



AU-DELÀ DU POSSIBLE

AU-DELÀ DU POSSIBLE

#1

06 CHIFFRES CLÉS & RÉALISATIONS

- Position d'Altrad dans le marché global 07
- Position d'Altrad dans les sous-marchés 11

#2

14 LE MOT DU PRÉSIDENT

- Au-delà du possible 14

#3

18 LES CHIFFRES CLÉS IFRS

#4

20 LA GOUVERNANCE CHEZ ALTRAD

#5

24 LA GESTION DE LA CRISE DE LA COVID-19

- Donner le meilleur de soi-même 24

#6

28 N°1 MONDIAL DANS LES SERVICES À L'INDUSTRIE

#7

32 LA STRATÉGIE D'ALTRAD

#8

40 L'ÉTHIQUE

#9

42 AU-DELÀ DU POSSIBLE

- 1. Les grands projets 44
- 2. La politique RSE du Groupe 58
- 3. Croissance et Investissements 60
- 4. Donner le meilleur de soi-même 64
- 5. Gestion des risques 66

#10

68 LA PERFORMANCE

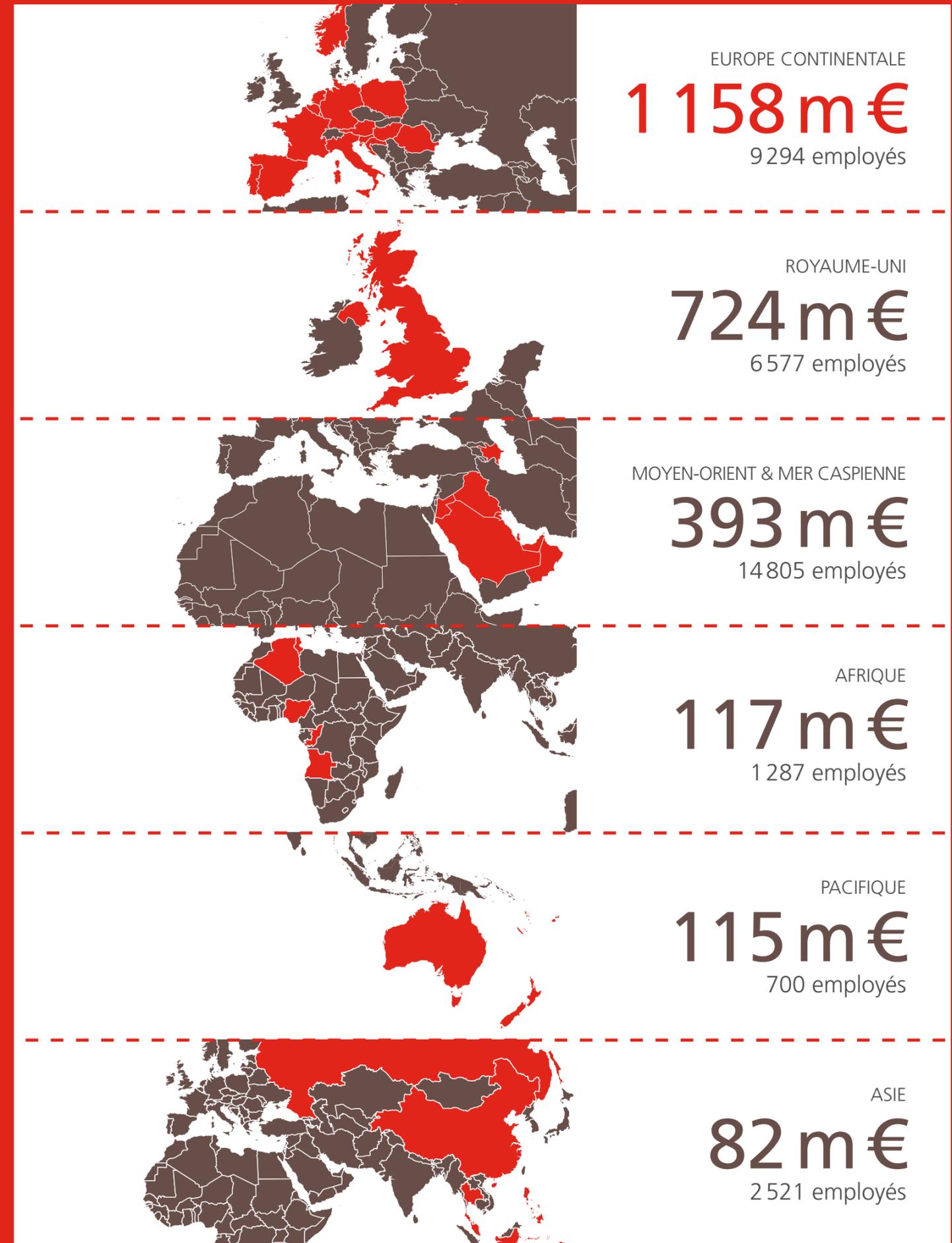
- Compte de résultat 70
- Tableau des flux de trésorerie 71
- Bilan 72

Les images utilisées sur ce rapport respectent toutes les exigences de distanciation sociale, du moment où elles ont été réalisées.



Chiffres clés & réalisations

Altrad a fait preuve de résilience durant cette année exceptionnelle marquée par la pandémie de Covid-19. Sa diversification, fruit d'acquisitions stratégiques au cours de ces dernières années, associée à une structure de gestion dynamique lui a permis de faire face aux risques économiques au cours du second semestre de l'exercice 2020.



Après avoir réalisé des performances financières conformes au budget du premier semestre de l'exercice (septembre 2019 / février 2020), la crise sanitaire mondiale est venue impacter les réalisations du second semestre de manière inégale selon les zones géographiques. Cependant globalement, les résultats de l'exercice font ressortir une bonne résilience du *business model* Altrad.

L'activité a enregistré une baisse de 19 % par rapport à l'année passée. La forte réactivité du Groupe et de son management a toutefois permis de conserver un niveau de rentabilité opérationnelle (EBITDA) qui reste élevé en dépit des circonstances. Les taux de marge ont en effet été préservés grâce la mise en œuvre rapide d'une démarche structurée de gestion de crise, se traduisant par des plans d'actions et des mesures correctives, tant au niveau des charges variables que des coûts fixes. Dans le même temps, une attention particulière a été portée à la gestion de la trésorerie et au *cash management*, afin de maintenir les équilibres financiers du Groupe.

Altrad a réalisé 78 % du chiffre d'affaires dans les Services, et 22 % dans l'Équipement, activité qui continue d'afficher de bonnes performances, avec une reprise ressentie dès juillet 2020.

Le Groupe a été en mesure de conforter son carnet de commande sur l'exercice à hauteur de 3 milliards d'euros, grâce à l'obtention de contrats importants et à la préservation de ses parts de marché.

La présence du Groupe sur différentes zones géographiques et marchés, sa forte résilience liée à la nature de ses métiers et l'efficacité opérationnelle de son management, sont les atouts majeurs qui ont limité les impacts de la crise et le mettent aujourd'hui en situation de profiter des opportunités de croissance.

