

A N N U A L R E P O R T

Future is Human

2 0 1 7



BEGININGS ARE ALWAYS HUMBLE.

Whether in the heart of the desert or in a French village, you start off with very little, almost nothing. So little, that what you are confronted with, immediately, is raw adversity. Brutal sometimes. Learning to refuse it, to overcome it or even to contradict it is the first hard lesson, the one that gives future development its direction, its momentum.

But beginnings only go on for so long. The moment comes when they fade away.

When, after taking the measure of adversity, you think of asserting yourself, when the horizon opens up before you. When, having wandered for a long time, you leave the desert for the city and its human mosaic, when you leave your region to discover other lands.

It is a new beginning, a delicate period, a new phase of learning, knowledge and people. And above all, through the experience of diversity, the certainty that as much as skills matter, everyone must work together with respect for each other.

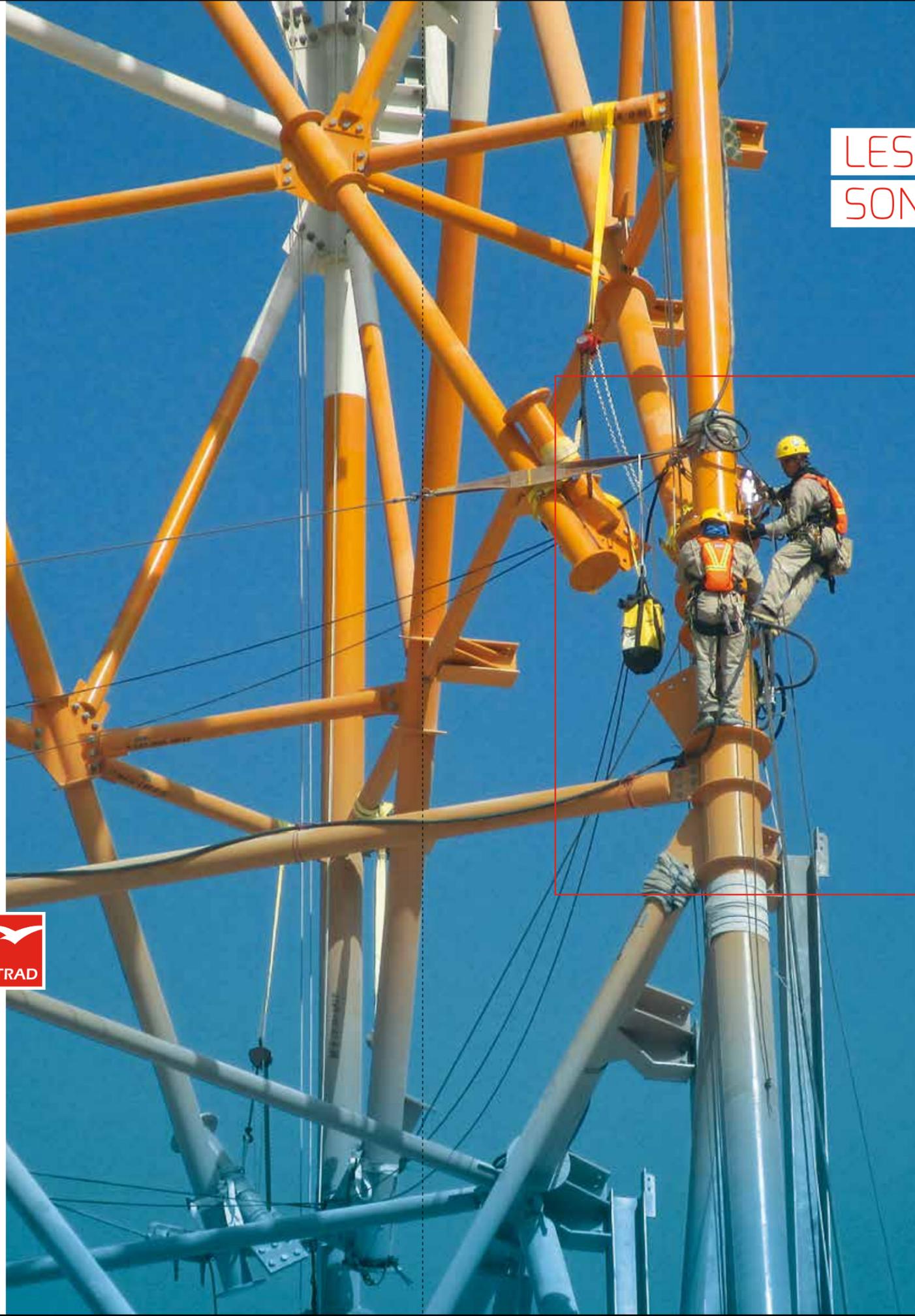
With growth, comes expansion and the multiplication of ties and stakes, comes the day when this community of interest and efforts, this collaboration of men and women committed to a common goal, strives to take shape.

When, in a certain way, the work initially sketched out. and then shaped over the years, reaches maturity, when, to continue to move forward, you need to grow, to rise up, to move from an informal arrangement to the stature of a group.

This multiplicity needs to be organised, this diversity of men, women, work. To give it the strength to meet ever greater challenges. To find an organization that is flexible enough for everyone to find their place, their advantage, so that everyone can contribute.

**BECAUSE, IN THE END,
IF THIS EDIFICE EXISTS,
IF IT HAS MANAGED TO
CONSOLIDATE, TO RISE,
IS BECAUSE IT WAS
MADE BY MEN,
FOR MEN IN THE SERVICE
OF MEN.**

MOHED ALTRAD



LES COMMENCEMENTS SONT TOUJOURS HUMBLES.

Que ce soit au cœur du désert ou dans un village français, on commence avec peu, presque rien. Si peu, que ce à quoi l'on se confronte, immédiatement, c'est l'adversité brute. Brutale parfois. Apprendre à la refuser, à la surmonter, voire à la contredire, telle est la première dure leçon, celle qui donnera au développement futur sa direction, sa dynamique.

Mais les commencements ont leur temps. Vient le moment où ils s'effacent.

Quand, après avoir pris la mesure de l'adversité, on pense à s'affirmer, lorsque devant soi l'horizon s'élargit. Quand, après avoir longuement erré, on quitte le désert pour la cité et sa mosaïque humaine, lorsque l'on sort de sa région pour découvrir d'autres contrées.

C'est un nouveau départ, une période délicate, une nouvelle phase d'apprentissage, des savoirs et des hommes. Et surtout, à travers l'expérience de la diversité, la certitude qu'autant que les compétences importe la collaboration de tous dans le respect de chacun.

Avec la croissance, l'extension, la multiplication des liens et des enjeux, se présente, le jour où cette communauté d'intérêts et d'efforts, cette collaboration d'hommes et de femmes engagés dans un but commun, exige de prendre forme.

Quand, d'une certaine manière, l'œuvre esquissée à l'origine, puis façonnée au fil des ans, accède à maturité, lorsqu'il faut, pour continuer d'avancer, de croître, de se dresser, passer d'un ensemble informel à la stature d'un groupe.

Il convient alors d'organiser cette multiplicité, cette diversité d'hommes, de femmes, de travail. Pour lui donner la force de relever des défis toujours plus importants. De trouver une organisation assez souple pour que chacun y trouve sa place, son avantage, pour que chacun y apporte sa contribution.

**CAR, FINALEMENT,
SI CET ÉDIFICE EXISTE,
S'IL A PU SE CONSOLIDER,
S'ÉLEVER, C'EST PARCE
QU'IL A ÉTÉ FAIT
PAR DES HOMMES,
POUR DES HOMMES
AU SERVICE DES HOMMES.**

MOHED ALTRAD

#1 NEWS

06 STEP AHEAD!

- President's message 08
- Le mot du Président 09

12 KEY FINANCIALS

- Key financials IFRS 12
- Les chiffres clés IFRS 12
- Key financials Proforma 14
- Les chiffres clés Proforma 14

18 ABOUT ALTRAD

- 2017 highlights 19
- Les points forts 2017 19
- Altrad at a glance 20
- Altrad at a glance 22

24 VALUES & STRATEGY

- Values 24
- Les valeurs 24
- Moving ahead 30
- En route vers l'avenir 30
- Strategy 33
- La stratégie 33

36 KEY EVENTS 2017

- Key events 2017 40
- Les faits marquants de l'exercice 2017 41

52 MANAGEMENT APPROACH

- Group management 53
- Le management 54

#2 EXPLORE

56 LIFE CYCLE EXTENSION

- Services to industry and construction 58
- Les services à l'industrie et à la construction 59

68 BUILDING IS OUR LIFE

- Scaffolding hire & sale 71
- Vente et location d'échafaudages 71
- Equipment for construction and local authorities 72
- Matériel pour la construction et les collectivités 75

76 SUPPORT FUNCTIONS

- Production, purchasing, sourcing from Asia & logistics 77
- La production, les achats, le sourcing Asie, la logistique 78

84 INNOVATION INSIDE

- Innovation in products and services 88
- L'innovation produits et services 91
- Strategic and managerial innovation 92
- L'innovation stratégique et managériale 93

96 CORPORATE & SOCIAL RESPONSABILITY

- Safety 97
- Sécurité 97
- Human resources 98
- Ressources humaines 101
- Business ethics 102
- L'éthique 102



PAGE 96

#3 FUNDAMENTALS

104 RISK MANAGEMENT

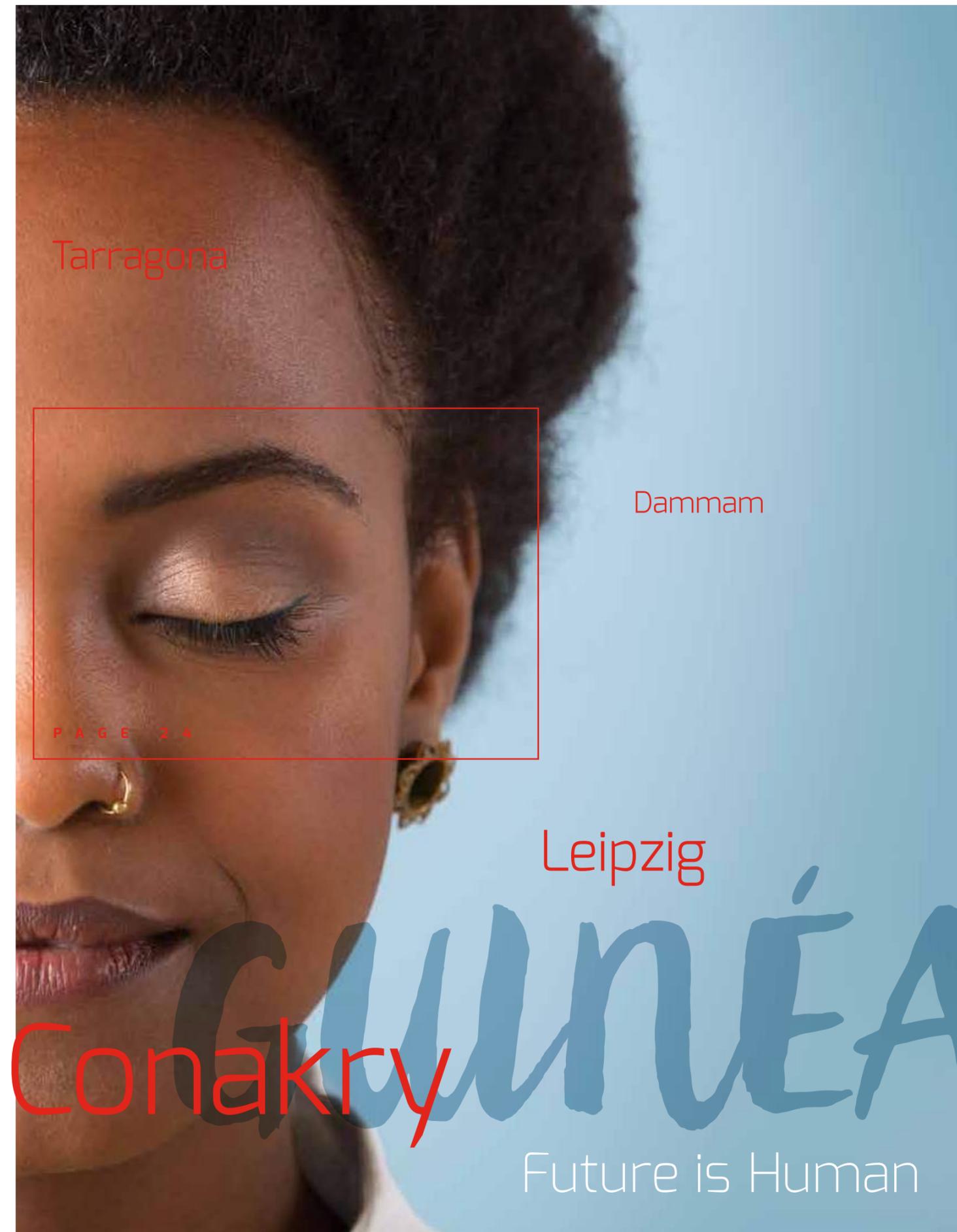
- How we manage risk 106
- Le contrôle des risques 110
- Internal audit 112
- L'audit interne 113
- Information technology 114
- L'informatique 115
- Management control 118
- Le contrôle de gestion 120
- Finance 124
- Finance 125

126 CORPORATE GOVERNANCE

- Governance 128
- La gouvernance 131
- Share ownership 132
- Actionnariat et le capital social 132
- Consolidated accounts 133
- Les comptes consolidés 133



PAGE 56



Tarragona

Dammam

PAGE 24

Leipzig

GUINÉA
Conakry

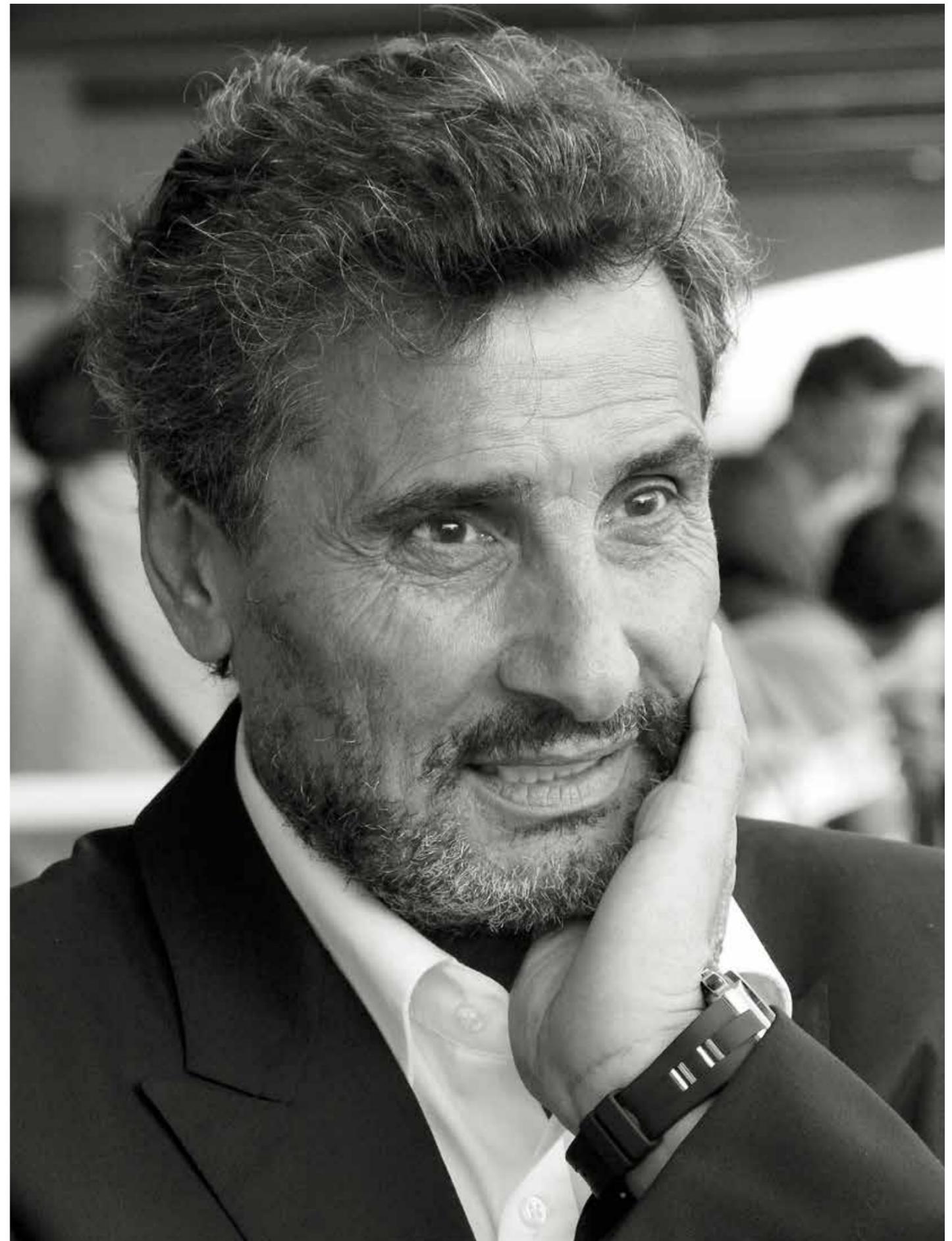
Future is Human

STEP AHEAD!

PRESIDENT'S MESSAGE

BECOMING THE WORLD LEADER IN ITS BUSINESSES, PROVIDING THE BEST PRODUCTS AND SERVICES TO ITS CLIENTS, PRESERVING A HIGH RETURN ON INVESTED CAPITAL, GUARANTEEING THE RECURRENCE OF ITS REVENUES AND PROFITS THROUGH WORLDWIDE PRESENCE...

DEVENIR LE LEADER MONDIAL SUR SES MÉTIERS, FOURNIR LES MEILLEURS PRODUITS ET SERVICES À SES CLIENTS, PRÉSERVER UNE FORTE RENTABILITÉ DES CAPITAUX INVESTIS, GARANTIR LA RÉCURRENCE DE SES REVENUS ET DE SES PROFITS PAR UNE PRÉSENCE DANS LE MONDE ENTIER...



Subscribing to a process of sustainable development, has been the group's strategy for many years.

The acquisition of Hertel in 2015, one of the world leaders in services to industry, followed by that of Prezioso in 2016, a major player in anti-corrosive treatments, in particular offshore, responded to this vision directed at growth opportunities abroad. They have allowed the group to make a substantial qualitative and quantitative leap, marking a decidedly exponential shift in the dynamics of consolidation in the services to industry sector.

The successful completion in September 2017 of the public tender offer for the Cape Group, one of the leading providers of industrial services to the energy sector, is a remarkable endorsement of the group's capacity to assert itself as a key player in its markets. This major strategic reinforcement, with Cape in 2016 counting 16,000 employees working in 23 countries with a turnover of £ 863.5 million, will significantly add to a broad and diversified range of services, resolutely oriented toward the major industrial clients. With a turnover exceeding € 3.4 billion and a workforce of 39,000 people worldwide, the group is gaining true global leadership. Its resilience will be enhanced by high-recurrence maintenance activities offering better visibility of revenues and geographic positions reducing its exposure to market risks, cyclical fluctuations and economic uncertainties.

BECOMING THE
WORLD LEADER
IN ITS BUSINESSES,
PROVIDING
THE BEST PRODUCTS
AND SERVICES
TO ITS CLIENTS (...)
HAS BEEN THE GROUP'S
STRATEGY FOR
MANY YEARS

MOHED ALTRAD

TURNOVER OF
€ 3.4 BILLION
MORE THAN
39,000 EMPLOYEES
AROUND 1,700 SITES
WORLDWIDE

These major shifts in scale over a very short period of time were achieved while preserving the Group's historical perimeter (hiring and sales of scaffolding and equipment for construction and local authorities) whose performance has also strengthened. Combining sustained growth in market share, a continuous search for operational efficiency and cost reduction, the Group reported total consolidated revenues of more than € 2.16 billion at August 31, 2017 (excluding any impact from Cape), a 15% EBITDA and a contained debt, in strict compliance with bank covenants.

To foster its development, cash generation remains more than ever an absolute imperative, a vital requirement. Beyond the operational performance reflected in EBITDA, the Group's ability is to ensure its optimum conversion to free cash flow will have to improve. At the heart of the excellence expected of our subsidiaries, managers will have to pay particular attention to this requirement. It is the sole guarantee of our sustainable financial health, our ability to repay debts related to our development and the essence of our ambition to continue to grow.

This is indeed the challenge for the Group: while its strategy has always been that of sustained external and internal growth, its development, as illustrated by the recent major acquisitions, has never been achieved on such a scale and in such a short period of time. This unprecedented level of growth is a significant challenge as companies operate in an environment characterized by volatility, uncertainty and complexity and are faced with the paradox of growth: their survival necessarily involves growth, the very effects of which threaten survival.

In other words, the major challenge is to limit any adverse effects on the fundamentals of the group arising from rapid and significant growth, primarily due to internal factors: dilution of the sense of collective action, loss of vision and values, increased organizational complexity, dispersion of effort and resources.

S'inscrire dans une logique de développement pérenne, telle a été depuis plusieurs années la stratégie du groupe.

L'acquisition d'Hertel en 2015, un des leaders mondiaux des services à l'industrie, puis celle de Prezioso en 2016, acteur majeur des traitements anticorrosion notamment Offshore, répondaient à cette vision axée sur les opportunités de croissance à l'international. Elles ont permis au groupe de réaliser un saut qualitatif et quantitatif considérable, donnant à la dynamique de consolidation dans le secteur des services à l'industrie un tour résolument exponentiel.

Le succès en septembre 2017 de l'offre publique d'achat sur le groupe Cape, un des leaders de la fourniture de services à l'industrie intervenant dans le secteur de l'énergie, vient conforter de manière éclatante la capacité du groupe à s'affirmer comme un acteur incontournable sur ses marchés. Ce renforcement stratégique majeur — Cape comptait 16 000 employés en 2016, opérant sur 23 pays pour un chiffre d'affaires de £ 863,5 millions — permettra d'enrichir très significativement une offre de services large et diversifiée, résolument orientée vers les grands donneurs d'ordre industriels. Avec un chiffre d'affaires de plus de 3,4 milliards € et un effectif de 39 000 personnes à travers le monde, le groupe conquiert un vrai leadership mondial. Sa résilience s'en trouvera accrue par des activités de maintenance à forte récurrence offrant une meilleure visibilité sur ses revenus, et des positions géographiques réduisant son exposition aux risques de marché et aux aléas cycliques et conjoncturels.

Ces grands sauts d'échelle dans un temps très court, se sont réalisés tout en préservant le périmètre historique du groupe (secteurs de la location, de la vente d'échafaudages et des équipements pour la construction et les collectivités territoriales) dont la performance s'est également renforcée. Combinant une croissance soutenue de ses parts de marché, une recherche continue d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts, le groupe affiche au 31 août au terme de son exercice 2017, un chiffre d'affaires global consolidé de plus de 2,16 milliards € (hors toute incidence de Cape), un EBITDA de 15 % et un endettement contenu, dans le strict respect des covenants bancaires.

Pour nourrir son développement, la génération de cash reste plus que jamais un impératif incontournable, une exigence vitale. Au-delà de la performance opérationnelle traduite par l'EBITDA, la capacité du groupe à en assurer une conversion optimum en free cash-flow, reste un objectif prioritaire. Au cœur de l'excellence attendue de nos filiales, les managers devront y veiller particulièrement. Elle est le seul garant de notre santé financière

CHIFFRE D'AFFAIRES
3,4 MILLIARDS €
PLUS DE 39 000
EMPLOYÉS
ENVIRON
1700 IMPLANTATIONS
À TRAVERS LE MONDE

durable, de notre aptitude à rembourser les dettes liées à notre développement et la condition sine qua non de notre ambition de continuer à grandir.

Car le défi du groupe est bien là : si sa stratégie a toujours été celle d'une croissance externe et interne soutenues, jamais son développement, tel qu'illustré par ses acquisitions majeures récentes, ne s'est fait à une telle échelle et dans un tel laps de temps. Cette ampleur de croissance inégalée constitue un challenge de taille car les entreprises évoluent dans un environnement caractérisé par la volatilité, l'incertitude et la complexité et sont confrontées au paradoxe de la croissance : leur

DEVENIR LE
LEADER MONDIAL
SUR SES MÉTIERS,
FOURNIR LES MEILLEURS
PRODUITS ET SERVICES
À SES CLIENTS (...)
TELLE A ÉTÉ DEPUIS DE
NOMBREUSES ANNÉES
LA STRATÉGIE
DU GROUPE

MOHED ALTRAD

Aware of the imperative need for agility, efficiency and flexibility, the Group has effectively set up an organization that is able to evolve according to the structural hurdles, the complexity of its environment and the need to stay in touch with its markets.

This managerial philosophy, inspired by a humanist corporate culture and strong values, must give greater priority than ever to the modalities of agile operation, driven by a light holding structure, respect for the principles of decentralization and autonomy of the subsidiaries favoring an entrepreneurial spirit, and a matrix management structure that is constantly reconfigurable.

In the service of this philosophy, the efforts undertaken within the holding company to effectively support the subsidiaries' activities must be maintained and the key information resulting from the monitoring and control functions embodied in the reports and budgets must be exploited in close consultation and synergy with the managers of these subsidiaries.

Thanks to its achievements, creative and responsive change management, financial solidity, cultural

diversity and humanist values, the Group can legitimately meet the challenges of growth, face any pitfalls and optimize its virtues in the long term in a dynamic of progress. In this way it will preserve a business model geared to customer service, safety, quality of its services, the expertise of its staff and openness to the world.

Fully engaged in mastering major reconciliations over the last two years while seeking synergies from its global geographical footprint, the Group must continue to demonstrate its ability to manage its major balances, keep its distance from the red zone and allow room for manoeuvre so that growth is matched with sustainable success.

I would like to emphasize in this context the decisive nature of the support of our financial partners and our shareholders and the strength given us by their unfailing commitment at our side.

To live is to anticipate the need to survive. To grow is in this sense a source of freedom and allows us to cross the gain line. With the promise of a destiny within the reach of men and women of heart and intelligence engaged in an extraordinary adventure.

TO LIVE IS TO ANTICIPATE THE NEED TO SURVIVE [...] WITH THE PROMISE OF A DESTINY WITHIN THE REACH OF MEN AND WOMEN OF HEART AND INTELLIGENCE ENGAGED IN AN EXTRAORDINARY ADVENTURE

MOHED ALTRAD

survie passe nécessairement par la croissance dont les effets menacent cette survie même.

En d'autres termes, l'enjeu majeur est bien de limiter les effets néfastes, tenant avant tout à des facteurs internes, que pourrait induire une croissance rapide et significative sur les fondamentaux du groupe : dilution du sens de l'action collective, perte de la vision et des valeurs, augmentation de la complexité organisationnelle, dispersion des efforts et des ressources.

Conscient de la nécessité impérieuse d'agilité, d'efficacité et de souplesse, le groupe a effectivement mis en place une organisation évolutive en fonction des caps structurels à passer, de la complexité de son environnement et de la nécessité de rester en contact avec ses marchés.

Cette philosophie managériale inspirée par une culture humaniste de l'entreprise et des valeurs fortes, doit privilégier plus que jamais les modalités d'un fonctionnement agile fondé sur une holding animatrice et de contrôle légère, le respect des principes de décentralisation et d'autonomie des filiales favorisant l'esprit entrepreneurial, une structure de management matricielle et reconfigurable en permanence.

Au service de cette philosophie, il est essentiel que les efforts entrepris au sein de la holding pour accompagner efficacement l'action des filiales soient poursuivis et que les informations clés issues des fonctions de suivi et de contrôle qui s'incarnent

dans les reportings et les budgets soient exploitées en étroite concertation et synergie avec les managers de ces filiales.

Fort de ses acquis, d'un management du changement créatif et réactif, de sa solidité financière, de sa diversité culturelle, de ses valeurs humanistes, le groupe peut légitimement relever les défis de la croissance, affronter ses écueils et optimiser durablement ses vertus dans une dynamique de progrès. Et préserver ainsi son business model tendu vers le service client, la qualité de ses prestations et la sécurité, l'expertise de ses personnels et l'ouverture sur le monde.

Pleinement engagé dans la maîtrise des rapprochements majeurs opérés ces deux dernières années et dans la recherche des synergies découlant de son empreinte géographique mondiale, le groupe doit continuer à démontrer sa capacité à gérer ses grands équilibres, à rester à distance de la zone rouge et à dégager les marges de manoeuvres permettant de faire rimer croissance et succès durable.

Je tiens à souligner dans ce contexte le caractère déterminant du soutien de nos partenaires financiers et de nos actionnaires et la force que nous donne leur engagement sans faille à nos côtés.

Vivre c'est anticiper le besoin de survivre. Croître est en ce sens source de liberté et permet de franchir la ligne d'avantage. Avec la promesse d'un destin à la portée d'hommes de cœur et d'intelligence engagés dans une aventure hors du commun.

