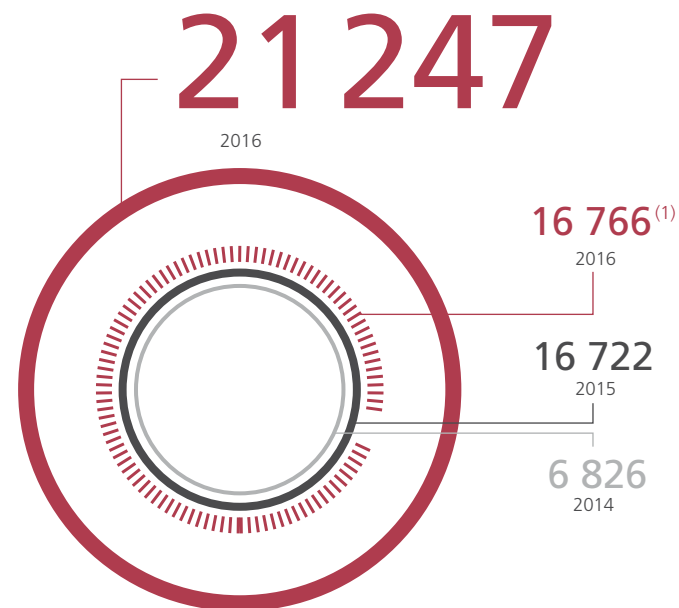
**NET PROFIT**  
+RÉSULTAT NET  
in € Million / en Millions d'€



**DIVIDENDS**  
+DIVIDENDES  
in € Million / en Millions d'€



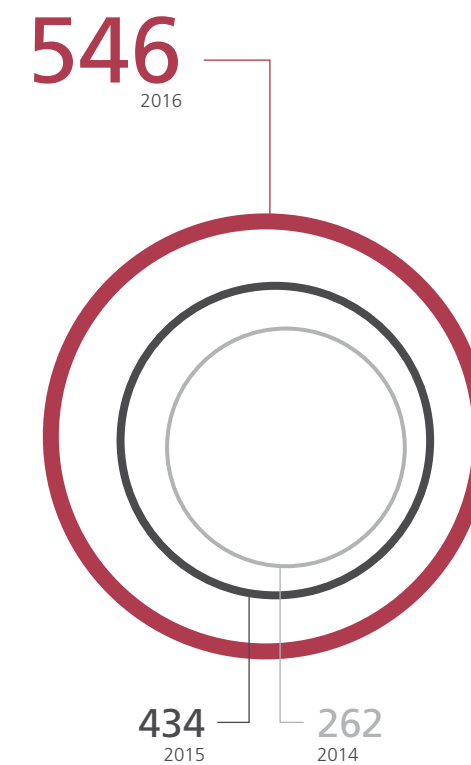
**EMPLOYEES**  
+EFFECTIF



(1) Before Prezioso acquisition / Avant rachat Prezioso

# TURNOVER+NET PROFIT EQUITY+PERMANENT EMPLOYEES NET DEBT+EBITDA+RATIOS

**EQUITY**  
+FONDS PROPRES<sup>(2)</sup>  
in € Million / en Millions d'€



(2) Including others funds from shareholders / Y compris autres fonds actionnaires

**NET DEBT**  
+ENDETTEMENT NET  
in € Million / en Millions d'€

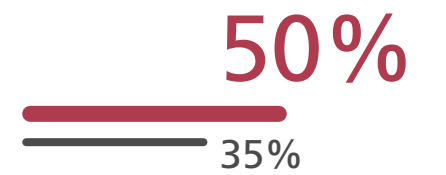


**CASH**  
+TRÉSORERIE  
in € Million / en Millions d'€

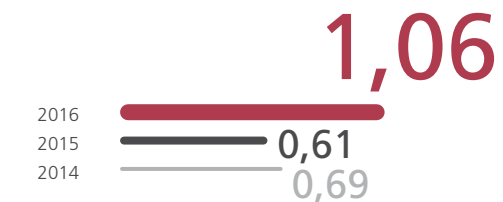


**CASH CONVERSION**  
FREE CASH FLOW<sup>(3)</sup>/EBITDA  
+CONVERSION EN CASH  
FREE CASH FLOW<sup>(3)</sup>/EBITDA

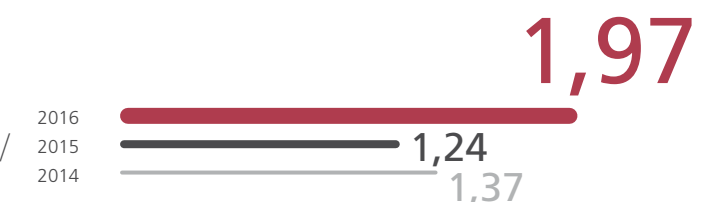
(3) After tax / Après impôt



**NET DEBT/EQUITY RATIO**  
+RATIO ENDETTEMENT NET/  
CAPITAUX PROPRES



**NET DEBT/EBITDA RATIO**  
+RATIO ENDETTEMENT NET/  
EBITDA

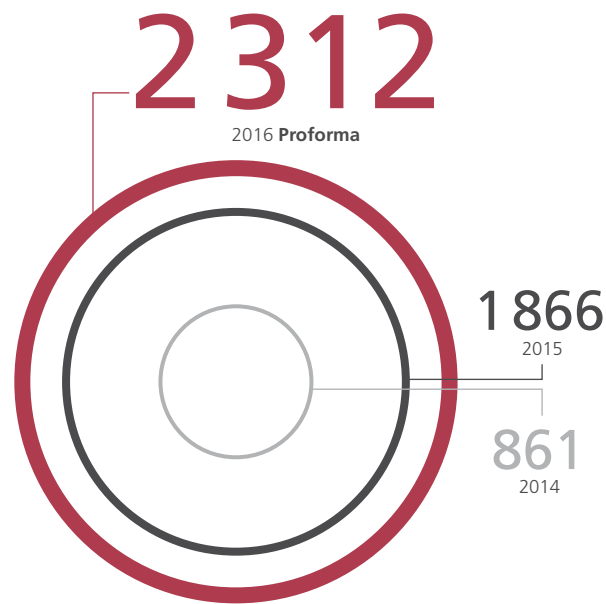


# KEY FIGURES

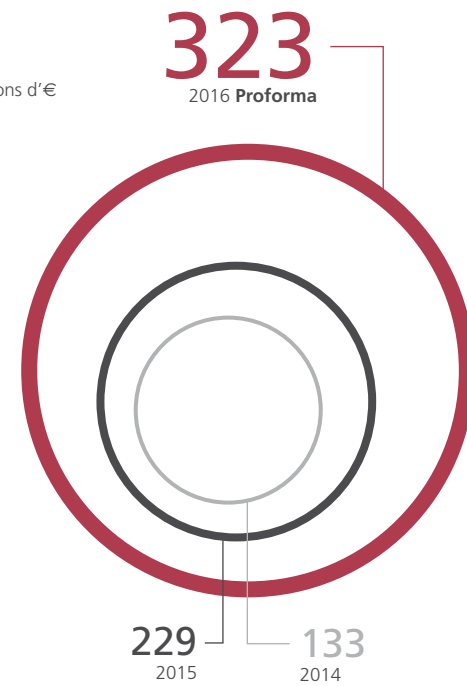
## +LES CHIFFRES CLÉS

IFRS STANDARDS PROFORMA With Prezioso, 12 month's activity / Avec Prezioso 12 mois d'activité

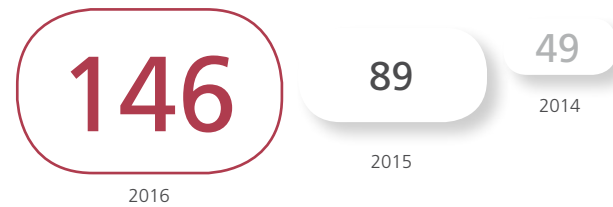
**TURNOVER**  
+CHIFFRE D'AFFAIRES  
in € Million / en Millions d'€



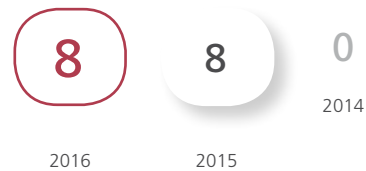
**EBITDA**  
+EBITDA  
in € Million / en Millions d'€



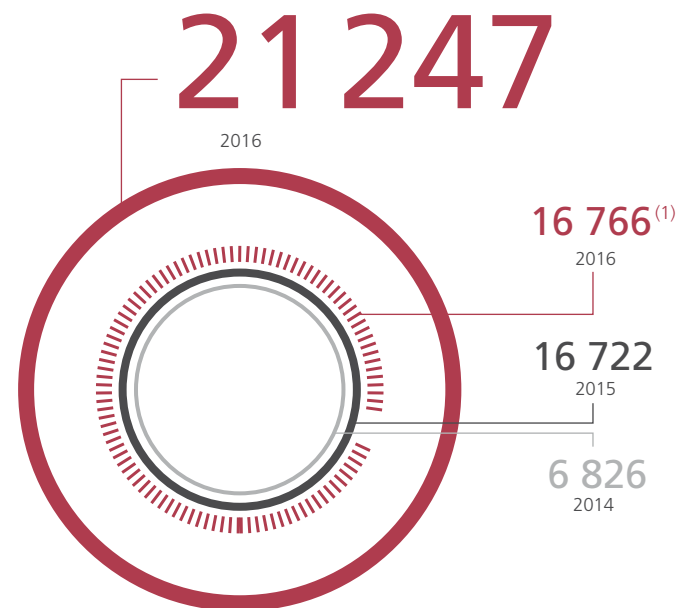
**NET PROFIT**  
+RÉSULTAT NET  
in € Million / en Millions d'€



**DIVIDENDS**  
+DIVIDENDES  
in € Million / en Millions d'€



**EMPLOYEES**  
+EFFECTIF



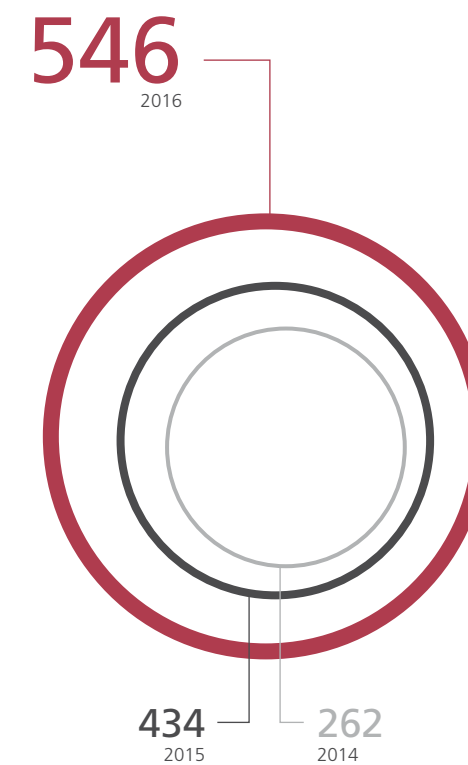
(1) Before Prezioso acquisition / Avant rachat Prezioso

# TURNOVER+NET PROFIT

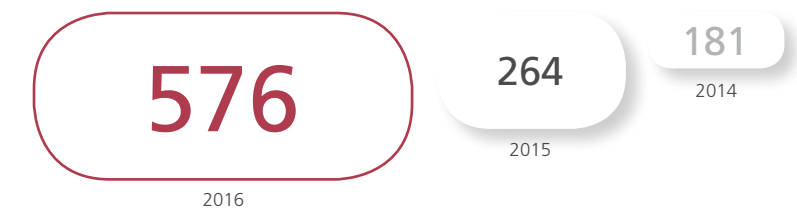
# EQUITY+PERMANENT EMPLOYEES

# NET DEBT+EBITDA+RATIOS

**EQUITY**  
+FONDS PROPRES<sup>(2)</sup>  
in € Million / en Millions d'€



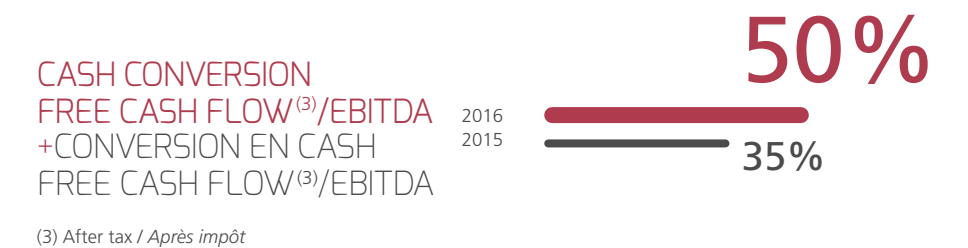
**NET DEBT**  
+ENDETTEMENT NET  
in € Million / en Millions d'€



**CASH**  
+TRÉSORERIE  
in € Million / en Millions d'€



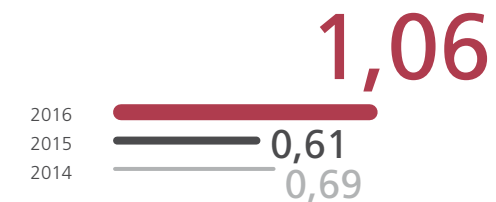
**CASH CONVERSION**  
FREE CASH FLOW<sup>(3)</sup>/EBITDA  
+CONVERSION EN CASH  
FREE CASH FLOW<sup>(3)</sup>/EBITDA



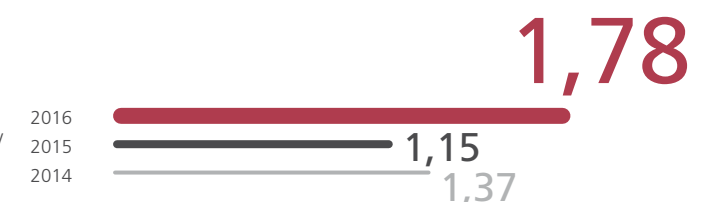
(2) Including others funds from shareholders / Y compris autres fonds actionnaires

(3) After tax / Après impôt

**NET DEBT/EQUITY RATIO**  
+RATIO ENDETTEMENT NET/  
CAPITAUX PROPRES



**NET DEBT/EBITDA RATIO**  
+RATIO ENDETTEMENT NET/  
EBITDA





# GROUP MANAGEMENT +LE MANAGEMENT

**GROUP MANAGEMENT**

Since its inception, the Altrad Group has based its success and development on an original and unique conception of management, deeply rooted in strong values and an international, entrepreneurial culture.

This management style, focused on the need for operational efficiency, aims at:

- involving the subsidiary managers fully;
  - developing a relationship of solidarity and responsibility between these managers and the holding company of the Group;
  - enhancing skills, a culture of change and continuous improvement;
  - promoting responsiveness through short decision channels.
- The values held by the President and shared by all employees are essentially based on a humanistic view of the business and on human qualities such as loyalty, trust a priori, freedom and passion, and respect for cultural differences perceived as an asset.

These values are a reality in the life of the Group and its daily management, through its matrix organization, the autonomy and freedom of action given to subsidiaries, coordination and control embodied by the holding company in charge of overall cohesion, the strategic vision and growth synergies.

The matrix organization effectively implements the Group's manage-

ment principles and focuses on three main areas:

- the subsidiary managers representing the division of markets and products;
- the holding company providing cross-functional support in steering, control and funding. A lightweight structure (30 people) where communication is direct and simple without any real notion of hierarchical levels;
- the Progress Units (PU), working groups dedicated to the continuous improvement of the performance of the different Group activities and composed of subsidiary managers and members of the holding company. These PU, which may be permanent or temporary, provide opportunities for reflection and the exchange of good practices but are also a real management tool for structuring projects, responsible for implementing action to optimise and progress (competitiveness, productivity, business synergies, harmonizing practices, rationalizing sales and industrial policies...). The PU are run by group managers whose hierarchical power is comparable to that of business managers.

The Group's business model, based on this matrix organization and the limited number of hierarchical levels, incorporates the simple management rules that revolve around a «green zone» and a «red zone».

The green zone corresponds to

the area of freedom of each subsidiary and illustrates the essential principle of subsidiarity and autonomy. It represents over 90% of the decisions taken by the subsidiary managers.

The red zone combines the rules and procedures required for the cohesion of the Group and its smooth functioning.

In a changing economic environment that is uncertain and unstable, this managerial organization based on flexibility, allows constant adaptation to change and fosters customer satisfaction and cost optimization.

This adaptive, scalable and integrative structure meets the need for operational effectiveness in the Group, the desire to promote a sense of initiative and responsibility and to create favourable conditions for the development of the men and women in the business.

It allows the Group to face the ongoing challenge of external growth and sustainable development.

\*

**LE MANAGEMENT**

Depuis sa création, le Groupe Altrad a fondé sa réussite et son développement sur une conception originale et singulière du management, profondément ancrée sur des valeurs fortes et une culture internationale et entrepreneuriale.

Ce mode de management, axé sur une exigence d'efficacité opérationnelle, a pour objectif :

- d'impliquer fortement les dirigeants de filiales;
  - d'instaurer un rapport solidaire et responsable entre ces dirigeants et la holding animatrice du Groupe;
  - de valoriser les compétences, la culture du changement et de l'amélioration continue;
  - de favoriser la réactivité grâce à des circuits décisionnels courts.
- Les valeurs portées par le Président et partagées par l'ensemble des collaborateurs reposent essentiellement sur une conception humaniste de l'entreprise et sur des qualités humaines telles que la loyauté, la confiance a priori, la liberté et la passion, le respect des différences culturelles perçues comme une richesse.

Ces valeurs sont une réalité dans la vie du Groupe et dans sa gestion quotidienne, à travers son organisation matricielle, l'autonomie et la liberté d'action données aux filiales, la coordination et le contrôle incarnés par la holding en charge de la cohésion d'ensemble, de la vision stratégique et des synergies de croissance.

L'organisation matricielle permet de mettre en œuvre efficacement les principes directeurs du management du Groupe et s'articule autour de trois pôles :

- les directeurs de filiales représentant les divisions des marchés et produits;

- la holding animatrice regroupant de manière transverse les fonctions support de pilotage, de contrôle et de financement. Structure légère (30 personnes) où la communication est directe et simple sans véritable notion de niveaux hiérarchiques;
- les Progress Units (PU), groupes de travail dédiés à l'amélioration continue de la performance des différentes activités du Groupe et composées des responsables des filiales et de la holding. Ces PU, qui peuvent être permanentes ou temporaires, sont à la fois des lieux de réflexion et d'échanges de bonnes pratiques mais aussi un véritable outil de management de projets structurants, en charge de la mise en œuvre des actions d'optimisation et de progrès (compétitivité, productivité, synergies métiers, harmonisation des pratiques, rationalisation des politiques commerciales, industrielles...). Ces PU sont animées par des

directeurs-groupe qui ont un pouvoir hiérarchique comparable à celui des chefs d'entreprise. Le Business Model du Groupe, fondé sur cette organisation matricielle et le nombre réduit de niveaux hiérarchiques, intègre dans le fonctionnement au jour le jour des règles simples de management qui s'articulent autour d'une « zone verte » et d'une « zone rouge ».

La zone verte correspond à l'espace de liberté de chaque filiale et illustre le principe essentiel de subsidiarité et d'autonomie. Elle représente plus de 90% des décisions prises par les dirigeants de filiale.

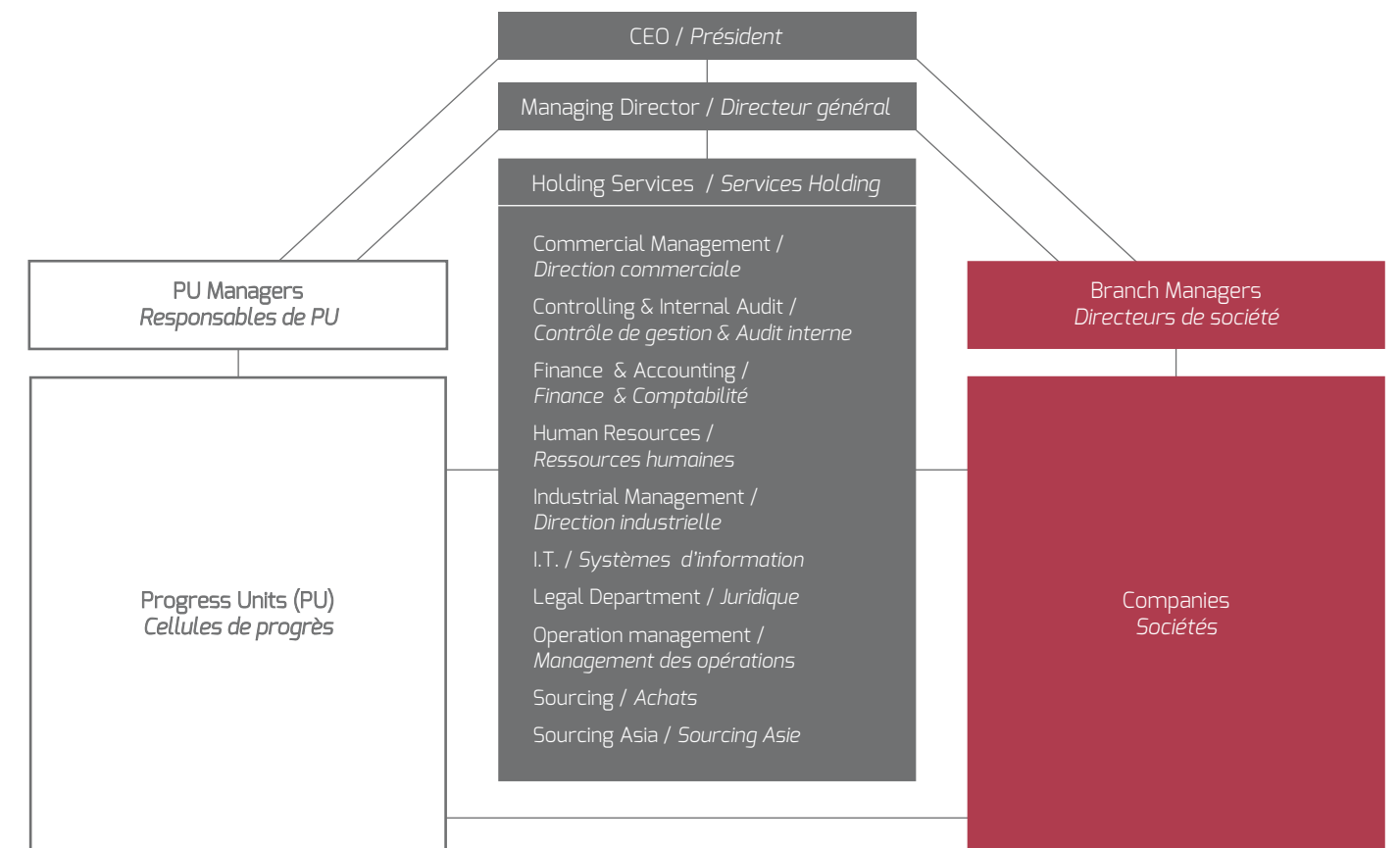
La zone rouge rassemble les règles et procédures nécessaires à la cohésion du Groupe et à son fonctionnement harmonieux. Dans un environnement économique mouvant, incertain et instable, cette organisation managériale basée sur la souplesse et la flexibilité, permet une adaptation constante au changement et



favorise la satisfaction des clients et l'optimisation des coûts. Cette structure adaptative, évolutive et intégrative répond à l'exigence d'efficacité opérationnelle du Groupe, et au souci de promouvoir le sens des initiatives et des respon-

sabilités et de créer les conditions favorables à l'épanouissement des hommes au sein de l'entreprise. Elle permet au Groupe de relever le défi permanent de la croissance externe et du développement durable.

**THE THREE DIMENSIONAL MATRIX ORGANISATION OF THE GROUP  
+L'ORGANISATION TRIDIMENSIONNELLE ET MATRICIELLE DU GROUPE**



# GROUP MANAGEMENT+ALTRAD+ +THREE DIMENSIONAL MATRIX ORGANISATION

# THE HUMAN COMPANY

by **ALTRAD**

## ALTRAD GROUP ACTIVITIES

+LES ACTIVITÉS DU GROUPE ALTRAD

# SERVICE ACTIVITIES

# SERVICE ACTIVITIES +LES SERVICES

## SERVICE ACTIVITIES

With the acquisition of Hertel in 2015 and that of Prezioso in 2016, the Group now offers a complete range of services covering most of Europe while ensuring a significant presence in Africa, Asia, Australia and the Middle East.

The range of services covered by the Group includes:

- scaffolding installation and dismantling;
- alternative access solutions (rope access, self-elevating platforms);
- insulation installation;
- anti-corrosion protection;
- prefabrication, installation and maintenance of piping systems;
- specialised services (testing, inspection, maintenance engineering...).

The Group essentially operates in maintenance activities on existing industrial sites, which ensures high recurrence.

It also participates in the construction of new sites such as Gorgon (Australia LNG), Shah Deniz (Azerbaijan, Gaz), Optara (Belgium, Refinery), TDI (Germany, Polymers). These projects are among the largest in the world.

The group works for the energy sectors (nuclear, conventional, renewable), oil and gas (offshore and onshore), the process industries (chemicals, pharmaceuticals, steel...), shipbuilding, civil engi-

neering and construction.