Présence dans le monde

PRÉSENT DANS **50 PAYS**
OPÉRANT DANS **100 PAYS**
UN STOCK D'ÉCHAFAUDAGES
DE **547 000 TONNES**
POUR UNE VALEUR
DE REMPLACEMENT
DE **1 MILLIARD D'EUROS**

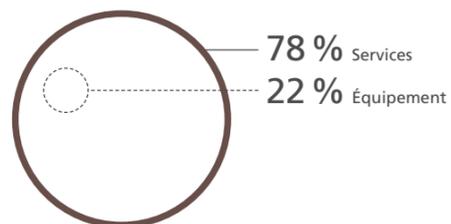
Principales données financières 2020

2 589 m €	Chiffre d'affaires
394 m €	EBITDA
360 m €	EBITDA (hors application IFRS 16)
84 m €	Résultat net
997 m €	Fonds propres
1 159 m €	Trésorerie
501 m €	Endettement net
394 m €	Endettement net (hors application IFRS 16)

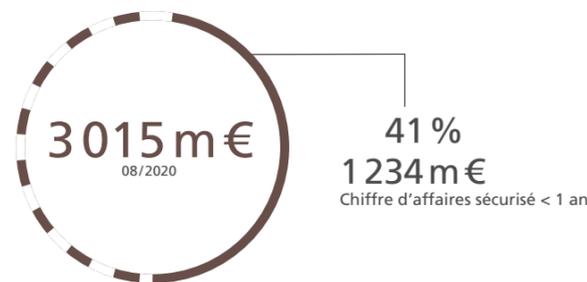
Capital humain 2020

35 184 Employés

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT



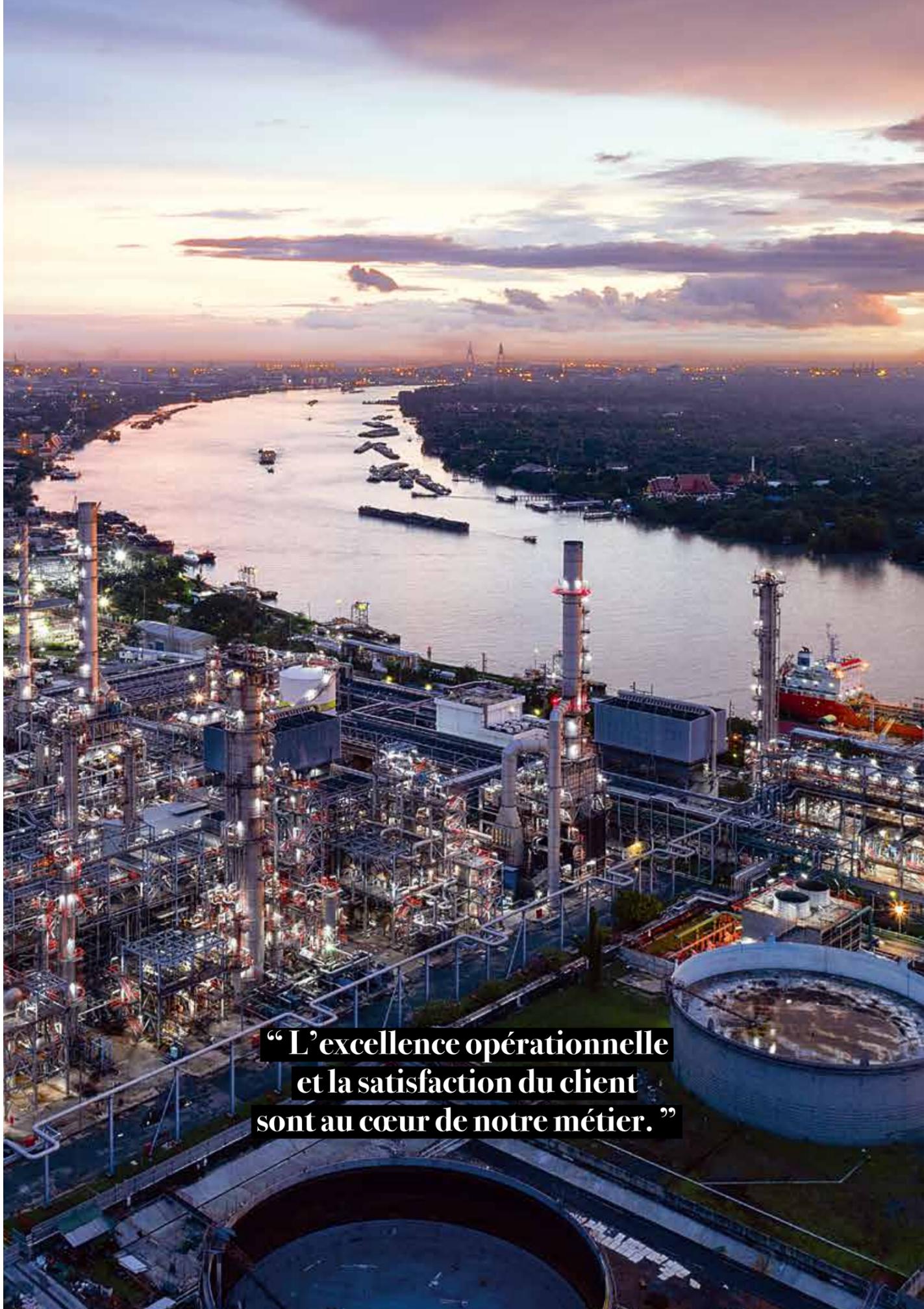
CARNET DE COMMANDES SERVICES



Le carnet de commandes Services à fin août 2020 couvre 60 % du volume d'activité prévisionnel de l'exercice à venir.

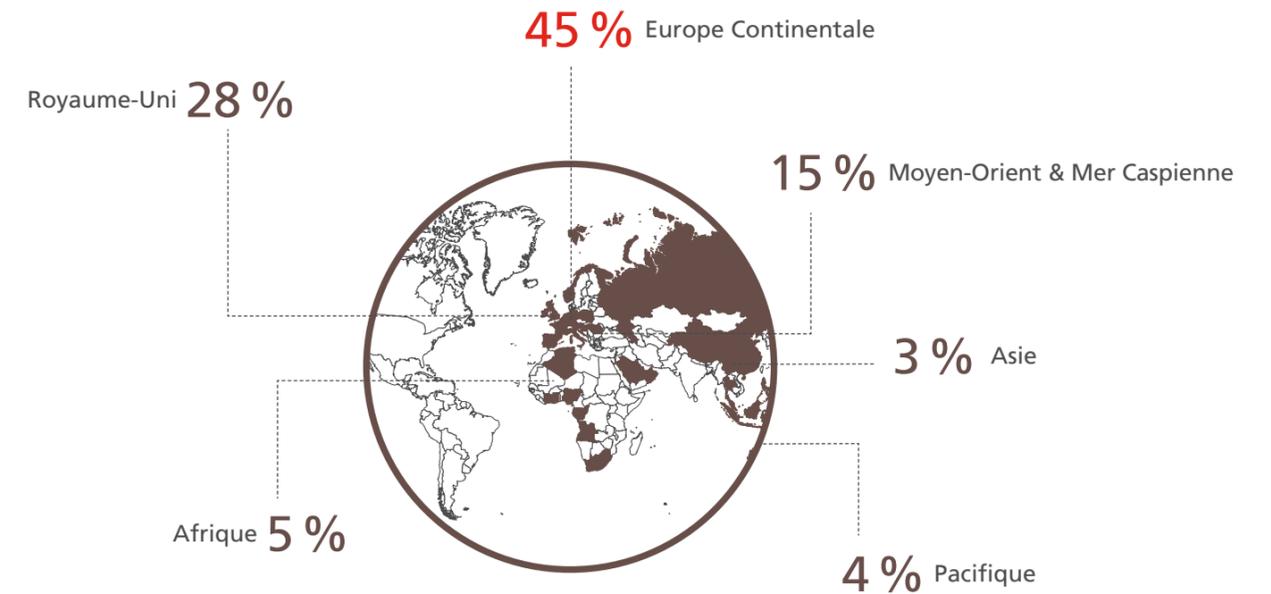


“ Aller au-delà du possible, c'est d'une certaine manière notre métier. ”