VIVRE C'EST ANTICIPER LE BESOIN DE SURVIVRE [...] AVEC LA PROMESSE D'UN DESTIN À LA PORTÉE D'HOMMES DE CŒUR ET D'INTELLIGENCE ENGAGÉS DANS UNE AVENTURE HORS DU COMMUN

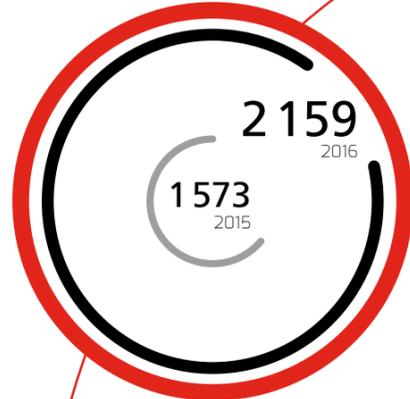
MOHED ALTRAD

KEY FINANCIALS

LES CHIFFRES CLÉS IFRS

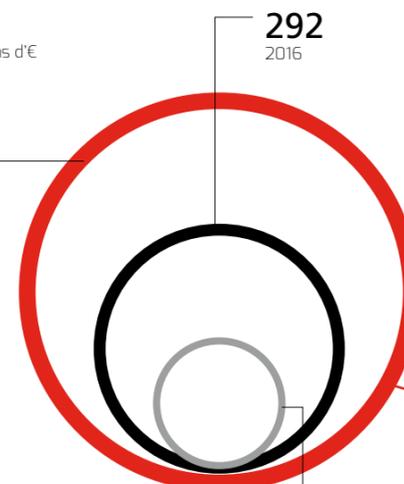
TURNOVER
+CHIFFRE D'AFFAIRES
in € Million / en Millions d'€

2 158
2017



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

325
2017



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

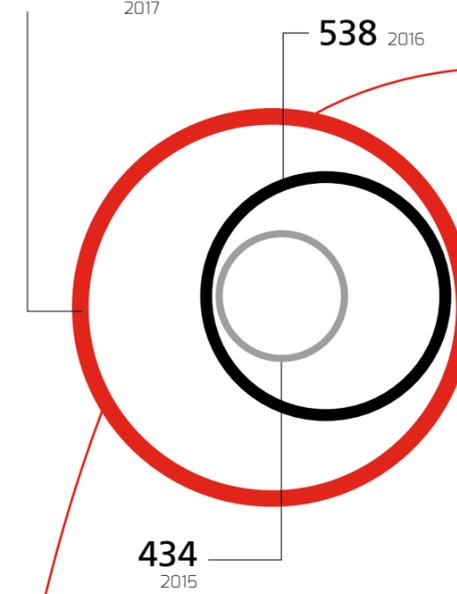
138
2017



EQUITY
+FONDS PROPRES (1)
in € Million / en Millions d'€

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

640
2017



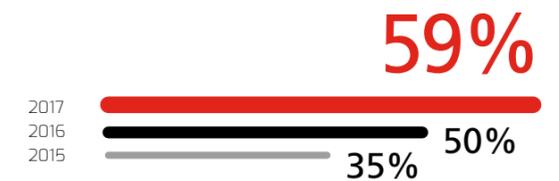
CASH
+TRÉSORERIE
in € Million / en Millions d'€

554
2017

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

458
2017

CASH CONVERSION
+CONVERSION EN CASH
(FREE CASH FLOW (2)/EBITDA)
(2) After tax / Après impôt



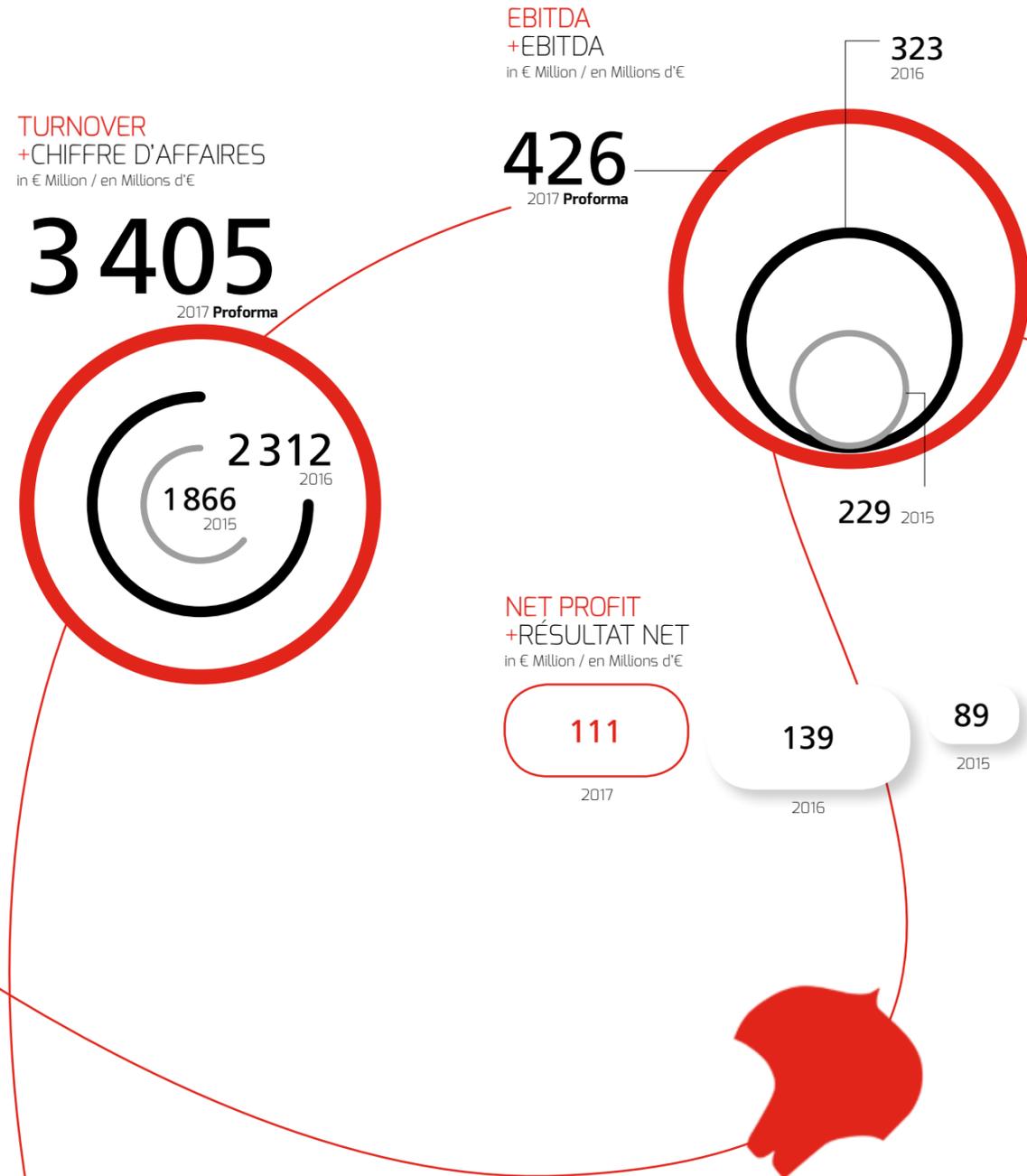
NET DEBT/EBITDA RATIO
+RATIO ENDETTEMENT NET/
EBITDA



KEY FINANCIALS

LES CHIFFRES CLÉS Proforma

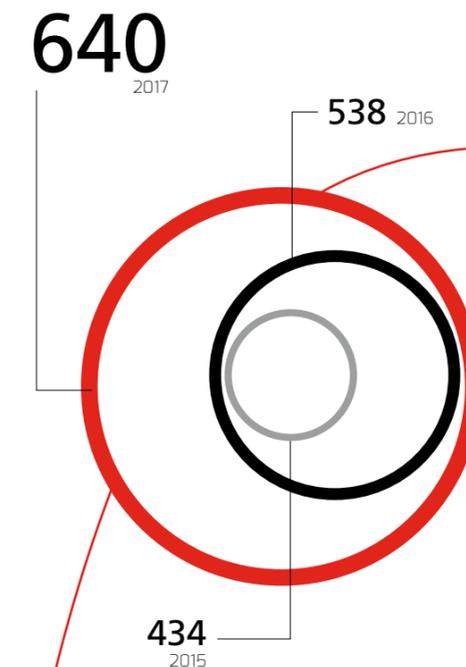
With Cape, 12 month's activity / Avec Cape 12 mois d'activité



EQUITY

+FONDS PROPRES (1)
in € Million / en Millions d'€

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



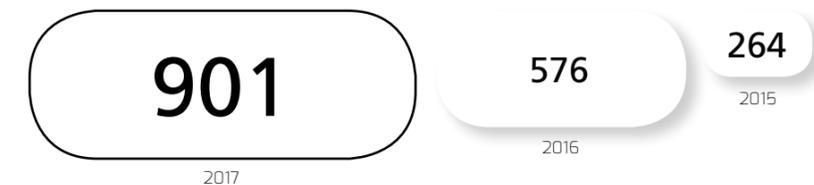
CASH

+TRÉSORERIE
in € Million / en Millions d'€



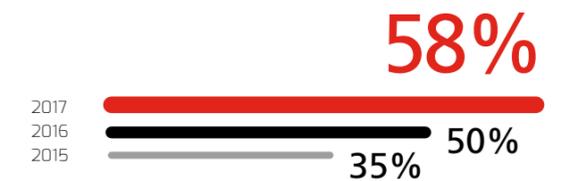
NET DEBT

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



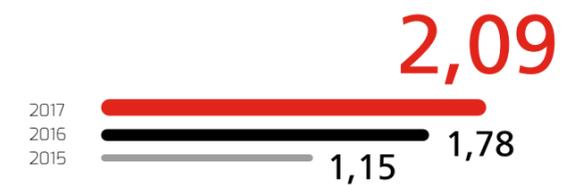
CASH CONVERSION

+CONVERSION EN CASH
(FREE CASH FLOW (2)/EBITDA)
(2) After tax / Après impôt



NET DEBT/EBITDA RATIO

+RATIO ENDETTEMENT NET/
EBITDA





ABOUT ALTRAD

2017 HIGHLIGHTS

OVER LAST YEAR, THE ALTRAD GROUP HAS MAINTAINED ITS OVERALL OPERATIONAL PERFORMANCE LEVEL AND ITS KEY FINANCIAL INDICATORS, WHILE KEEPING ON DEVELOPING ITS REGIONAL FOOTPRINT SUPPORTING ITS CUSTOMER BASE.

AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ, LE GROUPE ALTRAD A PU MAINTENIR SA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE GLOBALE ET SES PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS, TOUT EN CONTINUANT À DÉVELOPPER SA PRÉSENCE RÉGIONALE AUPRÈS DE SES CLIENTS.



CONTINENTAL EUROPE
€1.201 m
10 812 employees



UNITED KINGDOM
€925 m
9 142 employees



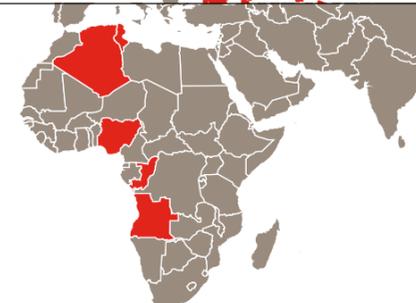
PACIFIC
€636 m
3 855 employees



MIDDLE EAST & CASPIAN
€284 m
10 177 employees



ASIA
€223 m
3 099 employees



AFRICA
€137 m
1 683 employees

ALTRAD AT A GLANCE

With the acquisition of the Hertel, Prezioso and Cape groups, respectively in 2015, 2016 and 2017, the Altrad Group has entered a new phase of evolution. Today it has become a world leader in services to industry. This strategic evolution constitutes the third stage of a history that began in 1985 with the founding of the group by Mohed Altrad. Originally specialized in manufacturing construction equipment, Altrad then migrated to equipment rental, upscaling in the process. After consolidating the French market, Altrad became the European leader in the rental of building and construction equipment. To achieve this, Altrad evolved its business model by becoming an equipment hirer before becoming a manufacturer. With the third major strategic move in its history, Altrad has become, first and foremost, a service company that has retained its manufacturing strength and rental availability. This specificity allows it to provide its major clients with high value-added services and recognized availability, while enhancing and creating added value in its business.

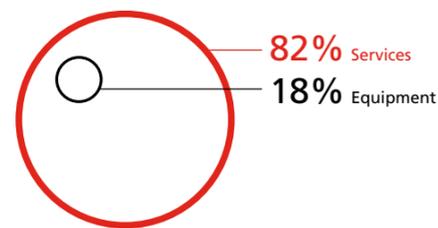
Continually focused on performance and profitability, constantly striving to offer better service to its customers, the Altrad Group has always been a market consolidator. This dynamic is the product of clear strategic choices that have not changed since the start of the group's activity: on the one hand, presence in several markets with different cycles; on the other hand, presence in markets that are not those of its competitors. These two combined characteristics have allowed Altrad to overcome the economic cycles inherent in its business better than its competitors, which in turn enabled it to take over a large number of them. The Altrad Group has thus become European leader in the manufacture, sale and rental of scaffolding, props and shoring, which it installs and dismantles, as well as in lightweight construction equipment. But it is now also a major global player in surface treatment in the nuclear and oil sectors, as well as in insulation and painting work on these installations.

The company retains its core business (scaffolding, props and shoring) and its own identity, while transforming itself considerably. Because the Group is attached to its history. And because the manufacturing activities have maintained strong profitability. This situation has made Altrad Group the only integrated group in its market, with prospects for horizontal integration of competitors and the broadening of its offer of extensive services while carrying out vertical integration if necessary.

TURNOVER PROFORMA BY REGION



REVENUE BY ACTIVITY



The group has grown through internal and external growth for more than 30 years, reaching € 3.4 billion in sales and € 425 million in EBITDA (12%) as of August 31, 2016 (integrating Cape as proforma). Its rental stock in scaffolding, props and shoring is unmatched, estimated at more than 515,000 tons and € 1.2 billion in replacement value.

Headquartered in Montpellier (France), the Group employs 39,000 people and is present throughout the world in more than 100 countries in Europe, Asia, Africa, the Middle East and Australia.

Mohed Altrad, founder of the Group, holds 77.78% of the shares, the Public Investment Bank (BPI) 10.87% and financial shareholders 11.35%. All the shareholders of the company are established in France. The shareholder structure has remained stable over the last seven years.

SERVICES

Recurring multi-service and multi-technical offer to industry (new projects and maintenance to extend the life of existing assets).

The Altrad Group offers solutions for access, surface treatment, insulation, maintenance of mechanical systems, painting and coatings.

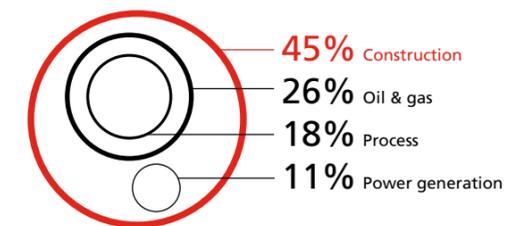
- Installation and dismantling of scaffolding;
- Access solutions (ropes, mobile platforms, lifts, etc.);
- Insulation;
- Anti-corrosion protection;
- Engineering, installation and maintenance of mechanical systems;
- Installation of formwork and watertight structures;
- Shoring;
- Specialized services (coating, stress-testing, inspections, etc.).

EQUIPMENT

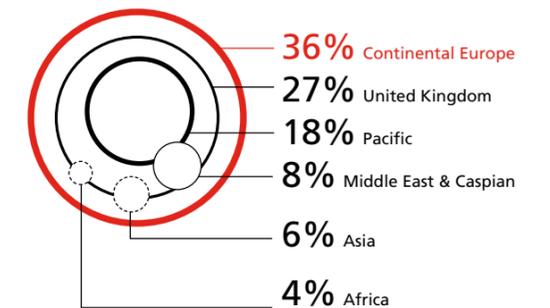
Design, manufacture, sale and rental of structures for construction, industry and public authorities.

- Manufacturing, sales and rental;
- Scaffolding;
- Formwork, props and shoring;
- Equipment for events (stages, stands, etc.);
- Concrete mixers, wheelbarrows and compaction machines;
- Equipment for public authorities (play structures for children, multi-purpose sports structures, stands, etc.).

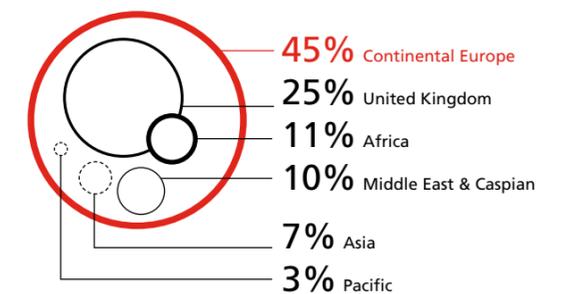
REVENUE BY MARKET



REVENUE BY REGION



SERVICES ORDER BOOK BY REGION



MAIN CLIENTS:
OIL & GAS MAJOR COMPANIES, CHEMICAL INDUSTRY, LARGE GROUPS IN POWER GENERATION, CONSTRUCTION GROUPS, ENGINEERING, PROCUREMENT & CONSTRUCTION COMPANIES (EPC), EQUIPMENT GOODS RETAILERS, LOCAL AUTHORITIES

ALTRAD AT A GLANCE

Avec l'acquisition des groupes Hertel, Prezioso et Cape, respectivement en 2015, 2016 et 2017 le groupe Altrad est entré dans une nouvelle phase de son évolution. Il est devenu aujourd'hui un leader mondial des services à l'industrie. Cette évolution stratégique constitue le troisième temps d'une histoire initiée en 1985 avec la fondation du groupe par Mohed Altrad. Initialement spécialisé dans la fabrication d'équipements pour la construction, Altrad a migré dans un deuxième temps vers la location d'équipements, tout en changeant d'échelle. D'abord consolidateur du marché français, Altrad est devenu le leader européen dans le domaine de la location de matériels pour le bâtiment et la construction. Pour y arriver, Altrad a fait évoluer son modèle économique en devenant en premier lieu un loueur de matériel avant d'être un fabricant. Avec le troisième grand mouvement stratégique de son histoire, Altrad est devenu avant tout une société de services qui a gardé de ses précédents métiers la force de la fabrication et la disponibilité du loueur. Cette spécificité permet de fournir à ses grands clients des services à haute valeur ajoutée avec une disponibilité reconnue. Et d'ajouter toujours plus de valeur ajoutée et de création de valeur à son activité.

Continuellement tourné vers la performance et la rentabilité, œuvrant constamment à offrir un meilleur service à ses clients, le Groupe Altrad a toujours été le consolidateur de son marché. Cette dynamique a été permise par des choix stratégiques clairs qui n'ont pas changé depuis le début de l'activité du groupe : d'une part, une présence assumée sur plusieurs marchés présentant des cycles différents ; d'autre part, une présence sur des marchés qui ne sont pas ceux de ses concurrents. Combinées, ces deux caractéristiques ont permis à Altrad de surmonter les cycles économiques inhérents à ses activités mieux que ses concurrents, ce qui lui a permis d'en racheter un grand nombre. Le Groupe Altrad est ainsi non seulement numéro un européen dans la fabrication, la vente et la location des échafaudages, des étais et des étalements, dont il assure le montage, le démontage ainsi que des équipements légers pour la construction. Mais, c'est désormais un acteur mondial majeur du traitement de surface dans les secteurs nucléaires et pétroliers ainsi que des travaux d'isolation et de peinture sur les installations.

L'entreprise a conservé son cœur de métier (les échafaudages, étais et étalements) et son identité propre, tout en se transformant considérablement. Parce que le groupe est attaché à son histoire. Et

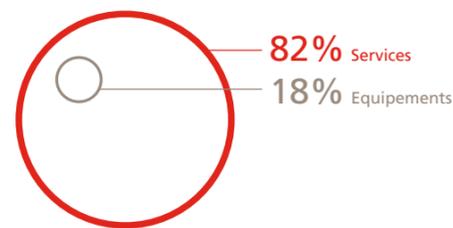
parce que les activités de fabrication ont su garder une rentabilité solide. Cette situation permet au groupe Altrad d'être le seul groupe intégré sur son marché, avec des perspectives d'intégration horizontale de concurrents et d'élargissement de son offre de services très importantes et, dans le même temps, des capacités à faire de l'intégration verticale si nécessaire.

Le groupe s'est développé par croissance interne et externe depuis plus de 30 ans pour atteindre, en proforma intégrant Cape, un chiffre d'affaires de 3,4 milliards € et près de 425 M€ d'EBITDA (12%) au 31 août 2017. Son parc locatif en échafaudage, étais et étalements, sans équivalent, est estimé à plus de 515 000 tonnes et atteint 1,2 milliard € en valeur de remplacement.

Le groupe, dont le siège social est situé à Montpellier (France), emploie 39 000 personnes et est présent partout dans le monde, dans plus d'une centaine de pays, en Europe, en Asie, en Afrique, au Moyen-Orient ainsi qu'en Australie.

Mohed Altrad, fondateur du Groupe, détient 77,78% des parts, la Banque publique d'investissement (BPI) 10,87% et des actionnaires financiers 11,35%. L'ensemble des actionnaires de la société sont établis en France. La structure actionnariale est restée stable au cours des sept dernières années.

REVENUS PAR ACTIVITÉS



CA PROFORMA PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

- €1.201 m Europe continentale
- €925 m Royaume-Uni
- €636 m Pacifique
- €284 m Moyen-Orient & Mer Caspienne
- €223 m Asie
- €137 m Afrique

SERVICES

Offre récurrente à l'industrie multi-services et multi-techniques (nouveaux projets et maintenance pour allonger la durée de vie des actifs existants).

Le Groupe Altrad offre des solutions d'accès, de traitement de surface, d'isolation, de maintenance de systèmes mécaniques, de peinture et revêtements.

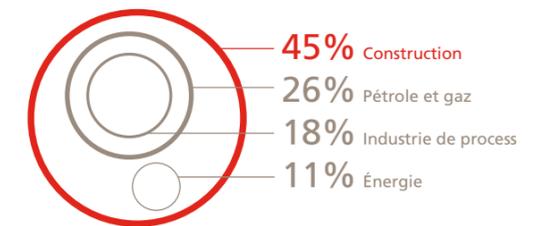
- Montage et démontage d'échafaudages ;
- Solutions d'accès (cordages, plateformes mobiles, ascenseurs, etc.) ;
- Isolation ;
- Protection anticorrosion ;
- Ingénierie, installation et maintenance de systèmes mécaniques ;
- Installation de coffrages et de structures étanches ;
- Étalement ;
- Services spécialisés (enrobage, stress-test, inspections, etc.).

ÉQUIPEMENTS

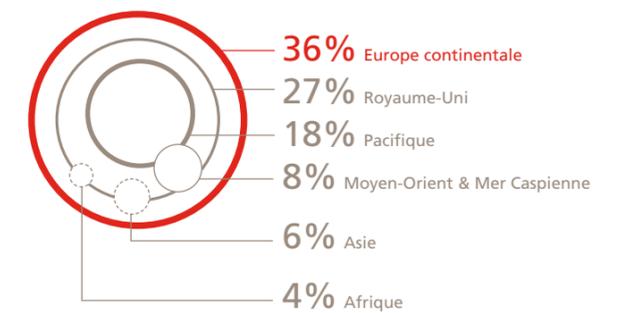
Conception, fabrication, vente et location de structures à destination du BTP, de l'industrie et des collectivités.

- Fabrication, vente et location ;
- Échafaudages ;
- Coffrages, étais et étalements ;
- Équipement pour de l'événementiel (scènes, tribunes, etc.) ;
- Bétonnières, brouettes et engins de compactage ;
- Équipement pour les collectivités (structures ludiques pour enfants, structures sportives polyvalentes, gradins, etc.).

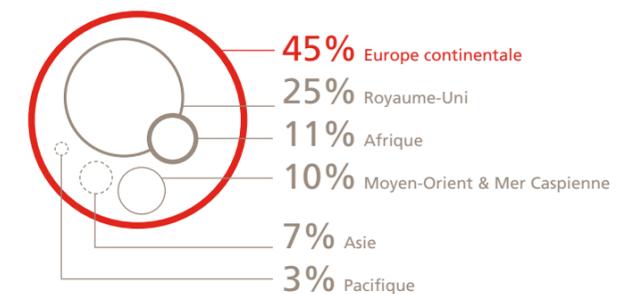
REVENUS PAR MARCHÉS



REVENUS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



CARNET DE COMMANDES SERVICES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



PRINCIPAUX CLIENTS :
INDUSTRIE PÉTROLIÈRE-
GAZIÈRE (MAJORS)
ET PARA-PÉTROLIÈRE,
INDUSTRIE CHIMIQUE,
GRANDS GROUPES
PRODUCTEURS
D'ÉNERGIE, GRANDS
GROUPES CONSTRUCTION
ET GÉNIE CIVIL,
INGÉNIERIE GRANDS
PROJETS (EPC),
DISTRIBUTEURS DE
MATÉRIEL D'ÉQUIPEMENT,
COLLECTIVITÉS
LOCALES

Pretoria

Rotterdam

VALUES & STRATEGY

Paris

VALUES

BY DEFINING AND CHOOSING THE VALUES IT UNDERTAKES TO INCARNATE AND DEFEND, A GROUP SIGNIFIES THE RESPONSIBILITY TO WHICH EACH OF ITS MEMBERS COMMITS IN RELATION TO OTHERS...

EN DÉFINISSANT ET EN SE CHOISSANT DES VALEURS QU'IL S'ENGAGE À INCARNER ET À DÉFENDRE, UN GROUPE SIGNIFIE LA RESPONSABILITÉ À LAQUELLE S'ENGAGE CHACUN DE SES MEMBRES VIS-À-VIS DES AUTRES...

Doha

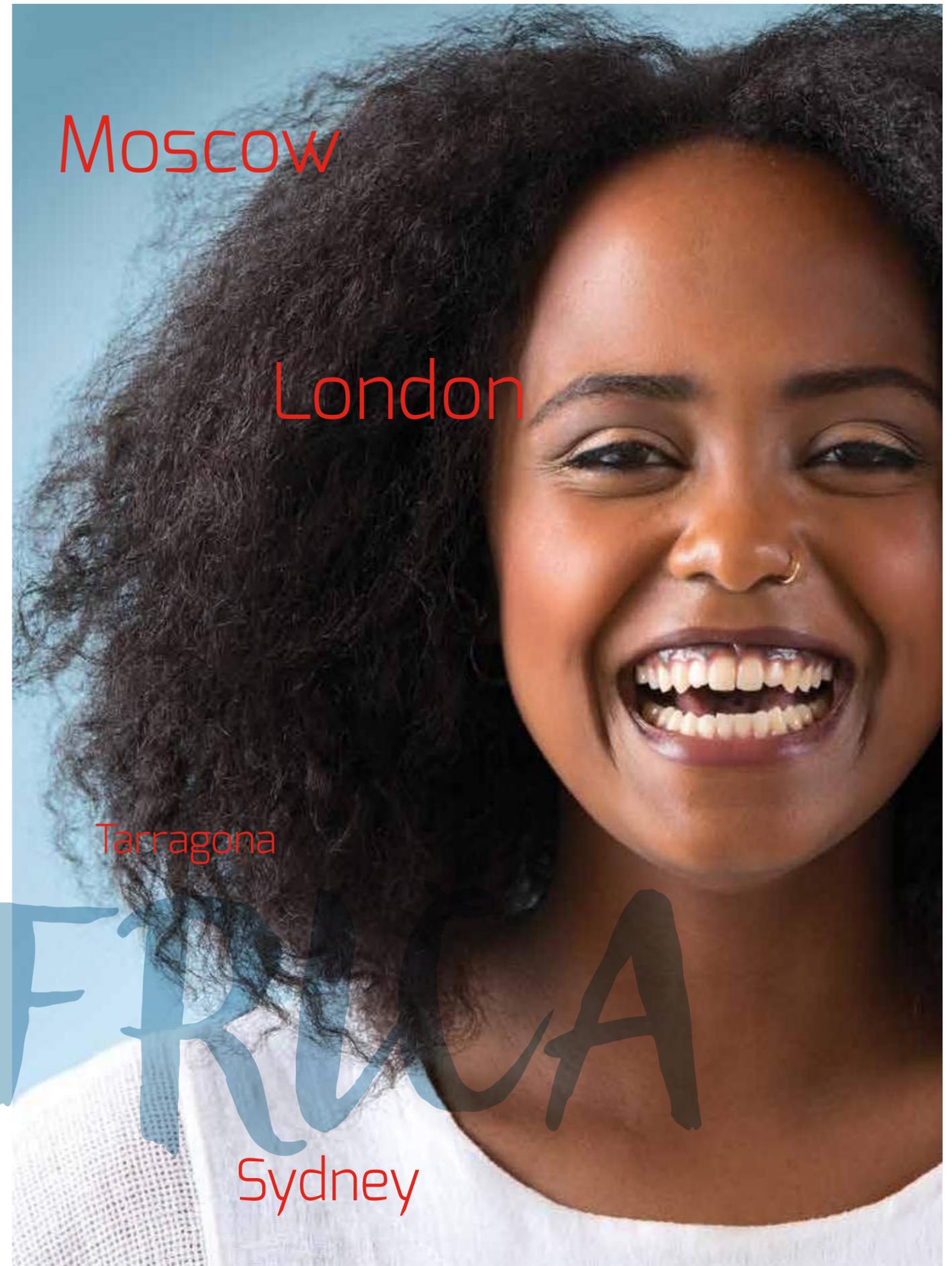
MOSCOW

London

Tarragona

AFRICA

Sydney



Al-Jubail

Sohar

Tunis

London

Aix-en-Provence

27
NEWS

Copenhague

Since its inception, the Altrad Group has wagered on the human element, its strength, faults, passion, doubts, richness, plurality, generosity, and empathy. Sometimes perceived as tough, subject to the demands of competition, the corporate world can also choose a more respectful incarnation of Man. It is this challenge that the Altrad Group tries to meet on a daily basis, with the five high, ambitious, demanding, yet benevolent and generous values acting as its helm and compass: courage, humility, respect, solidarity and conviviality.

The more the Group has evolved, the greater the need to define, clarify and communicate its main values.

Values mold organizational culture and shape strategy.

As integral parts of the vision, values have a pivotal function, guiding the decision and drawing a line between what is important and what is not, between what is right and what is not.

Corporate values are principles that guide the organization's culture, as well as the priorities and actions of its members. They become increasingly fundamental components of strategic planning in that they guide and drive the intention, momentum and direction of the organization's leadership.

In this perspective, the choice of clear, realistic, original and specific values (incarnation of the organization) is particularly necessary.

Depuis l'origine, le Groupe Altrad a fait le pari de l'humain, de sa force, de ses failles, de sa passion, de ses doutes, de sa richesse à travers ses valeurs : le courage, l'humilité, le respect, la solidarité et la convivialité

MOHED ALTRAD

Depuis l'origine, le Groupe Altrad a fait le pari de l'humain, de sa force, de ses failles, de sa passion, de ses doutes, de sa richesse, de sa pluralité, de sa générosité, de son empathie. Parfois perçu comme dur, soumis aux exigences de la compétition, le monde de l'entreprise peut aussi faire le choix d'une incarnation plus respectueuse de l'Homme. C'est ce défi que le Groupe Altrad tente de relever au quotidien, avec pour gouvernail et boussole ces cinq valeurs hautes, ambitieuses, exigeantes mais aussi bienveillantes et généreuses : le courage, l'humilité, le respect, la solidarité et la convivialité.

Plus le Groupe a évolué, plus le besoin de définir, préciser et communiquer ses principales valeurs s'est fait jour. Les valeurs modèlent en effet la culture organisationnelle et fondent la stratégie.

Parties intégrantes de la vision, les valeurs, véritables pivots, guident la décision et tracent une frontière entre ce qui est important et ne l'est pas, entre ce qui est juste et ne l'est pas.