In Europe, the group is present on the main markets:

- United Kingdom and Ireland: Hertel UK, NSG, Trad Co, MTD;
- Germany: Hertel Germany;
- Belgium / Netherlands: Hertel Belgium, Hertel Netherlands, Altrad Balliauw;
- France: Arnholdt, Poujaud, Comi Service, Prezioso Linjebygg;
- Spain: Rodisola (Industry);
- Norway: Prezioso Linjebygg.

The group is also present in:

- the Middle East: Hertel Middle East, Prezioso Linjebygg;
- Southeast Asia (Thailand, Singapour, China): Hertel Asia;
- Azerbaijan: Hertel;
- Australia: Hertel Modern;
- Africa (Angola, Congo, Nigeria, South Africa): Prezioso Linjebygg.

Geographical coverage and service provision effectively allow the Group to respond to international tenders, which are increasingly popular with industrial customers. The integration of scaffolding manufacturing operations within the group provides high investment capacity in quality equipment at the best price.

## ACTIVITÉS DE SERVICES

Avec l'acquisition d'Hertel en 2015 et celle de Prezioso en 2016, le groupe propose une offre complète de services couvrant l'essentiel

du territoire européen, tout en assurant une présence significative en Afrique, en Asie, en Australie et au Moyen-Orient.

La gamme de services du groupe comprend :

- l'installation et le démontage des échafaudages;
- des solutions d'accès alternatives (cordistes, nacelles auto-élevatrices);
- l'installation d'isolants;
- la protection anti-corrosion;
- la préfabrication, l'installation et la maintenance de systèmes mécaniques;
- des services spécialisés (testing, inspection, ingénierie de maintenance...).

Le groupe intervient principalement sur des activités de maintenance de sites industriels existants, ce qui assure une grande récurrence à l'activité.

Il participe également à la construction de nouveaux sites tels que Gorgon (Australie, LNG), Shah Deniz (Azerbaïdjan, Gaz), Optara (Belgique, Raffinerie), TDI (Allemagne, Polymères). Ces projets sont parmi les plus importants au monde.

Le groupe travaille pour les secteurs de l'énergie (nucléaire, conventionnelle, renouvelable), du pétrole et du gaz naturel (off shore et on shore), des industries de process (chimie, pharmacie, aciéries...), de

la construction navale, du génie civil et du bâtiment.

En Europe, le groupe est présent sur les principaux marchés :

- Royaume-Uni et Irlande : Hertel UK, NSG, Trad Co, MTD;
- Allemagne : Hertel Germany;
- Belgique / Pays-Bas: Hertel Belgium, Hertel Netherlands, Altrad Balliauw;
- France : Arnholdt, Poujaud, Comi Service, Prezioso Linjebygg;
- Espagne : Rodisola (Industrie);
- Norvège : Prezioso Linjebygg.

Le groupe est également présent :

- au Moyen-Orient : Hertel Middle East, Prezioso Linjebygg;
- En Asie du Sud Est (Thaïlande, Singapour, Chine) : Hertel Asia;
- En Azerbaïdjan : Hertel;
- En Australie : Hertel Modern;
- En Afrique (Angola, Congo, Nigéria, Afrique du Sud) : Prezioso Linjebygg.

La couverture géographique et l'offre de services permettent de répondre efficacement aux appels d'offre internationaux, de plus en plus prisés par la clientèle industrielle.

L'intégration au sein du groupe des activités de fabrication d'échafaudages assure une capacité d'investissement importante dans des équipements de qualité, au meilleur prix.

ACCESS SOLUTIONS+INSULATION  
CORROSION PROTECTION+MECHANICAL+SPECIALIST SERVICES





its subsidiary Profix insulation has not been able to reach its targets;

- Hertel Belgium increased slightly in terms of business while streamlining its organization and increasing profitability;
- Hertel Netherlands experienced a slight drop in business, but profitability was improved.

• **Norway**

- in Norway, Prezioso Linjebygg had a difficult year in terms of business volumes, the decline in oil prices having led operators to reduce their maintenance expenses. However, the company has strengthened by gaining market share with its main customer, Statoil.

• **Caspian**

- in the Caspian region (Azerbaijan), activity is concentrated on one project, Shah Deniz II for BP. The project, which should last until the end of 2017 and is likely to have extensions, assured high growth in sales compared to the previous year.

• **Middle East**

- in the Middle East, streamlining continued in the various Hertel subsidiaries - Saudi Arabia, Qatar, Bahrain, Oman, Abu Dhabi. Joint ventures in Saudi Arabia and Abu Dhabi are being closed. The overall volume of activity is slightly down, but profitability indicators are improving;

- Prezioso Linjebygg is present in Abu Dhabi through a subsidiary that is also being reorganized.

• **Asia**

- in Asia (Singapore, Thailand, China), Group companies continued to grow. There are many market opportunities, both in maintenance and in the construc-

tion of new units, despite constant pressure on prices. Restructuring plans are also underway, including Singapore and Thailand.

• **Africa**

- in Angola, Prezioso Linjebygg saw a decrease this year compared to 2014/2015 but turnover remained excellent, marked in particular by the end of the Girassol project for Total;

- Congo also experienced a slight decline in business compared to last year;

- in the other countries of West Africa, the Group works primarily on projects. Performance declined sharply in Nigeria, and in line with the previous year for the rest of the perimeter.

• **Australia**

- business in Australia mainly concerns the Gorgon gas terminal project. The volume of activity on this project has been outstanding this year providing very high growth.

**PROSPECTS**

The Group's service business is directed at the sectors of construction, energy, process industries (chemical, petrochemical, pharmacy...), and oil and gas, both onshore and offshore. In the last sector, in addition to maintenance activities the group works on projects (new facilities, extensions, major renovations...).

Oil prices experienced a sharp decline in 2015, leading our clients to reduce their maintenance expenses and to delay the start of projects. Thus, the volume of activity of the group in the sector is expected to decline over the coming year. In subsequent years, everything depends on future changes in crude oil prices.

The energy sectors, including nuclear, construction and process industries, are not affected and should continue their development, bolstered in emerging countries by the construction of new sites, and in developed countries by the growing need to renovate existing sites (eg extensive overhaul of nuclear power in France) as well as some major projects (Hinkley Point in the UK).

To face these new challenges and make the most of its leadership, its geographical coverage and trades, the Group decided to set up an integrated commercial organization for the services branch, which should be implemented during the coming year.

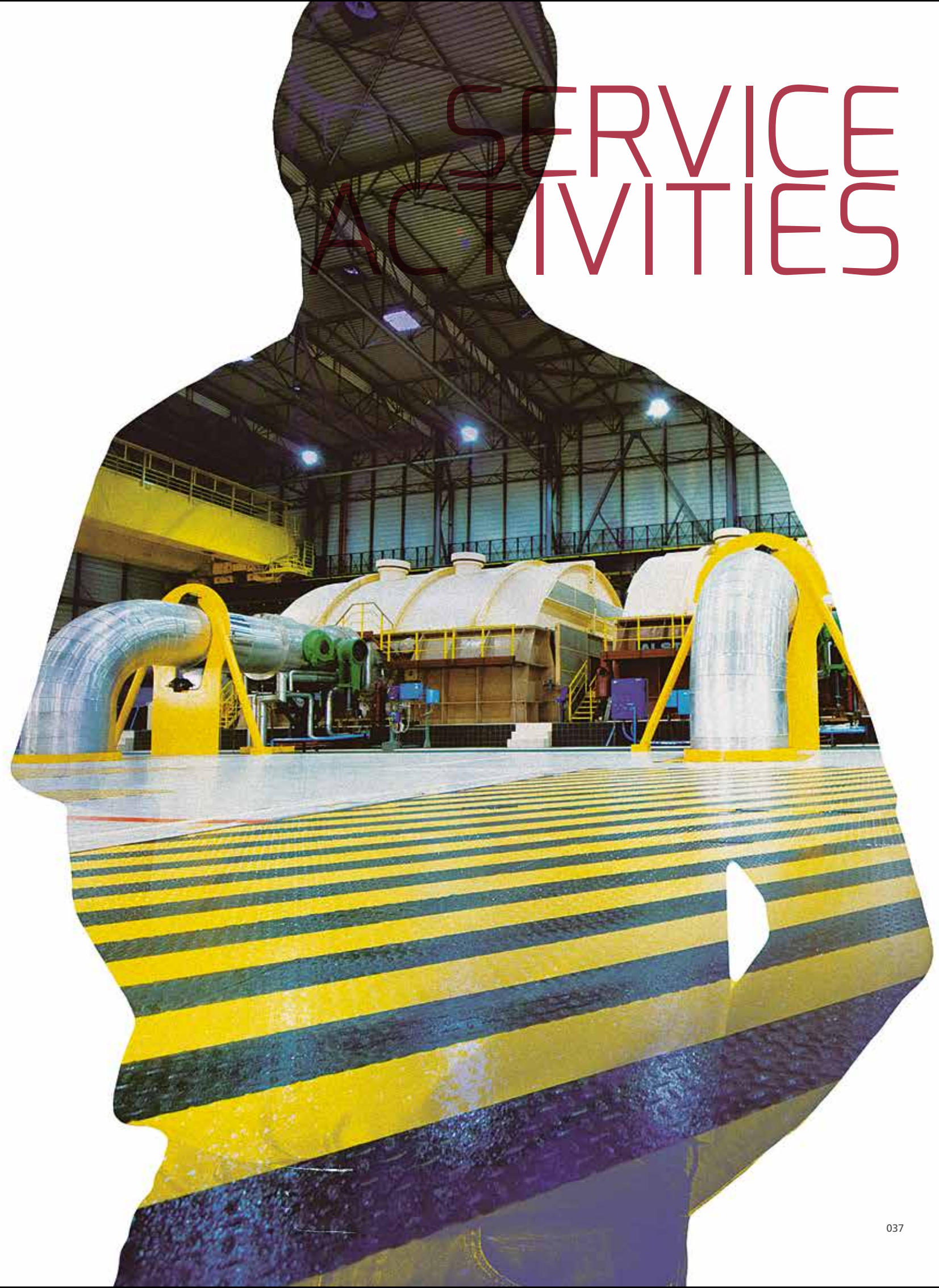
Safety, which is also coordinated at Group level, remains our primary concern and that of our customers.

**BACKLOG**

Backlog at the end of August 2016 covers 41% of the volume of forecast activity in the coming year.

\*

# SERVICE ACTIVITIES



ACCESS SOLUTIONS+INSULATION  
CORROSION PROTECTION+MECHANICAL+SPECIALIST SERVICES



### TENDANCES DE MARCHÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Dans l'ensemble, l'activité de services du groupe a connu une année 2015/2016 très favorable avec une croissance organique de plus de 3% par rapport à 2014/2015 à périmètre constant, c'est-à-dire hors Prezioso intégré pour la première fois. Ces résultats positifs sont dus au dynamisme commercial des sociétés du groupe dans la plupart des zones géographiques et à quelques grands projets ayant connu un pic d'activité sur l'exercice (Gorgon, Shah Deniz, Optara).

#### • Royaume-Uni

- Trad Scaffolding (Royaume-Uni), principalement présente à Londres dans le secteur du bâtiment, a connu une nouvelle progression en tirant parti du dynamisme du marché immobilier dans la capitale britannique;  
- MTD (Royaume-Uni), qui travaille principalement pour des clients du secteur du logement social, a mis en œuvre une réorganisation opérationnelle et commerciale et son activité en a été affectée.  
- NSG, en croissance a obtenu le renouvellement de ses principaux contrats et ainsi sécurisé son volume d'activité pour les prochaines années. Un contrat dans le domaine du pétrole off shore a été conclu, une première pour le groupe;  
- Hertel UK and Ireland, après une année 2014/2015 marquée par des projets non récurrents notamment pour le client Air Products, a connu une année 2015/2016 en léger repli. Elle est cependant au dessus du budget, avec quelques beaux succès commerciaux (ConocoPhillips, Sellafield).

#### • Allemagne

- Hertel Allemagne connaît une baisse importante de son activité par rapport à 2014/2015 en raison de l'achèvement du projet TDI pour BASF à Ludwigshafen en décembre 2015. Cependant, là aussi, le dynamisme commercial des équipes a permis de compenser partiellement la fin de ce projet, et les réalisations sont largement au dessus du budget.

#### • France

- toutes les sociétés de location, montages et services associés à l'industrie du Groupe Altrad opèrent principalement pour des clients internationaux, dans le cadre de contrats de maintenance de grands sites industriels (centrales nucléaires, raffineries, pétrochimie...). Elles évoluent dans un marché où les volumes sont constants en raison du faible nombre de nouveaux sites, et où la pression sur les prix est forte;  
- Prezioso Linjebygg, Poujaud et Comi en France ont maintenu leur volume d'activité et leur rentabilité. Notre position de leader sur le marché national est confirmée, notamment en ce qui concerne le nucléaire;  
- pour Altrad Arnholdt (France), l'exercice a été marqué par la poursuite du chantier de la gare de Bordeaux. Ce chantier a été un défi majeur en termes d'organisation et de réactivité, que la société a su relever. Cependant, le volume sur ce projet ayant été moins important que l'an passé, le chiffre d'affaires de la société est en léger recul.

#### • Espagne

- Rodisola (Espagne) après des années de baisse d'activité, a enfin enregistré un retour à la croissance, dans un contexte

économique légèrement plus favorable. Sa position de marché dans le secteur de la pétrochimie en Catalogne (Taragone) est forte.

#### • Belgique - Pays-Bas

- au Benelux, le groupe a renforcé sa position de leader incontesté dans les marchés de l'échafaudage et de l'isolation industrielle;  
- Altrad Balliauw a poursuivi sa dynamique de forte croissance, portée par de nouveaux succès commerciaux. En revanche sa filiale d'isolation Profix n'a toujours pas été en mesure d'atteindre ses objectifs;  
- Hertel Belgique a légèrement progressé en termes d'activité tout en rationalisant son organisation et en augmentant sa rentabilité;  
- Hertel Pays-Bas a connu une légère baisse de son niveau d'activité, mais la profitabilité a été améliorée.

#### • Norvège

- en Norvège, Prezioso Linjebygg a connu une année difficile sur le plan des volumes d'activité, la baisse des prix du pétrole ayant conduit les opérateurs à réduire leurs dépenses de maintenance. Toutefois la société s'est renforcée en gagnant des parts de marché chez son principal client, Statoil.

#### • Caspienne

- en zone Caspienne (Azerbaïdjan) l'activité est concentrée sur un projet, Shah Deniz II pour BP. Ce projet, qui devrait durer jusqu'à la fin de 2017 et est susceptible de connaître des extensions, a assuré un chiffre d'affaires en forte croissance par rapport à l'exercice précédent.

#### • Moyen-Orient

- au Moyen-Orient, la rationalisation des différentes filiales du périmètre Hertel — Arabie

Saoudite, Qatar, Bahrein, Oman, Abu Dhabi — s'est poursuivie. Les joint-ventures en Arabie Saoudite et à Abu Dhabi sont en cours de fermeture. Le volume d'activité global est donc en légère baisse, mais les indicateurs de profitabilité sont en progrès;  
- Prezioso Linjebygg est présent à Abu Dhabi au travers d'une filiale également en cours de réorganisation.

#### • Asie

- en Asie (Singapour, Thaïlande, Chine), les sociétés du groupe ont continué leur croissance. Les opportunités de marché sont nombreuses, tant en maintenance que sur des projets de construction de nouvelles unités, malgré une pression constante sur les prix. Des plans de restructurations sont également en cours, notamment à Singapour et en Thaïlande.

#### • Afrique

- en Angola, Prezioso Linjebygg une année en recul par rapport

à 2014/2015, mais néanmoins excellente, marquée notamment par la fin du projet Girassol pour Total;  
- le Congo a connu un niveau d'activité également en léger recul par rapport à l'an passé;  
- sur les autres pays d'Afrique de l'Ouest, le groupe travaille essentiellement sur des projets. La performance a été en forte baisse sur le Nigeria, et en ligne avec l'année précédente sur le reste du périmètre.

#### • Australie

- l'activité en Australie est essentiellement composée du projet de terminal gazier Gorgon. Le volume d'activité sur ce projet a été exceptionnel cette année et a assuré une croissance très importante.

#### PERSPECTIVES

Les activités de services du groupe s'adressent aux secteurs de la construction, de l'énergie, des industries de process (chimie, pétrochimie, pharmacie...), et de

l'oil and gas on shore et off shore. Sur ce dernier segment, outre ses activités de maintenance, le groupe travaille sur des projets (nouvelles installations, extensions, rénovations lourdes...).

Le prix du pétrole a connu une baisse très forte en 2015, conduisant nos clients à réduire leurs dépenses de maintenance et à différer le lancement des projets. De ce fait, le volume d'activité du groupe dans le secteur devrait baisser sur l'exercice prochain. Pour les exercices suivants, tout dépendra de l'évolution future des prix du brut.

Les secteurs de l'énergie, notamment nucléaire, de la construction et des industries de process, ne sont pas impactés et devraient continuer leur développement, porté dans les pays émergents par la construction de nouveaux sites, et dans les pays développés par les besoins croissants en rénovation des sites existants (par exemple le grand carénage du nucléaire en

France) ainsi que par quelques projets d'envergure (Hinkley point au Royaume-Uni).

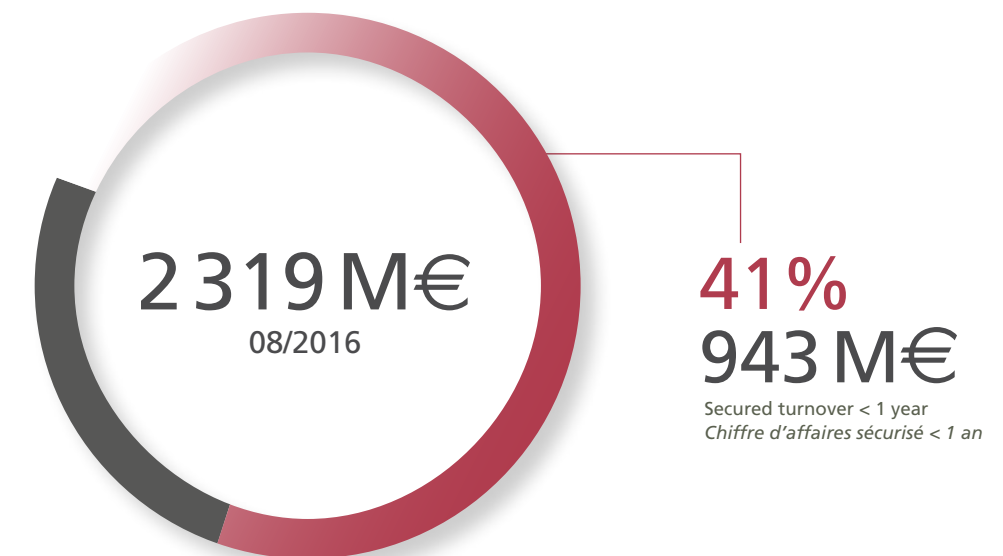
Afin de faire face à ces nouveaux défis, et de tirer au mieux parti de sa position de leader ainsi que de sa couverture géographique et métiers, le groupe a décidé de se doter d'une organisation commerciale intégrée sur la partie services, qui devrait être mise en place au cours de l'exercice. La sécurité (safety), elle aussi coordonnée au niveau du groupe, demeure notre première préoccupation ainsi que celle de nos clients.

#### CARNET DE COMMANDES

Le carnet de commandes à fin août 2016 couvre 41% du volume d'activité prévisionnel de l'exercice à venir.

### SERVICES ACTIVITY CONSOLIDATED ORDER BOOK +CARNET DE COMMANDES CONSOLIDÉ SERVICES

in € Million / en Millions d'€



914 AGENCES+INTERNATIONAL  
+SERVICES+SITES+HIRE

# SCAFFOLDING SALES & HIRE

## +LA VENTE ET LA LOCATION D'ÉCHAFAUDAGES



### SCAFFOLDING SALES & HIRE

While growth was particularly strong in the previous two years, the five subsidiaries (Generation, Trad, Beaver84, Star Events and Dessa) located in the United Kingdom experienced limited growth this year. There is no cause for alarm as market share is maintained and the situation results from a contraction in the building market, which, in turn, has led to identifying some very good margins.

For future years, particular attention will be paid to the consequences of the UK leaving Europe.

The reduction of fixed costs and the development of sales both contributed to these good results. For the second consecutive year the two German subsidiaries, Altrad Plettac Assco and Altrad Baumann, reached both targets of revenue and profit. Competition with the main European competitor, a scaffolding manufacturer, tended to favour the Group. There was very high attendance this year on the four Altrad stands at the biggest building trade fair — Bauma — held in Munich every three years. This is of course a good sign for the future.

In France, the combining of networks and retailers has proved beneficial as of the first year. The Altrad Plettac Mefran subsidiary, by combining the sales activities and design offices of Plettac and Mefran has achieved good performance. The turnover is 15% higher than last year, but it is the growth in EBITDA that is the most spectacular (+38%). The subsidiary Altrad Formwork & Shoring, combining the companies Jalmat, Altrad Soframat Etem and Rennepont for prop sales, was successful, with a growth in turnover of over 7% and in EBITDA of almost 15%.

Also noteworthy is the performance of the Polish subsidiaries in the Mostostal Group. All three activities are doing well - country and export sales, scaffolding hire and deck manufacturing for the Group. It should also be emphasized that Group demand for scaffolding decks was higher than expected causing some difficulties in delivering within the desired time. For the coming year, investment in a third deck production line has been validated, which will increase production capacity to 1.2 million units/year. This will satisfy both our external customers and the equipment needs of our subsidiaries in the service branch.

\*

### LA VENTE ET LA LOCATION D'ÉCHAFAUDAGES

Alors que la croissance avait été particulièrement soutenue ces deux dernières années, les cinq filiales (Generation, Trad, Beaver84, Star Events et Dessa) implantées au Royaume-Uni connaissent cette année une croissance limitée. Rien d'alarmant toutefois avec des parts de marché maintenues, mais seulement une contraction du marché bâtiment, qui ont permis de dégager encore des niveaux de marge très intéressants.

Pour les exercices à venir, une vigilance particulière est portée sur les conséquences de la sortie du Royaume-Uni de l'Europe.

En France, le rassemblement de réseaux et d'enseignes s'est révélé bénéfique dès la première année. La filiale Altrad Plettac Mefran, regroupant les activités commerciales et bureaux d'études de Plettac et Mefran a réalisé une belle performance. Le chiffre d'affaires est supérieur de 15% par rapport à l'année passée, mais c'est la progression de l'EBITDA qui est la plus spectaculaire (+38%). La filiale Altrad Coffrage & Étaie-ment, regroupant les enseignes Jalmat, Altrad Soframat Etem et Rennepont pour l'activité de vente des étais, a été réussie avec une croissance de chiffre d'affaires de

plus de 7% et d'EBITDA de près de 15%.

La réduction des charges fixes associée au développement du chiffre d'affaires ont tous deux contribué à ces bons résultats.

Pour la seconde année consécutive les deux filiales allemandes, Altrad Plettac Assco et Altrad Baumann, atteignent à la fois l'objectif de chiffre d'affaires et de résultat. La compétition avec le principal concurrent européen, fabricant d'échafaudages, est plutôt favorable au Groupe. On notera aussi cette année une très forte fréquentation sur les quatre stands d'Altrad du plus grand salon du bâtiment — La Bauma — qui se tient à Munich, tous les trois ans. Ceci est naturellement de bon augure pour l'avenir.

Il faut également noter les performances des filiales polonaises du Groupe Mostostal. Les trois activités se portent bien — vente pays et



export, location d'échafaudage et production de planchers pour le compte du Groupe —. On soulignera aussi que la demande du Groupe en planchers d'échafaudages a été plus forte que prévue et que

quelques difficultés de livraisons dans les délais souhaités ont été constatées. Pour l'exercice prochain, l'investissement dans une troisième ligne de planchers a été validé, ce qui portera la capacité

de production à 1 200 000 unités/an. Cela permettra de satisfaire à la fois nos clients externes ainsi que les investissements matériels nécessaires aux filiales de la branche service.

### SALES & HIRE NETWORK +RÉSEAU DE VENTE ET DE LOCATION

United Kingdom / Royaume-Uni

Generation  
Beaver B4  
Trad Hire & Sales

France / France

Altrad Paca  
Altrad Plettac Mefran

Spain / Espagne

Altrad Plettac Iberica

Benelux / Benelux

Altrad Benelux

Germany / Allemagne

Altrad Plettac Assco  
Altrad Baumann

Poland / Pologne

Mostostal  
Montaz  
Pomorze  
Prymat  
Konskie

Italy / Italie

Altrad Italia

## SALES+HIRE+MANUFACTURING +SCAFFOLDING

# EQUIPMENT FOR CONSTRUCTION & LOCAL AUTHORITIES

# EQUIPMENT FOR CONSTRUCTION & LOCAL AUTHORITIES

+LE MATÉRIEL POUR LE BÂTIMENT  
ET LES COLLECTIVITÉS

## EQUIPMENT FOR CONSTRUCTION & LOCAL AUTHORITIES

### Construction equipment

The year can be described as reasonable, at least. Indeed the activity and results are higher than the previous year but the targets were perhaps too ambitious, and were not reached overall. However, the results are fairly disparate in the European Regions. The best results were obtained in France, Belgium and Spain after several periods of stagnation. In the UK, after three good years of growth, there has been a pause without losing the benefit of the previous periods. The situation remains difficult in Italy and Portugal in particular due to the somewhat tense economic situation. In Germany the situation is paradoxical for our two brands Lescha and Atika. The former continues to perform well in a market that can be qualified as stable. However the latter is still suffering, mainly for structural reasons. This is the second consecutive year of difficulty. An additional restructuring programme has been activated to return to profitability as of next year.