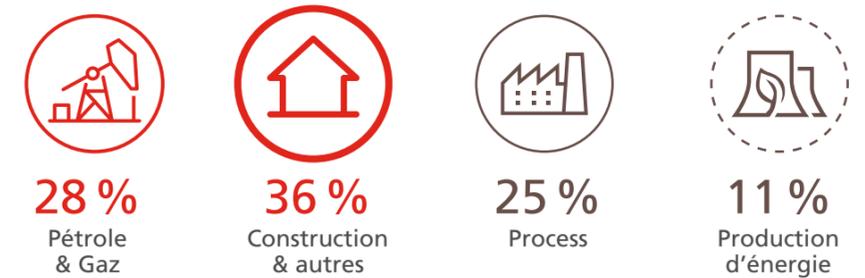


“L’excellence opérationnelle et la satisfaction du client sont au cœur de notre métier.”

CHIFFRE D’AFFAIRES PAR RÉGION



CHIFFRE D’AFFAIRES PAR INDUSTRIE



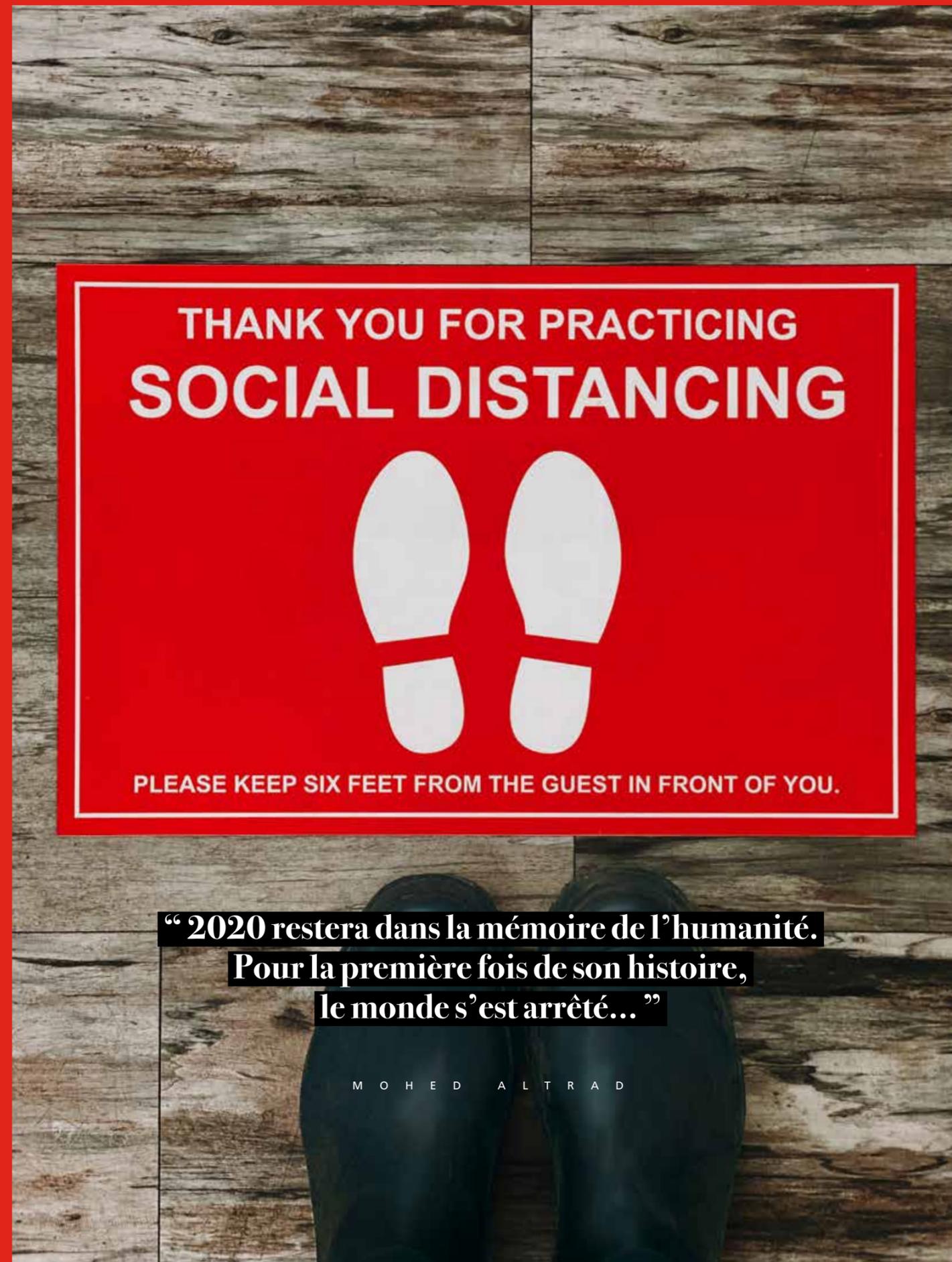
LE GROUPE EST ENGAGÉ AUJOURD’HUI DANS CERTAINS DES PLUS GRANDS PROJETS INDUSTRIELS AU MONDE. **ALTRAD TRAVAILLE AUX CÔTÉS DES LEADERS MONDIAUX** DANS LES SECTEURS PÉTROLE, GAZ, NUCLÉAIRE, CHIMIE, ET MÉDICAMENT.



**“Les valeurs fortes guident
notre culture et nos ambitions.”**

Au-delà du possible

2020 restera dans la mémoire de l'humanité. Pour la première fois de son histoire, le monde s'est arrêté. Pour sauver des vies menacées par un virus tueur, la quasi-totalité de l'humanité a été confinée chez elle pendant plusieurs semaines et parfois plusieurs mois. Jamais personne n'aurait imaginé un choix si radical...



**“2020 restera dans la mémoire de l'humanité.
Pour la première fois de son histoire,
le monde s'est arrêté...”**

Et pourtant, sans pratiquement aucune hésitation, une décision s'est imposée à tous : faire passer la vie avant l'économie. En 2020, nous sommes allés *au-delà du possible*.

Ce parcours, nous le connaissons, chez Altrad car c'est presque notre ADN. Moi-même, quand je suis né, je n'étais promis à aucun possible. Mon horizon était bouché, l'avenir était sombre, j'étais privé de lumière. Puis, à force de travail, de chance, de rencontre avec un pays, la France, une ville, Montpellier, avec de l'abnégation, de la collaboration, j'ai réussi à bâtir un Groupe auquel jamais je n'aurais même pu rêver quand j'étais jeune. Je suis allé *au-delà du possible*.