Abu Dhabi

Middlesbrough

UKRAINE
Kiev

They accompany change while supporting the more sustainable aspects of the organization.

Values provide visibility in a competitive market.

Communicating effectively and adequately about the values it embodies provides an opportunity for any company to increase its visibility by clarifying its identity.

By articulating and explaining the values that drive it, the Altrad Group states what it deems to be important, beyond its strictly financial and economic objectives. It indicates its place in a wider community, the ideals it defends, its positions on certain social issues and how it envisages helping to defend these.

Values are a compass and a showcase for the Group, both for its members (current and future), as well as for all its stakeholders and public opinion as a whole.

Values are a compass and a showcase for the Group, both for its members (current and future), as well as for all its stakeholders and public opinion as a whole

MOHED ALTRAD

Les valeurs d'entreprise constituent des principes qui guident la culture de l'organisation, autant que les priorités et actions de ses membres. Elles deviennent des composants de plus en plus fondamentaux de la planification stratégique en ce qu'elles orientent et pilotent l'intention, l'élan et la direction du leadership de l'organisation. Dans cette optique, le choix de valeurs claires, réalistes, originales et spécifiques (incarnation de l'organisation) se révèle particulièrement utile.

Elles accompagnent le changement tout en soutenant les aspects plus pérennes de l'organisation.

Les valeurs confèrent une certaine visibilité dans un marché concurrentiel. Communiquer efficacement et de manière adéquate sur les valeurs qu'elle incarne offre une opportunité à toute entreprise d'accroître sa visibilité en rendant plus lisible son identité.

En énonçant et expliquant les valeurs qui l'animent, le Groupe Altrad dit ce qui est important pour lui, au-delà de ses objectifs strictement financiers et économiques. Il indique sa place dans une communauté plus large, les idéaux qu'il défend, les positions qui sont les siennes sur certains sujets de société et comment il envisage de contribuer à leur défense.

Les valeurs sont une boussole et une vitrine pour le Groupe, tant pour ses membres (actuels et à venir) que pour l'ensemble de ses parties prenantes et l'opinion publique.



Dammam

Leipzig

Conakry

GUINEA



Mougins

Madrid

Florensac

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.

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.

**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**

MOHED ALTRAD

Baku
AZERBAIDJAN
Siedlce

Séoul

Trondheim

Luanda

Pointe Noire

Shanghai



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.

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

MOHED ALTRAD

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.

Creation with the takeover of Mefran	1985	Création avec reprise Mefran
Start of production of equipment for local authorities	1987	Début de la fabrication d'équipements pour collectivités
Takeover of the workshops at Saint-Denis (ASD) manufacturer of concrete mixers	1989	Reprise des Ateliers de Saint-Denis (ASD) fabricant de bétonnières
Development of business activities on french territory	1990	Développement des activités sur le territoire français
Development of business activities in Europe	1997	Développement européen des activités
Development of the service activity with the takeover of Balliauw (Belgium, France, the Netherlands)	2006	Développement de l'activité service avec la reprise de Balliauw (Belgique, France, Pays-Bas)
Development focuses on the hire and services business in Europe	2011	Développement axé sur les activités de location et services en Europe
Acquisition of the Hertel Group	2015	Acquisition du Groupe Hertel
Acquisition of the Prezioso Group	2016	Acquisition du Groupe Prezioso
Acquisition of the Cape Group	2017	Acquisition du Groupe Cape

Rayong

Stockholm

Walvis Bay

IN THE WAKE OF THE 2009 CRISIS THE GROUP, REINFORCED BY THE RESILIENCE IT HAD DEMONSTRATED, REDEFINED AND REFINED ITS STRATEGY. IT HAS SINCE APPLIED IT CONSISTENTLY IN FOUR VALUE-CREATING AREAS.

GLOBAL DEVELOPMENT

Take advantage of areas with stronger economic growth such as emerging countries.

Reduce exposure to country risk and economic conditions.

Accompany our global customers (oil & gas, petrochemicals, chemicals).

GROWTH IN INDUSTRIAL SERVICES

Benefit from existing opportunities in a very large market (over € 100 billion) to create a large global Group.

Develop in recurring activities thanks to long maintenance contracts.

Increase the return on capital invested by developing a multi-service offer, less capital-intensive than the services related to scaffolding.

Offer global solutions to our customers.

INNOVATION

Use innovation to differentiate at all levels and create competitive advantages.

Innovation in product and services offerings.

Innovation in process.

Innovation in strategy and business model.

OPTIMIZE WITH PROGRESS UNITS

Increase Group competitiveness and reduce costs.

Increase the conversion of EBITDA to Free Cash Flow in order to generate room for manoeuvre for internal and external growth.

Business and marketing synergies (brand).

EXTERNAL GROWTH, INCLUDING THE MAJOR ACQUISITIONS IN 2015 HERTEL, 2016 PREZIOSO AND 2017 CAPE, HAVE BEEN IMPORTANT DRIVERS IN THE IMPLEMENTATION OF THIS STRATEGY.

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 telles que les pays émergents.

Réduire l'exposition au risque pays et à la conjoncture.

Accompagner nos clients globaux (pétrole et gaz, pétrochimie, chimie).

CROISSANCE DANS LES SERVICES À L'INDUSTRIE

Profiter des opportunités existantes sur un marché très vaste (plus de 100 milliards €) 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 à nos 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 HERTEL, 2016 PREZIOSO ET 2017 CAPE, ONT ÉTÉ DES VECTEURS IMPORTANTS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE CETTE STRATÉGIE.

TURNOVER € 3.4 BILLION
39,000 EMPLOYEES
A WORLDWIDE AND ACTIVE PRESENCE
IN MORE THAN 100 COUNTRIES



WORLDWIDE

Berlin

Helsinki

Bangkok

Singapore

Sydney

CHIFFRE D'AFFAIRES DE 3,4 MILLIARDS €
39 000 SALARIÉS
UNE PRÉSENCE MONDIALE ACTIVE
DANS PLUS DE 100 PAYS

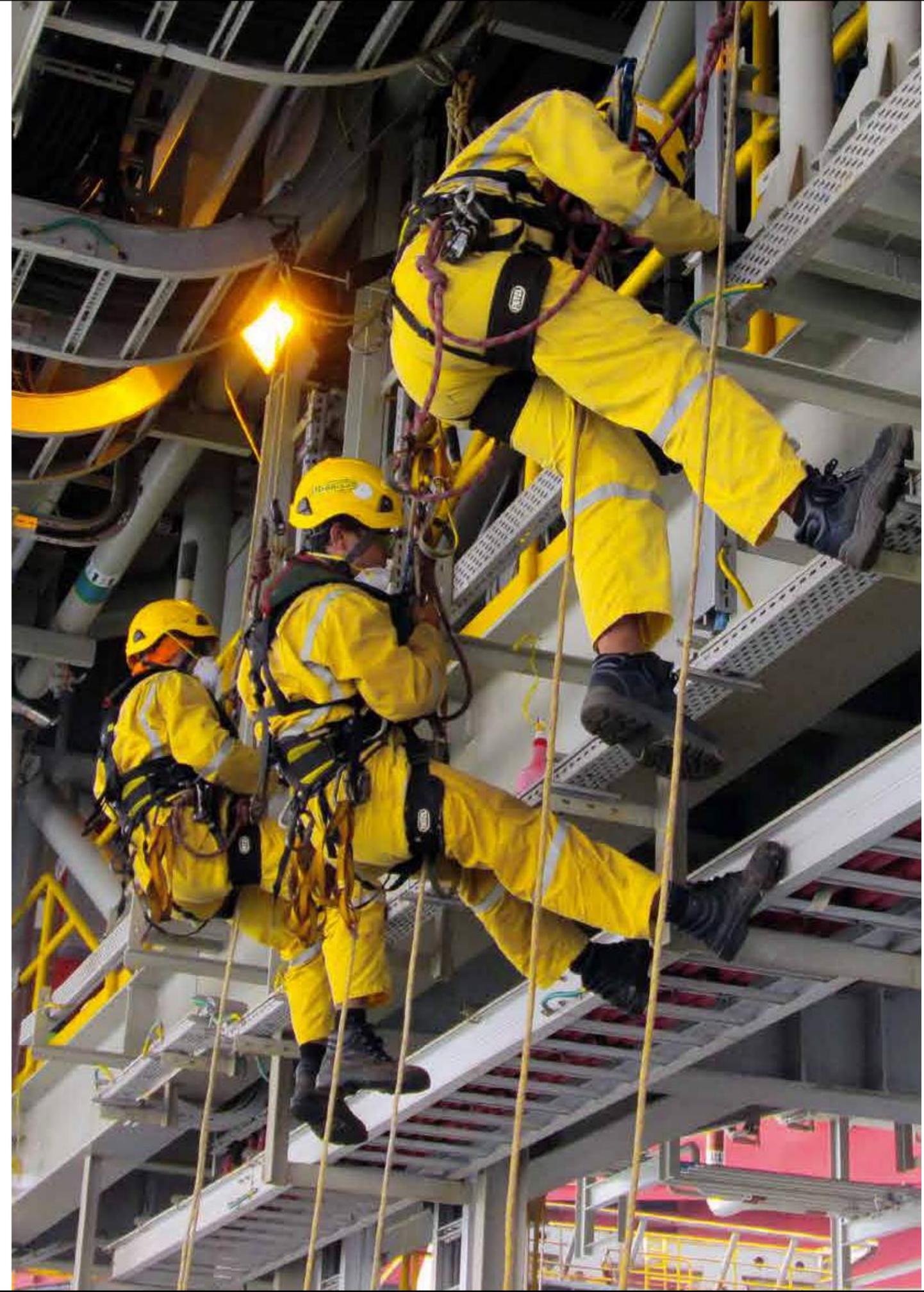


KEY EVENTS 2017

KEY EVENTS 2017

THE ACQUISITION OF CAPE, A MAJOR STRATEGIC REINFORCEMENT. THE CONTINUED INTEGRATIONS OF HERTEL AND PREZIOSO, AND THE RE-BRANDING OF THE GROUP ARE THE HIGHLIGHTS OF THE PAST YEAR...

L'ACQUISITION DE CAPE, UN RENFORCEMENT STRATÉGIQUE MAJEUR. LA POURSUITE DES INTEGRATIONS D'HERTEL ET DE PREZIOSO, ET LE RE-BRANDING DU GROUPE SONT LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE...





ACQUISITION OF CAPE, A MAJOR STRATEGIC REINFORCEMENT

ON JULY 7, THE ALTRAD GROUP ANNOUNCED A PUBLIC TENDER OFFER FOR THE CAPE GROUP, ONE OF THE WORLD'S LEADING PROVIDERS OF SERVICES TO INDUSTRY, PRIMARILY IN THE ENERGY SECTOR.

The Board of Directors of Cape unanimously recommended this offer.

After obtaining the authorization of the merger control authorities of the United Kingdom, the offer became unconditional and was closed on 8 September 2017. Today Altrad holds 100% of Cape. Cape in 2016 had 16,000 employees operating in 23 countries for a turnover of £ 863.5 m.

Following the successful acquisition with the Hertel Group in June 2015 and the Prezioso Group in May 2016, this acquisition represents an exceptional opportunity, in line with the Group's strategy to become a world leader in services to industry.

A MULTI DISCIPLINARY PLAYER IN SERVICES TO INDUSTRY, LEADER IN ITS MAIN MARKETS IN THE WORLD

MOHED ALTRAD

In view of the complementarity of the Cape and Altrad groups, this operation should enable:

- The creation of a multi disciplinary player in services to industry, leader in its main markets in the world:
 - Stronger presence in regions with high growth potential, notably in Asia-Pacific and the Middle East;
 - A better balance between the different geographical areas: 66% of sales generated in Europe (including United Kingdom), 20% in Asia-Pacific and 14% in other regions.
- The creation of a homogeneous and balanced whole, with a reduced level of risk:
 - An expanded customer portfolio;
 - Presence in most economic sectors to reduce exposure to the volatility of certain cycles.
- Deployment of a wide and diversified range of services resolutely focused on our main industrial customers, greatly strengthening the area of expertise of both groups. The Group also benefits from its own industrial capacities.
- Achieving synergies:
 - Rationalisation of operational costs;
 - Development of intra-group services;
 - Shared use of equipment, reducing the need for capital.
- Creation of a global leader:
 - Proforma revenues and adjusted EBITDA of more than € 3 billion and € 400 million, respectively;
 - Approximately 39,000 people worldwide;
 - A financial position capable of supporting future external growth and other strategic investments, the level of indebtedness remaining very moderate at Group scale.

In summary, this acquisition will combine the respective strengths of the Altrad and Cape groups to create a global, competitive whole that is better able to meet the expectations of our customers.

ACQUISITION DE CAPE, UN RENFORCEMENT STRATÉGIQUE MAJEUR

LE GROUPE ALTRAD A ANNONCÉ, LE 7 JUILLET, LE DÉPÔT D'UNE OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT SUR LE GROUPE CAPE, UN DES LEADERS MONDIAUX DANS LA FOURNITURE DE SERVICES À L'INDUSTRIE INTERVENANT PRINCIPALEMENT DANS LE SECTEUR DE L'ÉNERGIE.

Cette offre a été recommandée à l'unanimité par le conseil d'administration de Cape. Après obtention de l'autorisation des autorités de contrôle des concentrations du Royaume-Uni, l'offre est devenue inconditionnelle et a été clôturée le 8 septembre 2017. À aujourd'hui Altrad détient 100% de Cape.

Cape compte en 2016 16000 employés opérant sur 23 pays pour un chiffre d'affaires de £ 863,5 m. Suite aux rapprochements réussis avec les groupes Hertel en juin 2015 et Prezioso en mai 2016, cette acquisition représente une opportunité exceptionnelle, en ligne avec la stratégie du groupe dont l'objectif est de devenir leader mondial dans les services à l'industrie.

Au vu de la complémentarité des groupes Cape et Altrad, cette opération devrait permettre :

- la création d'un acteur multi disciplinaire dans les services à l'industrie, leader sur ses principaux marchés dans le monde :
 - Une présence renforcée dans les régions à fort potentiel de croissance, notamment l'Asie-Pacifique et le Moyen-Orient ;
 - Un meilleur équilibre entre les différentes zones géographiques : 66% du CA généré en Europe (y compris Royaume-Uni), 20% en Asie-Pacifique et 14% dans les autres régions.
- La constitution d'un ensemble homogène et équilibré, avec un niveau de risques réduit :
 - Un portefeuille client élargi ;
 - Une présence dans la plupart des secteurs économiques permettant de réduire l'exposition à la volatilité de certains cycles.
- Le déploiement d'une gamme de services large et diversifiée, résolument tournée vers nos principaux clients industriels, renforçant considérablement les zones d'expertise des deux groupes. Le Groupe bénéficie également de capacités industrielles propres.

UNE PRÉSENCE RENFORCÉE DANS LES RÉGIONS À FORT POTENTIEL DE CROISSANCE, L'ASIE-PACIFIQUE ET LE MOYEN-ORIENT

LOUIS HUETZ

- La réalisation de synergies :
 - La rationalisation des coûts opérationnels ;
 - Le développement des services intra groupe ;
 - Une utilisation partagée des équipements, réduisant le besoin en capital.
- La création d'un leader mondial :
 - Un chiffre d'affaires proforma et un EBITDA ajusté respectivement de plus de 3 milliards € et 400 millions € ;
 - Un effectif d'environ 39000 personnes à travers le monde ;
 - Une situation financière capable de supporter les futures croissances externes et autres investissements stratégiques, le niveau d'endettement restant très modéré à l'échelle du groupe.

En résumé, cette acquisition permettra d'associer les points forts respectifs des groupes Altrad et Cape afin de créer un ensemble global, compétitif, plus à même de satisfaire les attentes de nos clients.

PRESENTATION OF CAPE

Cape was founded in 1893, as an importer and manufacturer of insulation materials. The company experienced rapid growth for over 50 years in the United Kingdom and overseas.

In the 1950s, the group diversified in service activities in the UK then the Middle East and Asia. Access solutions were incorporated in the service offering in the 1970's.

The Group's service offer is now wide and diversified, mainly for the energy and oil & gas sectors:

- Access systems;
- Insulation;
- Refractory linings;
- Storage;
- Mechanical services;
- Environmental services;
- Maintenance of heat exchangers.

Cape achieved in 2016 a turnover of £ 863.5 m and an EBITDA of £ 73 m. It has 16,000 employees.

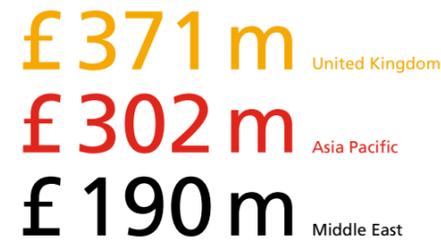
The Group is present in the United Kingdom (43% of turnover), the Middle East (22%), Asia and Pacific (35%).

The Group's turnover is composed of 61% maintenance work and 39% projects.

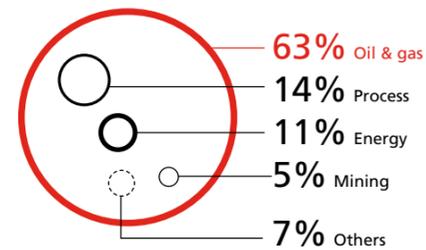
The Group's customers are from the oil & gas sector (63%), energy (11%), process industries (14%), mining (5%) and other sectors (7%).

Cape set up a compensation fund in 2006 for its employees who were exposed to asbestos until the complete cessation of this activity in the beginning of 1980's. This fund is administered independently.

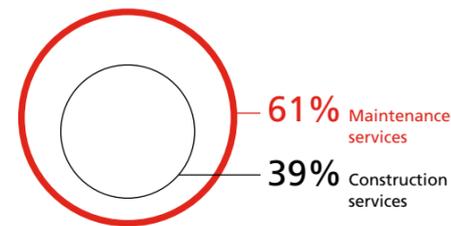
REVENUE BY REGION



ECONOMIC SECTORS



TYPE OF BUSINESS



STRUCTURE OF THE OPERATION

THE ACQUISITION OF CAPE PLC SHARES WAS CARRIED OUT THROUGH THE INTERMEDIARY HOLDING COMPANY ALTRAD UK, A WHOLLY OWNED SUBSIDIARY OF AIA AND FINANCED BY AIA THROUGH A CURRENT ACCOUNT. ALTRAD UK PROCEEDED TO REFINANCE CAPE'S DEBT. THE ACQUISITION OF CAPE SHARES WAS FINANCED BY AN ACQUISITION DEBT ARRANGED BY BNP PARIBAS SA.



ROYAUME-UNI

£ 371 m



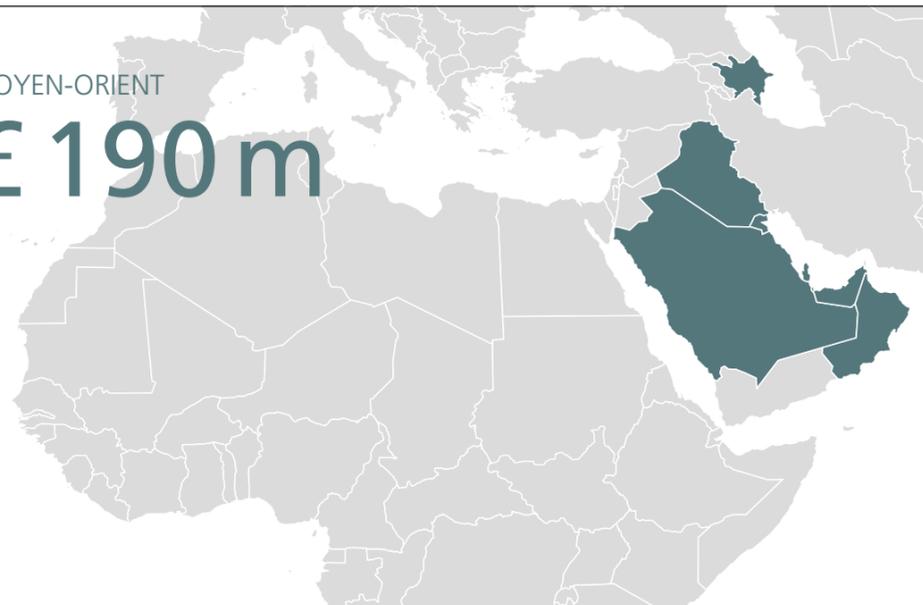
ASIE ET PACIFIQUE

£ 302 m



MOYEN-ORIENT

£ 190 m



PRÉSENTATION DE CAPE

Fondé en 1893, Cape était à l'origine un fabricant et un importateur de produits isolants. Il a connu une forte croissance durant plus de 50 ans au Royaume-Uni et à l'étranger.

Dans les années 50, le groupe s'est diversifié dans les activités de services, au Royaume-Uni, puis au Moyen-Orient et en Asie. Les solutions d'accès ont été intégrées à l'offre de services dans les années 70.

L'offre de service du groupe est aujourd'hui vaste et diversifiée, principalement destinée aux secteurs de l'énergie, du pétrole et du gaz :

- Systèmes d'accès ;
- Isolation ;
- Revêtements réfractaires ;
- Stockage ;
- Services mécaniques ;
- Services environnementaux ;
- Maintenance d'échangeurs de chaleur.

Cape a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de £ 863,5 m et un EBITDA de £ 73 m. Il compte 16 000 employés.

Le groupe est présent au Royaume-Uni (43% du chiffre d'affaires), au Moyen-Orient (22%), en Asie et Pacifique (35%).

Le chiffre d'affaires du groupe est composé pour 61% de travaux de maintenance et pour 39% de projets.

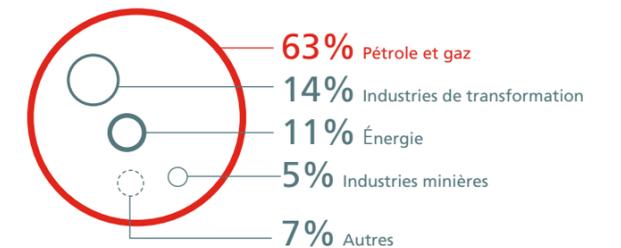
Les clients du groupe proviennent des secteurs du pétrole et du gaz (63%), de l'énergie (11%), des industries de transformation (14%), des industries minières (5%) et des autres secteurs d'activité (7%).

Cape a mis en place en 2006 un fonds d'indemnisation au bénéfice de ses employés qui ont été exposés à l'amiante jusqu'à l'arrêt complet de cette activité au début des années 80. Ce fonds est administré de manière indépendante.

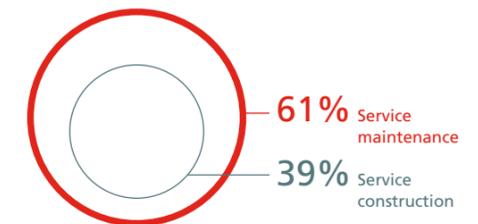
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE L'ACTIVITÉ



LES SECTEURS D'ACTIVITÉ



LES TYPE D'ACTIVITÉS



STRUCTURE DE L'OPÉRATION

L'ACQUISITION DES TITRES DE CAPE PLC ET LE REMBOURSEMENT DE SA DETTE ONT ÉTÉ RÉALISÉS PAR LA HOLDING INTERMÉDIAIRE ALTRAD UK, FILIALE À 100% D'ALTRAD INVESTMENT AUTHORITY. CETTE OPERATION A ÉTÉ FINANCÉE PAR UNE DETTE D'ACQUISITION ARRANGÉE PAR BNP PARIBAS SA ET PAR UN COMPTE COURANT ALIMENTÉ AVEC LA TRÉSORERIE DU GROUPE ALTRAD.

ONGOING INTEGRATION OF HERTEL & PREZIOSO

ONGOING INTEGRATION OF HERTEL

As announced in the 2015 and 2016 annual reports, the integration of Hertel has continued in accordance with our charter.

The Altrad and Hertel holding companies were merged. The operational organisation of Hertel in geographical areas was maintained: United Kingdom, Germany, Belgium, Netherlands, Caspian, Middle East, Asia and Australia.

Operational reconciliations with other entities of the Altrad Group have been undertaken (Benelux, United Kingdom, Asia) and are expected to generate additional synergies in the coming years.

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.

THE CENTRAL BUSINESS DEVELOPMENT FUNCTION, WHICH EXISTED AT PREZIOSO, HAS BEEN SHARED ACROSS THE SERVICES PERIMETER

LOUIS HUETZ

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 twenty seven 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.

INTEGRATION OF PREZIOSO

After an initial phase of mutual recognition, the integration of the Prezioso Group really began in September 2017 with the operational merger of the Altrad and Prezioso holding companies into a single command centre spread over two sites, Montpellier and Vienne.

The Central Business Development function, which existed at Prezioso, has been shared across the Services perimeter.

Back office functions (purchasing, IT, accounting, treasury, HR, management control) are in the process of being regrouped with their counterparts in the Altrad holding company.

The Prezioso regions (France, Africa, Norway) will now be managed autonomously, following the model of the operational subsidiaries of the Altrad Group.

The Group's strategy, objectives and procedures have been explained. Red zone procedures, i.e. operational decisions requiring prior authorization, have been put in place.

The budgetary process, essential in our Group, was carried out in depth.

It is accompanied by operational audits that enable the Altrad Group to better understand the organization of each entity and to identify ways to improve performance.

Prezioso, a profitable and dynamic group, will continue and accelerate its growth in the years to come.

POURSUITE DES INTÉGRATIONS D'HERTEL & PREZIOSO

POURSUITE DE L'INTÉGRATION D'HERTEL

Comme annoncé dans les rapports annuels 2015 et 2016, l'intégration d'Hertel s'est poursuivie conformément à notre charte.

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

Des rapprochements opérationnels avec d'autres entités du Groupe Altrad ont été entrepris (Benelux, Royaume-Uni, Asie) et devraient générer des synergies additionnelles dans les années qui viennent. La stratégie du groupe, ses objectifs et ses procédures ont été expliquées dans chaque zone, et au besoin adaptées 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 vingt sept 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.

INTÉGRATION DE PREZIOSO

Après une première phase de prise de connaissance réciproque, l'intégration du Groupe Prezioso a commencé véritablement en septembre 2017 avec la fusion opérationnelle des holdings Altrad et Prezioso en un centre de commandement unique réparti sur deux sites, Montpellier et Vienne.

LA FONCTION BUSINESS DEVELOPMENT CENTRAL QUI EXISTAIT CHEZ PREZIOSO, A ÉTÉ MUTUALISÉE SUR L'ENSEMBLE DU PÉRIMÈTRE SERVICES

LOUIS HUETZ

La fonction Business Development Central, qui existait chez Prezioso, a été mutualisée sur l'ensemble du périmètre Services.

Les fonctions de back office (achats, informatique, comptabilité, trésorerie, RH, contrôle de gestion) sont en voie de regroupement avec leurs homologues de la holding Altrad.

Les régions Prezioso (France, Afrique, Norvège) seront désormais gérées de manière autonome suivant le modèle des filiales opérationnelles du Groupe Altrad.

La stratégie du groupe, ses objectifs et ses procédures ont été expliquées. 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 est accompagnée d'audits opérationnels qui permettent au Groupe Altrad de mieux comprendre l'organisation de chaque entité, et d'identifier des pistes d'amélioration de performance.

Prezioso, groupe rentable et dynamique, continuera et accélérera sa croissance dans les années à venir.



NEW LOGO AND RE-BRANDING

IN ORDER TO IMPROVE THE VISIBILITY OF THE ALTRAD BRAND AND TO ALLOW ALL ITS SUBSIDIARIES, PRODUCTS AND SERVICES TO BENEFIT FROM ITS REPUTATION, A REBRANDING PLAN WAS DRAWN UP AT THE BEGINNING OF THE LAST FINANCIAL YEAR.

A **REBRANDING** PLAN HAS BEEN DEFINED TO IMPROVE THE VISIBILITY OF THE ALTRAD BRAND

ALAIN DANET

For each company in the Group, the choice of its brand as a variation of the new logo, with the name of the company and elements to identify its offer of services displayed next to the logo.

After validation of the brands by the holding, implementation of rebranding was carried out in all media including websites.



NEW BRANDING DEPLOYMENT



IMPLEMENTATION OF THE PLAN IS UNDERWAY IN ALL THE GROUP ENTITIES. IT SHOULD BE NOTED THAT WITH REGARD TO THE GROUP'S SERVICE COMPANIES, WHICH OFFER IDENTICAL SERVICES TO COMMON CUSTOMERS, IT WAS DECIDED THAT A SINGLE WEBSITE BE CREATED.

NOUVEAU LOGO ET RE-BRANDING

AFIN D'AMÉLIORER LA VISIBILITÉ DE LA MARQUE ALTRAD ET DE FAIRE PROFITER L'ENSEMBLE DES FILIALES, PRODUITS ET SERVICES DU GROUPE DE SA NOTORIÉTÉ, UN PLAN DE REBRANDING A ÉTÉ DÉFINI AU DÉBUT DU DERNIER EXERCICE.

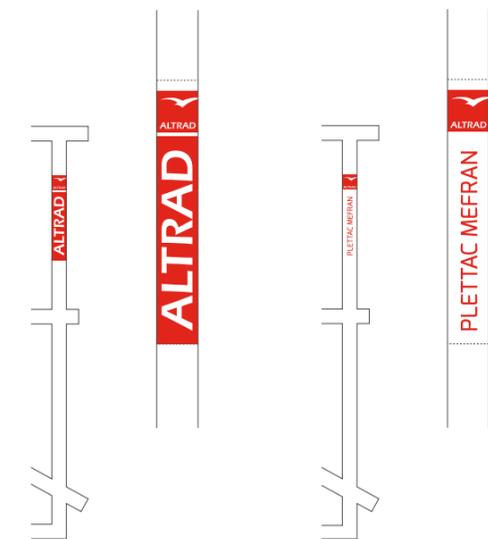
Pour chaque société du groupe, choix de sa marque en tant que déclinaison du nouveau logo, faisant apparaître aux côtés du logo le nom de la société et des éléments permettant d'identifier son offre de services.

Après validation des marques par la holding, le rebranding a été mis en œuvre sur l'ensemble des supports y compris sites internet.