Elsewhere in Europe, positions are stable in former Yugoslavia, very good in Romania but still delicate in the countries of the former USSR. Entities working in Ukraine or Russia (Altrad Poland and Agrimotor) are very vulnerable due to more stringent import regulations.

Finally, business in African countries for the Altrad International subsidiary has been hampered by numerous regional conflicts. It is significant that despite this situation, the teams were still able to meet their targets.

It is hard to predict short-term trends, as the economic environment and international politics seriously affect customer behaviour and consequently that of distributors to customers, whether they are professionals in the trade circuit, or individuals in the supermarket-DIY distribution sector. The only thing we can be sure of is that Altrad's presence has never been stronger or more widely spread across Europe.

### Equipment for local authorities

This is a uniquely French activity. Indeed it is a business model that has not been picked up on outside our borders. In this activity the clients rely exclusively on the resources that the French State is prepared to allocate to them. It is no secret that government grants are getting lower every year. Yet local authorities are faced with an increasing demand for social expenditure. Thus the only way to maintain business levels in this sector is to try to take market share from competitors in the industry. This year, two of the three distribution networks have met this challenge. Samia Devianne was the only one that had difficulties reaching the budget target. However Mefran Collectivités and the telesales networks (Vedif and Altrad Diffusion) performed well. The consolidated turnover figure for the industry is quite significantly over the budget and higher than n-1. Profitability is very satisfactory (+/-10%).

If the two networks (Mefran and Telesales) give us grounds for optimism in the future, it is up to Samia Devianne to find the resources to get back into a growth momentum. To do so we should not count on our customers showing more generosity, therefore internal solutions must be found to succeed in this conquest.

\*



CARRYING+COMPACTING+MIXING  
LOCAL AUTHORITIES EQUIPMENT+





Le deuxième exercice consécutif où nous sommes en échec. Un programme de restructuration complémentaire est activé afin de retrouver la rentabilité dès le prochain exercice.

Ailleurs en Europe, les positions sont stables en ex-Yougoslavie, très bonnes en Roumanie mais restent encore délicates dans les pays de l'ex-URSS. Les entités qui travaillent en Ukraine ou en Russie (Altrad Poland et Agrimotor) sont très exposées à cause du durcissement des règles d'importation imposées. Enfin, les activités vers les pays d'Afrique pour la filiale Altrad International ont été freinées par de nombreux conflits régionaux. Il est appréciable de constater qu'en dépit de cette situation, les équipes ont su malgré tout atteindre les objectifs.

Il est difficile de présager une évolution à court terme, le contexte économique et politique international influant très sérieusement sur le comportement des consommateurs et par voie de conséquence sur celui des clients distributeurs qu'ils soient professionnels, dans le circuit négoce, ou particuliers, dans le circuit de la grande distribution-DIY. Le seul élément dont on peut être sûr, est que la présence d'Altrad n'a jamais été aussi forte et étendue sur l'Europe.

#### Matériel pour les Collectivités

Cette activité présente la particularité d'être franco-française. C'est en effet un modèle économique qui n'a pas trouvé d'audience hors de nos frontières. Ainsi tous les clients disposent exclusivement des ressources que veulent bien leur allouer l'Etat Français. Ce n'est un secret pour personne que de rappeler que les dotations gouvernementales sont revues à la baisse chaque année. Pourtant les

Collectivités doivent faire face à des dépenses de nature sociale toujours plus importantes. La seule façon de maintenir le niveau d'activité de cette branche consiste donc à tenter de prendre des parts de marché aux concurrents du secteur. Cette année, deux réseaux de distribution sur trois auront réussi ce challenge. Seule Samia Devianne a rencontré des difficultés pour boucler l'objectif budgétaire. En revanche Mefran Collectivités et les réseaux de Télévente (Vedif et Altrad Diffusion) ont bien performé. Le CA consolidé de la branche est assez sensiblement au-dessus du budget et aussi supérieur à n-1. Sa rentabilité reste très satisfaisante (+/-10%).

Si ces deux réseaux (Mefran et Télévente) constituent pour nous de bonnes raisons d'être optimiste pour l'avenir, en revanche il conviendra à Samia Devianne de trouver les ressources pour se remettre dans une dynamique de croissance. Pour cela nous ne devons pas compter sur plus de générosité de la part de nos clients, c'est donc en interne que les solutions devront être trouvées pour assurer la conquête.



#### LE MATÉRIEL POUR LE BÂTIMENT ET LES COLLECTIVITÉS

##### Matériel pour le bâtiment

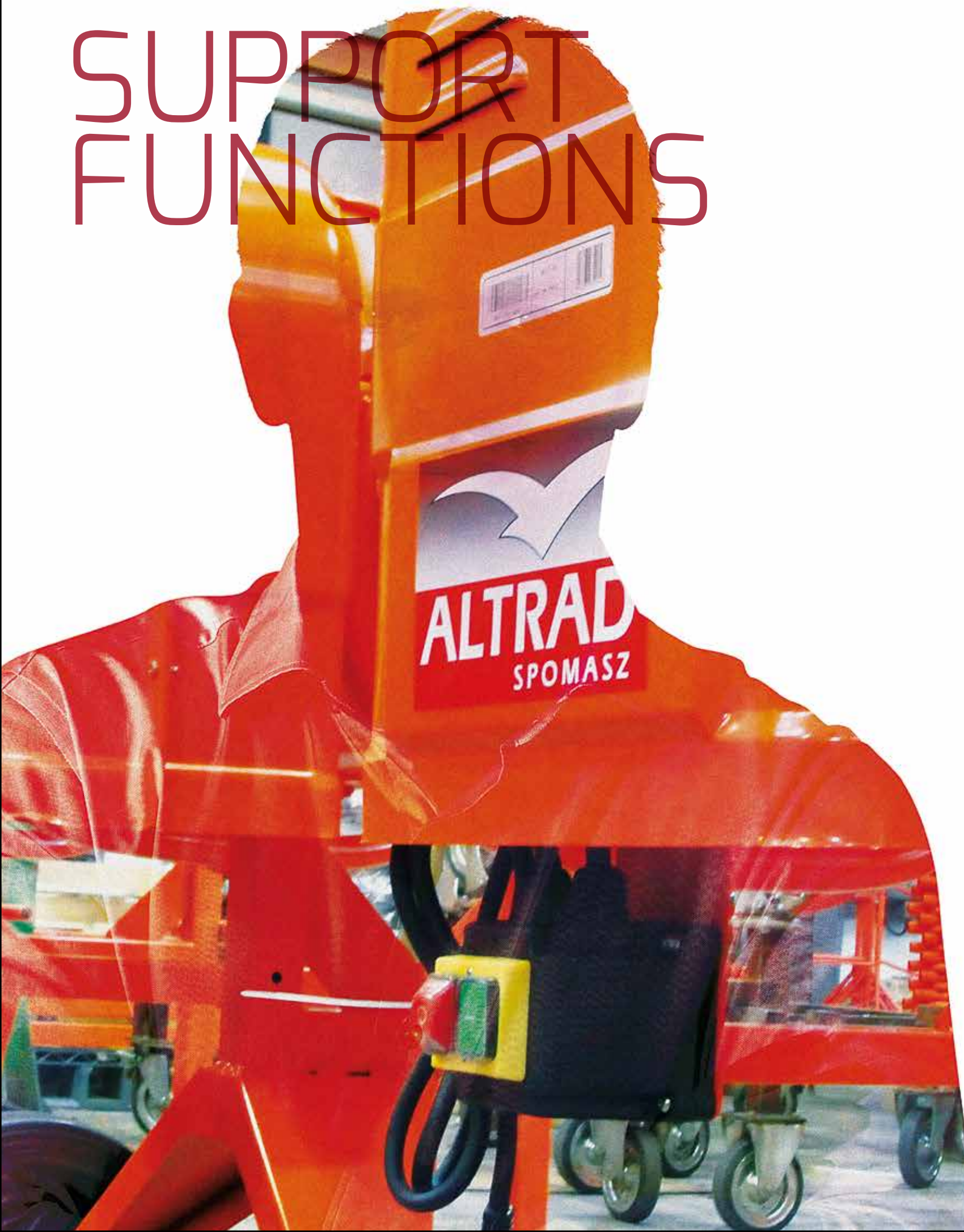
Exercice que l'on peut qualifier de correct, sans plus. En effet l'activité et les résultats sont supérieurs à l'exercice précédent mais les objectifs trop ambitieux peut-être, ne sont pas atteints au global. Cependant, les résultats sont assez disparates en fonction des régions d'Europe. C'est en France, en Belgique et en Espagne les meilleurs résultats ont été obtenus, après plusieurs périodes de stagnation. En UK, après trois belles années de progression, nous marquons une pause, sans pour autant perdre le bénéfice des exercices passés. La situation reste difficile en Italie et au Portugal notamment pour des raisons de contexte économique assez tendu. En Allemagne la situation est paradoxale pour nos deux enseignes que sont Lescha et Atika. La première continue de bien se comporter dans un marché que l'on qualifiera de stable. En revanche, la seconde souffre toujours et ce essentiellement pour des raisons structurelles. C'est maintenant

SALES+HIRE+MANUFACTURING  
+SCAFFOLDING

# EQUIPMENT FOR CONSTRUCTION & LOCAL AUTHORITIES



# SUPPORT FUNCTIONS



# SUPPORT FUNCTIONS

+LES ACTIVITÉS SUPPORT

## MANUFACTURING

Building on the development of its service companies and in anticipation of demand following the successive integration of the groups Hertel and Prezioso, the Altrad Group has extended its scaffolding production capacity. Thus, the Altrad Plettac facility in Großbräschen, Germany, has invested in a new laser machine and a mechanical saw, ensuring a quick response to the demands of third-party customers and the Group. The Alucon facility, located in Hódmezovásárhely, Hungary, supports Altrad Plettac Germany with the manufacturing of aluminium and steel products. With finalisation of the Alurotax project at the Mostostal facility in Siedlce, Poland, our internal and external customers can now be supplied with a new range of modular aluminium scaffolding. This site continues to be the main supplier of decks for the entire Altrad Group. With this aim in mind a third deck production line will be set up over the coming financial year to boost production capacity in fiscal year 2017/2018.

The Altrad Poland facility introduced scaffolding production this year, again to increase the Group's overall scaffold manufacturing capacity. Scaffolding production began during the first semester of fiscal year 2015/2016 and we expect to ramp up next year with forecast production of 2,000 tons of scaffolding.

The wheelbarrow and mixer manufacturing sites are at a steady state overall, with productivity gains during the previous fiscal year and controlled stock levels. As a reminder, the production facilities for wheelbarrows and mixers include: Altrad Saint-Denis (Saint-Denis de Cabanne, France), Irbal (Portugal), Fort (Holland), Hofmaninger (Austria), Belle UK (England), Limex (Croatia), Alucon (Hungary), Lescha (Germany), Liv (Slovenia) and Altrad Italia (Italy), the latter for assembly only.

Aware of the difficulties linked to the global economic environment, the Group focused on improving its production costs. The progress unit known as the Productivity PU, whose main objective is to decrease the cost of manufactured goods, is continuing its activity. The first results are encouraging.

\*

## LA PRODUCTION

*Fort du développement des sociétés de service, et anticipant les besoins suite aux intégrations successives des Groupes Hertel et Prezioso, le Groupe Altrad a fait croître ses capacités de production d'échafaudage.*

*Ainsi, le site d'Altrad Plettac Allemagne, situé à Großbräschen en Allemagne a investi dans un nouveau laser et une scie mécanique, ce qui a permis de répondre rapidement aux demandes des clients tiers et du Groupe. Le site d'Alucon, situé à Hódmezovásárhely en Hongrie vient en support du site d'Altrad Plettac Allemagne sur les productions en aluminium et acier.*

*La finalisation du projet Alurotax, sur le site de Mostostal, situé à Siedlce en Pologne, a permis de mettre à disposition de nos clients internes et externes une nouvelle gamme d'échafaudages modulaires en aluminium. Ce site continue d'être le principal fournisseur de planchers pour tout le Groupe Altrad. Dans cette optique, une troisième ligne de planchers va être construite sur l'exercice prochain et va ainsi renforcer leur capacité de production sur l'exercice 2017/2018. Le site d'Altrad Poland a intégré cette année des productions d'échafaudages, là aussi pour augmenter la capacité globale de fabrication d'échafaudages du Groupe. Les premières productions d'échafaudages ont eu lieu pendant le premier trimestre de l'exercice 2015/2016 et nous*



MANUFACTURING+PRODUCTIVITY  
QUALITY+SAFETY+DELIVERY

prévoions une montée en puissance sur l'exercice suivant avec une prévision de fabrication de 2 000 tonnes d'échafaudages.

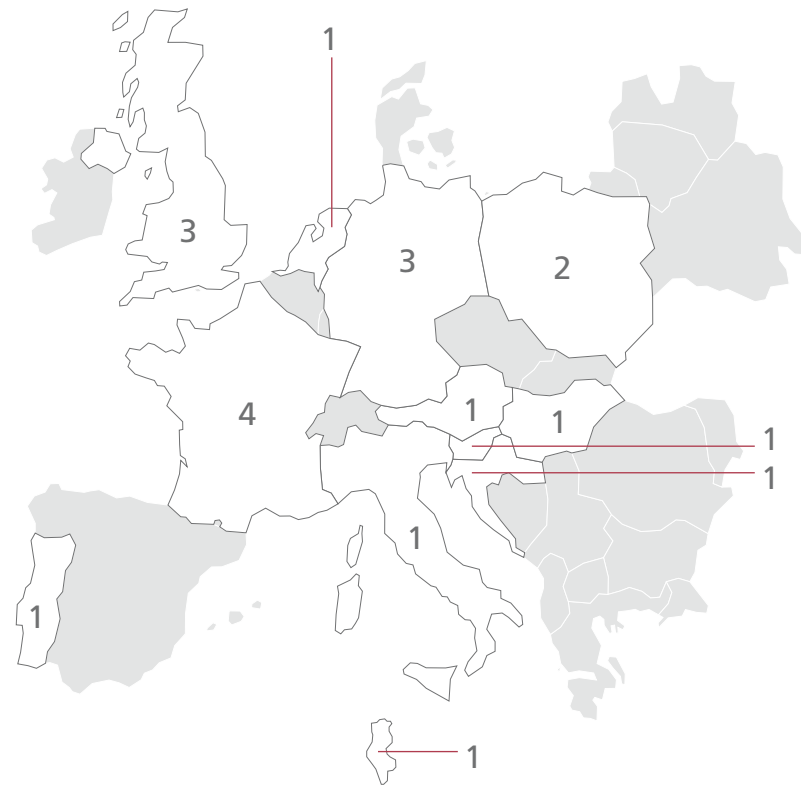
Les sites de production de brouettes et de bétonnières sont en régime stationnaire, avec globalement, des gains de productivité réalisés sur

le dernier exercice, tout en maîtrisant leurs niveaux de stock. Pour mémoire, les sites de production de brouettes et de bétonnières sont: Altrad Saint-Denis (Saint-Denis de Cabanne, 42), Irbal (Portugal), Fort (Hollande), Hofmaninger (Autriche), Belle UK (Angleterre), Limex (Croatie), Alucon (Hongrie),

Lescha (Allemagne), Liv (Slovenie) et Altrad Italia qui réalise l'assemblage uniquement.

Conscient des difficultés liées au contexte économique mondial, le Groupe s'est concentré sur l'amélioration de ses coûts de production. La cellule de progrès dénommée

22 MANUFACTURING SITES  
+22 SITES DE PRODUCTION



Austria / Autriche	
Wheelbarrows / Brouettes	1
Croatia / Croatie	
Concrete Mixers & Wheelbarrows / Bétonnières & Brouettes	1
France / France	
Scaffolding, props / Echafaudages, étais	2
Concrete Mixers / Bétonnières	1
Local authorities division / Tubulaires collectivités	1
Germany / Allemagne	
Scaffolding, props / Echafaudages, étais	1
Concrete Mixers / Bétonnières	1
Piping / Piping	1
Hungary / Hongrie	
Scaffolding / Echafaudages	1
Italy / Italie	
Concrete Mixers & Wheelbarrows / Bétonnières & Brouettes	1
Poland / Pologne	
Access solutions & shoring / Solutions d'accès et d'étalement	1
Concrete Mixers / Bétonnières	1
Portugal / Portugal	
Concrete Mixers / Bétonnières	1
Slovenia / Slovénie	
Concrete Mixers / Bétonnières	1
The Netherlands / Pays-Bas	
Wheelbarrows / Brouettes	1
Tunisia / Tunisie	
Scaffolding / Echafaudages	1
United Kingdom / Royaume-Uni	
Concrete Mixers / Bétonnières	1
Piping / Piping	2

MANUFACTURING+PRODUCTIVITY  
QUALITY+SAFETY+DELIVERY

# SUPPORT FUNCTIONS

PU productivité, dont l'objectif majeur est la baisse du coût de revient des produits manufacturés, poursuit son activité. Les premiers résultats sont encourageants.

Australia / Australie	
Piping / Piping	1
Singapore / Singapour	
Piping / Piping	1



## PURCHASING

+LES ACHATS



### PURCHASING

The Group's Purchasing Department (€1,000 million in revenue) has been engaged on several fronts this year, involving raw materials, energy, the fleet, IT and telephony. Each year, steel is a particular focus of our attention (€40 million): with the downtrend it is essential to keep in step with the market, or even do better than the market. Through our Group negotiations, we have largely achieved this goal and our steel purchases have seen average reductions of around 10% compared to the previous year, despite price increases at year-end.

Throughout the year, once again, particular emphasis was placed on optimizing working capital needs: our purchasing teams are routinely engaged in improving payment terms and controlling stocks, while remaining vigilant toward the fundamental issues of quality, price and the level of service of our suppliers and providers.

This global action was accompanied by daily support for companies in the Group, working closely with the buyers in each subsidiary. It is they who have a clear vision of the challenges of each business and the responsiveness required for optimisation.

At the macroeconomic level, fluctuations, particularly in the currency market, were more contained than in the previous year, allowing a degree of equanimity in our decisions and purchase arbitrations.

Finally, we again benefited from Group volumes and the synergies between subsidiaries to optimize purchases wherever possible.

In terms of areas for improvement, the overall monitoring of purchasing performance remains a priority for the department and for general management, given the volumes involved and their impact on results. The particular focus on optimizing our working capital will continue next year.

Following the acquisition of the Hertel Group in 2015 and Prezioso-Linjebygg in 2016, the Altrad Group is in the process of transformation, with the growing predominance of service companies. Group purchases must therefore adapt to this change. Service outsourcing and temporary work now represent 30% of our external expenses: these families will be optimized as much as possible over the coming year.

### Sourcing from Asia

It was an anniversary fiscal year for Altrad Asia, which celebrated 10 years of existence. The structure, Altrad's first location in Asia, is now a centrepiece of Group Purchasing and Sourcing.

Its two offices located in Hong Kong and Suzhou, in the suburbs of Shanghai, are staffed by about twenty employees. Their daily tasks of identifying suppliers, negotiating, Purchase administration, Quality and Logistics helped to secure and optimize the supply of products and components from Asia to the subsidiaries in the Group.

This year saw the consolidation of exchanges between the UK and Altrad Asia as well as the first transactions on behalf of certain subsidiaries of the Hertel group. Cooperation between Altrad and Hertel is set to grow in the coming year.

In terms of fluctuations in materials and currencies, fiscal year 2015/2016 was less problematic than the previous year. This relative stability allowed us to work with greater equanimity and to focus our efforts on fundamental actions to create value such as optimizing payment terms for suppliers and enhancing competitive intelligence.

Through its action, Altrad Asia remains a formidable tool for integrating new subsidiaries. Thus, amongst other objectives for 2016/2017, it will continue to integrate the Hertel group and become more closely involved with Prezioso, the group that has recently joined the Altrad fold.

\*

### LES ACHATS

La Direction des Achats du Groupe (1 000 M€ de CA) s'est engagée dans plusieurs chantiers cette année : matières premières, énergie, flotte automobile, informatique, téléphonie par exemple. Chaque année, l'acier retient particulièrement notre attention (40 M€) : en tendance baissière, il faut en effet être surs de coller au marché, voire même faire mieux que le marché. Grâce à nos négociations Groupe, nous avons largement réussi cet objectif et nos achats d'acier ont connu en moyenne des baisses de l'ordre de -10% par rapport à l'exercice précédent, et ce, malgré les hausses de prix connues en fin d'exercice.

Tout au long de l'année, une fois de plus, un accent particulier a été mis sur l'optimisation du Besoin en Fonds de Roulement : amélioration des délais de paiements et maîtrise des stocks ont rythmé le quotidien de nos équipes Achats,

sans pour autant relâcher notre vigilance sur les fondamentaux de qualité, prix et niveau de service de nos fournisseurs et prestataires.

Cette action globale s'est accompagnée d'un soutien quotidien aux sociétés du Groupe en étroite collaboration avec les acheteurs de chaque filiale. Ce sont en effet ces acteurs, sur le terrain, qui ont une vision précise des enjeux de chaque métier et de la réactivité nécessaire pour les optimiser.

Au niveau macroéconomique, les fluctuations, notamment du marché des devises, ont été plus contenues que N-1, ce qui nous a apporté une certaine sérénité dans nos décisions et arbitrages achats.

Enfin, nous avons une fois de plus profité des volumes du Groupe et des synergies des filiales pour toujours mieux optimiser les achats dès que ce fût possible.

Concernant les axes d'amélioration, le suivi global de la performance Achat reste une des priorités du service et de la Direction Générale, compte tenu des volumes engagés et de leur impact sur les résultats. L'effort particulier sur l'optimisation de notre BFR se poursuivra encore l'année prochaine.

Suite à l'acquisition du Groupe Hertel en 2015 et de Prezioso-Linjebygg en 2016, le Groupe Altrad est en train de se métamorphoser avec une prédominance de plus en plus marquée des sociétés de services. Les achats Groupe se doivent dès lors de s'adapter à cette mutation. La sous-traitance service et l'intérim représentent désormais 30% de nos dépenses externes : ces familles seront optimisées autant que possible sur le prochain exercice.

### Sourcing Asie

Ce fut un exercice anniversaire pour Altrad Asia, qui fêtait ses 10 ans d'existence. Cette structure, première implantation historique d'Altrad en Asie, est aujourd'hui une pièce maîtresse dans la politique d'Achat-Sourcing du Groupe.

Ses deux bureaux, localisés à Hong Kong et à Suzhou, grande banlieue de Shanghai, occupent une vingtaine de collaborateurs. Leurs actions quotidiennes sur l'identification de fournisseurs, la négociation, l'administration des Achats, la Qualité et la Logistique contribuent à sécuriser et optimiser l'approvisionnement des filiales du Groupe des produits et composants en provenance d'Asie.

Cette année a vu la consolidation des échanges UK-Altrad Asia, et la prise en charge des premiers dossiers pour le compte de certaines filiales du groupe Hertel. Une montée en puissance dans la coopération Altrad et Hertel est logiquement attendue pour N+1.

En terme de fluctuations matières et devises, l'exercice 2015/2016 a été moins délicat que le précédent. Cette relative stabilité nous a permis de travailler avec plus de sérénité et de concentrer nos efforts sur des actions de fonds créatrices de valeur, telles que l'optimisation des conditions de paiements fournisseurs ou encore le renforcement de la veille concurrentielle.

De par son action, Altrad Asia reste un formidable outil d'intégration des nouvelles filiales. Aussi, a-t-elle entre autres objectifs 2016/2017 de poursuivre l'intégration des filiales Hertel, et de se rapprocher de Prezioso, groupe nouvellement passé sous giron Altrad.



PURCHASES+NEGOCIATION+QUALITY  
+DELIVERY+PRICES

# LOGISTICS

## LOGISTICS

+LA LOGISTIQUE

### LOGISTICS

The 2016 financial year was as expected a year of deploying management tools to enhance the competitiveness of subsidiaries:

- reporting on transportation covered 94% of the Group's transport budget outside Hertel's activity, or about €32 million. Thanks to an innovative approach based on a limited number of key indicators, the subsidiaries were challenged throughout the year, which generally yielded savings in addition to those validated during the budget sessions;
- quantitative and qualitative inventory analyses, extended to 80% of total Group activity outside Hertel, at four-monthly intervals, guided the subsidiaries in their choice of optimizing procurement and reducing products with low or non-existent turnover. A system was set up to monitor trends and forecast consumption and/or sales to complete the inventory-tracking arrangements in subsidiaries;
- finally, logistics reporting was tested in one subsidiary to monitor and optimize logistics costs, and after approval by Management, could begin to be gradually deployed in other subsidiaries where this is an issue.