Ensuite, aller au-delà du possible, c'est d'une certaine manière notre métier. Quand nous construisons des cathédrales d'échafaudages pour rénover une gare comme à Bordeaux, quand nous défions les éléments et la gravité pour repeindre une plate-forme off shore par une mer démontée, quand nous contribuons à la construction d'une usine LNG en Australie, chef d'œuvre de technologie et d'architecture industrielle, nous défions les lois de l'apesanteur et de la matière.

Et nous allons même plus loin quand nous donnons à nos clients un temps qu'ils pensaient impossible. En rénovant leurs installations, en leur permettant de vivre plus longtemps, en allongeant la durée d'exploitation de grandes unités industrielles, nous leur permettons d'être productives au-delà de ce que l'on pensait possible, comme par exemple certaines centrales nucléaires sur lesquelles nous intervenons.

Enfin, et c'est peut-être l'essentiel, j'ai appris à aller chercher au plus profond de moi des ressources pour me dépasser. Et le succès du Groupe, c'est d'abord cette capacité qui a été transmise aux entrepreneurs, aux salariés qui le composent. Nous sommes tous allés collectivement au-delà de ce qui nous semblait possible : ceux qui sont là depuis trente ans, ceux qui sont là depuis vingt ans, ceux qui sont là depuis cinq ans, tous ont vu le Groupe muter, se transformer, grandir, bien au-delà de ce qu'ils imaginaient. Et tous ont été, je l'espère, tirés vers le haut, tous ont grandi avec le Groupe, tous se sont découverts avec le Groupe, tous sont allés *au-delà de leur possible*.

Et cette découverte de soi, ces limites que chaque salarié arrive à repousser, c'est ma plus grande fierté. C'est pourquoi le Groupe Altrad a choisi comme raison d'être *Au-delà du possible*.

Mohed Altrad




“ ...nous donnons à nos clients un temps qu'ils pensaient impossible, en allongeant la durée d'exploitation de grandes unités industrielles... ”

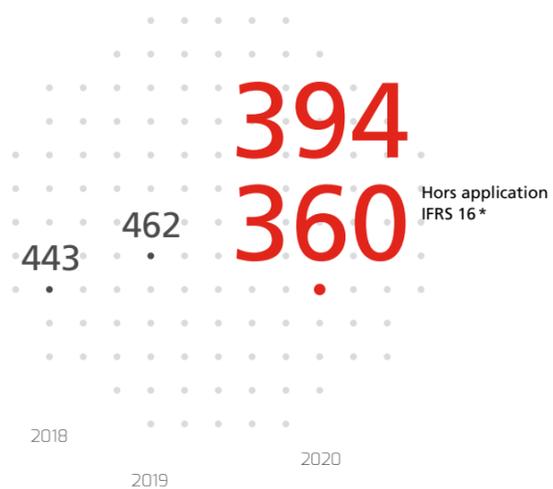
Chiffre d'affaires

En millions d'€



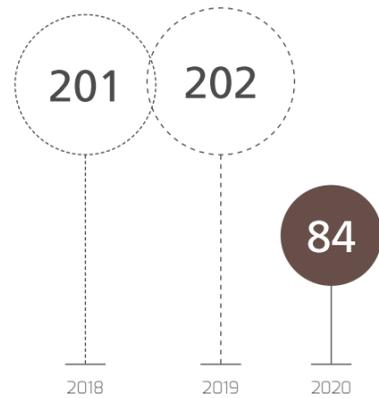
EBITDA

En millions d'€



Résultat net

En millions d'€



Ratio ROI

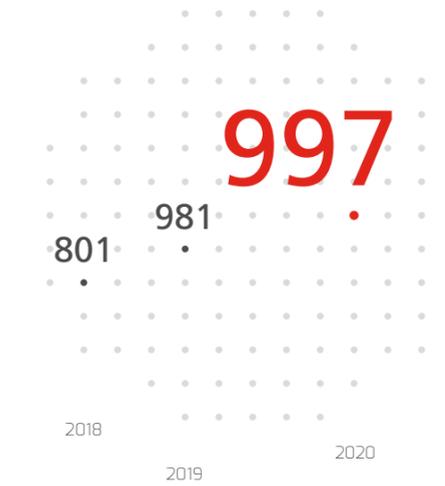
(1) EBITDA / (Actifs non courants + BFR)

(1) Retour sur investissement / Hors application IFRS 16*



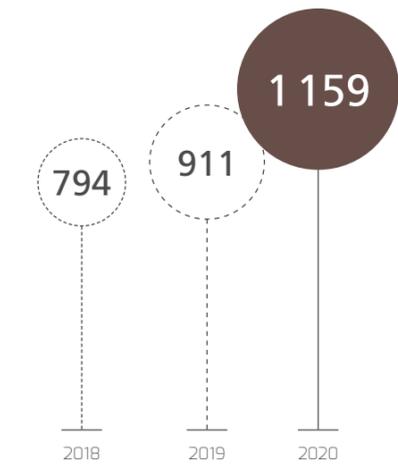
Fonds propres (2)

En millions d'€ / (2) Y compris autres fonds actionnaires



Trésorerie

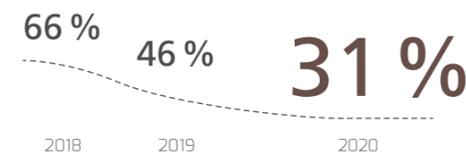
En millions d'€



Conversion en cash

Free cash flow (3) / EBITDA

(3) Après impôt



Ratio endettement net* / EBITDA*

* Hors IFRS 16



Ratio endettement net* / Fonds propres

* Hors IFRS 16



Endettement net

En millions d'€



* La norme IFRS 16 contrats de location a été mise en application sur l'exercice 2020.

La gouvernance chez Altrad

**7 administrateurs représentant des actionnaires,
5 administrateurs indépendants, 1 administrateur salarié,
3 observateurs, 1 censeur,
10 séances au cours de l'exercice 2019 / 2020,
taux moyen de participation 97%.**



AU-DELÀ
DU POSSIBLE



AU-DELÀ
DU POSSIBLE

Bien que la société-mère ne soit pas cotée, l'attachement du Groupe Altrad aux principes de bonne gouvernance les plus à même de garantir performance économique, gestion et management exemplaires, confiance, et transparence, l'a poussé à opter pour un modèle de gouvernance respectant les principes de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Les fondements de ce mode de gouvernance sont la transparence de l'information financière, une gestion des risques correspondant aux meilleurs standards, des règles d'éthique renforçant l'indépendance des administrateurs à l'endroit du Président et offrant aux actionnaires la meilleure information et la plus grande visibilité possibles.

5 administrateurs indépendants sont présents au conseil d'administration, permettant de garantir l'objectivité des débats. Forts de leur expérience, ils contribuent à la pertinence des décisions stratégiques, notamment en matière d'investissement, de restructuration ou de reprise d'entreprise.

7 administrateurs représentant des actionnaires font aussi partie du Conseil d'administration qui est par ailleurs caractérisé par la présence d'observateurs et de censeurs qui assistent aux réunions et participent aux délibérations sans droits de vote. 10 réunions du Conseil d'administration ont été tenues cette année avec un taux de participation de 97 % des administrateurs.

Cette gouvernance et les organes sociaux qui l'animent, tels que formalisés dans la Charte du Groupe, le niveau d'information et d'indépendance qui la caractérisent, permettent à Altrad de prendre ses décisions stratégiques avec tout le recul et l'expertise nécessaire, et contribuent à assurer le développement équilibré de ses activités.