UN PLAN DE **RE-BRANDING** A ÉTÉ DÉFINI AFIN D'AMÉLIORER LA VISIBILITÉ DE LA MARQUE ALTRAD

ALAIN DANET



DÉPLOIEMENT NOUVEAU BRANDING

LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN EST EN COURS SUR L'ENSEMBLE DES ENTITÉS DU GROUPE. IL EST À NOTER QUE CONCERNANT LES SOCIÉTÉS DE SERVICES DU GROUPE, QUI PRÉSENTENT UNE OFFRE DE SERVICES IDENTIQUE À DES CLIENTS COMMUNS, IL A ÉTÉ DÉCIDÉ DE RÉALISER UN SITE INTERNET UNIQUE.

MANAGEMENT APPROACH

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.

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.

THE VALUES HELD BY THE PRESIDENT AND SHARED BY ALL EMPLOYEES ARE ESSENTIALLY BASED ON A HUMANISTIC VIEW OF THE BUSINESS

LOUIS HUETZ

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 the 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 management 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...).

Following the acquisition of Hertel and Prezioso, we have completely overhauled the organisation of the Progress Units, which are now grouped by type of activity:

- Services activities: productivity, business development, information technology, safety,
- Equipment activities: industrial planning, productivity, scaffolding development in France, Plettac scaffolding development, BBB coordination, local authorities coordination.

A monthly performance report is used to monitor the results of the actions undertaken in each division.

In the coming year, the Cape teams will be integrated into the approach, by joining the progress units of the Services division, as did the Hertel and Prezioso teams.

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.

L'ORGANISATION MATRICIELLE PERMET DE METTRE EN ŒUVRE EFFICACEMENT LES PRINCIPES DIRECTEURS DU MANAGEMENT DU GROUPE

LOUIS HUETZ

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.

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 Equipement : planification industrielle, productivité, développement échafaudage France, développement échafaudages Plettac, coordination BBB, coordination collectivités.

Un reporting mensuel de performance permet de suivre le résultat des actions entreprises pour chacun des deux périmètres.

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

Le modèle économique 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.

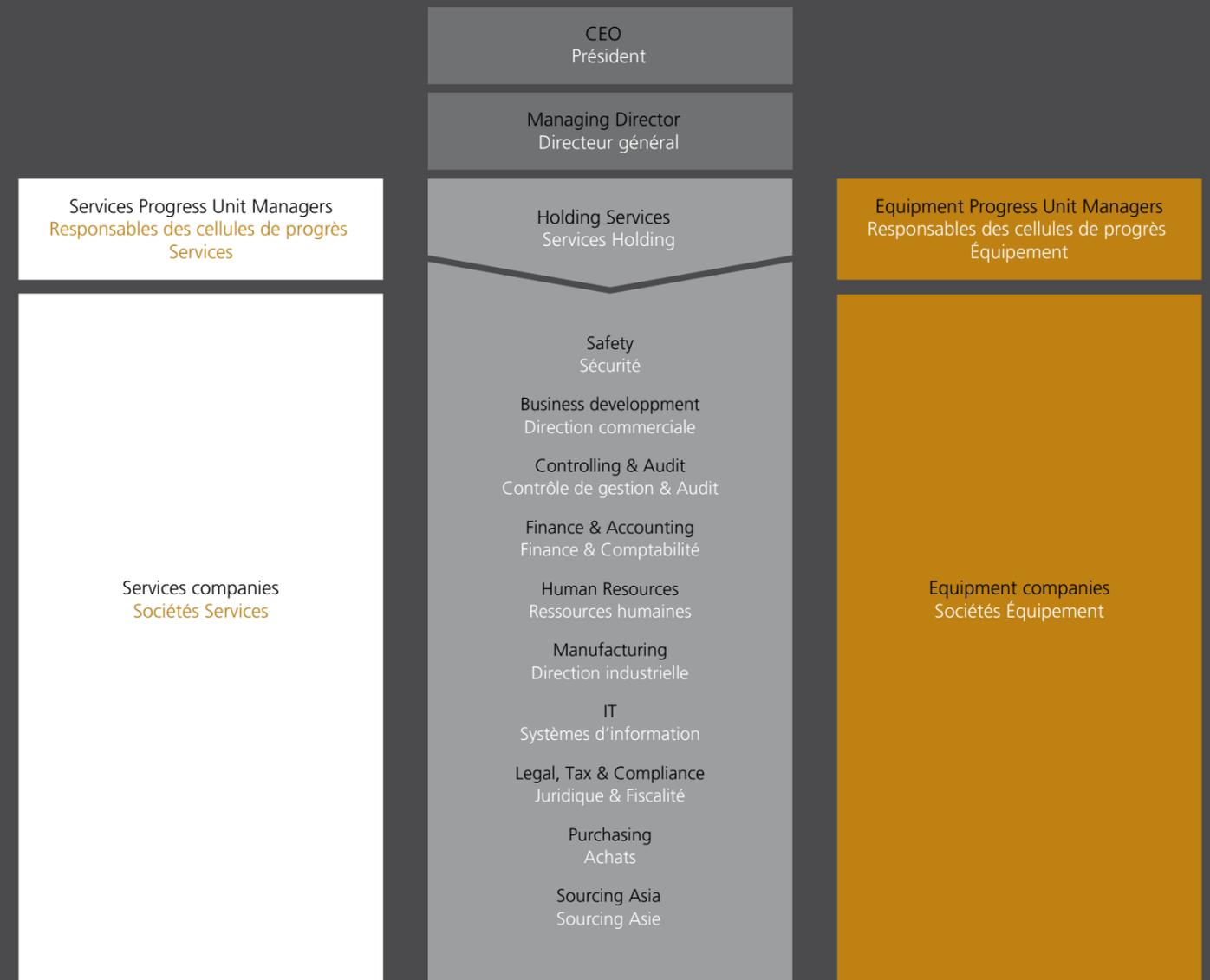
La zone rouge rassemble les règles et procédures nécessaires à la cohésion du Groupe et à son fonctionnement harmonieux.

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 responsabilités 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



WE EXTENDED THE LIFE OF YOUR INVESTMENTS

WITH THE ACQUISITION OF HERTEL IN 2015, OF PREZIOSO IN 2016, AND OF CAPE IN 2017, THE GROUP NOW OFFERS A COMPLETE RANGE OF SERVICES COVERING MOST OF THE EUROPEAN TERRITORY WHILE ENSURING A SIGNIFICANT PRESENCE IN AFRICA, ASIA, AUSTRALIA AND THE MIDDLE EAST.

AVEC L'ACQUISITION D'HERTEL EN 2015, CELLE DE PREZIOSO EN 2016, ET CELLE DE CAPE EN 2017, 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.

LIFE CYCLE EXTEN- SION



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, Ichthys, and Wheatstone (Australia, LNG), Shah Deniz (Azerbaijan, gas), Optara (Belgium, refinery), and TDI (Germany, polymers). These projects are among the largest in the world.

The Group works for the energy sectors (nuclear, conventional, renewable), oil & gas (offshore and onshore), the process industries (chemicals, pharmaceuticals, steel...), shipbuilding, civil engineering and construction.

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

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

The Group is also present in:

- The Middle East: Cape, Hertel, Prezioso Linjebygg;
- Southeast Asia (Thailand, Singapore, China): Cape, Hertel;
- Azerbaijan: Cape, Hertel;
- Australia: Cape, Hertel;
- 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.

1 472 Services sites 1 472 implantations Services

With Cape / Avec Cape



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, Ichthys, Wheatstone (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, conventionnel, 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 : Cape, Hertel, NSG, Trad Co, MTD ;
- Allemagne : Hertel ;
- Belgique / Pays-Bas : Hertel, Altrad Balliauw ;
- France : Arnholdt, Poujaud, Comi Service, Prezioso Linjebygg ;
- Espagne : Rodisola ;
- Norvège : Prezioso Linjebygg ;

Le groupe est également présent :

- Au Moyen-Orient : Cape, Hertel, Prezioso Linjebygg ;
- En Asie du Sud Est (Thaïlande, Singapour, Chine) : Cape, Hertel ;
- En Azerbaïdjan : Cape, Hertel ;
- En Australie : Cape, Hertel ;
- 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 avec les activités de fabrication d'échafaudages assure une capacité d'investissement importante dans des équipements de qualité, au meilleur prix.

PERFORMANCE OF THE FISCAL YEAR BY GEOGRAPHICAL ZONE

OVERALL, THE GROUP'S SERVICES BUSINESS HAS EXPERIENCED A VERY SOLID YEAR 2016/2017, DOWN BY ONLY 5% COMPARED TO 2015/2016 AT CONSTANT SCOPE I.E. INCLUDING HERTEL AND PREZIOSO, FOR THE 12 MONTHS PERIOD BUT EXCLUDING CAPE. THESE RESULTS ARE DUE TO THE COMMERCIAL DYNAMISM OF GROUP COMPANIES IN MOST GEOGRAPHIC AREAS THAT HAS LARGELY OFFSET THE COMPLETION OR SLOWDOWN OF SOME MAJOR PROJECTS (GORGON, SHAH DENIZ, OPTARA, TDI, GIRASSOL). THUS, EXCLUDING THE IMPACT OF THESE 5 PROJECTS, ORGANIC GROWTH IN THE ACTIVITY WAS +5.5%.

**United Kingdom**

- Trad Scaffolding (UK), mainly present in London in the building sector, experienced further growth in activity.
- MTD (UK), which works mainly for clients in the social housing sector, has implemented operational and commercial reorganization, affecting its activity.
- NSG, continued its growth momentum.
- Hertel experienced stable activity compared to the previous financial year.

PERFORMANCE DE L'ANNÉE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

DANS L'ENSEMBLE, L'ACTIVITÉ DE SERVICES DU GROUPE A CONNU UNE ANNÉE 2016/2017 TRÈS SOLIDE, EN RETRAIT DE SEULEMENT 5% PAR RAPPORT À 2015/2016 À PÉRIMÈTRE CONSTANT, C'EST-À-DIRE Y COMPRIS HERTEL ET PREZIOSO SUR 12 MOIS MAIS HORS CAPE. CES RÉSULTATS SONT DUS AU DYNAMISME COMMERCIAL DES SOCIÉTÉS DU GROUPE DANS LA PLUPART DES ZONES GÉOGRAPHIQUES QUI A PERMIS DE COMPENSER EN GRANDE PARTIE L'ARRÊT OU LE RALENTISSEMENT DE L'ACTIVITÉ SUR LES GRANDS PROJETS (GORGON, SHAH DENIZ, OPTARA, TDI, GIRASSOL). AINSI HORS EFFET DE CES 5 PROJETS LA CROISSANCE ORGANIQUE DE L'ACTIVITÉ RESSORT À +5,5%.

**Royaume-Uni**

- Trad Scaffolding (Royaume-Uni), principalement présente à Londres dans le secteur du bâtiment, a connu une nouvelle progression de son activité.
- 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 a poursuivi sa dynamique de croissance.
- Hertel a connu une activité stable par rapport à l'exercice précédent.

TAILOR-MADE SOLUTIONS BASED ON TRIPLE EXPERTISE: THE CAPACITY TO UNDERSTAND THE OBJECTIVES AND CHALLENGES RELATED TO THE INTEGRITY OF OUR CLIENTS' ASSETS, THE ABILITY TO DEVELOP ENGINEERING SOLUTIONS AND OUR EXPERTISE COMBINED WITH OUR EXPERIENCE IN CARRYING OUT THE WORK.

Germany

- Hertel Germany experienced a significant drop in activity compared to 2015/2016 due to the completion of the TDI project for BASF in Ludwigshafen, which had continued to generate a significant volume of business the previous year. However, there too, the commercial dynamism of the teams has partially offset the end of this project, and achievements are well above the budget.

France

- All the companies involved in hire, assembly and services associated with the Altrad Group industry operate mainly for international clients, on maintenance contracts for large industrial sites (nuclear power plants, refineries, petrochemical...). They operate in a market where volumes are constant due to the low number of new sites, and pressure on prices is strong.

- Poujaud and Comi Service in France experienced a drop in activity compared to the previous year. In the case of Poujaud the decline was accompanied by a sharp deterioration in profitability, which led to implementing a reorganization plan.

- In contrast, Prezioso Linjebygg experienced a positive increase in activity in France.

- For Altrad Arnholdt, the year was marked by the completion of the Bordeaux railway station project, a great success for the company. This success should enable it to position itself well for future railway station renovations and civil engineering projects.

Spain

- Rodisola stabilised its activity and profitability. It has a strong market position in the petrochemical sector in Catalonia (Taragonna).

Belgium - Netherlands

- In the Benelux countries, the group strengthened its undisputed leadership position in the scaffolding and industrial insulation markets.

- Altrad Balliauw continued its strong growth momentum, driven by new business success. However its subsidiary Profix insulation has not been able to reach its targets.

- Hertel Belgium experienced a slackening in activity, but managed to increase profitability thanks to better management.

- Hertel Netherlands experienced a stable level of activity but profitability deteriorated. A rationalization plan has been implemented to achieve profitability levels in line with Group standards.

- The streamlining of operations in this region is underway and is expected to further improve profitability and return on invested capital.

Norway

- In Norway, Prezioso Linjebygg enjoyed a year of very strong business growth, thanks to contracts won from its main customer, Statoil. However the profitability of this subsidiary remains insufficient.

Caspian

- In the Caspian region (Azerbaijan), Hertel activity is concentrated on one project, Shah Deniz II for BP. The project, which was a great success for the Group, was completed during the year, causing a sharp drop in sales compared to the previous year. Further developments are expected in this country going forward.

Middle East

- In the Middle East, streamlining continued in the various Hertel subsidiaries — Saudi Arabia, Qatar, Bahrain, Oman, and Abu Dhabi — The joint venture in Saudi Arabia is being suspended, whereas in Abu Dhabi the Group is acquiring the shares of its partner.

- The overall volume of activity is down slightly, 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 have streamlined their business to improve profitability and their ability to generate cash. The volume of activity is down over the year but there are many market opportunities, both in maintenance and in the construction of new units.

Africa

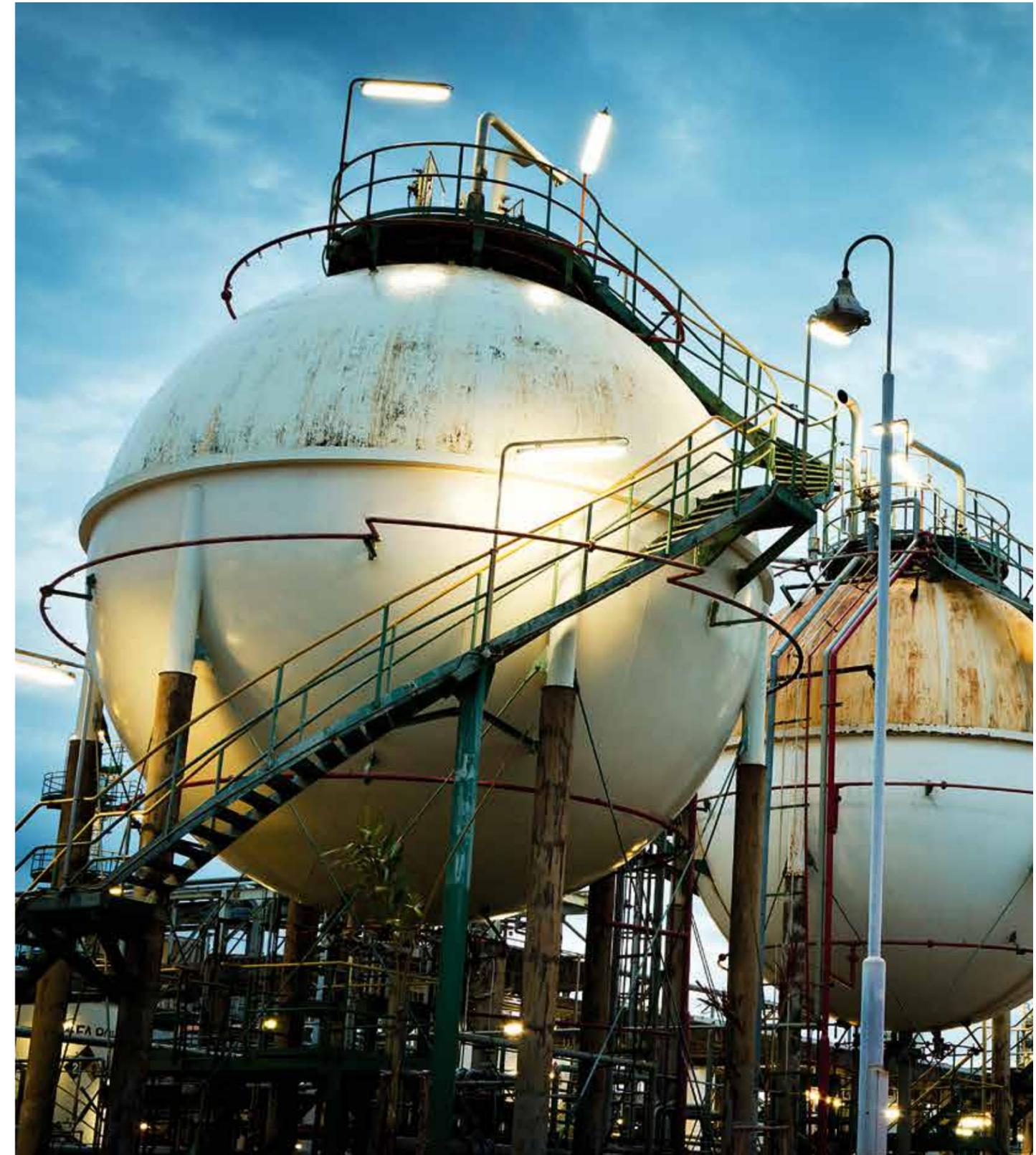
- In Angola, Prezioso Linjebygg recorded a sharp decline from 2015/2016 due to completion of the Girassol project. However, the company retains a strong leadership position in the country.

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

- In the other countries of West Africa, the Group works primarily on projects. Performance was below expectations especially in Nigeria.

Australia

- Business in Australia mainly concerns the Gorgon gas terminal project. The volume of activity on this project fell sharply this year compared to the previous year but was well beyond the budget thanks to the additional markets obtained on this site.



DES SOLUTIONS SUR MESURE REPOSANT SUR UNE TRIPLE EXPERTISE : LA CAPACITÉ À COMPRENDRE LES OBJECTIFS ET LES ENJEUX LIÉS À L'INTÉGRITÉ DES ACTIFS DE NOS CLIENTS, LA CAPACITÉ À ÉLABORER DES SOLUTIONS D'INGÉNIERIE ET NOTRE EXPERTISE JUMELÉE À NOTRE EXPÉRIENCE EN MATIÈRE D'EXÉCUTION DE TRAVAUX.



Allemagne

- Hertel Allemagne connaît une baisse importante de son activité par rapport à 2015/2016 en raison de l'achèvement du projet TDI pour BASF à Ludwigshafen, qui avait encore généré un volume d'activité significatif sur l'exercice passé. 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, montage 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.

- Poujaud et Comi Service en France ont connu une baisse d'activité par rapport à l'exercice précédent. Concernant Poujaud, cette baisse s'est accompagnée d'une forte dégradation de sa rentabilité, qui a conduit à la mise en place d'un plan de réorganisation.

- À l'inverse, Prezioso Linjebygg a connu en France une belle progression d'activité.

- Pour Altrad Arnholdt, l'exercice a été marqué par l'achèvement du chantier de la gare de Bordeaux, un grand succès pour la société. Cette réussite devrait lui permettre de se positionner au mieux sur les futures rénovations de gares et chantiers de génie civil.

Espagne

- Altrad Rodisola a stabilisé son activité et sa rentabilité. 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 croissance exceptionnelle, 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 vu son activité se tasser, mais a su augmenter sa rentabilité grâce à une meilleure gestion.

- Hertel Pays-Bas a connu un niveau d'activité stable mais sa rentabilité s'est détériorée ; un plan de rationalisation a été mis en œuvre pour arriver à des niveaux de rentabilité conformes aux standards du groupe.

- Une rationalisation des opérations dans cette région, avec la mutualisation des fonctions de back office et des parcs de matériel, est en cours et devrait permettre d'améliorer encore la rentabilité et le retour sur capitaux investis.

Norvège

En Norvège, Prezioso Linjebygg a connu une année de très forte croissance d'activité grâce aux contrats gagnés chez son principal client, Statoil. Toutefois la rentabilité de cette filiale est encore insuffisante.

Caspienne

- En zone Caspienne (Azerbaïdjan) l'activité d'Hertel est concentrée sur un projet, Shah Deniz II pour BP. Ce projet, un grand succès pour le groupe, s'est achevé au cours de l'exercice d'où un chiffre d'affaires en forte baisse par rapport à l'exercice précédent. De nouveaux développements sont attendus sur ce pays dans les prochaines années.

Moyen-Orient

- Au Moyen-Orient, la rationalisation des différentes filiales du périmètre Hertel — Arabie Saoudite, Qatar, Bahrein, Oman, Abu Dhabi — s'est poursuivie. La joint venture en Arabie Saoudite est en cours de fermeture, tandis que sur Abu Dhabi le groupe acquiert les parts de son partenaire.

- Le volume d'activité global est en légère baisse, mais les indicateurs de rentabilité 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 rationalisé leur activité afin d'améliorer leur rentabilité et leur capacité à générer de la trésorerie. Le volume d'activité est en baisse sur l'exercice, mais les opportunités de marché sont nombreuses, tant en maintenance que sur des projets de construction de nouvelles unités.

Afrique

- En Angola, Prezioso Linjebygg a enregistré une année en fort recul par rapport à 2015/2016, en raison de la fin du projet Girassol. Toutefois, la société garde un leadership très important dans le pays.

- 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 deçà des attentes notamment sur le Nigéria.

Australie

- L'activité en Australie est essentiellement composée du projet de terminal gazier Gorgon. Le volume d'activité sur ce projet a été en forte baisse cette année par rapport à l'année précédente, mais bien au-delà du budget en raison des marchés complémentaires obtenus sur ce site.

PROSPECTS

THE GROUP'S SERVICE BUSINESS IS DIRECTED AT THE SECTORS OF CONSTRUCTION, ENERGY, PROCESS INDUSTRIES (CHEMICAL, PETROCHEMICAL, PHARMACEUTICAL...), AND OIL & 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. Prices have since stabilized.

Thus, the volume of activity of the Group in the sector should also be stable for the coming year. In subsequent years, everything will depend on future changes in crude oil prices and the launch of certain large projects (notably LNG).

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 (e.g. extensive overhaul of nuclear power in France) as well as some major projects (Hinkley Point in the United Kingdom).

To face these new challenges and make the most of its leadership, geographical coverage and business lines, the Group has, as planned, set up an organization dedicated to Business Development for the Services division. It will be in charge of key account management, major projects and marketing tools (services division website...).

The acquisition of Cape strengthens the Group's positioning in key geographic segments and will have a major impact on the development of the services business.

Safety, which is also coordinated at Group level, remains our primary concern and that of our customers, as demonstrated by our Beyond Zero programme.

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 DU PÉTROLE ET DU GAZ 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. Les prix se sont stabilisés depuis. De ce fait, le volume d'activité du groupe dans le secteur devrait également être stable l'exercice prochain. Pour les exercices suivants, tout dépendra de l'évolution future des prix du brut et du lancement de certains grands projets (LNG notamment).

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 s'est, comme prévu, doté d'une organisation dédiée au Business Development de la branche Services, en charge notamment du suivi des grands clients (Key account management), des grands projets et des outils marketing (site internet de la branche services...).

L'acquisition de Cape vient renforcer le positionnement du Groupe sur des secteurs géographiques clés et aura un impact majeur sur le développement de l'activité services.

La sécurité (Safety), elle aussi coordonnée au niveau du groupe, demeure notre première préoccupation et celle de nos clients, ainsi qu'en atteste notre programme *Beyond Zero*.

SERVICES ORDER BOOK

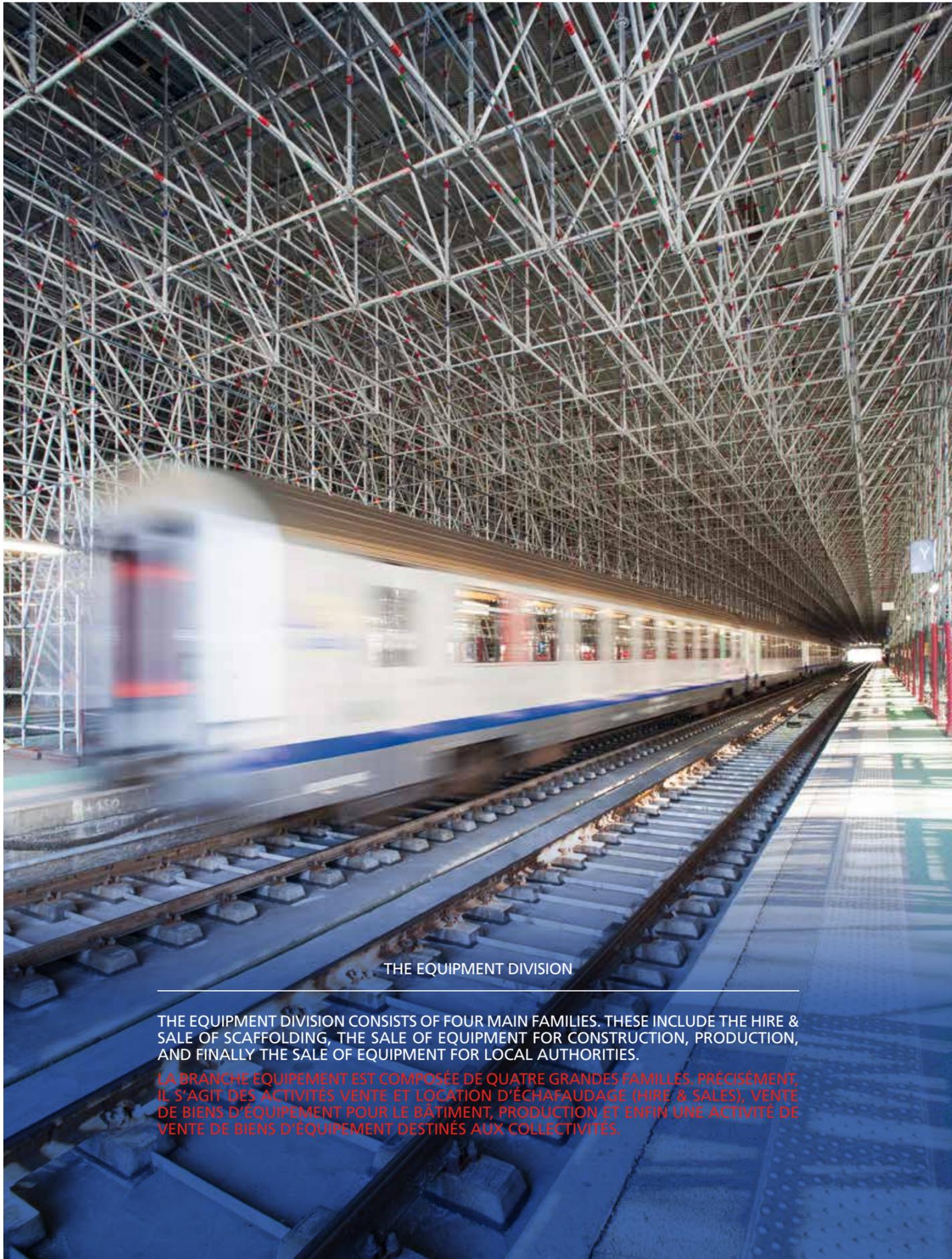
ORDER BOOK AT THE END OF AUGUST 2017 COVERS 53% OF THE VOLUME OF FORECAST ACTIVITY IN THE COMING YEAR.



CARNET DE COMMANDES SERVICES

LE CARNET DE COMMANDES À FIN AOÛT 2017 COUVRE 53% DU VOLUME D'ACTIVITÉ PRÉVISIONNEL DE L'EXERCICE À VENIR.

LIFE CYCLE EXTENSION



THE EQUIPMENT DIVISION

THE EQUIPMENT DIVISION CONSISTS OF FOUR MAIN FAMILIES. THESE INCLUDE THE HIRE & SALE OF SCAFFOLDING, THE SALE OF EQUIPMENT FOR CONSTRUCTION, PRODUCTION, AND FINALLY THE SALE OF EQUIPMENT FOR LOCAL AUTHORITIES.

LA BRANCHE EQUIPEMENT EST COMPOSÉE DE QUATRE GRANDES FAMILLES. PRÉCISÉMENT, IL S'AGIT DES ACTIVITÉS VENTE ET LOCATION D'ÉCHAFAUDAGE (HIRE & SALES), VENTE DE BIENS D'ÉQUIPEMENT POUR LE BÂTIMENT, PRODUCTION ET ENFIN UNE ACTIVITÉ DE VENTE DE BIENS D'ÉQUIPEMENT DESTINÉS AUX COLLECTIVITÉS.

BUILDING IS OUR LIFE



SCAFFOLDING HIRE & SALE

The year was marked by a sharp increase in the price of the raw materials widely used in the Group. Zinc, steel and aluminium rose to very high levels (+/- 20% increase), and measures had to be taken quickly to pass these increases on to all customers. However, our competitors did not follow suit as quickly, making the task more complicated in the field. The Sales Managers had to explain the situation clearly and use their persuasive powers to avoid losing market share. Overall this endeavour was successful.

The United Kingdom market has been marked by significant changes over the past 12 months with large fluctuations in the British Pound and a significant increase in the cost of raw materials. The market remains very competitive with the emergence of new independent players, but growth on the Sales side was beyond expectations. This came at the expense of the Hire side, slightly penalizing the margin. This phenomenon is partly accounted for by the increase in funding at very low interest rates.

The erratic situation in orders this year is partly explained by Brexit and the surprise legislative elections that have affected contractor's orders. However, overall business in the UK slightly under expectations.

In Germany, good momentum was seen with sales performance at + 10% compared to last year. The same was true in France for the pure scaffolding activity (Altrad Plettac Mefran) and also for the Formwork and Shoring business, which is experiencing a significant increase in turnover.

VENTE ET LOCATION D'ÉCHAFAUDAGES

L'exercice écoulé a été marqué par une hausse brutale des matières premières largement utilisées dans le Groupe. Le zinc, l'acier et l'aluminium sont montés à des niveaux de prix très haut (+/- 20% de hausse) ce qui a conduit à devoir répercuter ces hausses dans l'urgence à l'ensemble des clients. Cependant, la concurrence n'a pas réagi aussi rapidement, ce qui a rendu la tâche plus compliquée sur le terrain. Les Directions Commerciales ont dû faire preuve de pédagogie et de persuasion pour ne pas perdre de parts de marché. Globalement, cette entreprise a été une réussite.