Other focal areas of work in 2016:

- the subsidiary Altrad Logistics, transformed into a cost centre, responded to the needs of subsidiaries by allowing them to benefit from additional transport potential, while providing a competitive tariff level between local prices and Altrad logistics sourcing as a freight forwarder. Finally, centralising the management of international flows into a single unit has reduced administrative costs in subsi-

diaries (charter management, monitoring and billing services);

- 3 French subsidiaries in the Services sector have transferred all or part of their provided or own-account transport to a system of vehicle rental with drivers. Studies are underway in other countries, notably Belgium and Poland;
- tenders Management on a four-monthly basis for Chinese imports to Europe in collaboration with Altrad Asia, in addition to being an effective economic approach, has avoided the pitfalls of the lack of available shipping space;
- assistance was also provided to Operations Management in the Services sector to audit the Hertel organizations, in relation to staff issues (costs, skills pyramid), as well as car fleets.

For fiscal 2017, there are plans to expand the structural projects to new entrants, mainly in the services sector, and continue to support operations in both branches of the Group.

\*

### LA LOGISTIQUE

L'exercice 2016 a été comme prévu une année de déploiement des outils de gestion au service de la compétitivité des filiales :

- le reporting transport couvre 94% du budget transport du Groupe hors activité Hertel, soit environ 32 millions d'€. Grâce à une approche innovante basée sur un nombre limité d'indicateurs clés, les filiales ont été challengées tout au long de l'année, permettant globalement une économie supplémentaire à celles validée pendant les sessions budgétaires;
- les analyses quantitatives et

qualitatives des stocks, étendues à 80 % du total du Groupe hors activité Hertel, avec une périodicité quadrimestrielle, ont orienté les filiales dans leurs choix d'optimisation des approvisionnements ainsi que de réduction des produits sans ou à faibles rotations. La mise en place d'un système de tendance et de prévision des consommations et / ou ventes est venue compléter le dispositif de suivi des stocks dans les filiales;

- enfin, un reporting logistique a été testé dans une filiale pour suivre et optimiser les coûts logistiques, et après validation par la Direction Générale, pourrait commencer à être déployé progressivement dans d'autres filiales avec enjeu.

Les autres axes de travail privilégiés en 2016 :

- la filiale Altrad Logistique, transformée en centre de coûts, a répondu aux besoins des filiales en leur faisant bénéficier de potentiels transports supplémentaires, tout en qualifiant un niveau tarifaire concurrentiel entre les prix locaux et le sourcing d'Altrad Logistique, commissionnaire de transport. Enfin, la gestion centralisée des flux internationaux par une cellule unique a allégé les charges administratives dans les filiales (gestion des affrètements, suivi et facturation des prestations);
- 3 filiales françaises de la branche service ont transféré tout ou partie de leurs transports prestés ou en compte propre vers la location de véhicule avec conducteurs. Des études sont en cours sur d'autres pays, notamment la Belgique et la Pologne;
- la gestion des appels d'offre à un rythme quadrimestriel des

imports chinois vers l'Europe en collaboration avec Altrad Asia a permis, en plus d'une approche économique performante, d'éviter les écueils du manque de disponibilité sur les navires;

- une aide a aussi été apportée à la Direction des Opérations de la branche Service dans les audits des organisations Hertel, sur les aspects personnels (coûts, pyramide des compétences), ainsi que sur les flottes automobiles.

Pour l'exercice 2017, il est prévu d'étendre ses projets structurants aux nouveaux entrants, principalement dans la branche service, et de continuer le soutien aux opérations des 2 branches du Groupe.



LOGISTICS+TRANSPORTATION  
CONTAINERS+CROSS-BORDER

## INNOVATION +L'INNOVATION

### INNOVATION

The Altrad Group operates in an environment —services to industry, equipment for construction— where technological developments are slow. In addition the group is now 75% oriented toward services.

Product innovation exists, of course, and can create competitive differentiation. Recent projects include the motorised wheelbarrow at our Fort subsidiary in the Netherlands, and the range of much lighter but equally resistant scaffolding being developed by our Plettac subsidiary in Germany.

Advanced technologies are also incorporated in the supply of services, notably through expert simulation software developed internally.

In the critical environment in which we operate (height access solutions, industrial sites...) safety is an obsession and a target for progress and continuous innovation. Products are constantly adapted, team training is reviewed, operational organizations are redefined, in order to reach our goal «Target Zero»: zero accidents.

However, these innovations in products, technology and services, though fundamental, do not themselves explain the success of the Altrad Group.

How could a small business in the Hérault over a space of thirty years become a world leader in its business activities, which continue to gain market share from its competitors, and the main consolidator in the industrial maintenance sector with the acquisitions of Hertel and Prezioso?

The reasons for this success mainly reside in strategic innovation and managerial innovation.

### Strategic innovation: getting our business models to evolve

The Altrad strategy is formalized in a document, the strategic memorandum, created with advice on strategic policy from outside the group. The strategic memorandum is updated annually and shared with all the managers of the group.

Starting out as a scaffolding manufacturer, the group has continued to grow its business model by evolving in terms of:

- the value proposition for the customer: how to best meet their needs;
- the profit formula: how to be profitable and to remunerate invested capital;
- key processes and how to optimize them;
- key resources.

Thus, the group has incorporated equipment hire activities, corresponding to a customer need (limited investments) and offering a favourable profit formula. This became possible the moment the key resources for this type of activity (abundant capital) were available.

Similarly, the group has shifted toward services to industry, now by far its main activity. This is an attractive sector because it focuses around a small number of multinational groups, with considerable barriers to entry and a global market. We realised that with our large fleet of equipment, we had a key resource to succeed in this area. The size of the players in the field is such that this development was mainly achieved through acquisitions.

Today, we are expanding our range of services directed at major industrial sites, integrating new expertise (testing, inspection, anti corrosion, maintenance engineering...), to meet customer demand for integrated solutions.

Thus, in a difficult and competitive market the group seeks positioning in line with market demand, and the most appropriate organization to achieve this positioning.

### Managerial innovation: optimizing the execution of our strategy

Since its creation, the Altrad group has sought to set up the best management structures to execute its strategy, based on the latest research in the field, but also by attempting to define its own original and innovative approach. This led to drafting the Group Management Charter. This book of about 200 pages, shared with all the managers of the group, is the subject of constant adaptation, with a revised version issued every three or four years.

The key concepts introduced in this charter and which illustrate our specificity include:

- The principle of subsidiarity or how to shorten decision-making circuits: The Altrad Group has opted for a central structure (holding) which is light, and whose expertise is therefore mainly located in the operating entities. This allows agility and speed of reaction and avoids bureaucracy. The principle of subsidiarity states that a task must be the responsibility of the operational entity except in cases — very limited in number — where it can be better achieved by the central structure, because of expertise (strategy, acquisitions...) or the

benefits of pooling resources (purchases...);

- the red zone and the green zone or how to clarify the responsibilities of each: One of the key success factors of an organization, recognized as such in the latest management research (eg Gary L. Neilson, Karla L. Martin and Elizabeth Powers, «The Secrets to Successful Strategy Execution», Harvard Business Review, 2015) is the clear allocation of decision rights. Several years ago, the Altrad Group introduced a «red zone / green zone» model that defines the decision rights and area of responsibility of operational managers, which are wide-ranging under the subsidiarity principle. The extensive green zone calls on imagination, creativity and therefore the ability of managers to pick up on weak signals of market transformation, to think outside the box and therefore to be innovative. The red zone and the green zone can evolve over time but always in a clear and transparent way vis-à-vis the various stakeholders;

- valuing cultural differences or how to enjoy the wealth of each individual: This is one of the founding concepts of the Altrad Group. We are not only speaking here about cultures in the broadest sense, but everything that makes up an individual (country of origin, religion, education, position in the company, age...). Diversity as a factor of wealth.

We never forget that before being a matter of structures or organization, innovation is above all a mindset. How do we go about extending this mindset throughout the organization? We have chosen the path of dialogue, debate, collegiality, exchanges outside any hierarchy, so that everyone can freely express their ideas and positions. This creates an environment that fosters agility and innovation.

Our management seminars, which have a strong element of discussion on cross-cutting topics such as courage, excellence, collective intelligence or indeed innovation, is a special moment in this sense, that can be shared by our partners.

\*

### L'INNOVATION

Le groupe Altrad évolue dans un environnement —services à l'industrie, équipements pour la construction— où les évolutions technologiques sont lentes. De plus le groupe est aujourd'hui à 75% tourné vers les services.

L'innovation produits existe, certes, et permet de créer des facteurs de différenciation par rapport à la concurrence. Parmi les projets récents, on peut citer la brouette à moteur de notre filiale Fort aux Pays-Bas, ainsi qu'une gamme d'échafaudages beaucoup plus légère mais tout aussi résistante sur laquelle travaille notre filiale Plettac en Allemagne.

Les technologies avancées sont aussi intégrées à l'offre de services, notamment à travers des logiciels experts de simulation développés en interne.

Dans l'environnement critique dans lequel nous évoluons (solutions d'accès en hauteur, sites industriels...) la sécurité est une obsession et un axe de progrès et d'innovation permanent. Les produits sont en permanence adaptés, les formations des équipes revues, les organisations opérationnelles redéfinies, pour arriver à notre objectif «Target zéro»: Zéro accident.

Cependant ces innovations produites, technologiques et de services, quoique fondamentales, ne peuvent pas expliquer à elles seules le succès du groupe Altrad.

Comment une petite entreprise de l'Hérault a pu devenir en trente ans un leader mondial sur ses métiers qui ne cesse de prendre des parts de marché à ses concurrents, et le principal consolidateur du secteur de la maintenance industrielle avec les acquisitions d'Hertel et de Prezioso?

Les raisons de ce succès sont à chercher notamment dans l'innovation stratégique et l'innovation managériale.

### L'innovation stratégique : faire évoluer nos business models

La stratégie d'Altrad est formalisée dans un document, le mémorandum stratégique, réalisé avec des conseils en stratégie extérieurs au groupe. Le mémorandum stratégique est mis à jour chaque année et partagé avec l'ensemble des managers du groupe.

Au départ fabricant d'échafaudages, le groupe n'a eu de cesse que de faire progresser son business model



## INNOVATION+DESIGN+PROCESS MATERIAL+EQUIPMENT+SOFTWARE

en faisant évoluer :

- la proposition de valeur pour le client : comment satisfaire au mieux ses besoins;
- la formule de profit : comment être en mesure d'être rentable et de rémunérer les capitaux investis;
- les processus clés et comment les optimiser;
- les ressources clés.

Ainsi, le groupe a intégré des activités de location de matériel, correspondant à un besoin client (limiter les investissements) et offrant une formule de profit favorable. Cette intégration a été possible à partir du moment où les ressources clé pour ce type d'activité (capitaux abondants) ont été disponibles.

De même, le groupe s'est développé vers services à l'industrie, désormais de loin sa première activité. Ce secteur est attractif car concentré sur un petit nombre de groupes multinationaux, avec des barrières à l'entrée importantes et un marché mondial. Nous avons constaté qu'avec notre parc de matériel important, nous disposons d'une ressource clé pour y réussir. L'importance des acteurs installés dans ce domaine nous a conduits à réaliser ce développement essentiellement par acquisitions.

Aujourd'hui, nous élargissons notre gamme de prestations de services à l'attention des sites industriels importants, en intégrant de nouvelles compétences (testing, inspection, anti corrosion, ingénierie de maintenance...), afin de répondre à la demande des clients pour des solutions intégrées.

Ainsi, dans un marché difficile et concurrentiel, le groupe est-il toujours à la recherche du positionnement le plus en phase avec la demande du marché, et de l'organisation la plus à même de réussir ce positionnement.

**L'innovation managériale : optimiser l'exécution de notre stratégie**  
Dès sa création, le groupe Altrad a cherché à mettre en place les structures de management les mieux à même de mettre en œuvre sa stratégie, en s'appuyant sur les derniers travaux de recherche réalisés dans ce domaine, mais aussi en tentant de définir sa propre voie, originale et innovante. C'est ainsi qu'est née la Charte de Management du Groupe. Cet ouvrage d'environ 200 pages, partagé avec tous les managers du groupe, fait l'objet d'un travail d'adaptation constant et une nouvelle version est proposée tous les trois ou quatre ans.

Parmi les concepts clé introduits dans cette charte et qui font notre spécificité on peut citer notamment :

- Le principe de subsidiarité ou comment raccourcir les circuits de décision : Le groupe Altrad a opté pour une structure centrale (holding) légère, les compétences étant de ce fait essentiellement localisées dans les entités opérationnelles. Ceci permet l'agilité et la vitesse de réaction et évite la bureaucratie. Le principe de subsidiarité définit qu'une tâche doit être de la responsabilité de l'entité opérationnelle sauf dans les cas – très limités en nombre – où elle peut être mieux réalisée par la structure centrale, en raison de ses compétences (stratégie, acquisitions...) ou des bénéfices d'une éventuelle mutualisation (achats...).

- La zone rouge et la zone verte ou comment clarifier les responsabilités de chacun : Un des facteurs clé de succès d'une organisation, reconnu comme tel dans les derniers travaux de recherche en management (par ex Gary L. Neilson, Karla L. Martin et Elisabeth Powers, « Récussir l'exécution de sa stratégie », Harvard Business Review, 2015) est la clarté dans la répartition des droits de décision. Le groupe Altrad a mis en place depuis de nombreuses années un modèle « zone rouge / zone verte », qui définit les droits de décision et la zone de responsabilité des managers opérationnels, très étendue en vertu du principe de subsidiarité. Cette zone verte très étendue sollicite l'imagination, la créativité et donc l'aptitude des managers à identifier les signaux faibles de transformation du marché, à sortir des sentiers battus et donc à être innovants. La zone rouge et la zone verte peuvent évoluer au cours du temps mais toujours de manière claire et transparente vis-à-vis des différentes parties prenantes.

- Les Progress Units ou comment favoriser les échanges horizontaux : Ces structures, non hiérarchiques et transversales, ne fonctionnent ni comme une équipe projet ni comme une structure classique. Elles sont un lieu d'échange qui favorise le partage des meilleures pratiques (benchmarking), la mise en place de synergies entre les filiales et les démarches communes de progrès, et stimulent naturellement l'esprit d'innovation. Elles évoluent au cours du temps, embrassant des logiques métiers (équipement, services),

fonctionnelles (achat, IT...). Leur caractère innovant tient également au fait qu'en plus d'être des lieux de réflexion et de partage, elles peuvent devenir des outils de pilotage et de management de la transformation.

- La valorisation des différences culturelles ou comment profiter de la richesse de chaque individu : C'est un des concepts fondateurs du groupe Altrad. On ne parle ici pas uniquement de cultures au sens le plus général, mais de tout ce qui constitue un individu (pays d'origine, religion, études, fonction dans l'entreprise, âge...). La diversité comme facteur de richesse.

Nous n'oublions pas qu'avant d'être une affaire de structures ou d'organisation, l'innovation est avant tout un état d'esprit (« mindset »). Comment alors insuffler cet état d'esprit dans l'organisation ? Nous avons choisi la voie du dialogue, du débat, de la collégialité, des échanges hors de toute hiérarchie, afin que chacun puisse librement exprimer ses idées et ses positions. C'est ainsi que se crée un environnement favorable à l'agilité et l'innovation.

Nos séminaires de management, qui laissent une large part à des débats sur des sujets transversaux tels que le courage, l'excellence, l'intelligence collective ou justement l'innovation, est un moment privilégié en ce sens, que peuvent partager nos partenaires.

# INNOVATION

INNOVATION+DESIGN+PROCESS  
MATERIAL+EQUIPMENT+SOFTWARE

# THE HUMAN COMPANY

by **ALTRAD**

## ENVIRONMENTAL & SOCIAL RESPONSIBILITY

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE  
ET ENVIRONNEMENTALE



# SAFETY, HEALTH, QUALITY, ENVIRONMENT & TRAINING

+SÉCURITÉ, HYGIÈNE, QUALITÉ,  
ENVIRONNEMENT ET FORMATION



## HEALTH AND SAFETY

The Altrad Group operates in dangerous conditions among some extremely difficult and challenging environments. One of our core values is to operate worldwide in a safe and responsible manner with the greatest respect for the health and safety of our employees, contractors, customers, and the communities and environment in which we operate.

In addition to being determined to ensuring everyone returns home safely every day, we also recognize the commercial and financial significance of an outstanding health and safety culture.

Our specialist Health and Safety Progress Unit consists of a global team tasked with setting a Group strategy, collecting knowledge and sharing expertise across the organisation, continuously improving our working practices and developing best practice for training, communication and behavioural aspects. There is always more work to be done but our organizational framework is in place to deliver on our objectives.

We measure our incident frequency for our industrial services unit using OSHA's internationally recognized Total Recordable Incident Frequency (TRIF). In the financial year ending 31 August 2016 our TRIF was 0.22. These compare favourably against our competitors and are among the strongest safety records in the industry. The Altrad management receive regular reports and is immediately notified of any serious workplace incidents.

Through multiple channels including regular training modules and communication programmes we create the conditions to make sure that safety is in the hearts and minds of our people, and that they have the tools and skills available to execute their work activities as safely as possible.

The regulatory, cultural and operational diversity of our workforce and operations requires each of our business units to be independently responsible for their HSE compliance programmes, consistent with the principles of subsidiarity evoked in the Group Charter.

Our Group HSE management framework is designed to ensure agility and consistency at a macro level.

With over 22,000 employees of different origin and cultures, we recognize that health and safety campaigns need to be adapted to local needs. Responsibility for compliance with our safety standards are decentralized and we encourage and entrust our subsidiaries to launch their own tailored health and safety initiatives, such as:

- Hertel's «Target Zero» campaign;
- Balliauw's «KISS» Keep it Simply Safe campaign;
- TRAD's «Play it Safe» campaign;
- Prezioso's «Golden Rules».

Without detracting from our decentralized philosophy and the flexibility required at the local level, the Progress Unit is harmonizing these initiatives into a core set of Group standards comprising minimum requirements and values.

Our safety management systems and safety record are recognized by clients and regulatory bodies, with a number of prestigious accreditations being awarded in recognition of our strong safety performance. These include:

- OHSAS 18001 (Health and Safety);
- ISO 9001 (Quality);
- ISO14001 (Environment);
- ROSPA Gold Award for Safety (President's Award) awarded to NSG;
- ROSPA Order of Distinction awarded to Hertel UK;
- NISO Occupational Safety Award (Distinction) awarded to Hertel Ireland.

Likewise we have been awarded numerous safety awards by our blue chip clients across the five continents in which we operate.

We are committed to continuous improvements to reach our target: zero incidents.

\*

## SANTÉ ET SÉCURITÉ

Le Groupe Altrad évolue dans des conditions dangereuses y compris dans certains environnements extrêmement difficiles et exigeants. L'une de nos valeurs fondamentales est d'opérer dans le monde entier d'une manière sûre et responsable avec le plus grand respect pour la santé et la sécurité de nos employés, nos sous-traitants, nos clients et l'environnement dans lesquels nous travaillons.

En plus de notre détermination journalière à la sécurité de tous, nous reconnaissons l'importance commerciale et financière d'une culture de santé et de sécurité exceptionnelle.

Notre PU spécialisée dans la Santé et la Sécurité est composée d'une équipe globale chargée de la collecte de connaissances selon la stratégie du groupe et le partage des compétences dans toute l'organisation, l'amélioration continue de nos pratiques en matière de travail et le développement des meilleures pratiques pour la formation, la communication et les aspects comportementaux. Il y a toujours plus de travail à faire, mais l'organisation mise en place permet d'atteindre les objectifs.

Nous mesurons notre fréquence incidents pour la branche service à l'industrie en utilisant la norme OSHA, avec son système internationalement reconnu de TRIF (Total Recordable Incident Frequency) qui mesure la fréquence totale des incidents enregistrables. Pour notre dernier exercice clos le 31 août 2016, notre TRIF s'élevait à 0,22. Par rapport à la concurrence, ces chiffres sont parmi les meilleurs bilans de sécurité dans l'industrie. La direction Altrad reçoit des rapports régulièrement, et elle est immédiatement informée de tout incident grave qui s'est passé sur un chantier donné.

Grâce à des canaux multiples, y compris des modules de formation réguliers et des programmes de communication, les conditions sont créées pour faire en sorte que la sécurité soit une préoccupation majeure de nos employés, et qu'ils disposent des outils et des compétences nécessaires pour exécuter leurs activités de travail aussi sûrement que possible.

La diversité réglementaire, culturelle et opérationnelle de notre main-d'œuvre et du travail effectué exige chacune de nos unités opérationnelles pour être indépendamment responsable de leurs programmes de conformité de HSE, compatible avec les principes de subsidiarité évoqués dans la Charte du Groupe.

Le code de conduite HSE du Groupe est conçu pour assurer l'agilité et la cohérence à un niveau macro.

Cependant, avec plus de 22 000 employés d'origines et de cultures différentes, les campagnes de santé et de sécurité doivent être adaptées aux besoins locaux. La responsabilité de la conformité aux différentes normes de sécurité est décentralisée, et chaque filiale est chargée de mener de sa propre initiative les actions spécifiques afin qu'elles soient adaptées aux besoins réels, tels que:

- «Objectif Zéro» la campagne de Hertel;
- «KISS» (Keep it Simply Safe) la campagne de Balliauw;
- «Play it Safe» la campagne de TRAD;
- «Les Règles d'Or» de Prezioso.

Au sein du Groupe, les systèmes de gestion de la sécurité et le bilan sont reconnus par les clients et les organismes de réglementation, avec l'attribution de nombreuses accreditations prestigieuses en reconnaissance de la performance forte en matière de sécurité, telles que :

- OHSAS 18001 (Santé et Sécurité);
- ISO 9001 (Quality);
- ISO14001 (Environnement);
- Gold Award ROSPA pour la sécurité (Prix du président) attribué à NSG;
- ROSPA Ordre de Distinction décernée à Hertel UK;
- Prix NISO Sécurité au Travail (Mention) attribué à Hertel Irlande.

À celles-ci s'ajoutent de nombreux prix de sécurité décernés par les clients grands comptes et ce sur les cinq continents dans lesquels le Groupe est présent. Le groupe est engagé à l'amélioration continue pour atteindre l'objectif zéro incident.

\*

## HUMAN RESOURCES

We continue our human adventure driven by a strong entrepreneurial culture in which man as always remains at the centre of everything.

Following the acquisitions of both the Hertel group and Prezioso we have seen an exponential growth in employees to 22,000 in over 40 countries. The function of Human Resources in the integration of such numbers of employees and in support of change has never been more pivotal.

Our people are our strongest assets in recognition of which the Human Resources policy is geared towards:

- respect for cultural differences and local specificities;
- continual enriching of the Group's culture through open and transparent social dialogue;
- appreciation of individual commitment and strengthening of the sense of belonging, in an environment where there is little hierarchy;
- development of motivation through a business project to

HSQE+PROCEDURES+CERTIFICATIONS  
SAFETY+HEALTH+TARGET ZERO

unite all the staff around common values.

We adhere to a participatory philosophy in which management is encouraged to explain and share the Group strategy, so that everyone can appropriate it and fully contribute to its implementation.

Effective implementation of a Human Resources strategy requires participation at every level of the organisation. Each subsidiary has its own Human Resources capacity with autonomy to adapt and react to local conditions. This provides a responsive and tailored Human Resources structure.

Whilst being mindful of the cultural diversity within the Group and the autonomy required by the subsidiaries, the Human Resources department, in turn, is responsible for:

- contributing to building the social culture of the Group;
- developing mobility and internal promotion favoured by the international operations of the Group;
- ensuring compliance with budgetary procedures and reporting, and more generally to managerial efficiency.

The role includes guiding company managers on priority topics such as:

- the remuneration policy: harmonization of pay increases and implementation of fixed and variable remuneration systems;
- vocational training policy geared to safety, quality and job enrichment;
- dialogue to promote negotiation, individual motivation and the various forms of employee participation and expression;
- promoting innovations in management of working time and living conditions.

Now more than ever, if we are to achieve true integration among

our global employee community, we must remain focused on our communication paths. This will allow us to maintain a solid foundation of cohesion, shared values, and conviviality between the representatives of the various subsidiaries and the holding company. In order to facilitate this foundation and open exchanges, four key events are organised throughout the year, in addition to regular weekly contact: the Group committees in March and July, the budgetary sessions from May to June, the sales seminar in August and the annual Group seminar in December.