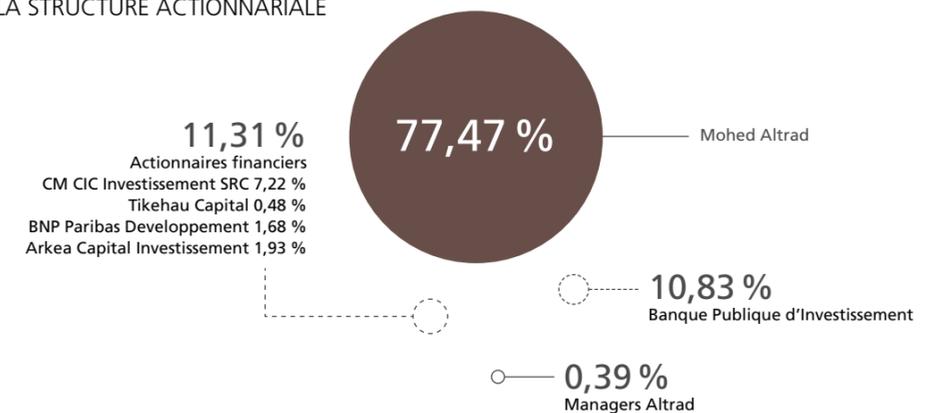
Les responsabilités de la Direction Générale sont réparties entre Monsieur Ran Oren et Monsieur Jan Vanderstraeten en tant que Co-Directeurs Généraux du Groupe. Le premier ayant la responsabilité du corporate et le second assurant la responsabilité opérationnelle.

LA RÉPARTITION DU CAPITAL

	En millions d'€	Nombre d'actions	%
Altrad participations (1)	263	2 625 634	77,47
Banque Publique d'Investissement (2)	37	366 987	10,83
Actionnaires financiers	38	383 296	11,31
Managers Altrad	1	13 286	0,39
Autres actionnaires	-	8	0,00
Total	339	3 389 211	100,00

(1) M. Altrad 100 % (2) État français

LA STRUCTURE ACTIONNARIALE



Donner le meilleur de soi-même

La pandémie de Covid-19 a constitué un défi sans précédent pour le Groupe Altrad et pour les territoires sur lesquels nous opérons. Mais quelles que soient les circonstances, nos décisions reposent sur les valeurs d'Altrad, qui constituent véritablement notre culture. Et au cours de la pandémie, ces valeurs et la culture qui en découlent nous ont été d'un grand secours.



Merci!



Les problématiques présentées par la pandémie, les confinements nationaux et localisés, ainsi que la forte baisse des prix du pétrole et du gaz, ont été affrontés avec courage et solidarité. Les défis ont été brutaux et soudains, mais la réponse du Groupe a été décisive, cohérente et conforme aux intérêts de tous nos partenaires. En ces temps incertains, tous les efforts possibles ont été mis en œuvre pour instaurer un climat de confiance au sein de nos équipes.

La capacité unique du Groupe à fédérer sa direction lui a permis de réagir rapidement et de manière décisive. Cinq étapes clés ont été élaborées par l'équipe dirigeante pour orienter le Groupe pendant la première vague, afin de permettre à l'organisation de sortir régénérée et plus résiliente de la crise.

Différentes formes de structures de gestion de crise ont été mises en place dans l'ensemble du Groupe. Certaines impliquaient des membres de l'équipe de la Holding, tandis que d'autres agissaient au niveau local en toute indépendance. Cellules de crise quotidiennes, développement d'applications d'aptitude au travail en contexte Covid... Nous avons véritablement été témoins de l'incarnation de nos valeurs de sécurité, de solidarité et de courage.

Pour protéger nos équipes et les populations, nous avons fourni des masques sur nos lieux de travail, mais nous en avons aussi procuré à des hôpitaux, à des organismes d'aide aux personnes en difficulté, et aux populations au sens large. Les personnes à risque au sein du personnel ont été identifiées et ont bénéficié d'une protection supplémentaire. Les travailleurs migrants ont été assurés d'une protection sociale et d'une prise en charge médicale complète ; des efforts considérables ont été déployés pour les rapatrier malgré les contrôles aux frontières ; et une aide supplémentaire leur a été fournie pour accéder aux informations et maintenir un contact régulier avec leurs familles et leurs proches. L'application interne du Groupe a permis un contact régulier avec nos collègues, tandis que partout dans le monde, les responsables ont renforcé la communication

avec leurs équipes, notamment afin de préserver leur bien-être. Le service HSEQ du Groupe Altrad a régulièrement émis des alertes, des consignes de sécurité et des outils opérationnels pour garantir la mise en œuvre des meilleures pratiques reconnues au niveau international en matière de santé et de bien-être.

La mission d'Altrad était claire : assurer le bien-être de son personnel et des populations, garantir la continuité des services — souvent en participant à la fourniture d'infrastructures essentielles dans les pays — et sécuriser ses perspectives financières. Cette proactivité, nourrie par un dialogue régulier et transparent, a été déterminante pour mettre en pratique une réponse agile au niveau du Groupe. Et cette réponse a largement dépassé le cadre de l'immédiateté ; elle a été l'occasion d'entreprendre une révision complète de notre modèle opérationnel, afin de proposer un

nouveau modèle plus simple, plus souple et mieux adapté aux marchés sur lesquels nous sommes actifs. Cela nous a permis de garantir à nos équipes une plus grande sécurité au travail, de consolider la confiance de nos clients et de protéger les intérêts de nos autres partenaires. Dans toutes nos activités, les défis spécifiques posés par la