Le marché britannique a été marqué par des changements significatifs sur ces 12 derniers mois avec de large fluctuation de la Livre Sterling et une augmentation sensible du coûts des matières premières. Le marché, toujours très compétitif avec l'émergence de nouveaux acteurs indépendants, a vu la partie Ventes croître au-delà des attentes, au détriment de la Location pénalisant légèrement la marge. La multiplication de financement à taux très bas explique en partie ce phénomène.

La prise de commande erratique de cette année s'explique en partie par le Brexit et les élections législatives surprises qui ont impacté le planning des donneurs d'ordres. Cependant, l'activité globale au Royaume-Uni affiche un léger recul par rapport à l'objectif.

En Allemagne une bonne dynamique a été constatée avec une performance commerciale de +10% par rapport à l'année passée. Il en est de même en France pour l'activité pure d'échafaudage (Altrad Plettac Mefran) et aussi pour l'activité Coffrage et Etalement qui connaît une augmentation significative de son chiffre d'affaires.

BUILDING
IS OUR
LIFE

EQUIPMENT FOR CONSTRUCTION AND LOCAL AUTHORITIES

EQUIPMENT FOR CONSTRUCTION

All subsidiaries in this division did better than last year. Admittedly, the price effect contributed to this result, since gross prices were revalued by between 6 and 9% depending on the products, over a period of six months.

For the year 2016/2017 there was a particular focus on two German subsidiaries, Atika and Lescha, in order to improve profitability. The main customers of these entities are DIYs, for which garden products are supplied from China. Without being spectacular, the recovery is on track, turnover is increasing, profit is at the expected level and more rigorous management measures, particularly in relation to stock, have improved profitability.

Next year, these good provisions will have to be confirmed with the objective of achieving an EBITDA level of 10% within two years. In the United Kingdom, the performance of the Belle subsidiary was remarkable, it significantly improved its turnover compared to its target. This was also the case in Poland for the Altrad Poland subsidiary, which, after two difficult years, is returning to growth.

In Central Europe the positions are stable, with market shares above 70%. In France, Altrad Saint-Denis showed a strong performance, which, after a change of management, showed an increase in turnover, margin and profit indicators. Another milestone has yet to be reached in order to meet the standards expected in the Group for these activities, i.e. +/- 10% EBITDA. In Italy, positions were maintained in a market that is still tight, while in Spain and Portugal recovery of the markets is active, as is also the case in Romania. The Equipment division grew by 4% both over the year and in relation to the previous year.

LOCAL AUTHORITIES DIVISION

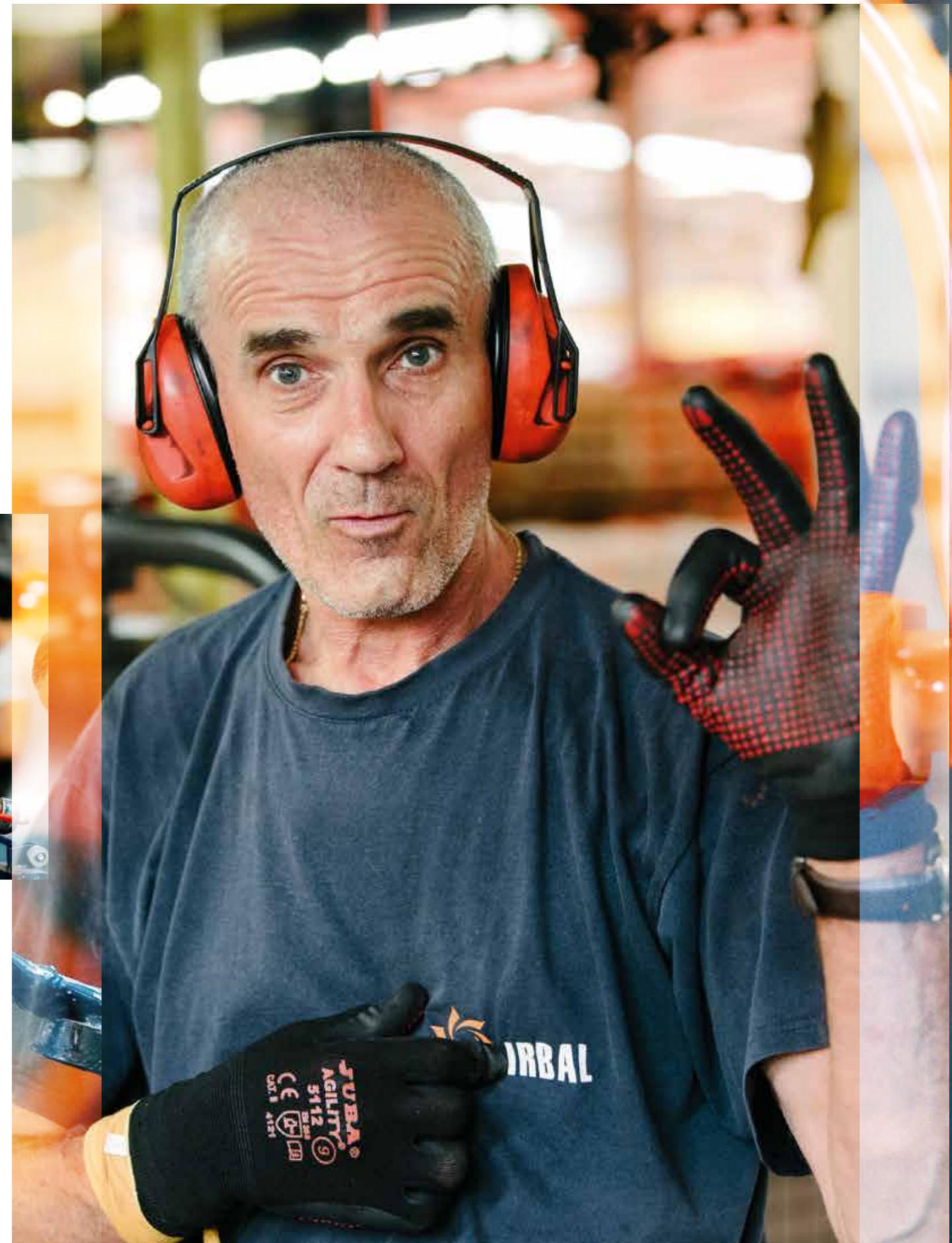
Mefran Collectivités showed another strong performance this year. This subsidiary has given impetus to the evolution of its business model by focusing more on offering services to local authorities. More than a third of turnover is now generated by the supply and assembly of playgrounds, street furniture and multi-sports grounds. It is therefore set to continue in this direction for the next few years.

The reorientation of Mefran Collectivités should leave a little more room for the Telemarketing and Mail Order activities. They market standard products and therefore the cost of distribution must be minimal. Competition is wide-ranging, margins are reduced and thus volume has to be achieved by minimising structural charges. This is a recurrent exercise which remains topical.

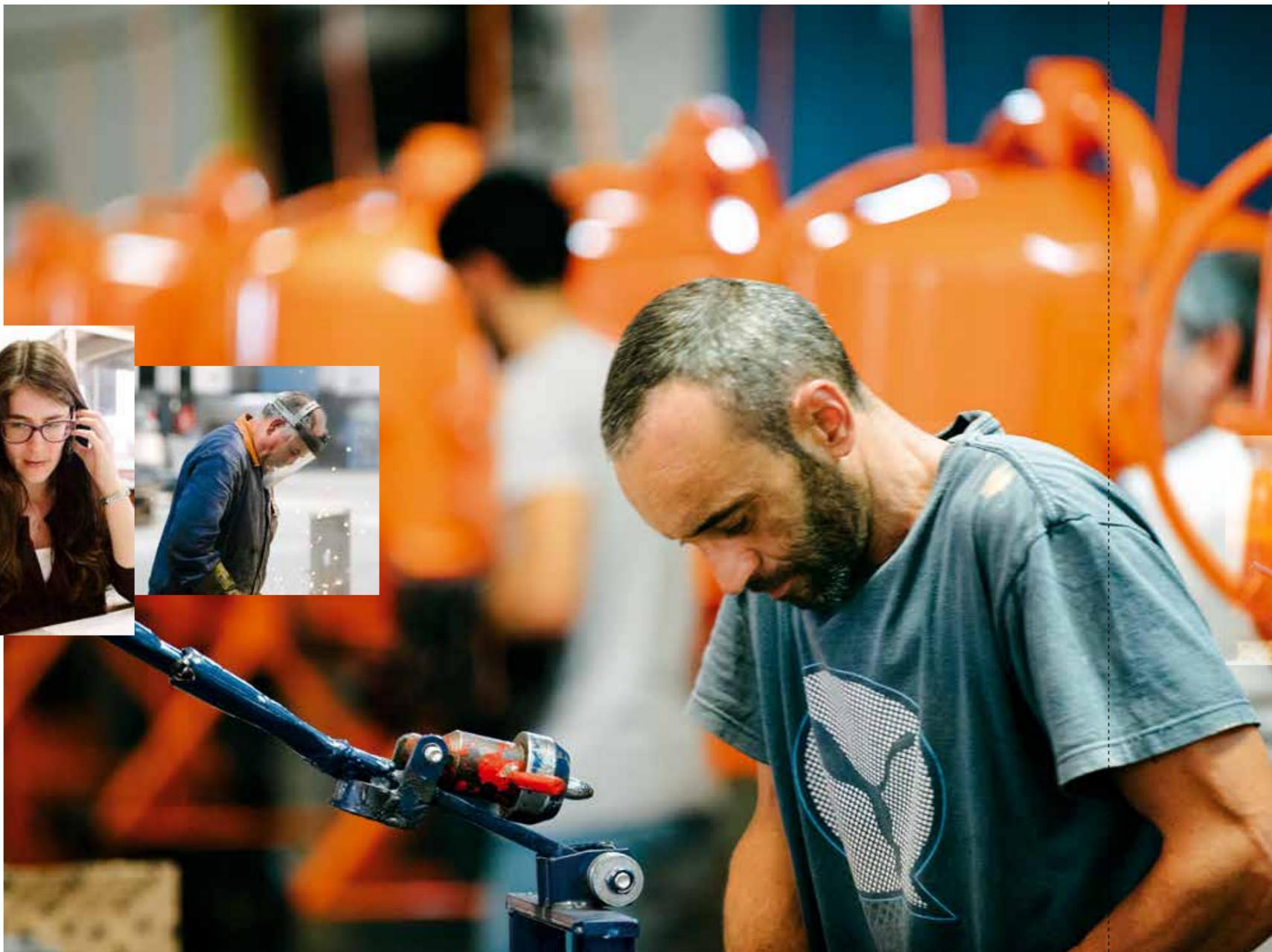
Finally, Samia Devianne, the last activity in the branch, is still in slight difficulty, even though the latest measures to reconsider strategy are beginning to bear fruit. However, progress is expected in the next fiscal year.

IN FRANCE, ALTRAD SAINT-DENIS SHOWED A STRONG PERFORMANCE

CHRISTIAN BOUCHENOIRE



BUILDING
IS OUR
LIFE



BUILDING
IS OUR
LIFE

MATÉRIEL POUR LA CONSTRUCTION ET LES COLLECTIVITÉS

MATÉRIEL POUR LA CONSTRUCTION

Toutes les filiales de cette branche font mieux que l'exercice précédent. Certes l'effet prix a contribué à ce résultat, puisque les tarifs bruts ont été réévalués entre 6 et 9% selon les produits et ce pendant un semestre.

Pour l'année 2016/2017, un focus particulier sur deux filiales allemandes, Atika et Lescha, a été mené afin d'améliorer la rentabilité. Ces entités ont pour principaux clients les DIY, pour lesquels les produits « garden » sont approvisionnés depuis la Chine. Sans être spectaculaire le redressement est en bonne voie, le chiffre d'affaires est en progression, le profit est au niveau de l'attendu et les mesures de gestion plus rigoureuses, en particulier pour les stocks, auront permis d'améliorer la rentabilité. L'année prochaine ces bonnes dispositions devront être confirmées avec l'objectif d'atteindre un niveau d'EBITDA à 10% sous deux ans.



Au Royaume-Uni, la performance de la filiale Belle est remarquable, elle améliore significativement son Chiffre d'affaires par rapport à son objectif, ce qui est aussi le cas en Pologne, pour la filiale Altrad Poland, laquelle après deux années difficiles retrouve le chemin de la croissance.

En Europe centrale les positions sont stables, avec des parts de marché qui sont au-dessus de 70%.

En France, Altrad Saint-Denis affiche une belle performance qui, après un changement de management, fait ressortir des indicateurs de chiffres d'affaires, de marge et de profit en progression. Encore une étape à franchir, pour atteindre les standards attendus dans le Groupe pour ces activités, soit +/-10% d'EBITDA.

En Italie, les positions sont maintenues dans un marché toujours tendu alors qu'en Espagne et au Portugal la reprise des marchés est active, ce qui est aussi le cas pour les activités en Roumanie.

La branche Equipement progresse de 4% tant sur l'année que par rapport à l'an passé.

MATÉRIEL POUR LES COLLECTIVITÉS

Mefran Collectivités affiche cette année encore une belle performance. Cette filiale a su trouver du dynamisme dans l'évolution de son modèle économique en s'orientant davantage vers des offres de services auprès des Collectivités. Plus d'un tiers du chiffre d'affaires est désormais réalisé par des opérations de fourniture et montage d'aires de jeux, de mobilier urbain, de terrains multisports. Il est donc prévu de continuer dans ce sens pour les prochaines années.

Cette réorientation de Mefran Collectivités devrait laisser un peu plus d'espace aux activités de Télémarketing et Vente par correspondance. Celles-ci commercialisent des produits standards et de fait, le coût de la distribution doit être minime. La concurrence est large, les marges réduites et par conséquent, il convient de réaliser du volume en limitant au mieux les charges de structure. C'est un exercice récurrent et toujours d'actualité.

Enfin, Samia Devianne, dernière activité de la branche, est encore en légère difficulté, même si les dernières mesures visant à reconsidérer la stratégie commencent à porter leurs fruits. Cependant, les progrès sont attendus pour le prochain exercice.



ALTRAD POLAND,
APRÈS DEUX ANNÉES
DIFFICILES RETROUVE
LE CHEMIN DE
LA CROISSANCE

HUGUES MENAGER

SUPPORT FUNCTIONS

PRODUCTION, PURCHASING, SOURCING FROM ASIA & LOGISTICS



CONTINUING IN 2016, THE GROUP'S PURCHASING DEPARTMENT PURSUED ITS EFFORTS TO TRANSFORM ITS ORGANIZATION, IN COOPERATION WITH THE NEWLY INTEGRATED COUNTRY ENTITIES OF THE HERTEL AND PREZIOSO-LINJEBYGG GROUPS.

DANS LA CONTINUITÉ DE 2016, LA DIRECTION DES ACHATS DU GROUPE A POURSUIVI SES EFFORTS DE MUTATION DE SON ORGANISATION DANS LA COOPÉRATION AVEC LES ENTITÉS PAYS DES GROUPES NOUVELLEMENT INTÉGRÉS : HERTEL ET PREZIOSO-LINJEBYGG.

PRODUCTION

Continued growth in service, sales and rental activities has led to an increased internal demand for scaffolding. All of the group's plants exceeded their 2017 sales budget by producing a total of nearly 65,000 tons of scaffolding.

With a budget of € 5.6 million in 2017, the Group is continuing its industrial investments to bolster its production capacity, modernize its equipment and develop new products.

The Altrad Mostostal site in Siedlce, Poland has invested in a third scaffolding decks line to meet the group's growing demand.

This line will be operational from September 2017, and will increase the plant's production capacity to 1.2 million units per year, allowing it to cover the entire group's demand for the next fiscal year.

The Altrad Plettac Production site in Großbräschen, Germany, has increased its production capacity for reinforced standards and ledgers in 2017, and will increase its production capacity for facade scaffolding systems in the coming year. In 2018, the Lightweight project will be carried out at this plant, which aims to offer the customer scaffolding that is lighter but just as strong as a conventional scaffolding.

The « *Monitoring Deckboards & Scaffolding structure* » project, managed by the Group's holding company, aims to analyse the group's forecasted needs and scaffolding production capacity in order to define an industrial and logistical organisation to better meet the expectations of the Group's subsidiaries and their customers.

The activity of the plants in the Concrete mixers and Wheelbarrows division remained stable. Factory productivity is improving, and the monthly monitoring of the hourly rate set up by the holding company has validated this trend. For example, the Altrad Saint-Denis site in France launched several continuous improvement projects in 2016/2017, such as the implementation of visual management in the workshops, optimisation of the paint line, reorganization of the wheelbarrow assembly cell according to Lean practices.

Some sites are still over-capacity, as in the case of the Croatian company Limex, and thinking is under way to integrate new production.

THE ALTRAD MOSTOSTAL SITE IN SIEDLCE, POLAND HAS INVESTED IN A THIRD SCAFFOLDING DECK LINE TO MEET THE GROUP'S GROWING DEMAND

YOUSSEF FARES

In terms of restructuring, the transfer of prop production to the Altrad Mostostal factory was successfully completed in 2016/2017. Its main challenge is to produce galvanized technical props at more competitive prices in shorter times, which are the conditions required to conquer market shares. With the development of Euro-Norms the needs of the European market will be better met.

PURCHASING

Continuing in 2016, the Group's purchasing department pursued its efforts to transform its organization, in cooperation with the newly integrated country entities of the Hertel and Prezioso-Linjebygg groups.

The total amount of external procurement expenditure now amounts to € 1 billion, including all activities (industry and services). The predominant share is represented by labour (temporary and freelance work), subcontracting and production-related service provision, which account for around 40%.

The year 2016/2017 was particularly marked by sharp fluctuations in raw material prices. Compared to the previous year, our steel purchase prices increased by +16%, galvanising by +10% and aluminium by +7%.

However, the Group was able to pass these increases on to product sales prices.

LA PRODUCTION

La croissance continue des activités de service, de vente et de location a conduit à l'augmentation de la demande interne d'échafaudages. Toutes les usines du groupe ont dépassé leur budget 2017 de chiffre d'affaires en produisant au total près de 65 000 tonnes d'échafaudage.

Avec une enveloppe de 5,6 Millions € en 2017, le groupe poursuit ses investissements industriels pour augmenter ses capacités de production, moderniser ses équipements, et développer de nouveaux produits.

Le site Altrad Mostostal à Siedlce en Pologne a investi dans une 3^e ligne de production de planchers d'échafaudages pour faire face à la demande croissante du groupe.

Cette ligne sera opérationnelle à partir de septembre 2017, et poussera la capacité de production de l'usine à 1,2 Million d'unités par an, ce qui lui permettra de couvrir l'ensemble de la demande du groupe pour le prochain exercice.

Le site Altrad Plettac Production, situé à Großbräsch en Allemagne a augmenté en 2017 sa capacité de production de poteaux et de lisses renforcées, et sur l'exercice prochain il augmentera sa capacité de production de systèmes d'échafaudage de façade. Cette usine portera en 2018, le projet Lightweight, qui a pour but de proposer au client un échafaudage plus léger mais tout aussi résistant qu'un échafaudage classique.

Le projet « *Monitoring Deckboards & Scaffolding structure* », piloté par la Holding du Groupe a pour but d'analyser les besoins prévisionnels et les capacités de production d'échafaudage du groupe afin de définir une organisation industrielle et logistique permettant de mieux répondre aux attentes des filiales du groupe et de leurs clients.

L'activité des usines du pôle Bétonnières et Brouettes reste stable. La productivité des usines s'améliore, le suivi mensuel du taux horaire mis en place par la holding permet de valider cette tendance. Par exemple, le site Altrad Saint-Denis en France a lancé en 2016/2017 plusieurs chantiers d'amélioration continue comme la mise en place du management visuel dans les ateliers, l'optimisation de la chaîne de peinture, la réorganisation de l'ilot montage de brouettes suivant une logique Lean.

Certains sites restent encore sur-capacitaires comme le cas de la société croate Limex, des réflexions sont en cours pour y intégrer de nouvelles productions. En termes de restructuration, le transfert de la

LE SITE ALTRAD MOSTOSTAL À SIEDLCE EN POLOGNE A INVESTI DANS UNE 3^e LIGNE DE PRODUCTION DE PLANCHERS D'ÉCHAFAUDAGES POUR FAIRE FACE À LA DEMANDE CROISSANTE DU GROUPE

YOUSSEF FARES

production des étais vers l'usine Altrad Mostostal s'est effectué avec succès courant 2016/2017. Son principal enjeu est de produire des étais techniques galvanisés à des prix plus compétitifs et dans des délais plus courts, conditions nécessaires pour conquérir des parts de marché. Le développement des étais Euro-Normes permettra de mieux répondre aux besoins du marché européen.

LES ACHATS

Dans la continuité de 2016, la direction des achats du groupe a poursuivi ses efforts de mutation de son organisation dans la coopération avec les entités pays des groupes nouvellement intégrés : Hertel et Prezioso-Linjbygg.

Le montant total des dépenses d'achats externes se porte désormais à 1 Milliard € toutes activités (industrie et services) comprises. La part prépondérante est représentée par la main d'œuvre (travail temporaire, free-lance), la sous-traitance et la prestation de service liée à la production qui avoisinent les 40%.

L'année 2016/2017 a été particulièrement marquée par de très fortes fluctuations des prix des matières premières. Par rapport à l'exercice précédent, les prix d'achats acier ont augmenté de +16%, la galvanisation de +10% et l'aluminium de +7%.

Cependant, le Groupe a pu répercuter ces augmentations sur les prix de vente des produits.

197 MANUFACTURING SITES 197 SITES DE PRODUCTION



	Services workshops in subsidiary premises	Services workshops in customer locations	Equipment factories	Total
Continental Europe	16	45	14	75
United Kingdom	10	38	1	49
Middle East & Caspian	22	21	-	43
Africa	4	2	1	7
Asia	5	5	-	11
Pacific	3	9	-	12
Total	60	121	16	197

The Progress Unit program was continued in non-production segments in France (Travel and IT) as well as in ongoing direct purchases, such as temporary work in France and insulation materials at the boundaries of Europe. The Group's scope of consolidation allows it to bear more weight in certain markets while remaining vigilant about the risk of supplier default.

The France and Europe teams were engaged, cooperative and motivated in their participation in the various working groups. This has led to a tacit, profitable and efficient federation.

Lever, such as innovation and partnership, have been put in place to achieve lasting effects. For example, technological input and redesign to cost have been the subject of consultations, as have laboratory and in situ tests to identify structural cost reductions.

Digitalisation is also at the heart of Purchasing thinking, aimed at simplifying processes in order to guarantee autonomy, speed, flexibility and time saving.

The purchasing teams remain mobilized on a daily basis, both from a contractual point of view and in terms of business options regarding the adequacy of supplier payment terms and conditions to meet our WCR commitments. More generally, provisions relating to the reduction of stocks and work in progress, in particular by improving flow rates, remain a permanent concern.

ALTRAD ASIA WAS INTEGRATED INTO THE NEW ASIA SERVICES PROGRESS UNIT

FARID AUMAR

SOURCING FROM ASIA

ALTRAD ASIA IS THE FIRST HISTORICAL PRESENCE OF ALTRAD IN ASIA. AFTER ELEVEN YEARS OF EXISTENCE, THIS STRUCTURE HAS ESTABLISHED ITSELF AS AN ESSENTIAL TOOL IN THE ALTRAD GROUP'S PURCHASING SOURCING POLICY.

The current overhaul of our Purchasing organization will enable us to better understand the Group's strengths, both in terms of subsidiary benchmarking and the levers inherent in the supplier market.

SOURCING FROM ASIA

Altrad Asia is the first historical presence of Altrad in Asia. After eleven years of existence, this structure has established itself as an essential tool in the Altrad Group's Purchasing -Sourcing policy.

Its two offices, located in Hong Kong and Suzhou, Shanghai's suburbs, employ about 20 people. Their daily actions on supplier identification, negotiation, purchasing administration, quality and logistics help to secure and optimize the supply of products and components from Asia to all Group subsidiaries.

The highlight of this year for Altrad Asia was its integration into the new Asia Services Progress Unit. This working group brings together all the Asian subsidiaries (Hertel Singapore, Thailand and China) and aims to speed up the regional integration process of the Services division. It is within this framework that Altrad Asia has naturally taken charge of the Purchasing and Supply issues of all these new subsidiaries. Given the Group's current transformation, it was essential for Altrad Asia to master the specific needs of these service subsidiaries. Needs that are set to grow in the coming years.

In terms of fluctuations in raw material prices, the 2016/2017 fiscal year was more difficult than the previous one. We had to redouble our efforts to contain market increases. The foreign exchange market, on the other hand, was more stable and less challenging than in previous years.

Altrad Asia remains a very efficient integration tool for new subsidiaries due to its transversal nature. The objectives for the coming years are clear: to create value by consolidating exchanges with the Group's historical subsidiaries, while developing relations with the new subsidiaries of the Services division.



Le programme de Progress-Unit a été poursuivi sur des segments France hors production (voyages et moyens de communication-informatique) ainsi que sur des achats directs en cours comme le travail temporaire en France et les matériaux d'isolation aux bornes de l'Europe. Le périmètre du groupe permet de mieux peser sur certains marchés tout en restant vigilants sur le risque de défaillance fournisseur.

Les équipes France et Europe ont été impliquées, coopératrices et motivées dans leurs participations aux différents groupes de travail. Cela a permis une fédération tacite, profitable et performante.

Les leviers, comme l'innovation et le partenariat, apportant des effets durables ont été mis en œuvre. Par exemple l'apport technologique, le redesign to cost ont fait l'objet de concertations ainsi que des essais laboratoire et in situ permettant de mettre en évidence des réductions structurelles de coûts.

La digitalisation est aussi au cœur des réflexions Achats, visant la simplification des processus afin de garantir autonomie, rapidité, flexibilité et gain de temps.

Les équipes achats restent mobilisées au quotidien, tant d'un point de vue contractuel que dans les options prises par affaire, sur l'adéquation des conditions de règlement fournisseurs à la tenue de nos engagements de BFR. Plus généralement des dispositions relatives à la réduction des stocks et des en-cours, notamment par une amélioration des cadencements des flux restent une préoccupation permanente.

La refonte de notre organisation Achats qui s'opère va permettre une meilleure mise en perspective des atouts du Groupe, à la fois sur le benchmark de nos filiales et sur les leviers inhérents au marché fournisseurs.

LE SOURCING ASIE

Altrad Asia est la première implantation historique d'Altrad en Asie. Après onze années d'existence, cette structure s'est imposée comme un outil incontournable de la politique d'Achat/Sourcing du Groupe Altrad.

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 de toutes les filiales du Groupe en produits et composants en provenance d'Asie.

Le fait marquant cette année pour Altrad Asia a été son intégration à la nouvelle Progress Unit Asia Services. Ce groupe de travail regroupe toutes les filiales Asiatiques (Hertel Singapour, Thaïlande et Chine) et a pour objectif d'accélérer le processus d'intégration régionale de la branche Services. C'est dans ce cadre qu'Altrad Asia a naturellement pris en charge les problématiques Achats et Approvisionnement de toutes ces nouvelles filiales. Compte-tenu de la mutation actuelle du groupe, il était primordial pour Altrad Asia de maîtriser les spécificités des besoins de ces filiales services. Besoins qui sont voués à croître dans les années à venir.

En termes de fluctuations des prix matières, l'exercice 2016/2017 a été plus délicat que le précédent. Il a fallu redoubler d'efforts pour contenir les hausses que le marché a imposées. Le marché des devises a en revanche été plus stable et moins défavorable que les années précédentes.

De par sa transversalité, Altrad Asia reste un outil d'intégration très efficace pour les nouvelles filiales. Les objectifs des exercices à venir sont clairs : créer de la valeur en consolidant les échanges avec les filiales historiques du groupe, tout en développant les relations avec les nouvelles filiales de la branche Services.

LA LOGISTIQUE

L'exercice 2017 a été comme prévu une année de consolidation des outils de gestion au service de la compétitivité des filiales :

- Le reporting transport, basé sur un nombre limité d'indicateurs clés, a permis de challenger les filiales tout au long de l'année, permettant globalement une économie supplémentaire à celle validée pendant les sessions budgétaires et une amélioration de la performance par rapport à l'exercice précédent.

LE SOURCING EN ASIE

DE PAR SA TRANSVERSALITÉ, ALTRAD ASIA RESTE UN OUTIL D'INTÉGRATION TRÈS EFFICACE POUR LES NOUVELLES FILIALES. LES OBJECTIFS DES EXERCICES À VENIR SONT CLAIRS : CRÉER DE LA VALEUR EN CONSOLIDANT LES ÉCHANGES AVEC LES FILIALES HISTORIQUES DU GROUPE, TOUT EN DÉVELOPPANT LES RELATIONS AVEC LES NOUVELLES FILIALES DE LA BRANCHE SERVICES.

LOGISTICS

The 2017 financial year was as planned a year of consolidating management tools to enhance subsidiary competitiveness.

- Transport reporting, based on a limited number of key indicators, made it possible to challenge subsidiaries throughout the year, allowing overall savings in addition to those validated during the budget sessions and an improvement in performance compared to the previous year.
- Quantitative and qualitative analyses of production and sales inventories, extended to 80% of the Group's total, every four months, have guided the subsidiaries in their choice of optimizing supplies and reducing products with little or no turnover.

The other priority areas of work in 2017:

- Altrad Logistics, a freight forwarder transformed into a cost centre in order to keep up performance in the subsidiaries, has met their needs by allowing them to benefit from additional transport potential, while defining a competitive tariff level between local prices and Altrad Logistics sourcing. Finally, the centralized management of international flows as a single unit reduced the administrative burden in the subsidiaries (management of charters, monitoring and invoicing of services).
- Management of the four-monthly tenders for Chinese imports to Europe in collaboration with Altrad Asia in addition to being an efficient economic approach, has helped to curb price inflation due to the accelerated concentration of maritime operators.

- Les analyses quantitatives et qualitatives des stocks de production et de vente, étendues à 80 % du total du Groupe, 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.

Les autres axes de travail privilégiés en 2017 :

- Altrad Logistique, commissionnaire de transport transformée en centre de coûts afin de laisser la performance dans les filiales, a répondu à leurs besoins 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. 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).
- La gestion des appels d'offre quadrimestriels des imports chinois vers l'Europe en collaboration avec Altrad Asia a permis, en plus d'une approche économique performante, de limiter l'inflation des prix due à l'accélération de la concentration des opérateurs maritimes.