\*

#### RESSOURCES HUMAINES

*Le Groupe poursuit son aventure humaine, tirée par une forte culture entrepreneuriale dans laquelle l'homme reste, comme toujours, au centre de tout ce qui est fait.*

*Suite aux acquisitions du groupe Hertel puis de Prezioso, le Groupe a une croissance exponentielle dans le nombre d'effectifs, jusqu'à 22 000 dans plus de 40 pays. La fonction des Ressources Humaines joue un rôle crucial tant dans l'intégration d'un tel effectif que dans le changement.*

*Le personnel du Groupe étant devenu un des atouts majeurs, la politique des ressources humaines est principalement orientée vers:*

- le respect des différences culturelles et des spécificités locales;
- l'enrichissement continu de la culture du Groupe à travers un dialogue social ouvert et transparent;
- l'appréciation de l'engagement de chacun et le renforcement du sentiment d'appartenance, dans un environnement où il y a peu de hiérarchie;
- le développement de la motiva-

*tion à travers un projet d'entreprise pour unir tout le personnel autour des valeurs communes.*

*La philosophie est participative dans laquelle nous encourageons la direction à expliquer et partager la stratégie du Groupe, afin que chacun puisse se l'approprier et contribuer pleinement à sa mise en œuvre.*

*La mise en œuvre efficace d'une stratégie des Ressources Humaines exige la participation à tous les niveaux de l'organisation. Chaque filiale dispose de ses propres moyens en ressources humaines avec l'autonomie pour adapter et réagir aux conditions locales. Ceci permet une structure de ressources humaines flexible et réactive.*

*Tout en étant conscient de la diversité culturelle au sein du Groupe et de l'autonomie requise par les filiales, le département des Ressources Humaines, pour sa part, est chargé de:*

- contribuer à la construction de la culture sociale du Groupe;
- développer la mobilité et la promotion interne favorisée par les opérations internationales du Groupe;
- veiller au respect des procédures budgétaires et du reporting, et plus généralement à l'efficacité de la gestion.

*Le rôle comprend aussi l'accompagnement aux chefs d'entreprise sur des sujets prioritaires tels que:*

- la politique de rémunération: l'harmonisation des augmentations de salaire et la mise en œuvre des systèmes de rémunération fixes et variables;
- la politique de formation professionnelle axée sur la sécurité, la qualité et l'enrichissement professionnel;
- le dialogue pour promouvoir la négociation, la motivation individuelle et les diverses formes

*de participation et d'expression des employés;*

- la promotion des innovations dans la gestion du temps de travail et les conditions de vie.

*Maintenant plus que jamais, si le Groupe veut parvenir à une véritable intégration au sein d'une communauté mondiale des employés, il doit continuer à se concentrer sur la communication. Cela lui permettra de maintenir une base solide de cohésion, de valeurs partagées, et de convivialité entre les représentants des différentes filiales et la société holding. Afin de faciliter cette fondation et des échanges ouverts, quatre événements clés sont organisés tout au long de l'année, en plus des contacts hebdomadaires réguliers: les comités du Groupe en mars et juillet, les sessions budgétaires de mai à juin, le séminaire commercial en août et le séminaire annuel du Groupe en décembre.*

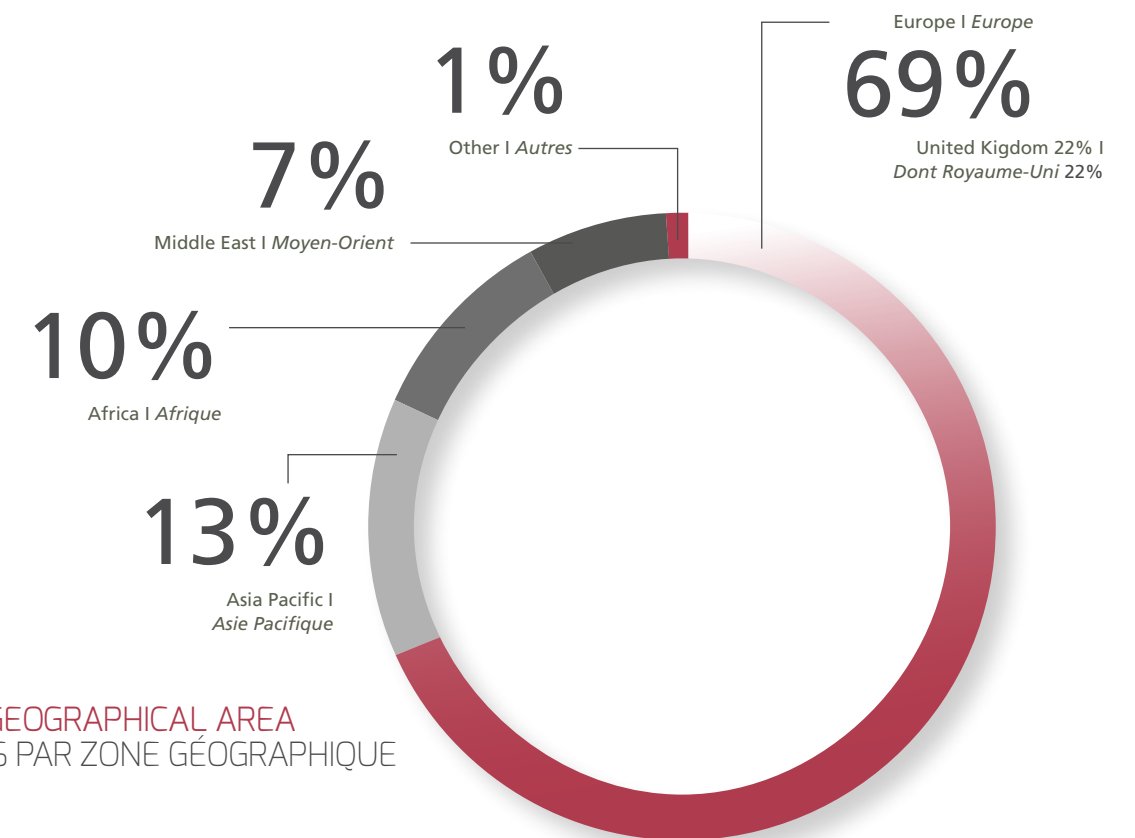
\*

#### CORPORATE COMPLIANCE

*Upholding the highest level of business integrity and ethics is a cornerstone of our Group values and is an essential condition for conducting business. We firmly believe that integrity allows us to build an honest and long-lasting relationship with our clients, regulators and other stakeholders, including our shareholders and employees.*

*We also recognize that many of our clients have very strict ethical policies which we must abide by. The Altrad Group operates across the world including some countries with a high risk of corruption. Although different countries have different laws, the Group and its clients operate on a global stage. We therefore choose to operate to the highest legal and ethical standards, particularly when it*

22 000 EMPLOYEES AUGUST 31st, 2016  
82% INTERNATIONAL, 18% FRANCE  
84% SERVICES, 16% EQUIPMENT



STAFF BY GEOGRAPHICAL AREA  
+EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

#### STAFF EVOLUTION +ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF

	08/15	08/16	Difference 2015/2016 Écart 2015/2016
Permanent staff / CDI	12 631	14 982	2 351
Temporary staff / CDD & intérim	4 091	6 265	2 174
Total / Total	16 722	21 247	4 525
	2015	2016	
Wage bill / Évolution de la masse salariale	594 893	938 214	
% of turnover / % du chiffre d'affaires	37,78	43,46	

22 000 SALARIÉS 31 AOÛT 2016  
82% INTERNATIONAL, 18% FRANCE  
84% SERVICES, 16% ÉQUIPEMENT



*comes to corruption and anti-competitive behavior, often going beyond the legal requirements of countries in which we conduct our business.*

*These standards are set out in our code of conduct and compliance policies. Within these, we also evaluate risks by country and activity type to enable us to place greater emphasis on higher risk business units.*

*Our code of conduct and related compliance manuals are provided to all employees in order to ensure they adhere to our standards. Further training is also provided to engender greater understanding and ensure corruption is rejected in all its forms.*

*Our employees are at the heart of everything we do and we encourage every employee to play a pivotal role in maintaining our ethical standards and a zero tolerance approach to non-compliance.*

\*

**CONFORMITÉ D'ENTREPRISE ET ÉTHIQUE**

*Conformité d'entreprise et éthique Le maintien du plus haut niveau d'intégrité et d'éthique professionnelle est la pierre angulaire des valeurs du Groupe ainsi qu'une condition essentielle pour la conduite des affaires. Cette intégrité permet de construire des relations honnêtes et durables avec les clients, les partenaires et les autres parties prenantes, y compris actionnaires et employés.*

*Également la majorité des clients ont des politiques éthiques très strictes que le Groupe se doit de respecter. Le Groupe Altrad opère à travers*

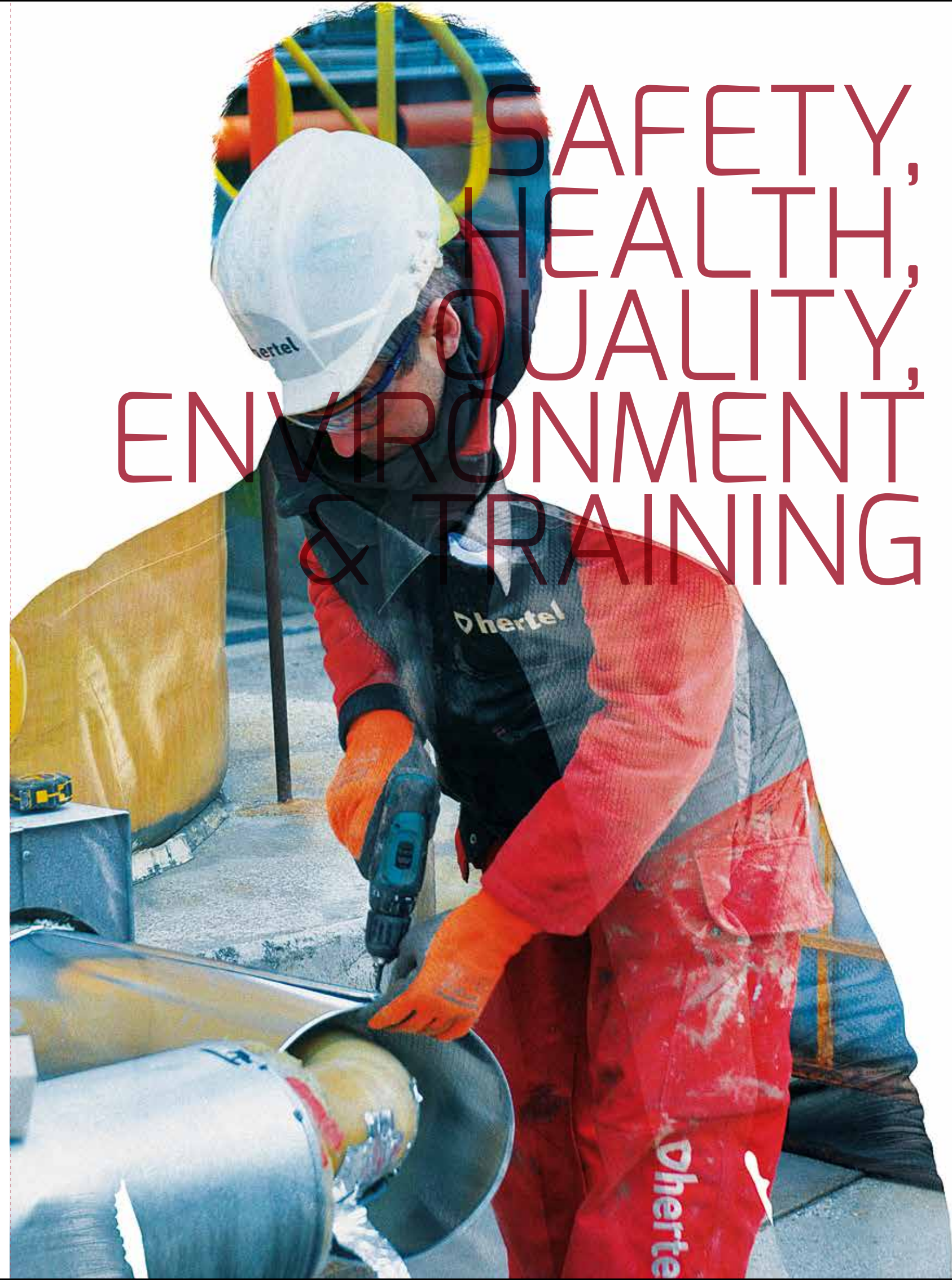
*le monde, y compris dans certains pays où le risque de corruption est élevé. Bien que l'ensemble des pays ont des lois différentes, le Groupe et ses clients opèrent sur la scène mondiale. Ainsi le fonctionnement choisi est fait selon les normes juridiques et éthiques les plus élevées, notamment en ce qui concerne la corruption et les comportements anticoncurrentiels, allant souvent au-delà des exigences légales des pays dans lesquels les activités sont exercées.*

*Ces normes sont énoncées dans le code de conduite et les politiques de conformité du Groupe. Dans ce cadre, les risques par pays et par type d'activité font l'objet d'évaluation pour permettre de mettre davantage l'accent sur les entités qui présentent un risque élevé.*

*Le code de conduite et les manuels de conformité connexes sont fournis à tous les employés du Groupe afin que soit mis en œuvre le respect de ses normes. Une formation est également prévue pour susciter une meilleure compréhension et pour assurer que la corruption soit refusée sous toutes ses formes.*

*Les employés sont au cœur de tout ce que le groupe a engagé, et il les encourage tous chacun à leur niveau à jouer un rôle crucial dans le maintien des normes éthiques et d'une approche de tolérance zéro à la non-conformité.*

# SAFETY, HEALTH, QUALITY, ENVIRONMENT & TRAINING



MOTIVATION+ADAPTABILITY  
LOYALTY+EVOLUTION+REMUNERATION

# THE HUMAN COMPANY

by **ALTRAD**

RISKS,  
CONTROLS  
& PERFORMANCE  
+ LES RISQUES CONTRÔLES  
ET PERFORMANCES

# OPERATIONAL RISKS

## + LES FACTEURS DE RISQUE



The Group lists the following significant risk factors to which it is exposed.

### OPERATIONAL RISKS

**Risks related to external growth**  
Since its creation in 1985, the Group has implemented an external growth development strategy with the acquisition of companies both in France and abroad. Thus, since its creation, the Group has completed the acquisition of more than one hundred entities, mainly in France and Europe. The last two acquisitions, Hertel and Prezioso, were large-scale operations for the Group in terms of geographic development and activity.

The Group aims to pursue a strategy of acquisitions related to its businesses, including the targeted acquisition of companies with rental and services activities in scaffolding, props and shoring. The Group cannot however guarantee that opportunities will arise with satisfactory financial conditions, which would have a less favourable impact than expected on the Group's strategy and growth prospects.

The external growth projects also require significant investment by the Group in the hope of future profitability once the newly acquired companies enter the scope of the Group.

### Risks related to competition

The industrial services activity primarily focuses on seven players. With the Hertel and Prezioso acquisitions, the Altrad Group has become a major leader in these markets.

The markets for scaffolding, props and shoring, concrete mixers and wheelbarrows are subject to strong competition and some of these markets are highly fragmented. In response, the Group has developed a full range of products in each of these markets, offering its customers a wide choice of products from entry-level to very sophisticated premium products.

### Risks related to raw materials

As part of its operations, the Group's activities require the purchase of a large volume of raw materials, accounting for nearly 26% of consolidated revenues, such as steel, aluminum or zinc, for procurement purposes. These purchases are centralized within the Group by a dedicated unit to optimize the supply of materials needed to manufacture the Group's products. Sales contracts with Group customers mostly contain price review clauses, which to some extent reduce the risk of an unfavourable evolution of commodity prices.

### Industrial and environmental risks

The Group has an extensive network of 22 production sites in Europe, Tunisia, Singapore and Australia

for the manufacture of all products offered by the Group to its customers. Certain industrial or environmental risks such as fire, explosion or pollution may result from operating these production sites.

### Risks related to human safety

The Group's businesses include activities that could pose risks for staff, whether related to equipment, machines used for product design or the logistic organization of production sites. Conscious of the need to safeguard its employees the Group has implemented a risk prevention plan to train its staff in safety and ensure compliance with the rules of hygiene and safety within the Group. The Group has also implemented a policy of investing in personal protective equipment for employees and conducts regular inspections.

### FINANCIAL RISKS

#### Exposure to interest rate risk

The Group's policy is to limit the impact of interest rate changes on its financial expenses and, on a medium-term horizon, to maintain a majority share of financial debt at fixed rates including the establishment of a CAP hedging contract for 60% of the debt indexed to a 3 month Euribor rate.

#### Exposure to foreign exchange risk

Due to the geographic diversification of its business, the Altrad Group is exposed to a currency

conversion risk, i.e. its financial statements are sensitive to changes in exchange rates on consolidation of its foreign subsidiaries outside the «euro zone». The main currencies used are Sterling (GBP), the US Dollar (USD), the Australian Dollar (AUD), the Singapore Dollar (SGD), the Zloty (PLN), the Renminbi (CNY) the Angolan Kwanza (AOA) and the Norwegian Krone (NOK).

#### Exposure to liquidity risk

The liquidity risk linked to the overall debt of the Group is centralized within the parent company of the Group. The subsidiaries obtain their short and medium term financing from the parent company, except in special cases, and are either integrated into cash pooling, or are the subject of advances or cash reimbursements through current accounts.

To ensure sufficient financial capacity both to expand its business and to fund its working capital requirement the Group has contracted diversified funding and lengthened the maturity of its debt notably by taking out reimbursable bonds in fine, and negotiating maturities beyond five years with its banking pool. In addition, the Group has established credit lines via syndicated loan contracts.

#### Exposure to credit risk

Credit or counterparty risk is the risk of loss on a receivable, or more generally that of a third party that does not respect the settlement deadlines.

Credit risk mainly relates to receivables due to extending customer payment terms. To guard against this risk, several years ago the group set up procedures to:

- ensure that the new customer has acquired the necessary coverage before opening his account (bank security, delegation of payment, etc.);

- monitor customer balances and issue reminders as soon as possible to recover payment before the deadline date of the invoice;
- inform the sales force of any payment slippage so they can contact their clients;
- to limit orders if the outstanding amount exceeds its coverage.

\*

*Le Groupe expose ci-après les facteurs de risques significatifs auxquels il est exposé.*

### RISQUES OPÉRATIONNELS

**Risques liés à la croissance externe**  
Depuis sa création en 1985, le Groupe a mis en place une stratégie de développement par croissance externe avec l'acquisition de sociétés tant en France qu'à l'étranger.

*Ainsi, depuis sa création, le Groupe a procédé à l'acquisition de plus d'une centaine d'entités, principalement en France et en Europe. Les deux dernières acquisitions Hertel et Prezioso ont été des opérations de grande envergure pour le Groupe en termes de développement géographique et d'activité.*

*Le Groupe a pour objectif de poursuivre une stratégie d'acquisitions en rapport avec ses différents métiers, avec notamment l'acquisition ciblée de sociétés ayant une activité de location et de services liés aux échafaudages, étais et étaielements. Le Groupe ne peut cependant garantir que des opportunités se présenteront à des conditions financières satisfaisantes, ce qui pourrait avoir un impact moins favorable qu'attendu sur la stratégie et les perspectives de croissance du Groupe.*

*Ces projets de croissance externe induisent par ailleurs des investissements importants pour le Groupe dans l'espoir d'une rentabilité*

*future une fois les nouvelles sociétés acquises intégrées dans le périmètre du Groupe.*

### Risques liés à la concurrence

*L'activité de services à l'industrie est concentrée principalement sur sept acteurs. Avec les acquisitions Hertel et Prezioso, le Groupe Altrad est devenu un leader majeur sur ces marchés.*

*Les marchés de l'échafaudage, étau et étaielement, de la bétonnière et de la brouette sont soumis à une concurrence soutenue et, pour certains de ces marchés, très fragmentée. Pour y faire face, le Groupe s'est développé sur l'ensemble de la gamme de produits dans chacun de ces marchés, proposant à ses clients une gamme de produits complète allant des produits d'entrée de gamme à des produits haut de gamme très sophistiqués.*

### Risques sur les matières premières

*Dans le cadre de son exploitation, les activités du Groupe nécessitent l'acquisition d'un volume important de matières premières, représentant près de 26% du chiffre d'affaires consolidé telles que l'acier, l'aluminium ou le zinc, à des fins d'approvisionnement. Ces achats sont centralisés au sein du Groupe par une cellule dédiée afin d'optimiser l'approvisionnement des éléments nécessaires à la fabrication des produits du Groupe. Les contrats de vente conclus avec les clients du Groupe contiennent pour la plupart des clauses de révision de prix permettant dans une certaine mesure de réduire le risque d'évolution défavorable du prix des matières premières.*

### Risques industriels et environnementaux

*Le Groupe dispose d'un vaste réseau de 22 sites de production en Europe, en Tunisie, à Singapour*



MOTIVATION+ADAPTABILITY  
LOYALTY+EVOLUTION+REMUNERATION

et en Australie permettant la production de l'ensemble des produits proposés par le Groupe à ses clients. Certains risques industriels ou environnementaux, tels que des risques d'incendie, d'explosion ou de pollution, peuvent découler de l'exploitation de ces sites de production.

**Risques liés à la sécurité des personnes**

Les métiers du Groupe intègrent des activités susceptibles de présenter des risques pour le personnel, qu'ils soient liés à l'équipement, aux machines utilisées pour la conception des produits ou à l'organisation logistique des sites de production. Sensibilisé à la sécurité de ses employés, le Groupe a mis

en place un plan de prévention des risques visant à former son personnel en matière de sécurité et à veiller au respect des règles d'hygiène et de sécurité au sein du Groupe. Le Groupe a par ailleurs mis en place une politique d'investissement dans du matériel de protection individuel pour ses employés et procède à des contrôles réguliers.

**RISQUES FINANCIERS**

**Exposition au risque de taux**

La politique du Groupe est de limiter l'impact des variations de taux d'intérêts sur ses frais financiers et de maintenir sur un horizon à moyen terme une part majoritaire de la dette financière à taux fixe notamment par la mise en place de contrat de couverture CAP à hauteur de 60% de la dette indexée sur Euribor 3 mois.

**Exposition au risque de change**

De par la diversification géographique de ses activités, le Groupe Altrad est exposé au risque de conversion, c'est-à-dire que ses états financiers sont sensibles aux variations des parités de change lors de la consolidation de ses filiales étrangères hors « zone Euro ». Les principales devises utilisées étant le Sterling (GBP), le Dollar US (USD), le Dollar Australien (AUD), le Dollar Singapour (SGD), le Zloty (PLN), le Renminbi (CNY), le Kwanza angolais (AOA), la Couronne Norvégienne (NOK).

**Exposition au risque de liquidité**

Le risque de liquidité lié à la dette globale du groupe est centralisé au sein de la société mère du Groupe. Les filiales contractent leur financement court et moyen terme auprès de la société mère, sauf cas particuliers, et sont soit intégrées dans un cash pooling, soit font l'objet d'avances ou de

remboursements de trésorerie par le biais de comptes courants. Afin de disposer de capacités financières suffisantes tant pour développer son activité que pour financer son besoin en fonds de roulement le Groupe a contracté des financements diversifiés et a rallongé la maturité de sa dette notamment en contractant des emprunts obligataires remboursables in fine, et en négociant des échéances à plus de cinq ans avec son pool bancaire. Également, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées via les contrats de crédits syndiqués.

**Exposition au risque de crédit**

Le risque du crédit, ou de contrepartie, est le risque de perte sur une créance, ou plus généralement celui d'un tiers qui ne respecte pas les échéances de règlement.

Le risque de crédit porte principalement sur les créances clients du fait de l'étalement du paiement de leurs factures. De façon à se prémunir de ce risque, le groupe a mis en place depuis plusieurs années des procédures visant à :

- s'assurer que les couvertures nécessaires vis à vis d'un nouveau client sont acquises avant toute ouverture de son compte (caution bancaire, délégation de paiement, etc...);
- suivre les encours des clients et relancer les factures au plus tôt afin de récupérer les règlements avant l'échéance de la facture;
- d'informer la force commerciale de tout dérapage de règlement afin qu'ils contactent leurs clients;
- de limiter les commandes si l'encours est trop important par rapport à sa couverture.



# OPERATIONAL RISKS



MOTIVATION+ADAPTABILITY  
LOYALTY+EVOLUTION+REMUNERATION

# INTERNAL AUDIT

# INTERNAL AUDIT +L'AUDIT INTERNE

## INTERNAL AUDITING

Given the significant changes experienced by the Group in recent years, both in terms of core business and geographical target areas, internal auditing remains a key issue in the interests of safety and performance.

The internal control division has been strengthened and is being rescaled, while new, dedicated resources have been added in response to the current growth of the group.

The work initiated last year to increase the reliability of scaffolding stock management to ensure better knowledge of the available assets and guarantee their safeguard continued this year. The audits allowed us to share good practices and enhance the control of material flow and existing stock. For some entities in which the control environment was considered insufficient, action plans were set up.

Also in view of increased risk control related to our new business activities and given the significant changes in the scope of the group, group processes have been generalized to all the Hertel entities. Symbolized in the Group Charter by the red zone, these common procedures are above all rules of common sense that are simple and limited in number.

Work was done during the year to verify that the procedures matched the new activities of the group and to ensure the necessary standardization particularly regarding investment, recruitment, control of expenditure commitments (systematization of double signatures and spending authorizations) and consequential cash flow.

The dual objective is to preserve flexibility on a daily basis while ensuring regular monitoring and especially high reactivity when needed.

Internal auditing in the Altrad Group is part of the search for overall performance. The audit is not just another form of control; it is designed to be operational and proactive. The activities of the department are always consistent with Group strategy and, in a context of rapid and sustained growth, its main purpose is to help control risks and ensure that management methods are appropriate.

\*

## L'AUDIT INTERNE

En raison de l'évolution significative que connaît le Groupe ces dernières années tant dans ses métiers que dans ses zones d'intervention géographiques, l'audit interne reste un enjeu majeur au regard des impératifs de sécurité et de performance.