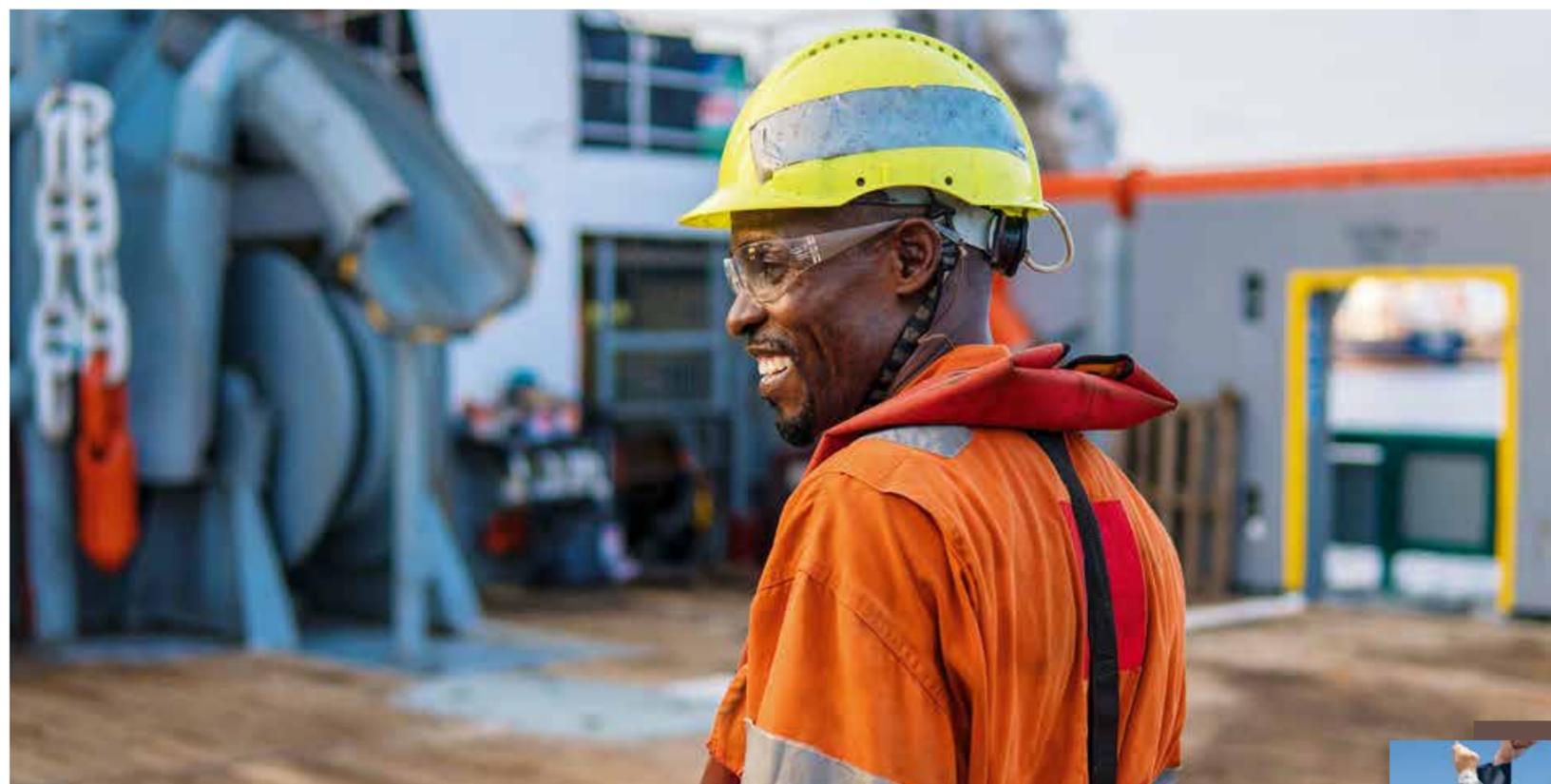
pandémie ont également démontré la solidité de nos relations avec nos clients et fournisseurs. Les relations avec nos clients sont restées un facteur essentiel tout au long de la pandémie. L'implication de nos partenaires à tous les niveaux s'est ainsi avérée particulièrement déterminante pour rester pertinent pour nos clients, comprendre ce qui est important pour eux et leur apporter notre soutien dans tous les domaines où nous pouvons le faire. Le résultat global est une relation plus forte

Les défis ont été brutaux et soudains, mais la réponse du Groupe a été décisive, cohérente et conforme aux intérêts de tous nos partenaires.

— un partenariat plus solide — avec nos clients. Altrad a la chance de bénéficier d'une fidélité exceptionnelle de la part de ses clients et de ses fournisseurs. Nous ne considérons pas cela comme allant de soi.

Pour aller de l'avant, nous continuerons à nous appuyer sur la résilience, l'adaptabilité, la détermination et le travail acharné de nos équipes :

c'est tous ensemble que nous pouvons gérer les effets de la Covid-19, mais aussi trouver des solutions nouvelles et novatrices pour prospérer. En investissant dans la technologie, en investissant dans le développement de nos collaborateurs et en restant fidèle à nos valeurs, notre entreprise restera résiliente à long terme. À bien des égards, l'impossible est devenu possible.



Pour aller de l'avant, nous continuerons à nous appuyer sur la résilience, l'adaptabilité, la détermination et le travail acharné de nos équipes.



"MESSAGE PERSONNEL"
de MOHED ALTRAD

Depuis le début du confinement, Mohed Altrad vous invite à découvrir, à travers des pastilles vidéos, la capacité du Groupe à se maîtriser et finalement, à surmonter ses difficultés.

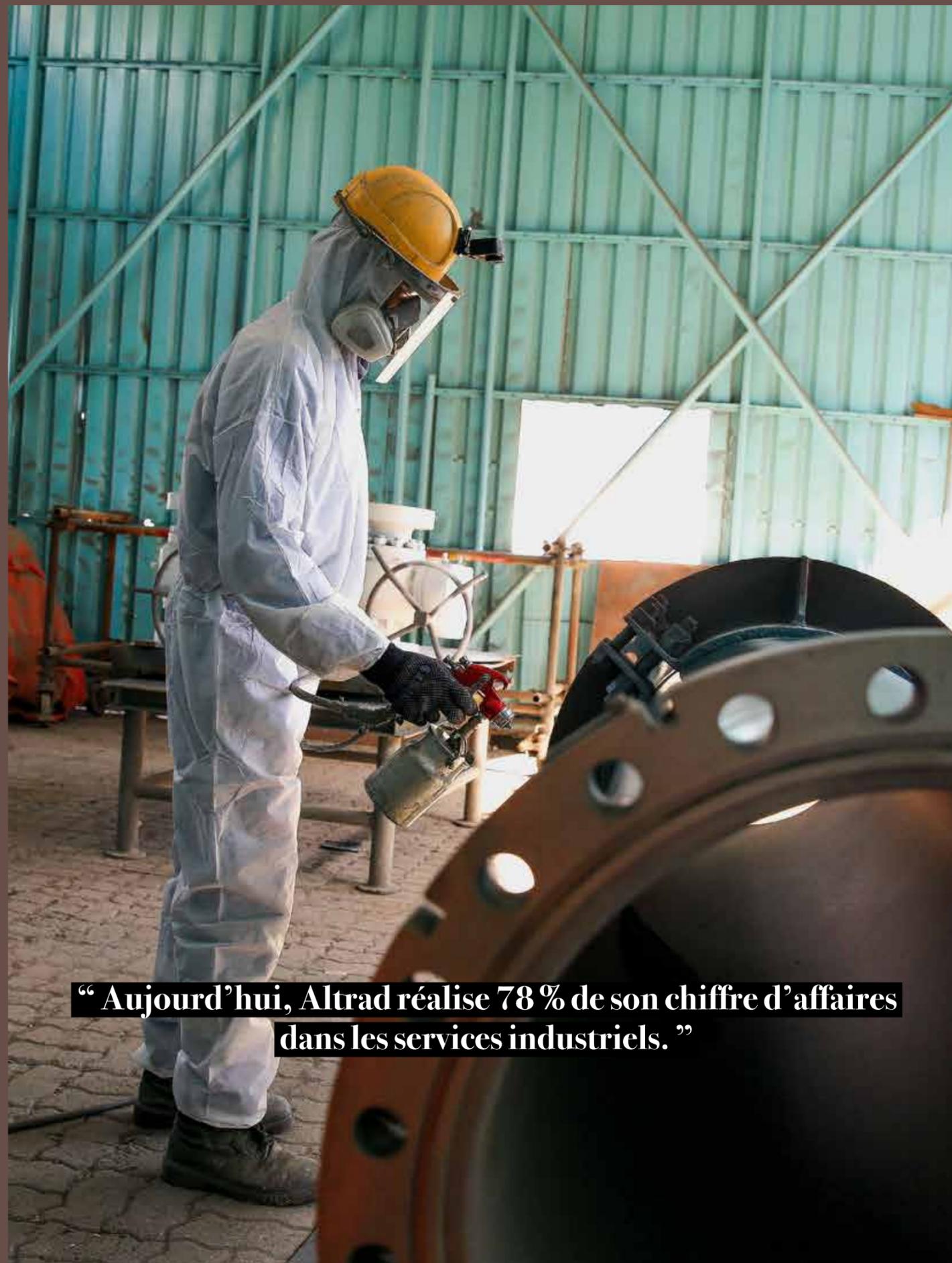
[Retrouvez-les ici... >](#)



N°1 Mondial dans les services à l'industrie

Le Groupe Altrad a fait évoluer ses métiers au fil du temps :
de fabricant d'équipements, il est devenu loueur.
Aujourd'hui, il réalise 78 % de son chiffre d'affaires
dans les services industriels.