L'EXERCICE 2017 A ÉTÉ UNE ANNÉE DE CONSOLIDATION DES OUTILS DE GESTION AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ DES FILIALES

LAURENT LARGUIER

INNOVATION INSIDE

INNOVATION IN PRODUCTS AND SERVICES

THESE PRODUCT, TECHNOLOGICAL AND SERVICE INNOVATIONS, ALTHOUGH FUNDAMENTAL, CANNOT ALONE EXPLAIN THE SUCCESS OF THE ALTRAD GROUP. THIS IS LARGELY DUE TO STRATEGIC AND MANAGERIAL INNOVATION.

LES INNOVATIONS PRODUITS, TECHNOLOGIQUES ET DE SERVICES, QUOIQUÉ FONDAMENTALES, NE PEUVENT PAS EXPLIQUÉ À ELLES SEULES LE SUCCÈS DU GROUPE ALTRAD. CELUI-CI EST DÙ EN GRANDE PARTIE À L'INNOVATION STRATÉGIQUE ET À L'INNOVATION MANAGÉRIALE.





INNOVATION IN PRODUCTS AND SERVICES

The Altrad Group pursues an active policy of innovation to achieve the following results:

- Differentiate from the competition other than on prices;
- Opening up new market segments to meet unmet needs;
- Improve competitiveness and efficiency;
- Guarantee the safety of its employees and customers;
- Keep ahead of low-cost production.

The Altrad Group operates in an environment—services to industry, construction equipment—where technological developments are slow. Moreover, the Group is now more than 80% service-oriented.

Product innovation certainly exists, and helps to create factors of differentiation from the competition. Recent projects include the motor wheelbarrow of the Fort subsidiary in the Netherlands, as well as a much lighter but equally strong range of scaffolding that the Plettac subsidiary in Germany is working on.

Advanced technologies are also integrated into the service offering, notably through in-house developed simulation software.

In the critical environment in which the Group operates (height access solutions, industrial sites, etc.) safety is an obsession and a constant focus of progress and innovation. The products are constantly adapted, training of the teams is reviewed, and operational organisations are redefined to reach our objective: Zero accident.



PRODUCT INNOVATIONS

The Altrad Group invests in the development and tuning of high value-added products. It relies on project teams within the Progress Units, made up of method engineers and sales and marketing specialists.

Their work consists of developing products to meet applications, market segments or characteristics not covered by existing products, as well as modifying existing products to improve performance, lower costs and meet evolving standards.

SERVICE INNOVATIONS

Innovation in the service professions can take several forms:

- Studies and site preparation: this is an important step, especially for complex sites, because a poor study (intervention plans) can lead to poor pricing, resulting either in an over-estimation of the means to be implemented which could lead in turn to not making an attractive offer and losing the project, or an under-estimation with the risk of reducing the profitability of a site. There have been many developments in this field in recent years, with the creation of increasingly sophisticated 3D computer tools in many design offices. This will continue to be an important axis of innovation.
- Innovation in the equipment used: evolutions have two main objectives, the reinforcement of operator safety, and the optimization of assembly and dismantling times.
- Innovation in management tools: systems have been set up to ensure, for example, real-time monitoring of equipment parks, or even monitoring of margins achieved by site, in order to better manage the activity.

However, these product, technological and service innovations, although fundamental, cannot alone explain the success of the Altrad Group. This is largely due to strategic and managerial innovation.





L'INNOVATION PRODUITS ET SERVICES

Le Groupe Altrad mène une politique active en termes d'innovation lui permettant de parvenir aux résultats suivants :

- Se différencier par rapport à la concurrence autrement que sur les prix ;
- Ouvrir de nouveaux segments de marché répondant à des besoins non satisfaits ;
- Améliorer sa compétitivité et son efficacité ;
- Garantir la sécurité de ses employés et clients ;
- Conserver un coup d'avance sur les productions low-cost.

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 plus de 80% 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 la filiale Fort aux Pays-Bas, ainsi qu'une gamme d'échafaudages beaucoup plus légère mais tout aussi résistante sur laquelle travaille la 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 évolue le Groupe (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 : Zéro accident.

INNOVATIONS PRODUITS

Le Groupe Altrad investit dans le développement et la mise au point de produits à forte valeur ajoutée. Il s'appuie sur des équipes projet, constituées au sein des Progress Units, comprenant des ingénieurs méthodes et des spécialistes commerciaux et marketing.

Leur travail consiste à développer des produits pour répondre à des applications, segments de marché ou caractéristiques non couvertes par les produits existants, ainsi qu'à modifier les produits existants pour améliorer les performances, baisser les coûts, répondre à des évolutions de normes.

INNOVATIONS SERVICES

L'innovation dans les métiers du service peut se traduire sous plusieurs formes :

— Les études et la préparation des chantiers : c'est une étape importante, notamment pour les chantiers complexes, car une étude imprécise (plans d'intervention) peut amener à un chiffrage erroné. Avec pour conséquences, soit une surévaluation des moyens rendant l'offre moins compétitive, soit une sous-évaluation et le risque de diminuer la rentabilité à la fin du contrat. Dans ce domaine il y a eu de nombreuses évolutions ces dernières années, avec le développement dans beaucoup de bureaux d'études du Groupe, d'outils informatiques en 3D de plus en plus sophistiqués. Cela restera un axe important en matière d'innovation.

— L'innovation dans les matériels utilisés : les évolutions ont deux objectifs principaux, le renforcement de la sécurité des opérateurs, et l'optimisation des temps de montage et de démontage.

— L'innovation dans les outils de gestion : certains systèmes mis en place permettent d'assurer par exemple un suivi des parcs de matériels en temps réel, ou encore un suivi des marges réalisées par chantier, afin de mieux piloter l'activité.

Cependant ces innovations produits, technologiques et de services, quoique fondamentales, ne peuvent pas expliquer à elles seules le succès du Groupe Altrad. Celui-ci est dû en grande partie à l'innovation stratégique et à l'innovation managériale.

LE GROUPE S'APPUIE
SUR DES ÉQUIPES PROJET,
CONSTITUÉES AU SEIN DE
PROGRESS UNITS POUR
DEVELOPPER DES PRODUITS
À FORTE VALEUR AJOUTÉE

LAURENT LARGUIER

INITIALLY A SCAFFOLDING MANUFACTURER, THE GROUP HAS CONTINUED TO ADVANCE ITS BUSINESS MODEL

MOHED ALTRAD

STRATEGIC AND MANAGERIAL INNOVATION

STRATEGIC INNOVATION: CHANGING OUR BUSINESS MODELS

Initially a scaffolding manufacturer, the Group has continued to advance its business model by developing:

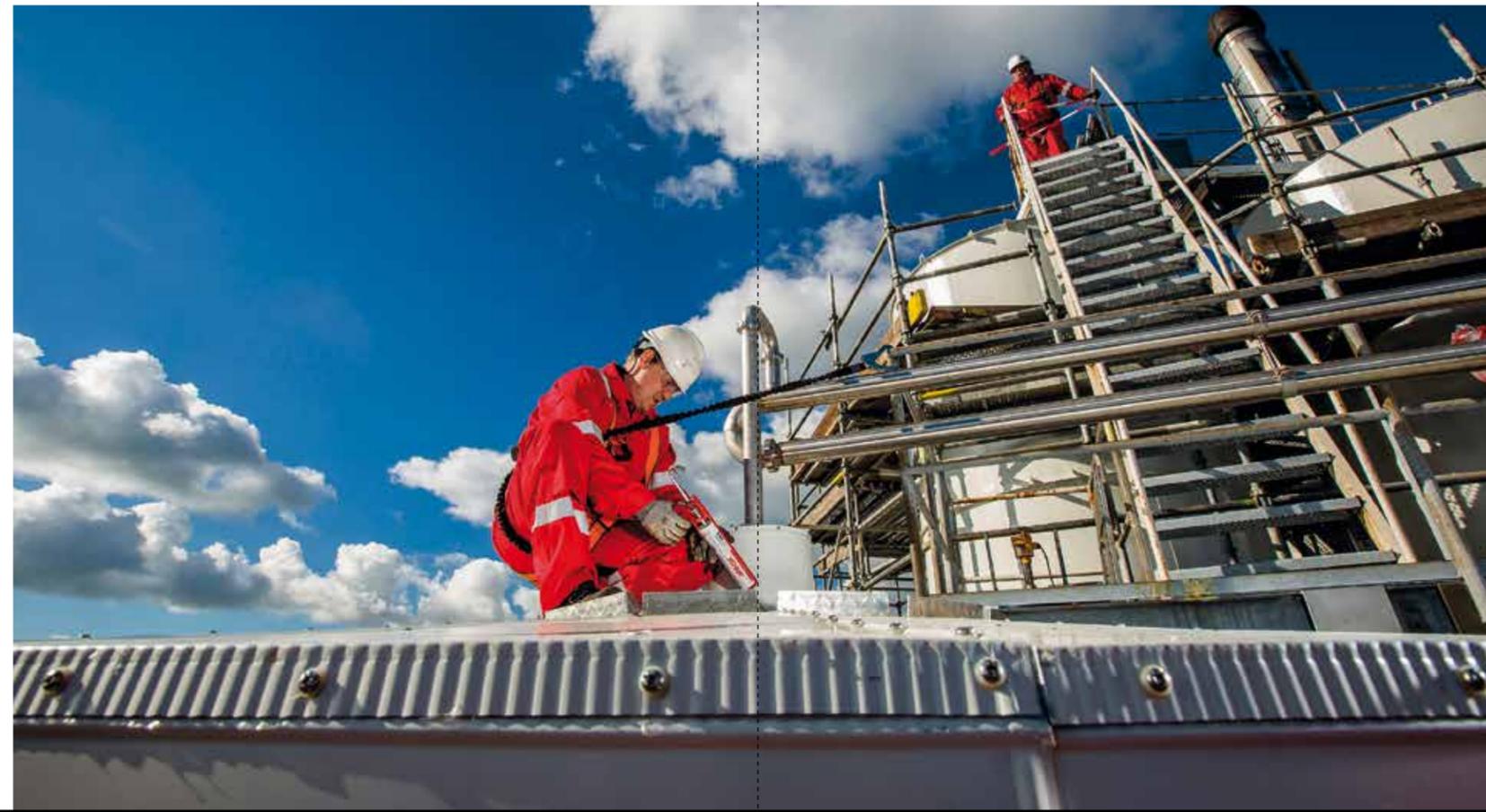
- Value proposition for the customer: how to best satisfy their needs;
- A profit formula: the means to be profitable and pay for capital invested;
- Key processes and how to optimize them;
- Key resources.

In this way, the Group has integrated equipment rental activities, corresponding to a customer need (limiting investments) and offering a favourable profit formula. This integration became possible once the key resources for this type of activity (heavy capital) were available.

Likewise, the Group has developed into a service provider to industry, now by far its primary activity. This sector is attractive because it focuses on a small number of multinational groups, with significant barriers to entry and a global market. We found that with our large fleet of equipment, we had a key resource for success. Given the size of the players established in this field, our development came about mainly through acquisitions.

Today, we are expanding our range of services for major industrial sites, integrating new skills (testing, inspection, anti-corrosion, maintenance engineering, etc.) in order to meet customer demand for integrated solutions.

Thus, in a difficult and competitive market, the group is always looking for the position most in line with market demand, and the organization most likely to succeed in this position.



L'INNOVATION STRATÉGIQUE ET MANAGÉRIALE

L'INNOVATION STRATÉGIQUE, FAIRE ÉVOLUER NOS BUSINESS MODELS

Au départ fabricant d'échafaudages, le groupe n'a eu de cesse que de faire progresser son business model 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 clé et comment les optimiser ;
- Les ressources clé.

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 les 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.

AU DÉPART FABRICANT D'ÉCHAFAUDAGES, LE GROUPE N'A EU DE CESSÉ QUE DE **FAIRE PROGRESSER SON BUSINESS MODEL**

MOHED ALTRAD

MANAGERIAL INNOVATION: OPTIMIZING THE EXECUTION OF OUR STRATEGY

Since its creation, the Altrad Group has sought to set up the management structures best suited to implementing its strategy, based on the latest research work in this field, but also by trying to define its own original and innovative path. This is how the Group's Management Charter was born. This 200-page book, shared with all the Group's managers, is constantly being adapted and a new version is proposed every three or four years.

Among the key concepts introduced in this charter and which make for our uniqueness we can cite in particular:

The principle of subsidiarity or how to shorten decision-making channels: The Altrad Group has opted for a light central structure (holding company), with competencies essentially located in the operating entities. This allows for agility and speed of reaction and avoids bureaucracy. The principle of subsidiarity defines that a task must be the responsibility of the operational entity, except in cases - very limited in number - where it can be better carried out by the central structure, because of its competencies (strategy, acquisitions, etc.) or because of the benefits of a possible pooling (purchases, etc.).

The red zone and green zone or how to clarify the responsibilities of each: One of the key success factors for an organization, recognized as such in the latest management research (e. g. Gary L. Neilson, Karla L. Martin and Elisabeth Powers, « *The Secrets to Successful Strategy Execution* », Harvard Business Review, 2015) is clarity in the distribution of decision-making rights. The Altrad

VALUING CULTURAL DIFFERENCES IS ONE OF THE FOUNDING CONCEPTS OF THE ALTRAD GROUP

MOHED ALTRAD

Group has for many years been implementing a « *red zone / green zone* » model that defines the decision-making rights and area of responsibility of operational managers, which is very broad in accordance with the principle of subsidiarity. This vast green zone requires imagination, creativity and thus the ability of managers to identify weak signals of market transformation, to go off the beaten track and thus to be innovative. The red zone and the green zone may evolve over time but always in a clear and transparent manner vis-à-vis the various stakeholders.

Progress Units or how to promote horizontal exchanges: These non-hierarchical and transversal structures do not function like a project team or a traditional structure. They are a forum for sharing best practices (benchmarking), creating synergies between subsidiaries and joint progress initiatives, and naturally stimulate the spirit of innovation. They evolve over time, embracing business logic (equipment, services), functional logic (purchasing, IT, etc.). Their innovative nature is also due to the fact that, in addition to being places of reflection and sharing, they can become tools for steering and managing transformation.

Valuing cultural differences or how to benefit from the richness of each individual: This is one of the founding concepts of the Altrad Group. We are not just talking about cultures in the most general sense, but about everything that constitutes an individual (country of origin, religion, education, position in the company, age, etc.). Diversity as a wealth factor.

We must not forget that innovation is first and foremost a mind-set before being a matter of structure or organisation. How then can this mind-set be injected into the organization? We have chosen the path of dialogue, debate, collegiality and exchanges outside any hierarchy, so that everyone can freely express their ideas and positions. This creates an environment conducive to agility and innovation.

Our management seminars, which leave a large part to discussions on cross-cutting issues such as courage, excellence, collective intelligence or innovation, are a privileged moment in this sense, which our partners can share.

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, « *Réussir 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.

LA VALORISATION DES DIFFÉRENCES CULTURELLES EST UN DES CONCEPTS FONDATEURS DU GROUPE ALTRAD

MOHED ALTRAD

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.



CORPORATE & SOCIAL RESPONSABILITY

HEALTH, SAFETY AND ENVIRONMENT (HSE), HUMAN RESOURCES & BUSINESS ETHICS...



SAFETY

Everyone within Altrad has a shared responsibility for the health, safety and wellbeing of themselves and those around them. Our ambition is to foster a culture of safety leadership in order to prevent incidents throughout our global operations: preventing work-related injuries and achieving the very highest safety standards. We will seek to minimise our impact on the environment in all our operations. Altrad is committed to providing a working environment that is safe and environmentally friendly, with all of our employees and partners being required to demonstrate exemplary behaviour in the field of HSE. Our objective is to exceed legal requirements in order to achieve and sustain worldwide excellence in HSE performance and reducing our impact on the environment.

Our mission is to move beyond targets, towards creating a genuine safety culture; a deep sense of awareness and a commitment to prevent work-related injuries. The past year has seen us launch our new safety brand, « *Beyond Zero* », and our centre of excellence.

Our leadership teams are ever mindful that a strong safety performance must never allow us to become complacent. Our journey *Beyond Zero* requires us to maintain constant vigilance at all times and to be fervent in our pursuit of continuous improvement. Our centre of excellence was established in August 2017 in order to further our objective of improving the safety standards in our operations. This will be animating the Health and Safety Progress Unit, identifying and sharing best practice, establishing reporting mechanisms, creating training material and carrying out site audits..., each designed to promote and improve our working practices, communication and culture.

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 2017 our TRIF was 0.22. Whilst this is among the strongest safety record in the industry, we are not complacent and continue to invest in our safety culture which are fundamental to ensuring our safety and protecting the value of our brand.

Our subsidiaries continue their journey *Beyond Zero*. Their strong safety performance is recognized through achieving the highest industry standards (OHSAS and ISO, among many others) and multiple highly acclaimed client safety awards.

SÉCURITÉ

Tous les membres d'Altrad ont une responsabilité partagée concernant la santé, la sécurité et le bien-être d'eux-mêmes et de leur entourage. Notre ambition est de favoriser une culture de leadership en matière de sécurité afin de prévenir les incidents dans l'ensemble de nos activités : prévenir les accidents du travail et atteindre les plus hauts standards de sécurité. Nous cherchons à minimiser notre impact sur l'environnement dans toutes nos opérations. Altrad s'engage à offrir un environnement de travail sûr et éco-responsable, où tous ses collaborateurs et partenaires doivent faire preuve d'un comportement exemplaire dans le domaine de la sécurité. Notre objectif est de dépasser les exigences légales afin d'atteindre et de maintenir un niveau d'excellence en matière de performance HSE et de réduire notre impact sur l'environnement.

Notre mission est d'aller au-delà des objectifs, en créant une véritable culture de la sécurité, une forte sensibilisation et un engagement à prévenir les accidents du travail. Au cours de la dernière année, nous avons lancé notre nouvelle marque de sécurité « *Beyond Zero* » (au-delà de zéro) et notre centre d'excellence.

Nos équipes dirigeantes sont toujours conscientes du fait qu'une solide performance en matière de sécurité ne doit jamais nous permettre de relâcher notre vigilance. Notre objectif *Beyond Zero* exige que nous maintenions une vigilance constante en tout temps et que nous soyons toujours à l'affût de toute amélioration continue. Notre centre d'excellence a été établi en août 2017 afin de poursuivre notre objectif d'améliorer les normes de sécurité dans nos opérations. Il s'agira d'animer la *progress unit* en santé et sécurité, d'identifier et de partager les meilleures pratiques, de mettre en place des mécanismes de reporting, de créer du matériel de formation et d'effectuer des audits sur les sites... tous conçus pour promouvoir et améliorer nos pratiques de travail, notre communication et notre culture.

**EVERYONE WITHIN ALTRAD
HAS A SHARED RESPONSIBILITY
FOR THE HEALTH, SAFETY AND
WELLBEING OF THEMSELVES
AND THOSE AROUND THEM**

MOHED ALTRAD



Nous mesurons la fréquence de nos incidents pour notre branche de services industriels en utilisant la fréquence totale des incidents enregistrables (TRIF) de l'OSHA, reconnue internationalement. Au cours de l'exercice se terminant le 31 août 2017, notre TRIF était de 0,22. Bien que cela figure parmi les meilleurs résultats de notre secteur d'activité en matière de sécurité. Le groupe ne relâche pas ses efforts et continue d'investir dans la culture de sécurité.

Nos filiales poursuivent leur objectif *Beyond Zero*. Leur solide performance en matière de sécurité est reconnue par le respect des normes les plus élevées de l'industrie (OHSAS et ISO, entre autres) et par l'obtention de nombreux prix de sécurité très appréciés des clients.



WE ADHERE TO A PARTICIPATORY PHILOSOPHY IN WHICH MANAGEMENT IS ACTIVELY ENCOURAGED TO SHARE THE GROUP STRATEGY

LOUIS HUETZ



HUMAN RESOURCES

This year has seen another transformative event with the announcement of the acquisition of Cape plc. The total headcount of the Group will be around 39,000 employees working in over 100 countries. The integration of such numbers of employees, valuing their cultural differences whilst ensuring they become aligned to the Group's vision and philosophy is vital to our continued success.

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 unite all the staff around common values.

We adhere to a participatory philosophy in which management is actively encouraged to 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:

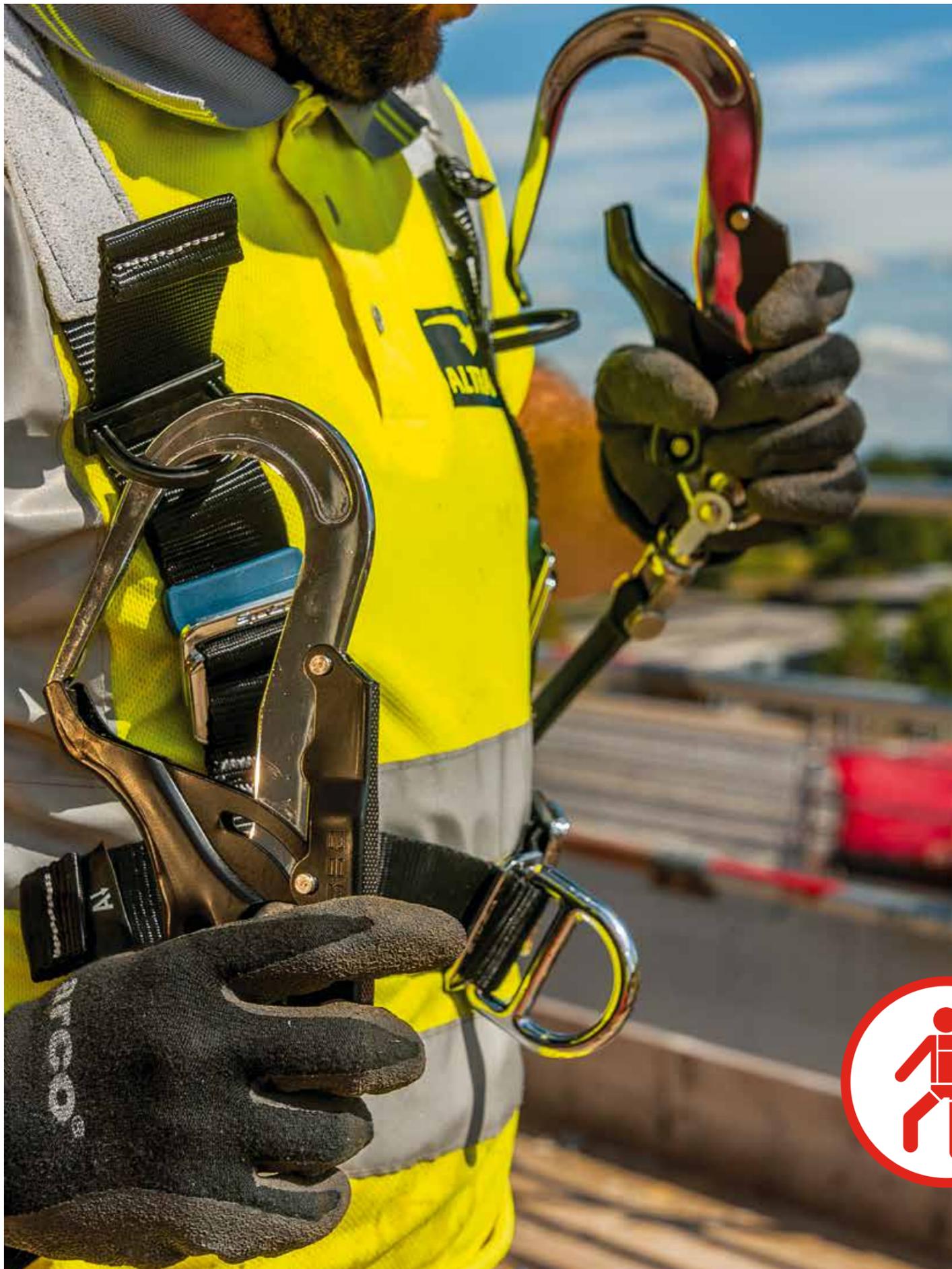
- contributing to building the social culture of the Group,
- developing mobility and internal promotion favoured by the international operations of the Group,
- ensuring compliance with budgetary procedures and reporting, and more generally to managerial efficiency.

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,



BEYOND ZERO
A culture of safety



- 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.

Clear and effective communication will underpin our ability to integrate our global employee community, and efforts continue to be made to improve our methods of communication. We strive to create a solid foundation of cohesion, shared values, solidarity 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 and Progress Unit meetings: 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

Cette année a vu un autre événement transformateur avec l'annonce de l'acquisition de Cape Plc. L'effectif total du Groupe s'élèvera à environ 39000 collaborateurs répartis dans plus de 100 pays. L'intégration de ces effectifs, la valorisation de leurs différences culturelles et l'alignement sur la vision et la philosophie du Groupe sont indispensables à notre réussite.

Nos collaborateurs sont nos atouts les plus forts et la politique de Ressources Humaines s'oriente 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 individuel et le renforcement du sentiment d'appartenance, dans un environnement peu hiérarchisé;
- Le développement de la motivation à travers un projet d'entreprise pour fédérer l'ensemble du personnel autour de valeurs communes.

Nous adhérons à une philosophie participative dans laquelle le management est activement encouragé à partager la stratégie du Groupe, afin que chacun puisse s'appropriier et contribuer pleinement à sa mise en œuvre.

La mise en œuvre efficace d'une stratégie de ressources humaines nécessite une participation à tous les niveaux de l'organisation. Chaque filiale dispose de sa propre capacité Ressources Humaines avec une autonomie d'adaptation et de réaction aux conditions locales. Ceci permet une structure de Ressources Humaines réactive et adaptée.



Tout en étant soucieuse de la diversité culturelle au sein du Groupe et de l'autonomie requise par les filiales, la Direction des Ressources Humaines, pour sa part, est chargée de :

- Contribuer à la construction de la culture sociale du Groupe;
- Développer la mobilité et la promotion interne favorisées par les activités internationales du Groupe;
- Assurer le respect des procédures budgétaires et du reporting, et plus généralement de l'efficacité managériale.

Ce rôle comprend l'orientation des chefs d'entreprise sur des sujets prioritaires tels que :

- La politique de rémunération : l'harmonisation des augmentations salariales et la mise en place de systèmes de rémunération fixe et variable;
- Une 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 différentes formes de participation et d'expression des salariés;
- Promouvoir les innovations dans la gestion du temps de travail et des conditions de vie.

Une communication claire et efficace renforcera notre capacité à intégrer notre communauté mondiale d'employés, et les efforts se poursuivent pour améliorer nos méthodes de communication. Nous nous efforçons de créer une base solide de cohésion, de valeurs partagées, de solidarité et de convivialité entre les représentants des différentes filiales et la société holding. Afin de faciliter cette fondation et les échanges ouverts, quatre événements clés sont organisés tout au long de l'année, en plus des rencontres hebdomadaires régulières et des réunions de cellules de progrès : 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.



BUSINESS ETHICS

Integrity is an essential condition for conducting business, not only because national and international regulations have heightened the risk and the negative consequences of illegal or illicit behaviour, but also because integrity helps to ensure the sustainability and stability of the Group's financial health. Our clients, likewise, face the same obligations and expect the Group to conduct itself with the highest integrity.

The Altrad Group defines itself by subscribing to the values of honesty and fair competition, values that will go hand in hand with its success.

The Altrad Group endeavours to act in accordance with the strictest ethical standards. Our new Code of Conduct reflects the Altrad Group's commitment to integrity and is designed to help employees and partners of the Group understand the risks involved with illegal or illicit behaviour, identify the circumstances that could lead to such behaviour and determine the way these situations shall be handled. In countries and/or geographical regions where the risk of corruption is high, we supplement our Code of Conduct with specific guidelines in order to help employees better respect our values and our obligations.

The Group Ethics Committee has been set up and is responsible for ensuring application of this Code. Furthermore, the Group's General Counsel has assumed the role of Group Compliance Officer and will be assisted in his work by local Ethics Officers, who will undergo the necessary training and audits. Our commitment to acting with integrity, compliant with ethical and legal standards, applies to senior management as well as our dedicated operational workforce. We operate a zero-tolerance approach to non-compliance.

**THE ALTRAD GROUP
DEFINES ITSELF BY SUBSCRIBING
TO THE VALUES OF HONESTY
AND FAIR COMPETITION, VALUES
THAT WILL GO HAND IN HAND
WITH ITS SUCCESS**

RAN OREN



L'ÉTHIQUE

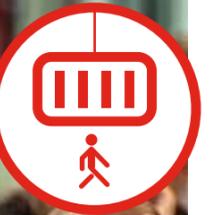
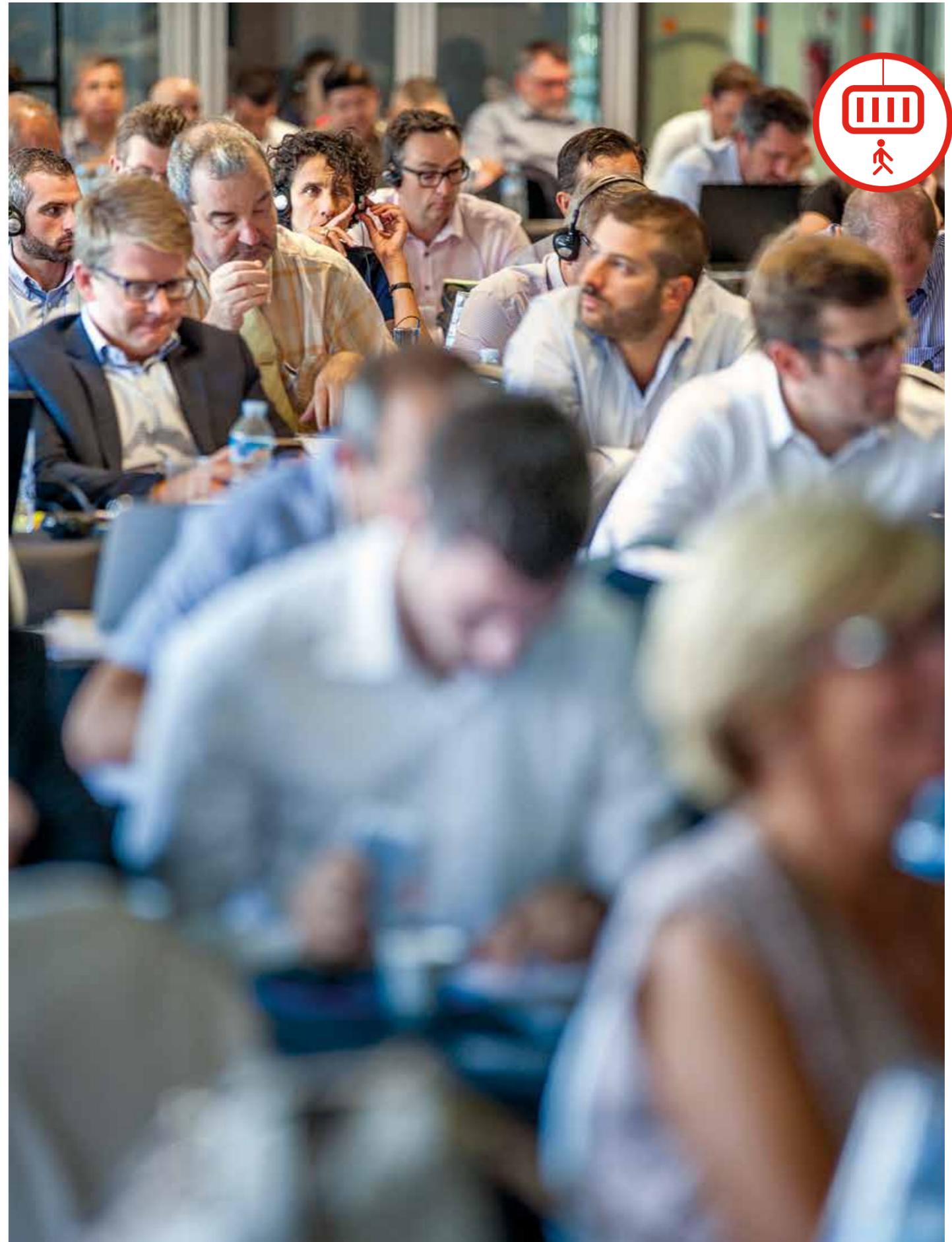
L'intégrité est une condition essentielle à la conduite professionnelle, non seulement parce que les réglementations nationales et internationales ont accentué le risque et les conséquences négatives des comportements illégaux ou illicites, mais aussi parce que l'intégrité contribue à assurer la pérennité et la stabilité de la santé financière du Groupe. De même, nos clients sont confrontés aux mêmes obligations et attendent du Groupe qu'il se conduise avec la plus grande intégrité.