Le renforcement du pôle de contrôle interne, et son redimensionnement en cours avec de nouvelles ressources dédiées, répondent à cette préoccupation face à la croissance actuelle du groupe.

Les actions de fiabilisation de la gestion du parc échafaudage destinées à assurer une meilleure connaissance des actifs et à garantir leur sauvegarde initiées l'an dernier, se sont poursuivies cette année. Ces audits ont permis de partager les bonnes pratiques et de renforcer le contrôle des flux de matériels et des existants. Pour certaines entités dans lesquelles l'environnement de contrôle a été jugé insuffisant, des plans d'actions ont été engagés.

Par ailleurs dans l'optique d'une maîtrise accrue des risques liés à nos nouveaux métiers et eu égard à l'évolution considérable du périmètre du groupe, les procédures groupe ont été généralisées à l'ensemble des entités Hertel. Symbolisées dans la charte du Groupe par la zone rouge, ces procédures communes se veulent avant tout des règles de bon sens, simples et peu nombreuses.

Leur adéquation aux nouvelles activités du groupe et leur nécessaire homogénéisation ont été vérifiées et mises en œuvre au cours de l'exercice, notamment en ce qui concerne les procédures d'investissement, de recrutement,

de contrôle des engagements de dépenses (systématisation des doubles signatures et des autorisations de dépense) et des flux de trésorerie corrélatifs.

Avec le double objectif de préserver la souplesse au quotidien tout en assurant un contrôle régulier et surtout une réactivité forte en cas de besoin.

La démarche d'audit interne dans le groupe Altrad s'inscrit dans le cadre de la recherche d'une performance globale. L'audit n'est pas un contrôle de plus mais se veut opérationnel et force de propositions. L'action du service se situe toujours dans le prolongement de la stratégie du Groupe et, dans un contexte de croissance rapide et soutenue, se fixe comme finalité première de contribuer à la maîtrise des risques et à la pertinence des méthodes de management.



INDEPENDANCE+PROCEDURES+AUDIT  
CONTROL+HARMONIZATION

# CONTROLLING

## +CONTRÔLE DE GESTION

### CONTROLLING

As the real nerve centre of the Group, management control this year pursued the directions taken in recent years to enhance the steering and monitoring of performance and profitability.

The major project this year was the department's involvement in the analytical redistribution of the Group (new Progress Units). This contribution came upstream of the process by defining the different perimeters as well as downstream by redesigning part of the internal and external reporting process.

The growth and structure of the Group have a direct impact on the management control function at the Holding. On one hand, the team has doubled in size in order to reinforce control as well as provide support for the various subsidiaries. The enhanced resources now allow greater potential to intervene through direct missions on the operating sites. On the other hand, recruitment has aimed at strengthening control expertise in the Services business in response to strong management needs in these high-growth businesses in the Group. Finally, team operation is fully aligned with the new analytical distribution to define clear, direct responsibilities for action for each management controller.

The strengthening of the Controlling department went hand in hand with a major focus on operational audits in Hertel's European entities. Coordinated by the Director of Service Operations, different controllers were involved in these missions, particularly in the detailed analyses of cost control. In addition to monitoring the implementation of action related to productivity, restructuring and performance, intervention was amplified. The aim now is for controllers to be more involved in monitoring restructuring and cost containment action undertaken by the subsidiaries. This begins with a set of detailed figures to measure the desired impacts.

From a methodological point of view, the emphasis is now on a more collaborative mode within the department, between the department and other departments of the holding company as well as with the subsidiaries. This has already resulted in greater uniformity in reporting formats, but the project will continue during the coming year using a lean office approach. Communication with the subsidiaries was improved after reviewing the instructions for certain reporting to ensure a more formalized, procedure-oriented approach. In spring 2016, the department engaged in producing monthly management control results for the Equipment PU. Finally, with the integration

of Hertel, the establishment of controlling specific to Services was accelerated.

Following close convergence with the Consolidation department in recent years, the Control department is now focused on working more closely with the Treasury – Finance teams. This is expressed through greater sharing of information, working jointly on various forecasts and common consistency checking. Convergence will accelerate with even greater priority given to controlling cash generation. Thus, the control of key projects in the Services business, through an approach of profitability monitoring and liquidity creation now benefits from greater coordination.

Integration of the management control function of Hertel's former holding into the Montpellier holding was an opportunity as much a catalyst in driving these changes in the management control function. Furthermore, the integration of all the local Hertel Management teams enhanced or accelerated certain practices at Altrad. The same dimensional changes will apply to integrating the Prezioso teams, with collaboration initiated in spring 2016.

In the context of a growing number of subsidiaries and new geographies, the control teams are committed to better coordinating

all the information requested of the subsidiaries by the Holding Company, respecting the resources available to the subsidiaries to produce this information.

\*

### CONTRÔLE DE GESTION

Véritable centre névralgique du Groupe, le contrôle de gestion a continué de suivre cette année les orientations prises au cours des dernières années, tendant à renforcer les fonctions de pilotage, de suivi de la performance et de la rentabilité.

Le chantier majeur de cette année a été la participation du département au redécoupage analytique du Groupe (nouvelles Progress Units). La contribution s'est située en amont du processus au niveau de la définition des différents périmètres mais aussi en aval sur la refonte d'une partie du reporting interne et externe.

La croissance et la structuration du Groupe se sont toutes les deux traduites directement sur la fonction Contrôle de gestion au niveau de la Holding. D'une part, l'équipe a doublé de taille afin de renforcer le contrôle mais également le soutien apporté aux différentes filiales. Ces ressources accrues permettent aujourd'hui un plus fort potentiel d'intervention au travers de missions directes sur les sites d'exploitation. D'autre part, les recrutements ont visé à renforcer les compétences de contrôle d'activités de Services afin de répondre aux forts besoins de pilotage, sur ces activités en forte croissance dans le Groupe. Enfin, le fonctionnement de l'équipe a été totalement aligné sur le nouveau découpage analytique afin de dégager des responsabilités d'actions claires et directes au niveau de chaque contrôleur de gestion.

Ce renforcement du département Contrôle de gestion est allé de pair avec une priorité importante accordée dans les missions d'audit opérationnel sur les entités européennes d'Hertel. Coordinés par le Directeur opérationnel Services, différents contrôleurs ont participé à ces missions, notamment sur des analyses poussées de maîtrise des coûts. S'ajoutant au suivi de la mise en œuvre des actions de productivité, restructuration et de performance, cette intervention est aujourd'hui amplifiée. L'objectif est désormais d'impliquer encore plus nettement les contrôleurs dans le suivi des actions de restructuration et de maîtrise des coûts menées par les filiales. Ceci passe au préalable par un chiffrage très détaillé des impacts à mener.

D'un point de vue méthodologique, l'accent est mis à présent sur un mode collaboratif plus poussé au sein du département, entre le département et les autres départements de la Holding ainsi qu'avec les différentes filiales. Ceci se traduit aujourd'hui par une plus grande homogénéité au niveau des formats de reporting, mais ce chantier devra être poursuivi lors du prochain exercice dans une approche lean office. La communication avec les filiales a été renforcée via la refonte des instructions de certains reportings, dans un souci de plus grande formalisation et d'une approche privilégiant les procédures. Au printemps 2016, le département s'est engagé dans la mensualisation des résultats Gestion de PU Equipement. Enfin, avec l'intégration d'Hertel, la mise en place d'un controlling propre aux Services a été accélérée.

Après avoir fortement convergé avec le département Consolidation au cours des derniers exercices, le département Contrôle s'est attaché à travailler plus étroitement avec

les équipes Trésorerie - Finance. Ceci s'exprime au travers d'un plus grand partage d'informations, un travail en commun plus approfondi au niveau des différentes prévisions et des contrôles de cohérence communs. Cette convergence va s'accélérer avec une priorité encore plus grande accordée au contrôle de la génération de trésorerie disponible. Ainsi, le contrôle des projets fondamental sur les activités de Services, à la fois dans une approche de suivi de rentabilité et de création de liquidités, bénéficie aujourd'hui d'une plus forte coordination.

En soi l'intégration de la fonction contrôle de gestion de l'ancienne holding d'Hertel dans la holding de Montpellier a été autant une opportunité qu'un catalyseur pour conduire de tels changements dans la fonction contrôle de gestion. Par ailleurs, l'intégration de l'ensemble des équipes locales Gestion d'Hertel a renforcé ou accéléré certaines pratiques chez Altrad. Il en sera de même, de manière tout autant dimensionnante, avec les équipes Prezioso, avec une collaboration initiée dès le printemps 2016.

Dans un contexte de croissance du nombre de filiales et de géographies nouvelles, les équipes Gestion s'attachent à mieux coordonner l'ensemble des informations demandées aux filiales par la Holding, en respectant les moyens mis à disposition par les filiales pour produire cette information.



CONTROLLING+REPORTING+  
PERFORMANCE+EFFICIENCY+PROFITABILITY



# FINANCE

## +FINANCE

### FINANCE

The Group continued to diversify its sources of financing to ensure the best conditions for development. From the outset of negotiations for the acquisition of the Prezioso Group, a project was designed to leverage the financial resources to meet the additional needs of the Group.

Prior to the introduction of new financing, the business plan was updated to validate the repayment plans and ratios agreed upon with the financial partners.



Thus the banking pool was asked to set up a new syndicated loan totalling € 500 million over a period of seven years with a repayment of € 125 million in the fifth year, € 125 million in the sixth year and € 250 million in fine. The contract was signed in March 2016.

In parallel, discussions moved forward with the financial shareholders to finalize a total amount of € 40 million, to be divided between convertible bonds OBSA (equity warrants) and ORA (redeemable with shares). Both contracts were entered into in August 2016, with a maturity of eight years. These new resources helped to secure acquisition of the Prezioso target on one hand, and on the other, to combine the extension of the average maturity of debt while strengthening the Group's financial structure. Furthermore, the Group opted to harmonize its payment procedure by setting up a tool to validate treasury operations by secure electronic bank signature. The first tests proved conclusive at the end of last year. The tool was implemented during the year, covering most of France, with the aim of finalizing the work and deploying the tool internationally. In regard to the operational takeover of the Hertel Group, the work undertaken to improve the working capital requirement continued. Moreover, the cash advances implemented since

the acquisition of Hertel to clear bank debt could be repaid from the first year.

In regard to Prezioso, the first priority is to make an inventory of the expected cash budgets and to implement action to anticipate the financing of working capital requirements while improving working capital level, given that its lines of credit were redeemed by Altrad as of the effective date of acquisition on May 19, 2016.

At the close of the financial year 2016, net debt stood at €576 million, broken down as €1055 million of debt and €479 million in available cash. The leverage ratios (net financial debt/EBITDA) and gearing (net financial debt/equity) have been respected.

The rapid development of the Group required a corresponding adjustment to financial reporting. The reliability of information and the relevance of indicators provided to senior management are key success factors for the sustainability and growth of the group.

\*

### FINANCE

*Le Groupe a continué à diversifier ses sources de financement propres à lui assurer les meilleures conditions de son développement. Dès les premières négociations relatives à l'acquisition du Groupe Prezioso, un projet de mise en*

*adéquation des ressources financières a été étudié pour répondre aux besoins complémentaires du Groupe.*

*Préalablement à la mise en place de nouveaux financements, le business plan a été actualisé, afin de valider les plans de remboursement et le niveau des ratios convenus avec les partenaires financiers.*

*Ainsi, le pool bancaire a été sollicité pour la mise en place d'un nouveau crédit syndiqué d'un montant total de 500 millions d'euros, sur une durée de sept ans, avec un remboursement de 125 millions d'euros la cinquième année, 125 millions d'euros la sixième année et 250 millions d'euros in fine. Ce contrat a été signé en mars 2016.*

*Parallèlement, les discussions avec les actionnaires financiers avançaient afin de finaliser un concours total de 40 M€ répartis pour moitié sous forme de contrats OBSA et ORA. Ces deux contrats ont été souscrits en août 2016 avec une maturité à huit ans.*

*Ces ressources nouvelles ont permis d'une part, de sécuriser l'acquisition de la cible Prezioso et d'autre part de combiner l'allongement de la maturité moyenne de la dette, tout en renforçant la structure financière du Groupe.*

*Par ailleurs, le Groupe a fait le choix d'harmoniser son process*

*de règlement avec la mise en place d'un outil permettant de valider les opérations de trésorerie par signature bancaire électronique sécurisée. Les premiers tests s'étaient avérés concluants en fin d'année dernière. L'outil a été mis en place au cours de l'exercice sur la majeure partie de la France, l'objectif étant de finaliser ces travaux et déployer l'outil à l'international.*

*Concernant la reprise opérationnelle du Groupe Hertel, les travaux engagés pour l'amélioration du besoin en fonds de roulement ont continué. Par ailleurs, les avances de trésorerie mises en place dès l'acquisition d'Hertel pour apurer les dettes bancaires ont pu être remboursées dès ce premier exercice. Pour ce qui concerne Prezioso, il s'est agi en priorité de faire l'état des lieux des budgets de trésorerie prévisionnels et de commencer à mettre en place des actions pour anticiper le financement du besoin en fonds de roulement tout en améliorant son niveau, étant donné que les lignes de financements ont été remboursées par Altrad dès la date effective d'acquisition, soit le 19 mai 2016.*

*À la clôture de l'exercice 2016, l'endettement net s'élève à 576 millions d'€, se répartissant 1055 millions d'€ de dette financière et en 479 millions d'€ de trésorerie disponible. Les ratios de leverage (Dette financière nette/EBITDA) et de gearing (Dette financière nette/ Fonds propres) sont respectés.*

*Le rapide développement du Groupe a nécessité une adaptation en conséquence du reporting finance. La fiabilité des informations et la pertinence des indicateurs fournis à la direction générale apparaissent comme étant des facteurs clés de succès pour la pérennisation et la croissance du groupe.*

# FINANCE

RESSOURCES+PARTNERSHIP+  
TRANSPARENCY+TRUST+CASH+NET DEBT

# PROGRESS UNITS

## +LES CELLULES DE PROGRÈS

### PROGRESS UNITS

For ten years now, the Group has implemented transversal units known as «Progress Units».

These structures are a crucial tool for reflection and management within the matrix system of the Altrad Group.

They are composed of managers of Group companies and the holding company and may call on external consultants when required.

Their mission is to reflect, exchange ideas, compare experiences and expertise and propose measures to enhance the Group's competitiveness, reduce costs, and boost and accelerate the spread of innovation.

Progress Units are not restricted to making proposals but, with the approval of the Management Committee, they also oversee the implementation of their recommendations by the companies concerned.

Following the acquisitions of Hertel and Prezioso we have completely revised the organization of Progress Units, which are now grouped by type of business activity:

- Service Activities: productivity, business development, information technology, safety;
- Equipment Activity: industrial planning, productivity, scaffolding development in France, Plettac scaffolding development, BBB

coordination, local authorities coordination.

Monthly performance reporting is being introduced for both the services business and the equipment business, to monitor the results of actions.

In the coming year the Prezioso teams will integrate this approach, joining progress units in the services branch, as have the Hertel teams.

\*

### LES CELLULES DE PROGRÈS

Depuis maintenant dix années, le Groupe a mis en place des cellules transversales appelées «Progress Units».

Ces structures sont un outil de réflexion et de management essentiel dans le système matriciel du Groupe Altrad.

Elles sont composées de managers des sociétés du Groupe et de la holding ainsi que, si nécessaire, de consultants externes.

Elles ont pour mission de réfléchir en commun, d'échanger, de comparer expériences et compétences et de proposer des mesures pour accroître la compétitivité du Groupe, réduire les coûts, stimuler l'innovation et accélérer sa diffusion.

Elles ne se limitent pas à émettre des propositions mais, après l'aval

de la Direction Générale, elles sont responsables de la mise en œuvre de leurs recommandations par les entreprises concernées.

Suite à l'acquisition d'Hertel et de Prezioso nous avons entièrement revu l'organisation des Progress Units, qui sont désormais regroupées par activité :

- activités Services : productivité, business development, technologies de l'information, safety;
- activité Équipement : planification industrielle, productivité, développement échafaudage France, développement échafaudages Plettac, coordination BBB, coordination collectifs.

Un reporting mensuel de performance est en cours de mise en place pour l'activité services et pour l'activité équipement, afin de suivre le résultat des actions entreprises.

Pour l'année qui vient, les équipes Prezioso s'intégreront à la démarche, en venant s'intégrer aux progress units de la branche services, ainsi que l'ont fait les équipes Hertel.



# SYNERGIES+FLEXIBILITY+ADAPTABILITY

## +DRIVE+DYNAMISM



# THE HUMAN COMPANY

by **ALTRAD**

## GOVERNANCE, SHAREHOLDERS & SHARE CAPITAL

+GOUVERNANCE, ACTIONNARIAT  
ET CAPITAL SOCIAL

# GOVERNANCE

## +LA GOUVERNANCE



**BOARD OF DIRECTORS**  
 5 SHAREHOLDER REPRESENTATIVES,  
 7 INDEPENDANT DIRECTORS,  
 1 EXECUTIVE DIRECTOR,  
 2 OBSERVERS,  
 6 SESSIONS DURING  
 THE FINANCIAL YEAR 2015/2016,  
 AVERAGE RATE OF PARTICIPATION 94%



### GOVERNANCE

The Altrad Group is strongly committed to the principles of good corporate governance, which remain a priority in the development and management of its activities. It has opted for a governance structure within the rules of the AMF (Financial Markets Authority), even though the parent company is not listed, and based on the recommendations of the AFEP-MEDEF (French Association of Large Companies and French Employer Federation). This system of governance is based on solid foundations — transparent financial reporting, risk management, a code of ethics, a system of internal control... — that strengthen the supervisory powers and the independence of directors in relation to the President and provide clarity vis-à-vis shareholders. The Board is supported by a significant number of independent directors who act as a counter-force and ensure the objectivity of the deliberations. In accordance with the texts on corporate governance, they perform no other duties within the Group and have no contractual commitment outside their duties as directors.

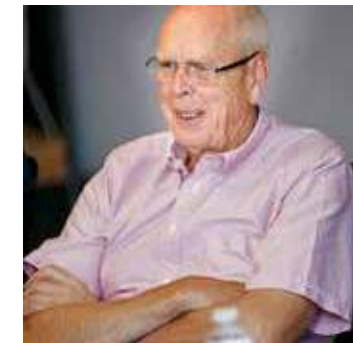


With their skills and experience, these independent directors make a significant contribution to the quality of strategic choices. Their points of view and their ability to stand back from business practice are particularly useful when making decisions relating to investment, restructuring, corporate recovery, etc. The facts also show that the presence of directors with recognized qualities attracts investors and facilitates the raising of capital particularly in order to finance growth. The Altrad Group has also created positions for observers to attend Board meetings under the same conditions and with the same level of information as the directors.



However, they do not have the right to vote. The Board also relies on specialized committees (Finance & Strategy, Human Resources, Audit, Progress Unit...) whose work is conducted upstream in the form of meetings open to other Board members. The reflections of the Board have primarily focused on strategic issues such as:

- free cash flow generation and cash management optimisation;
- restructuring measures planned in the framework of Hertel's integration;
- Group steering and reporting tools adapted to the new scope of activity;
- analysing acquisition opportunities and monitoring their implementation, particularly this year with the strategic acquisition of Prezioso, which was subject to close scrutiny and the corresponding authorizations;
- financing development: analysing the terms of the new structured credit line, the issuing of convertible bonds ORA (redeemable with shares) and OBSA (equity

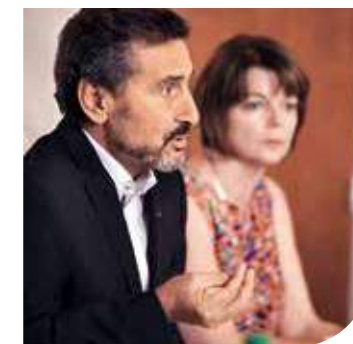


warrants) to boost the Group's financial structure;

- developing the Business Plan in the medium-long term and maintaining sustainable profitability for the Altrad - Hertel - Prezioso entity.

The strengthening of the Group's management resources within the AIA holding with approval by the Board of Directors, has proved to be a decisive step in regard to international business development, steering the acquisition of Hertel and implementing Altrad management principles and procedures at Hertel.

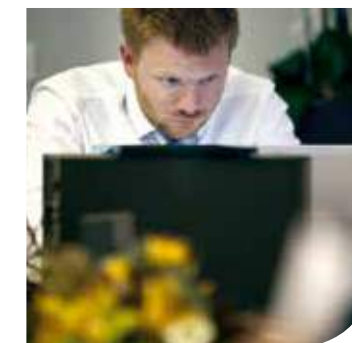
Beyond the legislative framework, the governance of the Altrad Group, implemented within its Board of Directors seeks a partner relationship and a true reflection of the requirements of its shareholders, thereby safeguarding the necessary balance between entrepreneurship and risk control. Typical of entrepreneurial capitalism, the original shareholders have



opened up to leading institutional investors that have joined the founder for a share of just over 22% of capital.

Good governance supported and validated by the strategic choices and results obtained, together with the business model, represents a strong asset for the Group, acclaimed by the economic and financial world. It leads to attracting prestigious investors and prominent banking partners to support the Group's growth and renew its financing and more generally to strengthening the Group's overall image in the financial community.

As a creator of value, the group's governance is able to respond effectively to the major demands of management, in terms of anticipation and responsiveness to changes in the environment, and by controlling balanced development and sustainable performance.



Mohed Altrad,  
CEO



#### CONSEIL D'ADMINISTRATION

5 ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT DES ACTIONNAIRES,  
7 ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS,  
1 ADMINISTRATEUR SALARIÉ,  
2 OBSERVATEURS,  
6 SÉANCES  
AU COURS DE L'EXERCICE 2015/2016,  
TAUX MOYEN DE PARTICIPATION 94%



#### LA GOUVERNANCE

Le Groupe Altrad est fortement attaché aux principes d'une bonne gouvernance d'entreprise qui restent prioritaires dans le développement et le pilotage de ses activités. Il a opté pour une structure de gouvernance respectant les règles de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers), alors même que la société mère n'est pas cotée, et s'inspirant des recommandations du Code AFEP-MEDEF (Association Française des Entreprises Privées-Mouvement des Entreprises de France).

Ce système de gouvernance repose sur des fondements solides — transparence de l'information financière, gestion des risques, règles d'éthique, un système de contrôle interne... — qui renforcent le pouvoir de contrôle et l'indépendance des administrateurs par rapport au Président et assurent la clarté vis-à-vis des actionnaires. Le Conseil d'administration s'appuie sur un nombre important d'administrateurs indépendants qui constituent un contre-pouvoir et garantissent l'objectivité des délibérations. Conformément aux textes relatifs au gouvernement d'entreprise, ils n'exercent aucune autre fonction au sein du Groupe et n'ont aucun engagement contractuel en dehors de leur mandat d'administrateur.

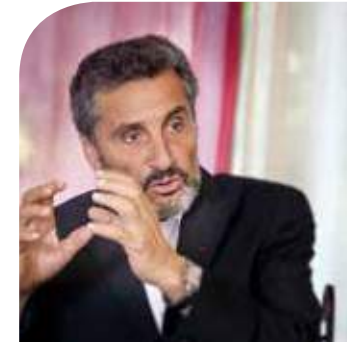
Forts de leurs compétences et de leur vécu ces administrateurs indépendants, contribuent significativement à la qualité des choix stratégiques par leurs avis; leur capacité de distanciation et leur pratique du monde des affaires sont particulièrement utiles lors



des décisions d'investissement, de restructuration, de reprise d'entreprise, etc.

Les faits démontrent par ailleurs que la présence d'administrateurs aux qualités reconnues attire les investisseurs et favorise la collecte de capitaux destinés en particulier au financement de la croissance. Le Groupe Altrad a également créé des postes d'observateurs qui assistent aux réunions du Conseil d'administration dans les mêmes conditions et avec le même niveau d'information que les administrateurs. Toutefois, ils ne disposent pas de voix délibératives.

Le Conseil d'administration s'appuie aussi sur des comités spécialisés (Finance & Stratégie, Ressources humaines, Audit, Progress Unit...), dont les travaux se sont déroulés en amont dans le cadre de réunions élargies aux autres membres du Conseil.



Les réflexions du Conseil d'administration ont notamment porté sur des sujets stratégiques tels que :

- la génération de free cash flow et l'optimisation du cash management ;
- les actions de restructuration prévues dans le cadre de l'intégration d'Hertel ;

- le pilotage du Groupe et ses outils de reporting adaptés à son nouveau périmètre ;
- l'analyse des opportunités de croissance externe et le suivi de leur réalisation, et plus particulièrement cette année l'acquisition stratégique du groupe Prezioso qui a fait l'objet d'une attention très précise et des autorisations correspondantes ;
- le financement du développement : analyse des modalités du nouveau crédit structuré, émission des nouvelles ORA et OBSA destinées au renforcement de la structure financière du Groupe ;
- l'évolution du Business Plan à moyen-long terme et la préservation d'une rentabilité durable pour l'ensemble Altrad - Hertel - Prezioso.



Le renforcement des ressources de management du Groupe au sein de la holding AIA avec l'aval du Conseil d'administration, s'est avéré déterminant au regard du développement des activités à l'international, du pilotage de l'acquisition d'Hertel et de la mise en place au sein de ce dernier des principes et procédures de gestion Altrad.