**“ Aujourd'hui, Altrad réalise 78 % de son chiffre d'affaires
dans les services industriels. ”**



CHIFFRE D'AFFAIRES 2,6 MILLIARDS D'EUROS



Gaz



Offshore



Nucléaire



Construction



**Industrie de process
& construction navale**



Onshore

35 184 SALARIÉS

**UNE PRÉSENCE
ACTIVE DANS
PLUS DE 100
PAYS**

Planète Altrad



La stratégie d'Altrad

Dans tous les domaines de l'activité du Groupe Altrad, l'année a clairement été marquée par la crise déclenchée par la Covid. Pour autant, la crise n'a pas fondamentalement changé les orientations stratégiques d'Altrad.



Bien sûr, certaines *Business Units* et certains pays ont souffert plus que d'autres. Le chiffre d'affaires global du Groupe a baissé ainsi que le volume de l'EBITDA mais quasiment pas la marge. Et le levier d'endettement est toujours resté très raisonnable (1,1 fois l'EBITDA en 2020).

Crise ou pas, la stratégie du Groupe Altrad demeure la même : apporter de la valeur à ses clients, par une fourniture de services diversifiés, de haute qualité, avec une exigence éthique et de sécurité élevée, dans plusieurs secteurs, avec le souci de la marge opérationnelle et une vision à long terme du marché et de ses perspectives.

Les activités d'Altrad vont aujourd'hui de l'ingénierie de projet jusqu'à la maintenance d'installation dans des secteurs aussi variés que les hydrocarbures (28 % du chiffre d'affaires), l'énergie électrique (11 %),

services via ces équipements. Aujourd'hui, nous continuons le développement de la gamme de services et nous pensons en grand notre avenir.

Le Groupe s'est affirmé comme un leader des services à l'industrie, qui représentent aujourd'hui 78 % de son chiffre d'affaires, la branche équipement assurant les 22 % restants. Le Groupe ajoute petit à petit de nouveaux services grâce à la force de sa relation avec ses clients qui sont eux-mêmes demandeurs d'une approche de plus en plus intégrée : les géants industriels que sert Altrad veulent avoir en face d'eux des prestataires de services capables de couvrir un spectre de plus en plus large d'activités, avec un niveau d'exigence, de qualité et de sécurité toujours plus élevé. Ils veulent aussi travailler avec un Groupe qui leur offre un bon niveau de sécurité financière.

Le Groupe est aujourd'hui un leader mondial dans la fabrication, la location et la vente d'équipements dédiés au marché du bâtiment.

Le secteur de l'énergie est important pour Altrad. Il a été très bousculé cette année avec une baisse majeure des cours et des évolutions rapides pour promouvoir les énergies décarbonées. Nos grands clients de l'énergie se diversifient. Nous les suivons, en développant notamment notre activité amont dans l'ingénierie de projet et de maintenance. C'est le sens de notre acquisition d'Adyard. L'objectif est d'apporter au client une solution la plus complète possible. Outre les énergies renouvelables, nous savons que le secteur de l'énergie est appelé à connaître une croissance importante surtout du fait de l'augmentation du niveau de vie dans les pays en développement et les économies émergentes, en particulier en Inde et en Chine. Une troisième tendance structurante, c'est le développement du LNG, au Qatar, au Mozambique ou au Canada par exemple où nous sommes très bien positionnés.

Altrad par ailleurs se protège des risques. Depuis sa fondation, le Groupe a toujours veillé à proposer un mix de vente équilibré pour se protéger des effets de cycle. En réalisant en moyenne ces dernières années 70 % du chiffre d'affaires de la branche Services par des contrats de maintenance récurrents, son carnet de commandes lui permet de se prémunir contre les risques de marché. Avec la crise du Covid, cette proportion est montée à 75 %.

Du fait de cette crise du Covid, la diversification géographique qui était un moyen de partager les risques et de se prémunir de crises locales a moins servi d'amortisseur des chocs que lors des dernières crises économiques, en 2009 par exemple. Le Groupe réalise 45 % de son chiffre d'affaires en Europe continentale, 28 % au Royaume-Uni, 15 % au

Altrad s'attache à créer une culture de l'excellence qui permet non seulement aux collaborateurs de pleinement réaliser leur potentiel mais encore au Groupe d'être à la hauteur de ses ambitions.

les industries de process (25 %) et la construction (36 %) en passant par la fabrication de brouettes et bétonnières ainsi que d'échafaudages qui sont vendus mais aussi loués.

Nous avons engagé depuis plusieurs années une forme d'intégration verticale qui a plusieurs avantages : assurer la disponibilité des matériels pour nos clients, en tous lieux, avec une capacité de réaction très rapide aux commandes engagées tout en permettant de contrôler nos marges efficacement en évitant une déperdition due à l'accumulation d'intermédiaires.

Nous avons gardé nos activités historiques, la fabrication d'équipements fondée sur des structures tubulaires (brouettes, bétonnières, échafaudages). Nous avons d'abord vendu les produits, puis nous avons développé la location avant d'ajouter des

“ Le Groupe ajoute petit à petit de nouveaux services grâce à la force de sa relation avec ses clients qui sont eux-mêmes demandeurs d'une approche de plus en plus intégrée. ”





LA STRATÉGIE D'ALTRAD EN RÉSUMÉ

Moyen-Orient et autour de la mer Caspienne et le reste en Afrique et en Asie/Pacifique. Néanmoins, certains marchés ont été moins affectés que les autres. Nous poursuivons donc notre extension géographique à l'avenir pour capter de nouveaux marchés et nous prémunir de chocs localisés.

L'année a été marquée par une exigence de contrôle des coûts mais aussi la recherche de synergies commerciales entre les entités. Plus que jamais, nous allons vers des offres intégrées qui cassent les frontières qui auraient pu naître de l'acquisition de plusieurs entreprises et nous avons encouragé les managers des différentes entités et des différentes *Business Unit* à travailler ensemble, à mieux connaître l'offre commerciale des uns et des autres, à construire des outils informatiques de diffusion de l'information en temps réel. Nous avons développé aussi le partage de savoir-faire et d'expertise via notamment des mouvements internes de personnels pour diffuser les connaissances.

La crise a été un moment clé en matière de gestion des ressources humaines : de nombreux managers se sont révélés. Il a fallu agir vite et bien. Dans certains cas, il a fallu réduire la taille des équipes, parce que c'était devenu essentiel pour le Groupe et pour la continuité de l'activité de dizaine de milliers de salariés. Nous remercions ceux qui ont quitté le Groupe pour l'excellence de leur travail passé. Vis-à-vis des équipes, vis-à-vis des fournisseurs, vis-à-vis des clients : plus que jamais, la culture de l'excellence du Groupe a été sollicitée. Plus que jamais, certains ont été au-delà de ce qu'ils croyaient possible, pour eux, pour leur entreprise.