Le Groupe Altrad adhère aux valeurs d'honnêteté et de concurrence loyale, valeurs qui vont de pair avec son succès.

Le Groupe Altrad s'efforce d'agir dans le respect des normes éthiques les plus strictes. Notre nouveau Code de Conduite reflète l'engagement d'intégrité du Groupe Altrad et vise à aider les collaborateurs et partenaires du Groupe à comprendre les risques liés aux comportements illégaux ou illicites, à identifier les circonstances qui pourraient conduire à de tels comportements et à déterminer la manière dont ces situations seront traitées. Dans les pays et/ou régions géographiques où le risque de corruption est élevé, nous complétons notre Code de conduite par des lignes directrices spécifiques afin d'aider nos collaborateurs à mieux respecter nos valeurs et nos obligations.

Le Comité d'Éthique Groupe a été mis en place et est chargé de veiller à l'application du présent Code. Par ailleurs, le Directeur Juridique du Groupe a assumé la fonction d'Agent de Conformité Groupe et sera assisté dans son travail par des responsables Éthique locaux, qui suivront les formations et les audits nécessaires.

Notre engagement à agir avec intégrité, conformément aux normes éthiques et juridiques, s'applique à la Direction du Groupe ainsi qu'aux opérationnels. Notre approche est celle de la tolérance zéro à l'égard de la non-conformité.



RISK MANAGEMENT

INTERNAL AUDITING, INFORMATION TECHNOLOGY, MANAGEMENT CONTROL & FINANCE

THE PRIMARY PURPOSE OF THE CENTRAL FUNCTIONS IS TO ENSURE MANAGEMENT AND CONTROL OF RISKS.

LA VOCATION PREMIÈRE DES FONCTIONS CENTRALES EST D'ASSURER LE PILOTAGE ET LA MAÎTRISE DES RISQUES.



RISK
MANAGEMENT

HOW WE MANAGE RISK

A. POLITICAL AND MACRO-ECONOMIC ENVIRONMENT

We operate around the world and are therefore exposed to adverse situations that present a potential risk to our assets and operations.

Thus, a drop in oil prices affecting the capital and investments of our customers is a major risk. The devaluation of certain currencies and exchange controls also presents a risk, particularly on the African continent.

The Group is also exposed to political instability in certain geographical areas.

Mitigation

- The Group's diversified activities strongly reduce exposure to a particular sector or location.
- Quarterly review of the investment strategy, at a group committee meeting, to ensure that the impacts of the economic environment are taken into account.
- Monthly review of the financial performance of our operations. This makes it possible to anticipate any deviation vs. the expected performance and to take appropriate corrective action.
- Weekly review of cash-trapped situations and rapid reaction (creation of consortium, hedging of blocked cash via government bonds indexed to a hard currency, etc.)

B. CUSTOMER CONCENTRATION

The loss of a major customer could have an impact on the Group's performance.

The top 10 Group customers account for 27% of turnover (31% in 2016), with the risk of a strong concentration on a given market.

Mitigation

- Customer relations are a priority, from the on-site supervisor to the President.
- The Group's revenues are derived from a wide variety of services, through different markets in different geographical areas. This guarantees the robustness and reliability of the different flows.
- Customer purchasing decisions are decentralized, considerably reducing the risk of loss or reduction of market share. Long-term contracts (particularly multi-annual maintenance) represent a large share of revenues and give significant recurrence to the activity.

C. HEALTH, SAFETY AND ENVIRONMENT (HSE)

The group may suffer commercial damage and its reputation would be affected in the event of a safety incident involving our employees or subcontractors.

Mitigation

- The Group has set up a risk prevention plan to train staff in safety and ensure compliance with health and safety rules.
- This prevention policy is a top priority. Launch of the safety campaign « *Beyond Zero, a culture of safety* ». The Group has adopted a prevention policy.

D. COMPETITION

The loss of key customers and therefore market share could have a negative impact on the Group's performance.

The scaffolding, concrete mixer and wheelbarrow markets face fierce global competition.

Mitigation

- Consolidation in the services sector with the acquisition of Cape following the Hertel and Prezioso acquisitions strengthens our leadership position in our markets.
- We are also a leader in the sector of production/sales of scaffolding, concrete mixers and wheelbarrows.

E. RAW MATERIALS

The Group's operations require the acquisition of raw materials such as steel, zinc or aluminium.

Fluctuations in the prices of these metals can have a negative impact on the margins of production and trading subsidiaries.

Mitigation

- Centralized purchasing within a specialised unit.
- Systematic competition policy of producers and retailers.
- Contractual negotiation in order to obtain price revision clauses from customers.
- Targeted hedging policy via centrally managed forward purchases by specialised buyers.

F. IT SYSTEM AND CYBER SECURITY

IT risk involves cyber risks, obligations in terms of data and network protection, IT back-up provision and the management of system obsolescence.

Mitigation

- The Group is certified « *Cyber Essentials* » for our entire data center.
- All the equipment is patched and operates with the latest security updates, anti-virus and URL filter.
- Data servers are duplicated, data is replicated on a different site.

G. INTEREST AND EXCHANGE RATES

The risk includes both interest rate risk and foreign exchange risk (foreign currency translation risk excluding euro).

Mitigation

- The Group's policy is to limit the impact of interest rate fluctuations on its financial expenses and to maintain a majority share of fixed-rate financial debt over the medium term by setting up hedging contracts.
- Subsidiaries have little exposure to currency risk. Cash In and Cash Out flows are in the same currency, or have natural currency hedging. Significant flows that are not included in the above cases are covered by forward purchases or sales, if applicable.
- With regard to the conversion of part of our debt into GBP, the setting up of a Currency Swap is being studied.

H. CREDIT

The Group's credit risk varies by geographic region and business segment.

This risk is particularly high in trading activities, due to the large number of customers, as well as in emerging oil-based economies.

Mitigation

- The Group regularly ensures that hedges against a new customer are set up before any account is opened, customer receivables are monitored and reminders are issued before the invoice expires and the sales force is involved in the event of slippage and orders are limited in the event of an unhedged risk.

I. LIQUIDITY

The liquidity risk related to the Group's overall debt is centralized within the holding company. Subsidiaries contract their short and medium-term financing with the parent company and are either in cash pooling or are subject to advances or repayments of cash via current accounts.

Mitigation

- In order to ensure sufficient financial capacity, both to develop its business and to finance its working capital, the Group has contracted diversified financing and extended the maturity of its debt, notably by contracting bonds redeemable *in fine*, and by negotiating maturities of more than 5 years with its pool of banks. The Group also has confirmed credit lines through syndicated credit agreements. The Group maintains a free cash position of around € 400 million.

J. EXTERNAL GROWTH

Since its creation in 1985, the Group has implemented a development strategy through external growth. It has acquired more than a hundred companies. The last three acquisitions, Hertel, Prezioso and Cape have been large-scale operations.

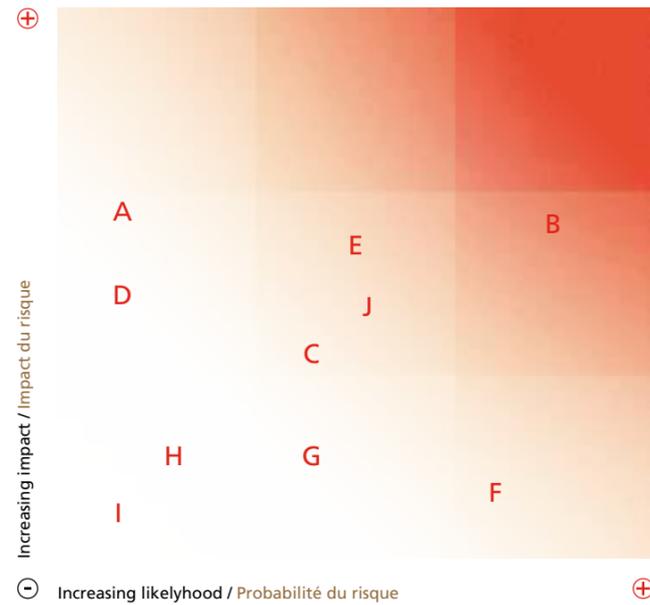
These acquisitions lead to significant investments for the Group with a view to expected profitability once the companies are integrated into the Group's scope of consolidation.

Mitigation

- The Group maintains moderate debt ratios (less than 2.5 <EBIDTA proforma).
- The group has developed internally and, drawing on external skills, it has expertise in the execution of acquisitions operations.
- In line with the continuity of operations already achieved, the Group has developed an integration methodology that enables it to generate synergies and rapidly reach its objectives in terms of free cash flow generation, while respecting the cultures of the acquired companies and without hindering their ability to develop in the future.
- All the Group's managers are aware of the risks associated with growth.

RISK HEATMAP

- A POLITICAL AND MACRO-ECONOMIC ENVIRONMENT
- B CUSTOMER CONCENTRATION
- C HEALTH, SAFETY AND ENVIRONMENT (HSE)
- D COMPETITION
- E RAW MATERIALS
- F IT SYSTEM AND CYBER SECURITY
- G INTEREST AND EXCHANGE RATES
- H CREDIT
- I LIQUIDITY
- J EXTERNAL GROWTH



- A ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET MACRO-ÉCONOMIQUE
- B CONCENTRATION CLIENTS
- C SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT (HSE)
- D CONCURRENCE
- E MATIÈRES PREMIÈRES
- F IT SYSTEM ET CYBER SÉCURITÉ
- G TAUX ET CHANGE
- H CRÉDIT
- I LIQUIDITÉ
- J CROISSANCE EXTERNE



LE CONTRÔLE DES RISQUES

A. ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET MACRO-ÉCONOMIQUE

Nous opérons dans le monde entier et sommes donc exposés à des situations défavorables présentant un risque potentiel sur nos actifs et nos opérations. Ainsi, la détérioration du prix du baril affectant les capitaux et investissements de nos clients est un risque significatif. La dévaluation de certaines devises ainsi que le contrôle des changes représentent également un risque, notamment sur le continent africain. Le groupe est également exposé à l'instabilité politique dans certaines zones géographiques.

Atténuation

- Les activités diversifiées du groupe réduisent fortement l'exposition à un secteur donné ou à une localisation particulière.
- Revue trimestrielle, à l'occasion de comité groupe, de la stratégie d'investissement afin de s'assurer que les impacts liés à l'environnement économique sont pris en compte.
- Revue mensuelle de la performance financière de nos opérations. Cela permet une anticipation de toute déviation vs la performance attendue et la prise de mesures correctives appropriées.
- Revue hebdomadaire des situations de trésorerie en devise locale et réaction rapide pour les déboucler.

B. CONCENTRATION CLIENTS

La perte d'un client prépondérant pourrait impacter la performance du Groupe. Le top 10 des clients du groupe représente 27% du chiffre d'affaires (31% en 2016), le risque étant d'avoir une concentration forte sur un marché donné.

Atténuation

- La relation client est une priorité, du superviseur sur site au Président.
- Le chiffre d'affaires du groupe est issu d'une large variété de services, à travers différents marchés sur différentes zones géographiques. Ceci garantit la robustesse et la fiabilité des différents flux.
- Les décisions d'achats chez nos clients sont décentralisées, réduisant significativement le risque de perte ou de réduction de part de marché.
- Les contrats long terme (maintenance pluri annuelle notamment) représentent une part importante du chiffre d'affaires et donnent une récurrence significative à l'activité.

C. SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT (HSE)

Le groupe pourrait subir des dommages commerciaux et sa réputation se trouver affectée en cas d'incident de sécurité impliquant nos employés ou sous-traitants.

Atténuation

- Le groupe a mis en place un plan de prévention des risques visant à former le personnel en matière de sécurité et à veiller au respect des règles d'hygiène et sécurité. Cette politique de prévention est une priorité absolue.
- Lancement de la campagne sécurité « *Beyond Zéro, a culture of safety* ». Le groupe a fait de la politique de prévention, sa priorité.

D. CONCURRENCE

La perte de clients clé et donc de parts de marché pourrait négativement impacter la profitabilité du groupe. Les marchés échafaudages, bétonnières et brouettes sont soumis à une concurrence mondiale féroce.

Atténuation

- La consolidation dans le secteur des services avec l'acquisition de Cape faisant suite à celles d'Hertel et de Prezioso conforte notre position de leader sur nos marchés.
- Nous sommes également leader sur le secteur production/vente d'échafaudages, de bétonnières et de brouettes.

E. MATIÈRES PREMIÈRES

Dans le cadre de son exploitation, les activités du groupe nécessitent l'achat de matières premières, telles que l'acier, le zinc ou l'aluminium. La fluctuation des cours de ces métaux peut impacter négativement les marges des filiales de production et de négoce.

Atténuation

- Achats centralisés au sein d'une cellule spécialisée
- Politique de mise en concurrence systématique des producteurs et revendeurs.
- Négociation contractuelle afin d'obtenir des clauses de révision de prix de la part des clients.
- Politique de couverture ciblée via des achats à terme pilotés en central par des acheteurs spécialisés.

F. IT SYSTEM ET CYBER SÉCURITÉ

Le risque IT comporte des cyber risques, les obligations en terme de protection des données et réseaux, les considérations de sauvegardes informatiques et la gestion de l'obsolescence des systèmes.

Atténuation

- Le groupe est certifié « *Cyber Essentials* » sur l'ensemble de notre data center.
- L'ensemble des équipements sont « *patchés* » et fonctionnent avec les dernières actualisations sécurité, avec anti virus et filtre URL.
- Les serveurs de données sont dupliqués, les données répliquées sur deux sites distincts.

G. TAUX ET CHANGE

Le risque comprend la variation de taux d'intérêts ainsi que les risques de change (risque de conversion des devises hors euros).

Atténuation

- 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 par la mise en place de contrat de couverture.
- Les filiales sont peu exposées au risque de change. En effet, les flux de Cash In et Cash Out sont dans la même devise, ou en couverture naturelle. Les flux significatifs n'entrant pas dans les cas pré-cités, sont couverts par des achats ou vente à terme le cas échéant.
- En ce qui concerne la conversion d'une partie de notre dette en GBP, pour refléter la part importante du Royaume-Uni dans notre activité (approche ALM), la mise en place d'un SWAP de devises est à l'étude.

H. CRÉDIT

Le risque crédit rencontré par le groupe est variable par zone géographique et par activité. Ce risque est particulièrement élevé dans les activités de négoce, en raison de la multitude de clients, ainsi que dans les économies émergentes basées sur le pétrole.

Atténuation

- Le groupe s'assure régulièrement que des couvertures vis-à-vis d'un nouveau client sont prises avant toute ouverture de compte, que les encours clients sont suivis et relancés avant échéance de la facture et d'impliquer la force commerciale en cas de dérapages et de limiter les commandes en cas de risque non couvert.

I. LIQUIDITÉ

Le risque de liquidité lié à la dette globale du groupe est centralisé au sein de la holding de tête. Les filiales contractent leur financement court et moyen terme auprès de la société mère et sont soit en cash pooling, soit font l'objet d'avances ou de remboursements de trésorerie via des comptes courants.

Atténuation

- Afin d'assurer une capacité financière suffisante, tant pour développer son activité que pour financer son fonds de roulement, le Groupe a contracté des financements diversifiés et a rallongé la maturité de sa dette en contractant notamment des emprunts obligataires remboursables in fine, et en négociant des échéances à plus de 5 ans avec son pool bancaire. Le Groupe dispose également de lignes de crédit confirmées via les contrats de crédit syndiqués. Le groupe maintient une position de cash disponible de l'ordre de 400 millions €.

J. CROISSANCE EXTERNE

Depuis sa création en 1985, le groupe a mis en place une stratégie de développement par croissance externe. Il a ainsi procédé à l'acquisition de plus d'une centaine de sociétés. Les 3 dernières acquisitions, Hertel, Prezioso et Cape, ont été des opérations de grande envergure. Ces acquisitions induisent des investissements significatifs pour le groupe dans la perspective d'une rentabilité attendue une fois les sociétés intégrées au périmètre du groupe.

Atténuation

- Le groupe maintient des ratios d'endettement modérés (inférieurs à 2,5 < EBITDA Proforma).
- Le groupe a développé en interne et avec le concours de compétences externes une expertise dans l'exécution des opérations d'acquisitions.
- Dans la continuité des opérations déjà réalisées, le groupe a développé une méthodologie d'intégration permettant de dégager des synergies et d'atteindre rapidement les objectifs fixés en matière de génération de free cash flow, dans le respect des cultures des entreprises acquises et sans obérer leur capacité de développement futur.
- L'ensemble des managers du groupe est sensibilisé aux risques liés à la croissance.

INTERNAL AUDITING

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

The internal control division has been strengthened accordingly and is currently being resized with the addition of new, dedicated resources in response to the current growth of the Group.



THE AUDIT
IS NOT AN ADDITIONAL
CONTROL, BUT IS
INTENDED TO BE
OPERATIONAL
AND A SOURCE
OF PROPOSALS

ISABELLE GARCIA

Efforts to improve the reliability of scaffolding stock management to ensure better knowledge of the available assets and guarantee their safeguard continued this year. These audits have allowed us to share best practices and tighten the control of material flow and existing equipment, while optimising the mobilisation of the stock. For certain entities in which the control environment was deemed insufficient, action plans were initiated.

In addition, with a view to better control of the risks associated with our new business activities and given the considerable changes in the Group's scope of consolidation, group processes are being generalized to all the entities. Symbolized in the Group Charter by the red zone, these common procedures are above all rules of common sense that are simple and few in number.

Their application to the Group's new activities and their necessary homogenization have been verified and implemented, in particular with regard to investment procedures, recruitment, control of expenditure commitments (systematization of dual signatures and spending authorizations), extension and deployment abroad of the validation of treasury operations by secure electronic banking signature.

With the dual objective of preserving flexibility on a daily basis while ensuring regular control and, above all, strong reactivity when needed.

The Altrad Group's internal audit approach is part of the overall performance drive. The audit is not an additional control but is intended to be operational and a source of proposals. The department's action is always in line with the Group's strategy and, in a context of rapid and sustained growth, sets itself the primary goal of helping to control the risks associated with growth and the relevance of management methods.

L'AUDIT INTERNE

Le Groupe a connu ces dernières années tant dans ses métiers que dans ses zones d'intervention géographiques une évolution considérable. Dans ce contexte 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, doivent répondre 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, ont été poursuivies cette année. Ces audits ont permis de partager les bonnes pratiques et de renforcer le contrôle des flux de matériels et des existants tout en permettant une optimisation de la mobilisation du parc. 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, la généralisation des procédures groupe à l'ensemble des nouvelles entités s'est poursuivie. 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 application aux nouvelles activités du groupe et leur nécessaire homogénéisation ont été vérifiées et mises en œuvre, notamment en ce qui concerne les procédures d'investissement, de recrutement, de contrôle des engagements de dépense (systématisation des doubles signatures et des autorisations de dépenses), extension et déploiement à l'international de la validation des opérations de trésorerie par signature bancaire électronique sécurisée.

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 s'inscrit 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 liés à la croissance et à la pertinence des méthodes de management.



L'AUDIT
N'EST PAS
UN CONTRÔLE
DE PLUS,
MAIS SE VEUT
OPÉRATIONNEL
ET FORCE
DE PROPOSITIONS

ISABELLE GARCIA

INFORMATION TECHNOLOGY

THE GROUP HAS BEEN BUILDING TOWARDS A SECURE RESILIENT NETWORK WHICH WILL OFFER INDUSTRY CLASS PERFORMANCE TO ALL ASSOCIATED BUSINESSES, THIS HAS ALREADY BEEN IMPLEMENTED IN MANY OF THE SUBSIDIARIES AND CONTINUES TO BE THE FOCUS FOR INFRASTRUCTURE DEPLOYMENT.

IT is managed by a central team based in Middleborough, UK with representatives based locally to support desktop repair and local application support. The Group has been focusing in 2017 on three main topics:

Connectivity

Connectivity is the cornerstone of the infrastructure, with secure links between sites, strategically located servers and the utilization of a mix between hosted, cloud based and on site services with a view to ensure the end user can access their software requirements from any device in any location whilst adhering to login and security protocols.

With the development of cloud based services and our commitment to utilize Office365 as our base platform the logical and more cost-effective option in many cases is to move to lower costing high speed internet connections, these are often cheaper than existing connectivity and provide better service to the end user.

Each site and business is reviewed, we are looking to use the best available connectivity and also install hardware allowing us to support the site whilst connecting it to the Group wide area network.

CONNECTIVITY IS THE CORNERSTONE OF THE INFRASTRUCTURE, WITH SECURE LINKS BETWEEN SITES

OLIVIER TICHIT

Platforming

It is important that all the business units take advantage of the technology available to them and maintain a steady investment rather than becoming locked into their software environment which produces legacy systems and invariably increases the cost to own and maintain such systems. Standardization across the Group should be sought to reduce the number of vendors and systems we need to maintain.

It is advisable to use the latest versions of Windows desktop and server editions which can be supported and patched against any security threats. Utilising Office365 will ensure that the sharing of information with valued partners as well as other within the Group remains seamless.

Group IT already have the infrastructure in place to provide services that are needed to host legacy systems and data storage, this is not infinite and consideration is taken into the best use of our available resources.

Moving data and services to a cloud based environment is often more cost effective than hosting and managing infrastructure in house but this is not always practical for every business or site so testing and proof of concept along with Group ICT should be completed before making this decision.

Data / Security

Data is a valuable commodity and as such should be protected against theft, misuse or loss.

It is imperative that data is secured and stored in a safe location on the company's infrastructure with access only granted to those that require it. Data should be included with a backup plan that ensures the data backup moved and stored in a separate location to the original data, to ensure compliance a responsible person for the data should sign daily to signify that the backup has completed.

L'INFORMATIQUE

LE GROUPE S'EST ENGAGÉ DANS LA MISE EN PLACE D'UN RÉSEAU SÉCURISÉ ET RÉILIENT QUI OFFRIRA DES PERFORMANCES DE CLASSE INDUSTRIELLE À L'ENSEMBLE DES MÉTIERS ASSOCIÉS. DÉJÀ DÉPLOYÉ DANS DE NOMBREUSES FILIALES, CET OBJECTIF RESTE AU CŒUR DU DÉPLOIEMENT DES INFRASTRUCTURES.

L'informatique est gérée par une équipe centrale basée à Middleborough, au Royaume-Uni, avec des représentants basés localement pour prendre en charge la réparation de postes de travail et le support d'applications locales. En 2017, le groupe s'est concentré sur trois thèmes principaux:

Connectivité

La connectivité est la pierre angulaire de l'infrastructure, avec des liens sécurisés entre les sites, des serveurs stratégiquement situés et l'utilisation d'un mix entre les services hébergés, basés sur le Cloud et des services en ligne afin de s'assurer que l'utilisateur final peut accéder à ses besoins en logiciels à partir de n'importe quel périphérique à n'importe quel endroit tout en respectant les protocoles de connexion et de sécurité.

Avec le développement des services basés sur le Cloud et notre engagement à utiliser Office365 comme plateforme de base, l'option la plus logique et la plus rentable dans de nombreux cas est de passer à des connexions Internet haut débit d'un coût moins élevé, souvent moins chers que la connectivité existante, et qui fournissent un meilleur service à l'utilisateur final.

Chaque site et chaque activité est analysée, nous cherchons à utiliser la meilleure connectivité disponible et installons également du matériel permettant de supporter le site tout en le connectant au réseau à l'échelle du Groupe.

Plateforme

Il est important que toutes les unités opérationnelles tirent parti de la technologie à leur disposition et maintiennent un investissement stable plutôt que de se retrouver enfermées dans leur environnement logiciel, qui produit des systèmes propriétaires et augmente toujours les coûts de propriété et de maintenance de ces systèmes. La standardisation au sein du Groupe devrait être recherchée pour réduire le nombre de fournisseurs et de systèmes que nous devons maintenir.

Il est conseillé d'utiliser les dernières versions des éditions Windows de bureau et de serveur qui peuvent être prises en charge et corrigées contre

LA CONNECTIVITÉ EST LA PIERRE ANGULAIRE DE L'INFRASTRUCTURE, AVEC DES LIENS SÉCURISÉS ENTRE LES SITES

OLIVIER TICHIT

les menaces de sécurité. L'utilisation d'Office365 permettra de s'assurer que le partage d'informations avec des partenaires externes et au sein du Groupe reste transparent.

Le service informatique du Groupe a déjà mis en place l'infrastructure pour fournir les services nécessaires à l'hébergement des systèmes et du stockage des données.

Le transfert de données et de services vers un environnement cloud est souvent plus rentable que l'hébergement et la gestion de l'infrastructure en interne. Cette solution est donc privilégiée, quand cela est possible.

Données / Sécurité

Les données sont un bien précieux et doivent être protégées contre le vol, la mauvaise utilisation ou la perte.

Il est impératif que les données soient sécurisées et stockées dans un endroit sûr dans l'infrastructure de l'entreprise, l'accès n'étant accordé qu'à ceux qui en ont besoin. Les données doivent être associées à un plan de sauvegarde qui garantit que la sauvegarde des données est transférée et stockée dans un endroit séparé des données d'origine. Afin de garantir la conformité, une personne responsable des données doit signer chaque jour pour signifier que la sauvegarde est correctement réalisée.

RISK MANAGEMENT



MANAGEMENT CONTROL

IN A CONTEXT OF GROWTH IN THE NUMBER OF SUBSIDIARIES AND NEW GEOGRAPHIES, THE MANAGEMENT TEAMS HAVE WORKED TO IMPROVE THE RELIABILITY AND FREQUENCY OF FINANCIAL AND OPERATIONAL INFORMATION.

After being expanded to support the Group's growth, the Management Control team remained at the heart of a real change management process, in order to increase operational and financial steering. The year proved to be a demanding one for local finance teams, with the implementation of new or renovated dashboards. In addition, the demand for stronger adherence to the monthly reporting deadlines was translated into practice. Thus, the common analytical framework has been reinforced. Nevertheless, it remains flexible and adjustable with a view to rapidly integrating the follow-up of future acquisitions.

The Group has shifted from a quarterly P&L Management information structure to the monthly reporting and dissemination of information. Although it took almost six months to guarantee the satisfactory reliability of results, the monthly reporting of Management results in the Equipment PU encountered no major difficulties. Nevertheless, this involved considerable organisational efforts. The subsidiaries have been a significant driver of change, understanding the nature of new challenges at Group level. Unlike the previous integration of

the Hertel sub-group, the Prezioso integration began with the support of the Prezioso central teams in order to ultimately promote greater autonomy on the part of the regions of this sub-group, in line with the image of all the companies.

This was accompanied by a revamping of the monthly reporting of the various business lines through the deployment of the Business Report Pack (BRP). The latter has been adapted to the specificities of the Services and Equipment companies. In Services, the Group now benefits from better commercial follow-up, both upstream (Sales funnel and the exhaustive follow-up of Order intake) and downstream through the Order Backlog. In addition, there is now better consolidation of the monitoring of main contract margins at the level of each subsidiary. In addition, the follow-up of all scaffolding stocks in the two PUs has been revised. As well as the monthly Scaffolding monitoring reports distributed to all stakeholders, one of Management Control's new roles is to encourage the exchange of dormant stocks between different companies, thus reducing the need to resort to scaffolding rental from third party suppliers. The operational aim is also to reduce unnecessary CAPEX commitments and thus optimize the Group's cash position.

In conjunction with the Treasury team, which has deployed a Cash Management Report (CMR) that goes beyond the WCR to incorporate the Free Cash Flow report, the Management Control Department helped to redesign the traditional monthly activity reports submitted by the subsidiaries. In addition to the informal weekly exchanges, the objective was to retain the direct comments made by the managers on their activity every month. Each subsidiary now structures its information flow through Scorecards. These are based on around fifteen key performance indicators, covering three main areas: sales and operating performance, P&L profitability, and the achievement of Free Cash Flow generation objectives, through analysis of the cash flow statement.

This new Scorecard tool now enables Holding reviews to be held in each operational department every month, in order to analyse and accelerate

THE GROUP HAS SHIFTED FROM A QUARTERLY P&L MANAGEMENT INFORMATION STRUCTURE TO THE **MONTHLY REPORTING AND DISSEMINATION OF INFORMATION**

LUDOVIC LOPEZ

RISK
MANAGEMENT

the progress of each subsidiary's own action plans. It must now become a permanent feature of the Group's strategy in order to guarantee greater interactivity with its subsidiaries (feedback) and thus optimal outreach.