Au-delà du cadre normatif, la gouvernance du Groupe Altrad mise en œuvre au sein de son Conseil d'administration se veut partenariale et le reflet fidèle des exigences de ses actionnaires, préservatrice du nécessaire équilibre entre esprit d'entreprise et maîtrise des risques. Typique du capitalisme entrepreneurial, l'actionariat d'origine s'est ouvert à des investisseurs institutionnels de premier plan qui ont rejoint le fondateur à hauteur d'un peu plus de 22 % du capital.

Cette bonne gouvernance, confortée et validée par les choix stratégiques opérés et les résultats obtenus, est, avec le business model, un puissant atout pour le Groupe, plébiscité par le monde économique et financier. Elle suscite l'attrait d'investisseurs prestigieux et de



partenaires bancaires de premier plan pour accompagner le Groupe dans sa croissance et renouveler ses financements et plus globalement renforce l'image du Groupe dans la communauté financière

Créatrice de valeur, la gouvernance du groupe est de nature à répondre efficacement aux exigences majeures du management, tant en ce qui concerne l'anticipation et la réactivité aux évolutions de l'environnement, qu'en ce qui concerne la maîtrise d'un développement équilibré et d'une performance durable.



# SHAREHOLDERS & SHARE CAPITAL

## + L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL SOCIAL



### SHAREHOLDING Share Capital

On August 31 2016, the capital of the Altrad Group parent company, named the Altrad Investment Authority, amounted to 337,593,500 euros comprising 3,375,935 fully paid shares with a nominal value of € 100.

The company is headquartered in Florensac (34510) at 16, avenue de la Gardie, France.

All are ordinary shares carrying the right to vote and are not subject to any collateral security.

The 13 shareholders of the company are established in France. Shareholding has remained stable.

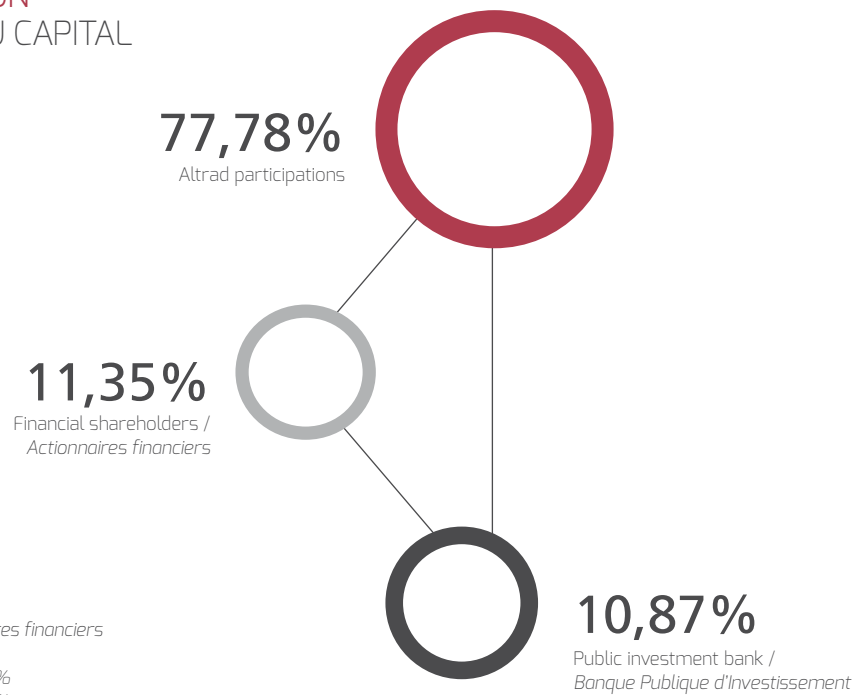
There were no share movements during the year. The shareholders' agreement was not altered and remains valid.

**Securities giving access to capital**  
In addition to the transactions performed last year, i.e. the issuing of two convertible bonds of € 50 million each with eight years to maturity, and in order to strengthen equity while securing the Group's development financing, the company Altrad Investment Authority issued two convertible bonds of € 20 million each with eight years to maturity. The first, an ORA (Reimbursable Bonds) type

contract, is redeemable by the issuance of 40 422 common shares and the second, an OBSA contract (Bonds with warrants attached), is redeemable by the issuance of 32 849 common share subscription warrants, it being specified that one warrant confers entitlement to one common share. Share capital would thereby be increased to over 73 271 after redemption of bonds and the exercise of all warrants into shares. The maximum dilution of the controlling shareholder would be approximately 2% bringing his share to 70.75%, while taking into account the maximum dilution of transactions last year.

\*

### CAPITAL DISTRIBUTION + LA RÉPARTITION DU CAPITAL



■ Financial shareholders / Actionnaires financiers  
CM-CIC Investissement 7,25 %  
BNP Paribas Développement 1,69 %  
Arkea Capital Investissement 2,41 %

### L'ACTIONNARIAT

#### Le capital social

Au 31 août 2016, le capital de la société mère du Groupe Altrad dénommée Altrad Investment Authority s'élève à 337 593 500 euros et est composé de 3 375 935 actions, intégralement libérées, dont la valeur nominale est de 100€.

La société a son siège social à Florensac (34510) 16, avenue de la Gardie, France.

Toutes les actions ont un droit de vote ordinaire et ne font l'objet d'aucun nantissement.

Les 13 actionnaires de la société sont établis en France.

L'actionnariat est resté stable. Il n'y a pas eu de mouvements de titres au cours de l'exercice.

Le pacte d'actionnaire existant n'a pas été modifié, et reste toujours d'actualité.

#### Les titres donnant accès au capital

En complément des opérations réalisées l'année passée, à savoir l'émission de deux emprunts obligataires de 50 millions d'euros chacun avec une maturité de huit ans, et toujours dans le but de combiner le renforcement des capitaux propres, et la sécurisation du financement du développement du Groupe, la société Altrad Investment Authority a émis deux emprunts obligataires de 20 millions d'euros chacun avec une maturité de huit ans. Le premier contrat de type ORA est remboursable par l'émission de 40 422 actions ordinaires et le second de type OBSA est rem-



boursable par l'émission de 32 849 obligations à bon de souscription d'actions ordinaires, étant précisé qu'un bon de souscription donne droit à une action ordinaire. Ainsi, le capital social serait augmenté au plus de 73 271 actions après remboursement des obliga-

tions et exercice de la totalité des Bons de souscription en actions. La dilution maximale de l'actionnaire majoritaire serait de l'ordre de 2% et porterait ainsi sa participation à 70,75%, en tenant compte également de la dilution maximale des opérations réalisées l'année passée.

### CAPITAL DISTRIBUTION + LA RÉPARTITION DU CAPITAL

	in € Million en Millions d'€	Number of shares Nombre d'actions
Altrad participations <sup>(1)</sup>	252,563	2 625 634
Public investment bank / Banque Publique d'Investissement <sup>(2)</sup>	36,699	366 987
Financial shareholders / Actionnaires financiers	38,330	383 296
Other shareholders / Autres actionnaires	-	0
Total / Total	337,592	3 375 925

(1) Mr Altrad 100 % (2) French State / État français

# THE HUMAN COMPANY

by **ALTRAD**

FINANCIAL  
INFORMATION  
+ L'INFORMATION FINANCIÈRE

# CONSOLIDATED ACCOUNTS

## +LES COMPTES CONSOLIDÉS

IFRS STANDARDS

### CONSOLIDATED PROFIT AND LOSS ACCOUNT +COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

In thousand of € / En Milliers d'€

	31 August 2016 31 Août 2016	Proforma* Proforma*	Net amount Montants nets 31 August 2015 31 Août 2015
Revenue from current activities   <i>Produits des activités courantes</i>	2 158 932	2 311 605	1 572 677
Cost of raw materials and merchandises   <i>Coût des matières premières et marchandises consommées</i>	-527 042	-525 661	-416 026
Personnel costs   <i>Charges de personnel</i>	-938 214	-997 490	-594 293
General expenses   <i>Frais généraux</i>	-400 592	-465 499	-346 689
Depreciations and amortizations   <i>Provisions et amortissements</i>	-80 797	-83 156	-71 950
<b>Current operating profit   <i>Résultat opérationnel courant</i></b>	<b>212 287</b>	<b>239 800</b>	<b>143 719</b>
Other revenues and expenses   <i>Autres produits et charges non courants</i>	-12 638	-13 538	-7 386
Restructuring and underactivity costs   <i>Charges de restructuration et de sous-activité</i>	-7 822	-9 861	-15 654
<b>Operating profit   <i>Résultat opérationnel</i></b>	<b>191 827</b>	<b>216 400</b>	<b>120 679</b>
Cost of net financial debt   <i>Coût de l'endettement financier net</i>	-26 208	-31 962	-15 556
Other financial product & charges   <i>Autres charges et produits financiers</i>	-9 961	-12 054	-340
<b>Profit before taxes   <i>Résultat avant impôt</i></b>	<b>155 658</b>	<b>172 384</b>	<b>104 783</b>
Taxes   <i>Charge d'impôt</i>	-21 960	-26 194	-22 089
<b>Profit on operating activities   <i>Résultat net des activités ordinaires poursuivies de l'exercice</i></b>	<b>133 698</b>	<b>146 190</b>	<b>82 694</b>
Share of results of associates   <i>Quote part des résultats des Sociétés Mise en Equivalence</i>	-16	-583	-227
Gain/loss from discontinued operation   <i>Résultats des activités abandonnées</i>	293	293	-
<b>Net Profit   <i>Résultat net</i></b>	<b>133 975</b>	<b>145 900</b>	<b>82 467</b>
<b>Group net profit   <i>Résultat net part du Groupe</i></b>	<b>133 989</b>	<b>146 671</b>	<b>83 001</b>
Minority interest   <i>Part des minoritaires</i>	-14	-771	-534

\* With Prezioso, 12 month's business / Avec Prezioso 12 mois d'activité

### CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENT +TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

In thousand of € / En Milliers d'€

	Net amount Montants nets 31 August 2016 31 Août 2016	Net amount Montants nets 31 August 2015 31 Août 2015
<b>Net Profit   <i>Résultat net</i></b>	<b>133 989</b>	<b>83 002</b>
Non-cash adjustments   <i>Produits et charges non décaissés</i>	72 657	90 840
Working capital adjustments   <i>Variation du besoin en fonds de roulement</i>	35 660	16 406
<b>Net cash flow from operating activities   <i>Flux net de trésorerie généré par l'activité</i></b>	<b>242 307</b>	<b>190 248</b>
Capex movements   <i>Acquisition Cession d'immobilisations</i>	-80 125	-103 875
Movements in other investments   <i>Autres décaissements ou encaissements d'immobilisations</i>	-449 310	-163 076
<b>Net cash flow from investing activities   <i>Flux net de trésorerie lié aux investissements</i></b>	<b>-529 434</b>	<b>-266 951</b>
Bond funds from shareholders   <i>Fonds obligataires reçus des actionnaires (ORA &amp; OBSA)</i>	40 000	100 000
Dividends paid to shareholders   <i>Dividendes versés aux actionnaires</i>	-8 103	-7 992
Change in loans   <i>Encaissements et remboursements d'emprunts</i>	462 541	179 554
Other financing activities   <i>Autres variation de financement</i>	-25 582	-15 852
<b>Net cash flow used in financing activities   <i>Flux net de trésorerie lié aux financements</i></b>	<b>468 856</b>	<b>255 710</b>
Net effect of currency in cash   <i>Incidences des variations de taux de change sur la trésorerie</i>	-16 609	3 706
<b>Net increase in cash and cash equivalent   <i>Variation de trésorerie</i></b>	<b>165 120</b>	<b>179 007</b>
Cash and cash equivalent start of period   <i>Trésorerie à l'ouverture</i>	314 000	131 287
<b>Cash and cash equivalent end of period   <i>Trésorerie à la clôture</i></b>	<b>479 120</b>	<b>314 000</b>



Key figures available on  
Retrouvez les chiffres clés du Groupe sur  
[www.altrad.com](http://www.altrad.com)



CONSOLIDATED BALANCE SHEET, ASSETS  
+BILAN CONSOLIDÉ, ACTIF

In thousand of € / En Milliers d'€

	Net amount Montants nets 31 August 2016 31 Août 2016	Net amount Montants nets 31 August 2015 31 Août 2015
<b>NON CURRENT ASSETS   ACTIFS NON COURANTS</b>		
Goodwill   <i>Ecart d'acquisition</i>	847 936	355 708
Intangible Assets   <i>Immobilisations incorporelles</i>	78 084	84 413
Tangible Assets   <i>Immobilisations corporelles</i>	354 641	351 519
LTR   <i>Actifs financiers et autres actifs LT</i>	5 748	5 011
DTA   <i>Actifs d'impôts différés</i>	27 350	14 348
<b>Total non current assets   Total actifs non courants</b>	<b>1 313 759</b>	<b>810 999</b>
<b>CURRENT ASSETS   ACTIFS COURANTS</b>		
Stocks, net   <i>Stocks</i>	156 168	162 183
Trade receivable   <i>Créances commerciales</i>	488 835	396 213
Current tax   <i>Impôts courants</i>	11 539	3 082
Other receivable   <i>Autres actifs courants</i>	76 971	59 807
Cash and cash equivalent   <i>Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	479 434	318 858
<b>Total current assets   Total actifs courants</b>	<b>1 212 946</b>	<b>940 143</b>
Assets to be sold   <i>Actifs destinés à être cédés</i>	1 629	2 800
<b>Total assets   Total actif</b>	<b>2 528 335</b>	<b>1 753 942</b>



Key figures available on  
Retrouvez les chiffres clés du Groupe sur  
[www.altrad.com](http://www.altrad.com)

CONSOLIDATED BALANCE SHEET  
ASSETS+LIABILITIES  
BILAN CONSOLIDÉ+ACTIF+PASSIF

CONSOLIDATED BALANCE SHEET, LIABILITIES  
+BILAN CONSOLIDÉ, PASSIF

In thousand of € / En Milliers d'€

	Net amount Montants nets 31 August 2016 31 Août 2016	Net amount Montants nets 31 August 2015 31 Août 2015
<b>Total Equity   Total capitaux propres</b>	<b>451 829</b>	<b>370 176</b>
Others funds from shareholders   <i>Autres fonds actionnaires</i>	93 809	64 155
Debt LT   <i>Dettes financières non courantes</i>	992 785	538 125
Reserve for risks and social engagement LT   <i>Provisions et avantages sociaux non courants</i>	86 094	66 803
Other non current liabilities   <i>Autres passifs non courants</i>	79 820	95 405
Deffered Taxes   <i>Passif d'impôt différé</i>	18 036	28 696
<b>Total non current liabilities   Total passif non courant</b>	<b>1 270 545</b>	<b>793 184</b>
Financial debt ST   <i>Dettes financières courantes</i>	62 790	44 684
Reserve for risks and social engagement ST   <i>Provisions avantages sociaux courants</i>	26 444	26 131
Trades payables   <i>Fournisseurs et comptes rattachés</i>	397 015	298 985
Others current liabilities   <i>Autres passifs courants</i>	319 712	220 782
<b>Total current liabilities   Total passif courant</b>	<b>805 962</b>	<b>590 582</b>
<b>Total Equity &amp; Liabilities   Total capitaux propres &amp; passif</b>	<b>2 528 335</b>	<b>1 753 942</b>

**Altrad Investment Authority** + Société par Actions Simplifiée + Au capital de 337 592 500 Euros  
HQ Siège Social + 16, Avenue de La Gardie + 34510 Florensac + France + RCS BÉZIERS B 529 222 879

**Auditors | Les commissaires aux comptes**  
Ernst & Young Audit + 1025, Rue Henri Becquerel + CS 39520 + 34961 Montpellier + cedex 2 + France  
Grant Thornton + Cité Internationale + 44, Quai Charles de Gaulle + CS 60095 + 69463 Lyon + cedex 06 + France

# LEGAL ORGANISATION CHART

# LEGAL ORGANISATION CHART +L'ORGANIGRAMME JURIDIQUE

**AUSTRIA**  
+AUTRICHE  
ALTRAD HOFMANINGER

**AUSTRALIA**  
+AUTRALIE  
HERTEL AUSTRALIA  
HOLDING Pty Ltd.  
L HERTEL MODERN Pty Ltd.

**ANGOLA**  
+ANGOLA  
PREZIOSO ANGOLA  
ROPE ACCESS ANGOLA

**BELGIUM**  
+BELGIQUE  
ALTRAD BENELUX  
ALTRAD STELLINGBOUW  
BALLIAUW  
L ALTRAD AnD - EUROSCAFF  
L ALTRAD BALLIAUW  
MULTISERVICES  
L ALTRAD BALLIAUW BV  
THE NETHERLANDS + PAYS-BAS  
L ALTRAD PROFIX  
L PROFIX FLEXIBLE SOLUTIONS  
L ALTRAD PROFIX BV  
THE NETHERLANDS + PAYS-BAS  
HERTEL SERVICES  
L HERTEL MECHANICAL  
L REMOVE INSUL  
L RI TRACING GmbH  
GERMANY + ALLEMAGNE

**CHINA**  
+CHINE  
ALTRAD ASIA

**CONGO**  
+CONGO  
PREZIOSO CONGO  
ROPETEC CONGO

**IVORY COAST**  
+COTE D'IVOIRE  
PREZIOSO LINJEBYGG

**CROATIA**  
+CROATIE  
ALTRAD LIMEX

**DUBAI**  
+DUBAI  
ROPETEC INTERNATIONAL  
L PREZIOSO RIGWORLD GHANA  
L ROPETEC GHANA  
GHANA  
L GEO PROJECT MANAGEMENT  
L RIG SOURCE  
AFRIQUE DU SUD

**EQUATORIAL GUINEA**  
+GUINEE EQUATORIALE  
PREZIOSO LINJEBYGG

**FRANCE**  
+FRANCE  
ALTRAD ETAIS  
ALTRAD EQUIPEMENT  
L ALTRAD COLLECTIVITES  
ALTRAD FAMEA ECA  
ALTRAD INTERNATIONAL  
ALTRAD LOGISTIQUE  
ALTRAD PLETTAC MEFRAN  
ALTRAD RICHARD FRAISSE  
ALTRAD SAINT-DENIS  
ALTRAD SOFRAMAT ETM

FINANCIERE GN  
L ETS GUY NOËL  
L GUY NOËL PRODUCTION  
L SCI FINANCIERE DE L'AIN  
ALTRAD COFFRAGE & ÉTAIEMENT  
AUREORE  
L POUJAUD ALTRAD  
L ALTRAD ARNHOLDT  
L POUJAUD  
L SOCACEN  
L COMI SERVICE  
L GARRONE  
PREZIOSO LINJEBYGG GROUP  
L PREZIOSO LINJEBYGG HOLDING  
L PREZIOSO HOLDING  
L PREZIOSO LINJEBYGG  
SAMIA DEVIANNE  
SCI PRÉS SAPINS  
SCI GROS CHÊNE  
VEDIF COLLECTIVITES

**GERMANY**  
+ALLEMAGNE  
ALTRAD BAUMANN  
ALTRAD PLETTAC ASSO  
L ALTRAD ALUCON  
HUNGARY + HONGRIE  
ALTRAD PLETTAC PRODUCTION  
ALTRAD LESCHA  
ATIKA  
HERTEL INDUSTRIE SERVICE  
GMBH  
L HERTEL GmbH  
L HERTEL GmbH GERMANY  
L HERTEL GmbH LEIPZIG  
L HERTEL GmbH DRESDEN  
L KSE BAUTENSCHUTZ GmbH  
L S&P GERÜSTBAU GmbH

**GABON**  
+GABON  
PREZIOSO TECHNOLOR GABON

**GREAT BRITAIN**  
+GRANDE-BRETAGNE  
ALTRAD BEAVER84  
L STAR EVENTS  
BELLE HOLDINGS  
BELLE ENGINEERING  
L BELLE INC  
USA + USA  
ALTRAD NSG  
L MTD  
GENERATION  
HERTEL (UK) Ltd.  
NUCLEAR NEW BUILD  
INDUSTRIAL SERVICES LIMITED  
TRAD GROUP  
L TRAD SCAFFOLDING  
TRAD H&S  
L TRAD SAFETY SYSTEMS  
L TRAD HIRE & SALES SCOTLAND  
SCOTLAND + ECOSSE

UNITED ARAB EMIRATES+SAUDI ARABIA  
ANGOLA+CONGO+IVORY COAST+DUBAI+GABON

**IRELAND**  
+IRLANDE  
HERTEL (IRELAND) Ltd.

**ITALY**  
+ITALIE  
ALTRAD ITALIE  
ALTRAD BRAGAGNOLO

**LITHUANIA**  
+LITUANIE  
UAB ARMARI

**MOZAMBIQUE**  
+MOZAMBIQUE  
PREZIOSO LINJEBYGG

**NIGERIA**  
+NIGERIA  
I.P.E.S. INSULATION PAINTING  
ENGINEERING SERVICES

**NORWAY**  
+NORVEGE  
PREZIOSO LINJEBYGG NORWAY  
PREZIOSO LINJEBYGG AS  
MAINTTECH

**POLAND**  
+POLOGNE  
ALTRAD MOSTOSTAL  
ALTRAD PRYMAT  
POMORZE ALTRAD  
ALTRAD MOSTOSTAL  
MONTAZ  
ALTRAD KONSKIE  
ALTRAD POLAND

**PORTUGAL**  
+PORTUGAL  
IRBAL  
PZO TECHNILOR UNIPESSOAL

**ROMANIA**  
+ROUMANIE  
ALTRAD ROMANIA  
SC HERTEL SRL  
SC HERTEL INDUSTRIAL  
SERVICES SRL

**SINGAPORE**  
+SINGAPOUR  
HERTEL ASIA HOLDING Pte Ltd.  
HERTEL CORROSION  
PROTECTION Pte Ltd.  
HERTEL HOLDING (THAILAND)  
Co., Ltd.  
THAILAND + THAÏLANDE  
WILlich SERVICES &  
CONSTRUCTION Co., Ltd.  
THAILAND + THAÏLANDE  
WILlich VIETNAM  
INSULATION SERVICES  
Co., Ltd.  
VIETNAM + VIETNAM  
HERTEL MALAYSIA SDN BHD  
MALAYSIA + MALAISIE  
HERTEL SYNGAPORE Pte Ltd.  
KOK CHANG SCAFFOLDING  
Pte Ltd.  
KOK CHANG ENGINEERING  
Pte Ltd.  
KOK CHANG MARINE SERVICES  
Pte Ltd.  
PT AHI INDUSTRIAL SERVICES  
INDONESIA + INDONÉSIE  
SHANGAI HERTEL YANDA  
ACCOMMODATION SYSTEM  
END ENGINEERING Co., Ltd.  
CHINA + CHINE