After this important structuring of the Management Control system, the objective for the next fiscal year is to maintain a stable set of indicators and dashboards, while continuing to promote their continuous improvement. In addition, the Controlling function will be expected to become more involved as a support and relay for the Treasury teams on the overall achievement of the Group's cash objectives. Finally, another major development project in PU Services over the next fiscal year will be carried out on the follow-up of major projects over their entire life cycle, from pre-sales to the end of the warranty period. It will also aim to strengthen cash optimization in large projects, coupled with the optimization of productivity, cost control and therefore margins.

THE OBJECTIVE FOR THE NEXT FISCAL YEAR IS TO **MAINTAIN A STABLE SET OF INDICATORS AND DASHBOARDS**, WHILE CONTINUING TO PROMOTE THEIR CONTINUOUS IMPROVEMENT

LUDOVIC LOPEZ

RISK
MANAGEMENT

LE CONTRÔLE DE GESTION

DANS UN CONTEXTE DE CROISSANCE DU NOMBRE DE FILIALES ET DE GÉOGRAPHIES NOUVELLES, LES ÉQUIPES GESTION ONT ŒUVRÉ À UNE PLUS GRANDE FIABILISATION ET FRÉQUENCE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE-OPÉRATIONNELLE.

Après avoir été étoffée pour accompagner cette croissance du Groupe, l'équipe Contrôle de gestion est restée au cœur d'une réelle conduite du changement, afin d'accroître le pilotage opérationnel et financier. L'année s'est en effet révélée exigeante pour les équipes financières locales en raison de la mise en place de tableaux de bord nouveaux ou rénovés. En outre, la demande d'un respect plus fort des dates-butoir de reporting chaque mois s'est traduite dans la pratique. Ainsi, le canevas commun d'analyse est désormais renforcé. Néanmoins, il demeure souple et modulable dans la perspective de pouvoir intégrer rapidement le suivi de futures acquisitions.

Le Groupe a basculé d'une information P&L Gestion structurée par quadrimestre vers une diffusion mensuelle de l'information. Si elle a duré près de six mois pour garantir une fiabilité des résultats satisfaisante, la mensualisation des résultats

Gestion de la PU Equipement n'a pas rencontré de difficulté majeure. Néanmoins, cela a impliqué des efforts d'organisation importants. Les filiales ont été significativement moteur du changement en comprenant la nature des nouveaux enjeux au niveau Groupe. À l'inverse de la précédente intégration du sous-groupe Hertel, l'intégration de Prezioso a d'abord été initiée avec le support des équipes centrales Prezioso pour favoriser à terme une plus grande autonomie de la part des régions de ce sous-groupe, à l'image de l'ensemble des sociétés.

Ceci est allé de pair avec une refonte du reporting mensuel des différents métiers au travers du déploiement du Business Report Pack (BRP). Ce dernier a pu être décliné en fonction des spécificités des sociétés de Services et d'Equipement. Sur la partie Services, le Groupe bénéficie à présent d'un meilleur suivi commercial, à la fois en amont (Sales funnel ainsi que le suivi exhaustif de la Prise

LE GROUPE A BASCULÉ
D'UNE INFORMATION P&L
GESTION STRUCTURÉE
PAR QUADRIMESTRE
VERS **UNE DIFFUSION
MENSUELLE DE
L'INFORMATION**

LUDOVIC LOPEZ

de commandes) et en aval au travers du carnet de commandes signées à produire (Order Backlog). À cela s'ajoute, une meilleure consolidation du suivi des marges des principaux contrats au niveau de chaque filiale. Par ailleurs, le suivi de l'ensemble des stocks d'échafaudage sur les deux PU a été refondu. Au-delà du reporting Scaffolding monitoring diffusé chaque mois à l'ensemble des acteurs, un des rôles du Controlling est désormais de favoriser les échanges de stocks dormants, entre les différentes sociétés, et donc de réduire le recours à des locations d'échafaudage réalisées avec des fournisseurs Tiers. La finalité opérationnelle est également de réduire les engagements CAPEX superflus et donc d'optimiser la trésorerie du Groupe.

En liaison avec le Service Trésorerie qui a déployé de son côté un Cash Management Report (CMR) dépassant le suivi BFR et intégrant celui du Free Cash Flow, le Service Contrôle de Gestion a participé à la refonte des traditionnels rapports d'activité mensuel transmis par les filiales. S'ajoutant aux échanges hebdomadaires informels, l'objectif était de conserver les commentaires directs du chef d'entreprise sur son activité chaque mois. Chaque filiale structure désormais sa remontée d'information au travers de Scorecards. Celles-ci s'articulent sur une quinzaine d'indicateurs clés de performance, autour de trois axes majeurs : performance commerciale et opérationnelle, rentabilité P&L, atteinte des objectifs de génération de Free Cash Flow, via l'analyse du Tableau de Flux de Trésorerie.

Ce nouvel outil Scorecard permet désormais la tenue de revues Holding au niveau de chaque direction opérationnelle, chaque mois, afin d'analyser et

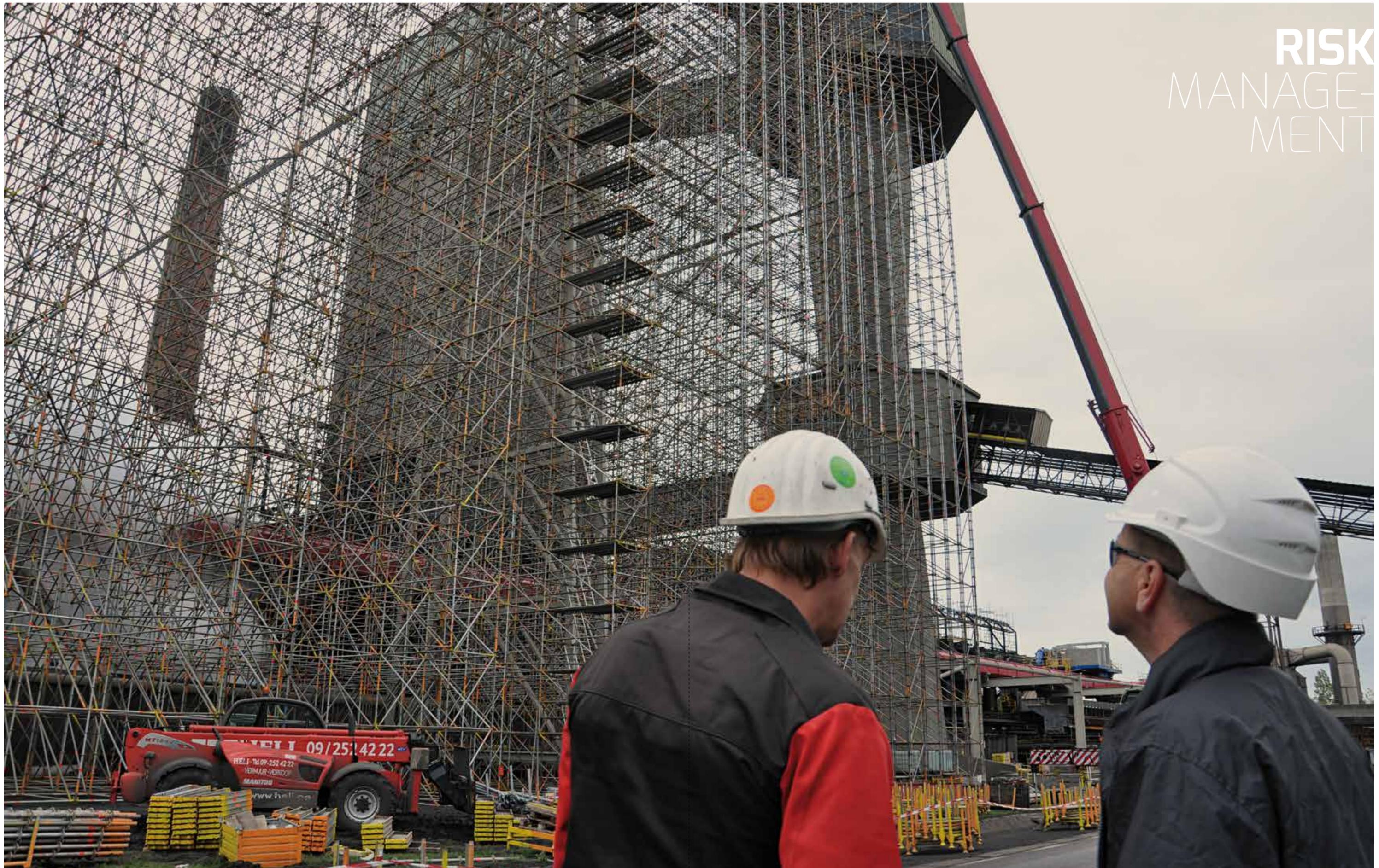
d'accélérer l'avancement des plans d'actions propres à chaque filiale. Il doit désormais s'inscrire durablement afin de garantir une plus grande interactivité avec les filiales (feedbacks respectifs) et donc une animation optimale.

Après cette importante structuration du pilotage Gestion, l'objectif sur le prochain exercice est de maintenir une stabilité des indicateurs et tableaux de bord, tout en continuant de promouvoir leur amélioration. Par ailleurs, la fonction Controlling aura vocation à s'impliquer davantage comme support et relais des équipes Trésorerie sur l'atteinte globale des objectifs Cash du Groupe. Enfin, un autre projet de développement de la PU Services sur le prochain exercice sera fait sur le suivi des grands projets sur l'ensemble de leur cycle de vie, allant de l'avant-vente jusqu'à la fin de la période de garantie. Cela visera aussi à renforcer l'optimisation du cash sur les grands projets, couplée à l'optimisation de la productivité, la maîtrise des coûts et donc des marges.

L'OBJECTIF DU
CONTRÔLE DE GESTION
SUR LE PROCHAIN
EXERCICE EST DE
MAINTENIR UNE STABILITÉ
DES INDICATEURS
ET TABLEAUX DE BORD,
TOUT EN CONTINUANT
DE PROMOUVOIR
LEUR AMÉLIORATION

LUDOVIC LOPEZ

RISK MANAGEMENT



FINANCE

After diversifying financing, extending the average maturity of debt and strengthening its financial structure, the Group once again called on its banking partners to secure the financing of a new acquisition, the Cape Group.

From the outset of negotiations, a reflection on financial resources was conducted to meet the Group's additional needs.

Prior to introducing the new financing arrangements, the business plan was updated to validate the repayment due dates and compliance with the ratios agreed with the financial partners.

Thus, the banking pool was asked to set up a new syndicated credit facility totalling € 400 million over seven years, with a repayment of



THE GROUP ONCE AGAIN
CALLED ON ITS BANKING
PARTNERS TO SECURE
THE **FINANCING** OF
A NEW ACQUISITION,
THE CAPE GROUP

ISABELLE GARCIA

€ 100 million in the third year, €40 million in the fourth and fifth years, €70 million in the sixth year and € 150 million on maturity. The contract was signed in July 2017 with a bank and was then syndicated with the historical banking pool and 2 new financial partners.

These new resources made it possible to secure the acquisition of the Cape target as soon as the takeover bid was announced.

In addition, the Group has chosen to harmonize its settlement process with the implementation of a tool to validate cash transactions by secure electronic banking signature. The tool was deployed in France last year and during the year the work focused mainly on the international part.

With regard to the Hertel Group's operational takeover, actions to improve working capital requirements continued. So, the positive cash was integrated into the cash-pooling of Altrad Investment Authority.

With respect to Prezioso, actions were engaged to anticipate the financing of working capital requirement while improving its level, in order to start refunding the current account made available at the time of the acquisition that had been used to repay all the credit lines. Also, particular attention was paid to the position in Angolan currency.

The historical scope is always the subject of particular attention as much on the level of stocks as on payment terms for customers and suppliers.

The Group's rapid development called for an adjustment to financial reporting. The models have been redesigned to best respond to the analysis of subsidiary and consolidated performance. In addition, organization within the Holding team and communication with entities on cash generation and control still need to be improved.

At the end of 2017, net debt amounted to € 458 million, comprising € 1.012 billion of financial debt and € 554 million of free cash flow. The leverage (net financial debt/EBITDA) and gearing ratios (net financial debt/equity) are respected.

FINANCE

Après avoir diversifié ses financements, allongé la maturité moyenne de sa dette et renforcé sa structure financière, le Groupe a à nouveau fait appel à ses partenaires bancaires pour sécuriser le financement d'une nouvelle acquisition, le Groupe Cape.

Dès les premières négociations, une réflexion sur les ressources financières a été menée pour répondre aux besoins complémentaires du Groupe.

Préalablement à la mise en place du nouveau financement, le business plan a été actualisé, afin de valider les hypothèses de remboursement des échéances et le respect 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 400 millions €, sur une durée de sept ans, avec un remboursement de 100 millions € la troisième année, 40 millions € la quatrième et cinquième année, 70 millions € la sixième année et 150 millions € *in fine*. Le contrat a été signé en juillet 2017 avec une banque et a ensuite fait l'objet d'une syndication avec le pool bancaire historique ainsi que deux nouveaux partenaires financiers.

Ces ressources nouvelles ont permis de sécuriser l'acquisition de la cible Cape, dès l'annonce de l'OPA.

Par ailleurs, le Groupe a fait le choix d'harmoniser son processus de règlement avec la mise en place d'un outil permettant de valider les opérations de trésorerie par signature bancaire électronique sécurisée. L'outil avait été déployé en France l'année passée et au cours de l'exercice les travaux ont été axés principalement sur la partie internationale.

Concernant la reprise opérationnelle du Groupe Hertel, les actions engagées pour l'amélioration du besoin en fonds de roulement ont continué. Ainsi, la trésorerie disponible excédentaire a été intégrée dans le cash pooling d'Altrad Investment Authority. Pour ce qui concerne Prezioso, les actions pour anticiper le financement du besoin en fonds de roulement tout en améliorant son niveau ont été menées, afin de commencer à rembourser le compte courant mis à disposition lors de l'acquisition qui avait été employé pour rembourser la totalité des lignes de Crédit. Également, une attention particulière a été portée sur le niveau de trésorerie de la devise angolaise.

LE GROUPE A À NOUVEAU
FAIT APPEL À SES
PARTENAIRES BANCAIRES
POUR SÉCURISER
LE **FINANCEMENT** D'UNE
NOUVELLE ACQUISITION,
LE GROUPE CAPE

ISABELLE GARCIA



Le périmètre historique fait toujours l'objet d'une attention particulière tant sur le niveau de stocks que sur les délais clients et fournisseurs.

Le rapide développement du Groupe a nécessité une adaptation du reporting finance. Les modèles ont été refondus pour répondre au mieux à l'analyse de la performance par filiales et consolidée. Également, l'organisation au sein de l'équipe Holding et la communication avec les entités sur la génération et la maîtrise du cash doivent encore faire l'objet d'une fluidité améliorée.

À la clôture de l'exercice 2017, l'endettement net s'élève à 458 millions €, se répartissant 1,012 milliard € de dette financière et en 554 millions € de trésorerie disponible. Les ratios de leverage (Dette financière nette / EBITDA) et de gearing (Dette financière nette / Fonds propres) sont respectés.

CORPORATE GOVERNANCE

GOVERNANCE & SHARE OWNERSHIP

EVIDENCE ALSO SHOWS THAT THE PRESENCE OF DIRECTORS WITH RECOGNIZED QUALITIES ATTRACTS INVESTORS AND ENCOURAGES THE RAISING OF CAPITAL, PARTICULARLY FOR FINANCING GROWTH.

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.



GOVERNANCE

For many years, the Altrad Group has been 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 that complies with the rules of the AMF (Autorité des Marchés Financiers), even though the parent company is not listed, and is based on the code recommendations of the AFEP-MEDEF (French Association of Private Enterprises-Mouvement des Entreprises de France).

This system of governance is based on a solid foundation—transparency of financial information, risk management, ethical rules, a system of internal control...—which reinforces the power of control and independence of the directors in relation to the Chairman and ensures clarity vis-à-vis shareholders.

The Board of Directors relies on a significant number of independent directors who act as a counterweight and guarantee the objectivity of the deliberations. In accordance with the provisions of corporate governance, they hold no other positions within the Group and have no contractual commitments outside their term of office as directors.

Thanks to their skills and experience, these independent directors contribute significantly to the quality of strategic choices through their opinions; their ability to distance themselves and their own business practice are particularly useful when making investment decisions,

restructuring, taking over a company, etc. Evidence also shows that the presence of directors with recognized qualities attracts investors and encourages the raising of capital, particularly for financing growth. The Altrad Group also allows for observers to attend Board meetings under the same conditions and with the same level of information as directors. However, they do not have voting rights.

The Board of Directors' deliberations has focused in particular on strategic issues such as:

- Free cash flow generation and cash management optimization;
- Restructuring measures planned as part of the integration of Hertel and Prezioso;
- Adaptation of reporting tools to the new scope of consolidation;
- Analysis of external growth opportunities and the monitoring of their realisation, and more particularly this year the strategic acquisition of the Cape group and the complex process of the public takeover bid, which has been the subject of very precise attention and corresponding authorisations;
- Development financing and the terms of the new structured credit facility in connection with the acquisition of Cape;
- Evolution of the medium-long-term business plan and the preservation of sustainable profitability for the Group.

The strengthening of the Group's management resources within the AIA holding company, with the approval of the Board of Directors, has proved to be decisive

with regard to the development of international activities, the major acquisitions carried out over the last two years and the deployment of Group management principles and procedures within Hertel and Prezioso.

In addition to the normative framework, the governance of the Altrad Group within its Board of Directors is designed to act as a partnership and a faithful reflection of the requirements of its shareholders, preserving the necessary balance between entrepreneurship and risk management. Typical of entrepreneurial capitalism, the original shareholding structure was opened up to leading institutional investors, who joined the founder of the company at just over 22% of the capital.

This demanding governance, reinforced and validated by the strategic choices made and the results obtained, is, together with the business model, a powerful asset for the Group, and has been acclaimed by the economic and financial world. It attracts prestigious investors and leading bank partners to support the Group's growth and renew its financing and, more generally, strengthens the Group's image in the financial community.

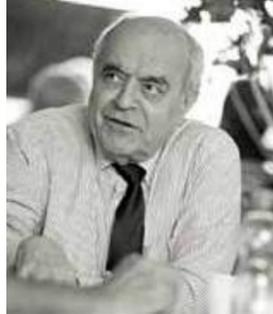
The Group's governance creates value and is able to respond effectively to the major requirements of management, both in terms of anticipation and responsiveness to changes in the environment, and in terms of controlling balanced development and sustainable performance.

THIS DEMANDING **GOVERNANCE**, IS,
TOGETHER WITH THE BUSINESS MODEL,
A POWERFUL ASSET FOR THE GROUP JEAN DELRIEU

BOARD OF DIRECTORS

5 SHAREHOLDER REPRESENTATIVES, 7 INDEPENDANT DIRECTORS, 1 EXECUTIVE DIRECTOR, 2 OBSERVERS, 6 SESSIONS DURING THE FINANCIAL YEAR 2016/2017, AVERAGE RATE OF PARTICIPATION 92%





LA GOUVERNANCE

Depuis de nombreuses années, 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 significatif 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 et de Prezioso ;
- L'adaptation des outils de reporting au 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 Cape et le processus complexe de l'offre publique d'achat qui a fait l'objet d'une attention très précise et des autorisations correspondantes ;
- le financement du développement et les modalités du nouveau crédit structuré dans le cadre de l'acquisition de Cape ;
- l'évolution du Business Plan à moyen-long terme et la préservation d'une rentabilité durable pour le Groupe.

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, des rapprochements majeurs opérés ces deux dernières années et du déploiement au sein d'Hertel et Prezioso des principes et procédures de gestion groupe.

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'actionnariat 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 gouvernance exigeante, 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.

CETTE GOUVERNANCE EXIGEANTE EST, AVEC LE BUSINESS MODEL, UN PUISSANT ATOUT POUR LE GROUPE JEAN DELRIEU

CONSEIL D'ADMINISTRATION

5 ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT DES ACTIONNAIRES, 7 ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS, 1 ADMINISTRATEUR SALARIÉ, 2 OBSERVATEURS, 6 SÉANCES AU COURS DE L'EXERCICE 2016/2017, TAUX MOYEN DE PARTICIPATION 92%

SHARE OWNERSHIP

SHARE CAPITAL

As of August 31, 2017, the share capital of Altrad Group's parent company, the Altrad Investment Authority, amounted to € 337,593,500 and consisted of 3,375,935 fully paid-up shares with a par value of €100.

The company has its registered office in Florensac (34510) - 16, Avenue de la Gardie - France.

All shares are ordinary voting rights and are not pledged.

The company's 13 shareholders are based in France. Share ownership remained relatively stable. Arkea Capital Investissement sold its participation that is 2.41% to Tikehau Capital in september, 2017.

The existing shareholders' agreement has not been amended, and is still valid today.

LE CAPITAL SOCIAL

Au 31 août 2017, le capital de la société mère du Groupe Altrad dénommée Altrad Investment Authority s'élevé à 337 593 500 € 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'actionariat est resté relativement stable. Arkea Capital Investissement a cédé sa participation soit 2,41% à Tikehau Capital en septembre 2017.

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

SECURITIES GIVING ACCESS TO CAPITAL

In order to strengthen its equity capital and also secure financing for the Group's development, Altrad Investment Authority issued bonds for a total amount of €140 million with a maturity of eight years.

LES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

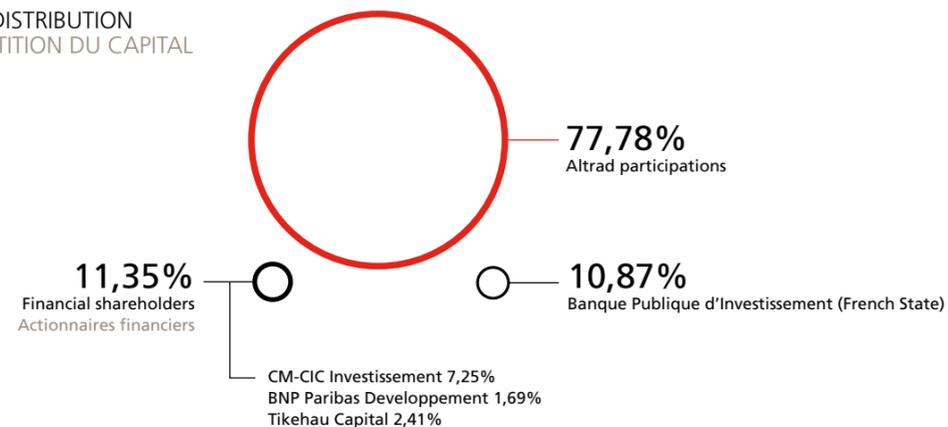
Pour le nouvel exercice, afin de renforcer ses capitaux propres et également sécuriser le financement du développement du Groupe, la société Altrad Investment Authority a émis des emprunts obligataires pour un montant total de 140 millions € avec une maturité de huit ans.

CAPITAL DISTRIBUTION
LA RÉPARTITION DU CAPITAL

	In € Million En Millions €	Number of shares Nombre d'actions
Altrad participations (1)	263	2 625 634
Banque Publique d'Investissement (2)	37	366 987
Financial shareholders Actionnaires financiers	38	383 296
Other shareholders Autres actionnaires	-	8
Total	338	3 375 925

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

CAPITAL DISTRIBUTION
LA RÉPARTITION DU CAPITAL



CONSOLIDATED
ACCOUNTS

CONSOLIDATED PROFIT AND LOSS ACCOUNT

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

In € Million En Millions €

	Proforma* Proforma*		Net amount Montants nets
	31 August 2017 31 août 2017	31 August 2017 31 août 2017	31 August 2016 31 août 2016
Revenue from current activities Produits des activités courantes	3 405,23	2 160,30	2 158,13
Cost of raw materials and merchandises Coût des matières premières et marchandises consommées	-606,65	-483,61	-527,04
Personnel costs Charges de personnel	-1 800,72	-869,06	-938,21
General expenses Frais généraux et administratifs	-572,11	-482,27	-400,74
Depreciations and amortizations Provisions et amortissements	-104,32	-84,13	-81,05
Current operating profit Résultat opérationnel courant	321,41	241,23	211,09
EBITDA EBITDA	425,73	325,36	292,14
Other revenues and expenses Autres produits et charges opérationnels non courants	-105,19	-9,60	-23,89
Restructuring and underactivity costs Charges de restructuration et de sous-activité	-10,09	-10,09	-7,82
Operating profit Résultat opérationnel	206,13	221,53	179,37
Cost of net financial debt Coût de l'endettement financier net	-35,18	-26,77	-23,22
Other financial product & charges Autres charges et produits financiers	-21,43	-19,18	-9,80
Profit before taxes Résultat avant impôt	149,52	175,58	146,36
Taxes Charge d'impôt	-39,62	-36,71	-19,75
Profit on operating activities Résultat net des activités ordinaires poursuivies de l'exercice	109,90	138,87	126,61
Share of results of associates Quote part des résultats des Sociétés Mise en Equivalence	-0,06	-0,31	-0,02
Gain/loss from discontinued operation Résultats des activités abandonnées	0,29	-0,00	0,29
Net Profit Résultat net	110,13	138,56	126,88
Group net profit Résultat net part du Groupe	111,05	137,62	127,09
Minority interest Part des minoritaires	-0,93	0,94	-0,21

* With Cape, 12 month's business unaudited * Avec Cape 12 mois d'activité non audité

CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENT

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

In € Million En Millions €

	Proforma* Proforma*	Net amount Montants nets	Net amount Montants nets
	31 August 2017 31 août 2017	31 August 2017 31 août 2017	31 August 2016 31 août 2016
Net Profit Résultat net	110,11	137,62	127,09
Non-cash adjustments Produits et charges non décaissés	202,90	104,49	78,77
Working capital adjustments Variation du besoin en fonds de roulement	45,83	64,81	36,70
Net cash flow from operating activities Flux net de trésorerie généré par l'activité	358,85	306,92	242,56
Capex movements Acquisition Cession d'immobilisations	-82,68	-76,07	-80,13
Acquisition and disposal of subsidiaries, net of cash acquired/disposed of Trésorerie nette sur acquisition et cession de filiales	-262,63	0,74	-449,31
Net cash flow from investing activities Flux net de trésorerie lié aux investissements	-345,31	-75,34	-529,43
Bond funds from shareholders Fonds obligataires reçus des actionnaires (ORA & OBSA)			40,00
Dividends paid to shareholders Dividendes versés aux actionnaires	-30,85	-20,64	-8,10
Change in loans Encaissements et remboursements d'emprunts	178,00	-53,83	462,29
Other financing activities Autres variation de financement	-77,60	-70,29	-25,59
Net cash flow used in financing activities Flux net de trésorerie lié aux financements	69,54	-144,75	468,60
Net effect of currency in cash Incidences des variations de taux de change sur la trésorerie	-11,24	-12,28	-16,61
Net increase in cash and cash equivalent Variation de trésorerie	71,84	74,55	165,12
Cash and cash equivalent start of period Trésorerie à l'ouverture	479,12	479,12	314,00
Cash and cash equivalent end of period Trésorerie à la clôture	550,96	553,67	479,12

Key figures available on
Retrouvez les chiffres clés du Groupe sur
www.altrad.com

CONSOLIDATED BALANCE SHEET, ASSETS

BILAN CONSOLIDÉ, ACTIF

In € Million En Millions €

	Proforma* Proforma*	Net amount Montants nets	Net amount Montants nets
	31 August 2017 31 août 2017	31 August 2017 31 août 2017	31 August 2016 31 août 2016
NON CURRENT ASSETS ACTIFS NON COURANTS			
Goodwill Ecarts d'acquisition	1 289,91	845,95	851,11
Intangible Assets Immobilisations incorporelles	88,24	71,23	75,96
Tangible Assets Immobilisations corporelles	418,39	333,19	356,83
LTR Actifs financiers et autres actifs non courants	17,05	6,19	5,75
DTA Actifs d'impôts différés	72,63	30,68	32,07
Total non current assets Total actifs non courants	1 886,21	1 287,23	1 321,73
CURRENT ASSETS ACTIFS COURANTS			
Stocks, net Stocks	159,82	144,87	131,96
Trade receivable Créances clients	642,56	449,54	516,46
Current tax Impôts courants	15,23	15,23	21,80
Other receivable Autres actifs courants	197,19	79,76	77,13
Cash and cash equivalent Trésorerie et équivalents de trésorerie	551,24	553,96	479,43
Total current assets Total actifs courants	1 566,04	1 243,35	1 226,78
Assets to be sold Actifs destinés à être cédés	-2,43	0,08	1,63
Total assets Total actif	3 449,82	2 530,66	2 550,14

Key figures available on
Retrouvez les chiffres clés du Groupe sur
www.altrad.com

* With Cape, 12 month's business unaudited * Avec Cape 12 mois d'activité non audité

CONSOLIDATED BALANCE SHEET, LIABILITIES

BILAN CONSOLIDÉ, PASSIF

In € Million En Millions €

	Proforma* Proforma*	Net amount Montants nets	Net amount Montants nets
	31 August 2017 31 août 2017	31 August 2017 31 août 2017	31 August 2016 31 août 2016
Total Equity Total capitaux propres	547,07	547,07	446,92
Others funds from shareholders Autres fonds actionnaires	93,22	93,22	91,11
Debt LT Dettes financières non courantes	1 387,41	947,41	994,21
Reserve for risks and social engagement LT Provisions et avantages sociaux non courants	308,68	71,28	86,02
Other non current liabilities Autres passifs non courants	60,45	42,34	79,82
Deffered Taxes Passif d'impôt différé	18,36	17,61	18,10
Total non current liabilities Total passif non courant	1 868,13	1 171,86	1 269,26
Financial debt ST Dettes financières courantes	64,77	64,77	63,24
Reserve for risks and social engagement ST Provisions et avantages sociaux courants	54,74	36,61	53,60
Trades payables Fournisseurs et comptes rattachés	445,24	403,52	397,02
Others current liabilities Autres passifs courants	469,87	306,83	320,11
Total current liabilities Total passif courant	1 034,62	811,73	833,97
Total Equity & Liabilities Total capitaux propres & passif	3 449,82	2 530,66	2 550,14

Altrad Investment Authority

Société par Actions Simplifiée - Au capital de 337 592 500 €
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 : 1 025, 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



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
www.altrad.com