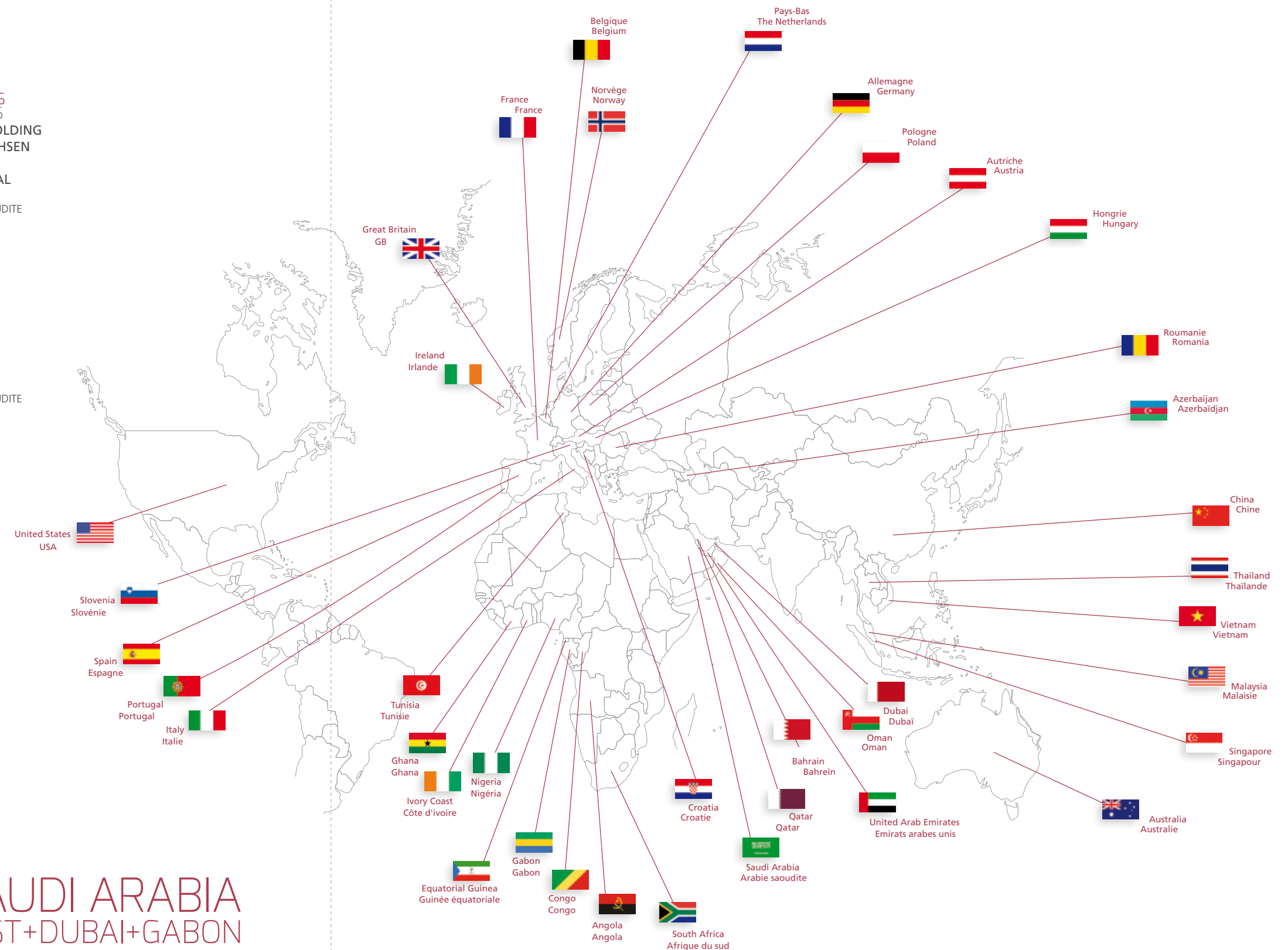
**SLOVENIA**  
+SLOVENIE  
ALTRAD LIV

**SPAIN**  
+ESPAGNE  
ALTRAD PLETTAC IBERICA  
ALTRAD RODISOLA  
RESA PREZIOSO LINJEBYGG  
SERVICOS INDUSTRIAL

**THE NETHERLANDS**  
+PAYS-BAS  
ALTRAD FORT  
HERTEL HOLDING BV  
HERTEL BEHEER BV

**TUNISIA**  
+TUNISIE  
ALTRAD CEDRIA  
**UNITED ARAB EMIRATES**  
+ÉMIRATS ARABES UNIS  
ALTRAD MIDDLE EAST HOLDING  
ABDULLAH ABDUL MOHSEN  
AL-KHODARI SONS  
AND HERTEL INDUSTRIAL  
SERVICES (LLC)  
SAUDI ARABIA + ARABIE SAOUDITE  
AMB HERTEL LLC  
UNITED ARAB EMIRATES +  
EMIRATS ARABES UNIS  
HERTEL LLC  
OMAN + OMAN  
HERTEL W.L.L.  
BAHRAIN + BAHREÏN  
HERTEL MSL L.L.C.  
QATAR + QATAR  
OVERSEAS TECHNICAL  
COATINGS & SERVICES  
COMPANY (LLC)  
SAUDI ARABIA + ARABIE SAOUDITE  
PREZIOSO EMDAD

# AUSTRALIA+CHINA+SINGAPORE +NORWAY+FRANCE+GERMANY+GREAT BRITAIN



# UNITED ARAB EMIRATES+SAUDI ARABIA ANGOLA+CONGO+IVORY COAST+DUBAI+GABON

# COMPANIES

## +LES ENTREPRISES

### SERVICES

#### +SERVICES

#### ALTRAD AnD - EUROScaff

10 Aven Ackers  
9130 Verrebroek - Belgium  
Phone +32 373 508 20  
Fax +32 373 508 30  
www.altradand.be

#### ALTRAD ARNHOLDT

12, avenue de la sablière  
94370 Sucy-en-Brie - France  
Phone +33 (0)1 49 82 27 27  
Fax +33 (0)1 49 82 27 28  
www.arnholdt.fr

#### ALTRAD BALLIAUW BV

Krammer 8  
NL-3232 HE Brielle - The Netherlands  
Phone +32 373 503 30  
Fax +32 373 503 40  
www.altradballiauw.com

#### ALTRAD BALLIAUW MULTISERVICES

10 Aven Ackers  
9130 Verrebroek - Belgium  
Phone +32 373 503 30  
Fax +32 373 503 40  
www.altradballiauw.com

#### ALTRAD NSG U.K. LIMITED

Fourth Avenue,  
Deeside Industrial Park,  
Deeside, Flintshire, CH5 2NR -  
Great-Britain  
Phone +44 (0)1244 833100  
Fax +44 (0)1244 833101  
www.nsguk.com

#### ALTRAD PROFIX

Krammer 8  
3232 HE Brielle - The Netherlands  
Phone +31 (0)181 319 616  
www.altradprofix.com

#### ALTRAD PROFIX ALTRAD PROScaff PROFIX FLEXIBLE SOLUTIONS

Jagersdreef 1b  
2900 Schoten - Belgium  
Phone +32 (0)3 605 76 39  
www.altradprofix.com

#### ALTRAD RODISOLA

PG Ind. Riu Clar C/Sofre,  
18 43006 Tarragona - Spain  
Phone +34 977 55 04 37  
Fax +34 977 55 04 32  
www.altrad.com

#### ALTRAD STELLINGBOUW BALLIAUW

10 Aven Ackers  
9130 Verrebroek - Belgium  
Phone +32 373 503 30  
Fax +32 373 503 40  
www.altradballiauw.com

#### AMB HERTEL (OFFICE & WORKSHOP)

PO Box 113955  
Musaffah Industrial Area,  
Abu Dhabi - United Arab Emirates  
Phone +971 2550 1644  
www.hertel.com

#### BOS SHELF LLC (OFFICE)

83 Salyan Highway,  
Baku - Azerbaijan  
www.hertel.com

#### COMI SERVICE

Bat A6 Europarc de Pichaury  
13856 Aix en Provence cedex - France  
Phone +33 (0)4 88 78 38 00  
Fax +33 (0)4 88 78 38 39  
www.comi-service.com

#### GARRONE

646, chemin du Ferrandou  
06250 Mougins - France  
Phone +33 (0)4 93 69 22 44  
Fax +33 (0)4 93 46 62 92  
www.garrone.fr

#### HERTEL AL-KHODARI INDUSTRIAL SERVICES

P.O. Box 1801  
Support Industrial Area 31951  
Al-Jubail - Saudi Arabia  
Phone +966 13340 8542  
www.hertel.com

#### HERTEL AUSTRALIA HOLDING PTY LTD

Hertel Modern Pty Ltd  
376 Victoria Road  
Malaga 6090 - Australia  
Phone +61 8 9249 2499  
www.hertel.com

#### HERTEL BAKU (OFFICE)

IRS Plaza, 3rd Floor  
69 Nizami Street  
Baku - Azerbaijan  
AZ1005  
www.hertel.com

#### HERTEL BV

Welplaatkade 9  
Havennummer 4133  
3197 KR Botlek Rotterdam -  
The Netherlands  
Phone +31 10 2958 222  
www.hertel.com

#### HERTEL GMBH

Hertel Industrie Service GmbH  
Johanniskirchstrasse 96  
45329 Essen - Germany  
Phone +49 201 361 670  
www.hertel.com

#### HERTEL GMBH LINGEN

Otto-von-Guericke-Ring 36  
49811 Lingen - Germany  
Phone +49 236 569 808  
www.hertel.com

#### HERTEL GMBH LEIPZIG

Seilerweg 6  
04158 Leipzig - Germany  
Phone +49 341 908 400  
www.hertel.com

#### HERTEL GMBH DRESDEN

Zum Hutbergblick 12  
01328 Dresden - Germany  
Phone +49 351 425 560  
www.hertel.com

#### HERTEL (IRELAND)

The Harbour  
Foynes  
County Limerick - Ireland  
Phone +353 69 65 344  
www.hertel.com

#### HERTEL MECHANICAL

Bijkhoevelaan 14  
2110 Wijnegem - Belgium  
Phone +32 3360 6100  
www.hertel.com

#### HERTEL MSL

Al Khor Zone 74  
Street 809, Building No.12, Second  
Floor Flat No.9,  
24957 Doha - Qatar  
Phone +974 4403 9666  
www.hertel.com

#### HERTEL OTC OMAN LLC

PO Box 240  
PC 322 Sohar - Oman  
Phone +968 2675 2319  
www.hertel.com

#### HERTEL SERVICES

Bijkhoevelaan 14  
2110 Wijnegem - Belgium  
Phone +32 3360 6100  
www.hertel.com

#### HERTEL SINGAPORE PTE LTD

16 Tuas Loop  
637348 Singapore  
Phone +65 64 74 68 18  
www.hertel.com

#### HERTEL (UK)

1 Hudson Quay  
The Halyard  
Middlehaven  
Middlesbrough  
TS3 6RT - Great-Britain  
Phone +44 16 4246 9532  
www.hertel.com

#### HERTEL WLL

Block 601, Building 907  
Road 115  
P.O. Box 70187  
Sitra Industrial Area - Bahrain  
Phone +973 1745 6457  
www.hertel.com

#### HERTEL-YANDA INSTALLATION ENGINEERING CO., LTD

36 Wanhua Road  
Fengxian Chemical Industry Park  
Shanghai 201424 - China  
Phone +86 21 5744 8520  
www.hertel.com

#### HESP SERVICES BV

3238 Zwartewaal - The Netherlands  
Phone +31 10 2958 299  
www.hertel.com

#### ALTRAD COFFRAGE & ÉTAIEMENT

ZA de la Verdrière II  
13 880 Velaux - France  
Phone +33 (0)4 42 10 84 10  
Fax +33 (0)4 42 10 85 82  
www.jalmaat.com

#### KOK CHANG SINGAPORE PTE LTD

30 Joo Koon Circle  
629073 Singapore  
Phone +65 6863 3386  
www.hertel.com

#### MTD

Fourth Avenue,  
Deeside Industrial Park,  
Deeside, Flintshire, CH5 2NR -  
Great-Britain  
Phone +44 (0)1244 833100  
Fax +44 (0)1244 833101  
www.mtdscaffold.co.uk

# THE HUMAN COMPANY

by **ALTRAD**



# INDUSTRY+SERVICES+ GLOBAL BUSINESS SOLUTIONS +SUPPORTS+HIRE+SALES+EQUIPMENT

**OVERSEAS TECHNICAL COATINGS & SERVICES COMPANY (LLC)**  
PO Box 36  
31241, Dammam - Saudi Arabia  
Phone +966 3859 0506  
www.hertel.com

**POUJAUD**  
Bât. A6 Europarc de Pichaury  
13856 Aix-en-Provence Cedex  
France  
Phone +33 (0)4 88 78 38 00  
Fax +33 (0)4 88 78 38 39  
www.poujaud.fr

**GEO PROJECT MANAGEMENT**  
32 Miher Road - Paarden Eiland  
7405 South Africa  
Phone +27 21 551 1254  
Fax +27 21 511 7080  
www.prezioso-linjebygg.com

**IPES - INSULATION PAINTING ENGINEERING SERVICES**  
Oil and Gaz Free Zone  
Federal Lighter Terminal  
Onne è Rivers State - Nigeria  
Phone + 234 (0)811 393 6001  
www.prezioso-linjebygg.com

**MAINTECH**  
Granasveien 15A  
7069 Trondheim - Norway  
Phone +47 73 95 67 50  
www.prezioso-linjebygg.com

**NUCLEAR NEW BUILD INDUSTRIAL SERVICES LIMITED**  
Drayton Hall, Church Road  
West Drayton, Middsex UB7 7PS  
United Kingdom  
www.prezioso-linjebygg.com

**PREZIOSO ANGOLA**  
Rua da Boavista, Testang 2 n° 118  
Ingombotas - Luanda - Angola  
Phone + 244 917 654 912  
Fax +244 222 310 398  
www.prezioso-linjebygg.com

**PREZIOSO CONGO**  
Zone Industrielle de Pointe Noire  
BP 1921 - Pointe Noire - Congo  
Phone + 242 06 633 15 10  
www.prezioso-linjebygg.com

**PREZIOSO EMDAD**  
Plot n° 1 M45 Mussafah Sinaiah  
Po box 93144 - Abu Dhabi  
United Arab Emirates  
Phone + 971 25 510 243  
Fax +971 25 515 869  
www.prezioso-linjebygg.com

**PREZIOSO LINJEYGG**  
30, avenue du General Leclerc  
CS 20389  
38217 Vienne Cedex - France  
Phone +33 (0)4 74 56 42 28  
Fax +33 (0)4 74 56 34 06  
www.prezioso-linjebygg.com

**PREZIOSO LINJEYGG**  
Egico Building, 3<sup>rd</sup> floor,  
Malabo II, Malabo  
Equatorial Guinea  
Phone + 222 059 472  
www.prezioso-linjebygg.com

**PREZIOSO LINJEYGG AS**  
Po box 2602  
N 6405 Molde - Norway  
Phone +47 97 50 70 00  
www.prezioso-linjebygg.com

**PREZIOSO RIGWORLD GHANA**  
P2 Roman Ridge, Accra,  
Accra metropolitan  
Greater Accra - Ghana  
Phone +233 209 775 956  
Fax +233 312 000 407  
www.prezioso-linjebygg.com

**PREZIOSO TECHNILOR GABON**  
Rue Colonel Parant - BP 584  
Port Gentil - Gabon  
Phone + 241 505 32 10  
www.prezioso-linjebygg.com

**PZO TECHNILOR UNIPESSOAL**  
Apartado 156 - Rua Sao Joao de Eudes  
N° 61 e 65 - Lombo de Egua  
2495-630 Fatima - Portugal  
Phone + 249 538 490  
Fax +249 538 489  
www.prezioso-linjebygg.com

**RESA PREZIOSO LINJEYGG SERVICOS INDUSTRIAL**  
Calle Serrania de Ronda n°6-8 1a  
planta - Pinto (Madrid) - Spain  
Phone + 34 91 691 8580  
www.prezioso-linjebygg.com

**RIG SOURCE**  
32 Miher Road  
Paarden Eiland  
7405 South Africa  
Phone +27 21 551 1254  
Fax +27 21 511 7080  
www.prezioso-linjebygg.com

**ROPE ACCESS ANGOLA**  
Rua da Boavista - Testang 2 n°118  
Districto urbano de Ingombota  
Cidade de Luanda  
Provincia de Luanda - Angola  
Phone + 244 222 322 263  
www.prezioso-linjebygg.com

**ROPE ACCESS NAMIBIA**  
128 Sixth Street - Walvis Bay  
Namibia  
Phone +264 64 209 500  
Fax +264 64 209 501  
www.prezioso-linjebygg.com

**ROPETEC CONGO**  
Zone Industrielle de Pointe Noire  
BP 5835 - Pointe Noire - Congo  
Phone + 242 664 41932  
www.prezioso-linjebygg.com

**ROPETEC GHANA**  
Pox box KA 9221 Airport Accra  
Airport Ridge Takoradi - Ghana  
Phone +233 209 775 956  
Fax +233 312 000 407  
www.prezioso-linjebygg.com

**ROPETEC INTERNATIONAL**  
26<sup>th</sup> floor - The H Hotel office Tower  
N° 1 Sheikh Zayed Road  
Po box 62201 - Abu Dhabi  
United Arab Emirates  
Phone + 971 4 448 6010  
Fax +971 4 448 6011  
www.prezioso-linjebygg.com

**REMOVE INSUL**  
Bijkhoevelaan 14  
2110 Wijnegem - Belgium  
Phone +32 5531 7838  
www.hertel.com

**RI TRACING GMBH (OFFICE)**  
Charlottenburger Allee 37  
52068 Aachen - Germany  
Phone +49 241 966 0648  
www.hertel.com

**TRAD GROUP**  
TRAD House, Imperial Street  
London E3 3ED - Great-Britain  
Phone +44 20 8980 1155  
Fax +44 20 8980 3031  
www.trad.co.uk

**WILLICH SERVICES & CONSTRUCTION CO., LTD (OFFICE & WORKSHOP)**  
155/1 Moo 6  
Nikomattana District  
Rayong 21180 - Thailand  
Phone + 66 2 732 34 667  
www.hertel.com

**SCAFFOLDING HIRE & SALES +LA VENTE ET LA LOCATION D'ÉCHAFAUDAGES**

**ALTRAD ALUCON**  
Szanto K.J. u.162,  
H-6800 Hodmezovasarhely - Hungary  
Phone +36 62 533 962  
Fax +36 62 533 968  
www.altrad.com

**ALTRAD BAUMANN**  
Ritter-Heinrich Str 6 à 12  
88471 Laupheim - Germany  
Phone +49 739 270 981 71  
Fax +49 739 270 985 55  
www.altradbaumann.de

**ALTRAD BEAVER84**  
Ellencroft House  
Harvey Road Basildon,  
Essex, SS13 1EP - Great-Britain  
Phone +44 (0)1268 727112  
Fax +44 (0)1268 727184  
www.beaver84.co.uk

**ALTRAD CEDRIA**  
117 à 199, parc d'activités Borj cedria  
2040 Tunis - Tunisia  
Phone +21 671 431 900  
Fax +21 671 431 528  
www.altrad.com

**ALTRAD EQUIPEMENT**  
16, avenue de la Gardie  
34510 Florensac - France  
Phone +33 (0)4 67 94 52 52  
Fax +33 (0)4 67 77 08 48  
www.altradequipement.com

**ALTRAD ETAIS**  
19 à 23, boulevard de Varennes  
51700 Dormans - France  
Phone +33 (0)3 26 58 20 66  
Fax +33 (0)3 26 58 22 51  
www.altrad.com

**ALTRAD MOSTOSTAL**  
Ul. Starzynskiego  
80-110 Siedlce - Poland  
Phone +48 256 448 293  
Fax +48 256 446 262  
www.altrad-mostostal.pl

**ALTRAD PLETTAC MEFRAN**  
12, avenue de la Sablière  
94370 Sucy-en-Brie - France  
Phone +33 (0)1 49 82 27 00  
Fax +33 (0)1 49 82 27 19  
www.plettac.fr

**ALTRAD PLETTAC ASSCO**  
Plettac Platz 1  
58840 Plettenberg - Germany  
Phone +49 239 181 501  
Fax +49 239 181 53 76  
www.plettac-assco.de

**ALTRAD PLETTAC PRODUCTION**  
Woschkower Weg 11  
01983 Grossräschen - Germany  
Phone +49 357 532 030  
Fax +49 357 532 031 03  
www.plettac-production.de

**DESSA LTD**  
Unit 25 Little End Road  
Industrial Estate  
Eaton Socon - Cambridgeshire  
PE19 8JH - Great-Britain  
Phone 01480 475297  
Fax 01480 215378  
www.dessa.co.uk

**GENERATION**  
Trinity Street, Oldbury  
B69 4LA - Great-Britain  
Phone +44 121 544 33 55  
Fax +44 121 544 31 31  
www.generationhireandsale.co.uk

**STAR EVENTS**  
Milton Road  
Thurleigh, Bedford  
MK44 2DF - Great-Britain  
www.StarEventsGroup.com

**TRAD HIRE & SALES TRAD SAFETY SYSTEMS**  
TRAD House, Imperial Street  
London E3 3ED - Great-Britain  
Phone +44 20 8980 1155  
Fax +44 20 8980 3031  
www.trad.co.uk

**EQUIPMENT FOR CONSTRUCTION +MATÉRIEL POUR LE BÂTIMENT**

**ALTRAD BENELUX**  
Leuvensestaenweg 238  
3190 Boortmeerbeek - Belgium  
Phone +32 15 50 94 10  
Fax +32 15 50 94 34  
www.altradbenelux.be

**ALTRAD FORT**  
Simon Stevinstraat 6,  
PO Box 6222,  
4000 He Tiel - The Netherlands  
Phone +31 344 638 484  
Fax +31 344 638 485  
www.altradfort.nl

**ALTRAD HOFMANINGER**  
Traun 8a, A-4654,  
Bad Wimsbach-Neydharting -  
Austria  
Phone +43 (0)7245/250 01  
Fax +43 (0)7245/250 01 30  
www.altrad.com

**ALTRAD INTERNATIONAL**  
16, avenue de la Gardie  
34510 Florensac - France  
Phone +33 (0)4 67 94 51 71  
Fax +33 (0)4 67 94 51 74  
www.altrad.com

**ALTRAD ITALIA**  
Via Enrico Fermi 20  
20090 Assago (MI) - Italy  
Phone +39 335 781 89 27  
Fax +39 024 884 37 46  
www.altraditalia.it

**ALTRAD LESCHA**  
Josef-Drexler-Str 8  
89331 Burgau - Germany  
Phone +49 822 241 3040  
Fax +49 822 241 3045  
www.lescha.de

**ALTRAD LIMEX D.O.O.**  
Vukovarska 77a  
31540 Donji Miholjac - Croatia  
Phone +385 31 496 870  
Fax +385 31 496 871  
www.altrad-limex.com

**ALTRAD LIV**  
Je Sveti Jurij 18 a  
9262 Rogasovci - Slovenia  
Phone +386 255 884 30  
Fax +386 255 710 75  
www.altrad-liv.si

**ALTRAD POLAND**  
UL Nowosielska n°6,  
15617 Białystok - Poland  
Phone +48 856 627 550  
Fax +48 856 613 260  
www.altradspomasz.pl

**ALTRAD PLETTAC IBERICA**  
Ctra Vilafranca 25  
08811 Canyellas (Barcelona) - Spain  
Phone +34 938 188 89 47  
Fax +34 938 188 809  
www.altrad.es

**ALTRAD ROMANIA**  
Hala 5, Baza Comcereal,  
Sat Santu Floresti 08116  
Com. Gruuiu, Judet Ilfov - Romania  
Phone +40 21 352 35 45  
Fax +40 21 352 01 03  
www.altrad.com

**ALTRAD SAINT-DENIS**  
Rue de l'Industrie  
42750 St Denis de Cabanne - France  
Phone +33 (0)4 77 44 24 74  
Fax +33 (0)4 77 60 29 34  
www.altrad.com

**ATIKA**  
Schinkelstr. 97  
59227 Ahlen - Germany  
Phone +49 (0)2382/892-0  
Fax +49 (0)2382/892-12  
www.atika.de

**BELLE ENGINEERING LTD**  
Sheen - Nr Buxton  
SK17 0EU - Great-Britain  
Phone +44 1298 84085  
Fax +44 1298 84621  
www.bellegroup.com

**BELLE INC.**  
3959 Electric Road SW  
Suite 360 - Roanoke  
VA 24018 - USA  
Phone +1 540 345 5090  
Fax +1 540 345 5091  
www.bellegroup.com

**IRBAL, S.A.**  
Rua Direita, 171  
3810-568 Nariz - Portugal  
Phone +351 234 750 750  
Fax +351 234 750 751  
www.irbal.pt

**EQUIPMENT FOR LOCAL AUTHORITIES +MATÉRIEL POUR LES COLLECTIVITÉS**

**ALTRAD COLLECTIVITES**  
16, avenue de la Gardie  
34510 Florensac - France  
Phone +33 (0)4 67 94 52 32  
Fax +33 (0)4 67 94 52 90  
www.altrad.com

**ALTRAD FAMEA ECA**  
ZI Laville - BP 69  
47240 Bon Rencontre - France  
Phone +33 (0)5 53 66 47 46  
Fax +33 (0)5 53 66 54 35  
www.altrad.com

**SAMIA DEVIANNE**  
16, avenue de la Gardie  
34510 Florensac - France  
Phone +33 (0)4 67 77 98 98  
Fax +33 (0)4 67 77 77 70  
www.samiadevianne.com

**VEDIF COLLECTIVITES**  
16, avenue de la Gardie  
34510 Florensac - France  
Phone +33 (0)4 67 94 52 44  
Fax +33 (0)4 67 94 51 60  
www.vedifcollectivites.com

**SUPPORTS +SUPPORTS**

**ALTRAD INVESTMENT AUTHORITY**  
16, avenue de la Gardie  
34510 Florensac - France  
Phone +33 (0)4 67 94 52 52  
Fax +33 (0)4 67 77 08 48  
www.altrad.com

**ALTRAD ASIA LIMITED**  
Unit 603, 6/F Block C  
Sea View Estates  
8 Watsons Road, North Point  
Hong-Kong - China  
Phone +(852) 2503 1662  
Fax +(852) 2807 3000  
www.altradasia.com

**ALTRAD LOGISTIQUE**  
16, avenue de la Gardie  
34510 Florensac - France  
Phone +33 (0)4 67 94 52 10  
Fax +33 (0)4 67 94 52 60  
www.altrad.com

**HERTEL HOLDING BV  
HERTEL BEHEER BV**  
Welplaatkade 9, 3197 KR Botlek  
Rotterdam - The Netherlands  
Phone +31 10 295 8222  
www.hertel.com

**PREZIOSO LINJEYGG GROUP  
PREZIOSO LINJEYGG HOLDING  
PREZIOSO HOLDING**  
30, avenue du General Leclerc  
CS 20389  
38217 Vienne Cedex - France  
Phone +33 (0)4 74 56 42 28  
Fax +33 (0)4 74 56 34 06  
www.prezioso-linjebygg.com



ALTRAD  
16, Avenue de La Gardie - 34510 Florensac - France  
Tél. +33 (0)4 67 94 52 52 - Fax +33 (0)4 67 77 08 48 - E-mail : [admin@altrad.com](mailto:admin@altrad.com)  
[www.altrad.com](http://www.altrad.com)

---