Nous avons enfin continué à investir dans l'innovation et la technologie pour maintenir notre offre au plus haut des standards du marché en matière de qualité et de réactivité aux demandes de nos clients.

75 % du chiffre d'affaires de l'activité Services provient de contrats récurrents de maintenance permettant au Groupe de sécuriser une part importante de son activité. Le leitmotiv " *One Altrad* " illustre la volonté qui anime le Groupe d'avancer solidairement et d'associer toutes les filiales et tous les collaborateurs dans une même démarche d'innovation, de synergies et de partage et diffusion des bonnes pratiques. Une approche multidisciplinaire et intégrée faisant la part belle à l'innovation et à l'esprit d'entreprise pour renforcer la culture d'entreprise commune et la position de leader du monde d'un seul mouvement.

Des mix géographiques, énergétiques et, plus généralement, en termes d'offre de produits et de services protégeant le Groupe des cycles et de la conjoncture et confortant sa position de leader.





203

201

202

L'éthique

On ne peut pas construire un monde durable sans une forte culture éthique. Organisation mondiale de premier plan, Altrad a une responsabilité dans la lutte internationale contre les pots-de-vin et la corruption. Ces pratiques portent atteinte à nos sociétés et à nos économies, avec des effets néfastes sur la criminalité et sur la concurrence. Dans ce contexte, Altrad applique une approche de tolérance zéro à l'égard des comportements non éthiques.

Notre code d'éthique et d'intégrité opérationnelle constitue une solution structurée et efficace pour gérer les risques éthiques au moyen de contrôles, de systèmes, de formations et de programmes d'audit.

La procédure de contrôle sur deux ans d'une de nos filiales françaises par l'Agence française anticorruption s'est achevée en juin 2020. Ses conclusions n'ont pas encore été rendues, mais nous avons d'ores et déjà été félicités pour nos interactions très positives et nos efforts engagés pour mettre en place un cadre d'intégrité et d'éthique opérationnelle de niveau international.

L'ambition assumée du Groupe est d'instaurer un profond sentiment d'intégrité dans la conduite de nos activités, aux quatre coins du monde. Nous y parvenons en rappelant régulièrement à tous nos chefs d'équipes, ainsi que dans nos publications écrites, la nécessité de conduire nos activités dans le respect de l'éthique. Nous sommes convaincus du fait que l'exigence en la matière de l'équipe dirigeante est l'un des piliers essentiels d'une véritable culture de la compliance. Bénéficiant d'une culture de la sécurité très mature, nous avons pu transposer de nombreuses procédures vers notre culture de l'éthique, que ce soit par l'introduction d'ateliers compliance dans nos activités, par une méthodologie de cartographie des risques, ou encore par nos procédures d'audit interne.

1. Les grands projets

/ Page 44

2. La politique RSE
du Groupe

/ Page 58

3. Croissance
et investissements

/ Page 60

Au-delà
du possible

4. Donner le meilleur
de soi-même

/ Page 64

5. Gestion
des risques

/ Page 66

1. Les grands projets

Altrad est présent dans les plus grands projets industriels du monde. Les valeurs, l'esprit de conquête, l'éthique, les performances, la rigueur qui animent le Groupe en ont fait un partenaire fiable pour les sites industriels les plus importants et les plus grands groupes, sur des chantiers représentant des enjeux économiques considérables non seulement pour les clients, mais aussi pour les régions, voire les États qui les abritent.

Altrad franchit une étape importante dans le soutien au marché britannique de l'énergie marine, Royaume-Uni.



Exxon Mobil, Port-Jérôme, France.



Contrat d'arrêt de maintenance du FPU NKP, le premier FPU (Floating Production Unit) de Total au Congo.

Client

- Total E&P Congo.

Marché

- Pétrole et gaz offshore.

Description

- Changement de plusieurs réseaux de tuyauterie et rénovation d'une grande partie de l'installation du FPU.
- Travaux d'échafaudages, isolation et revêtements.

Chiffres-clés

- 7 mois de préparation.
- 26 jours d'intervention.
- Montage/démontage de 20 000 m³ d'échafaudage.
- Application de 4 000 m² de revêtements.
- Pause de 500 m² d'éléments isolants.
- Pendant le mois d'arrêt, déploiement d'une équipe de 40 à 50 opérateurs.

Principales dates

- Juin : début des activités avec les études préliminaires.
- Arrêt de l'unité au 1^{er} novembre 2020, pour 33 jours "oil-to-oil" (c'est-à-dire 4 jours de mise à disposition, 26 jours de travaux et 3 jours de tests et vérifications).

Principales caractéristiques

- Travail en consortium avec Friedlander.





Contrat pour la protection anticorrosion
au sein de la mine de Karara, Australie.

Echafaudage sur le terminal de chars Hes Hartel, Benelux.



Altrad Services Benelux remporte avec son client Stork un **contrat d'échafaudage sur le terminal de chars Hes Hartel** (Octobre 2020, Benelux).

Client

- Stork Technical Services.

Marché

- Réservoirs de stockage.

Description

- Installation d'échafaudages sur le terminal comptant plusieurs réservoirs de HES Hartel
- Utilisation de la réalité virtuelle (RV), une technologie intelligente et perspicace, pour établir le plan de construction des échafaudages.

Chiffres-clés

- Valeur du contrat : 500 k à 1500 k euros (projet en cours).
- 15 hommes en opération en moyenne.

Principales dates

- Septembre 2020 : mise en place des premiers échafaudages (30 000 m³).
- Démantèlement : prévu pour la fin 2021.

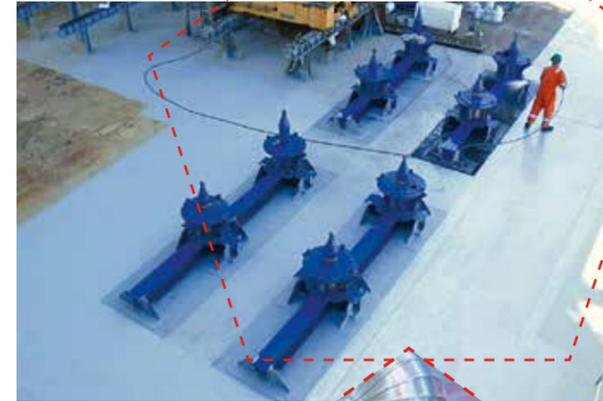
Principales caractéristiques

- HES construit un nouveau terminal de stockage, à la pointe de la technologie, dans le port de Rotterdam
- Capacité de stockage d'1,3 million m³, soit 54 réservoirs.
- 30 pompes et 25 bras de chargement.

Contrat pluriannuel à la raffinerie de Fawley ExxonMobil, Royaume-Uni.



Finalisation des revêtements de l'appareil de forage MODU de Maersk Drilling, Australie.



Services multidisciplinaires chez Solvay Solutions, Pays-Bas.



Services multidisciplinaires par WesCEF, Australie.



Altrad se voit attribuer un **contrat de services multidisciplinaires par WesCEF** (Juin 2020, Australie).

Client

- Wesfarmers Chemical, Energy & Fertilisers (WesCEF) Group.

Marché

- Énergie et industrie chimique.

Description

- Contrat cadre pour la prestation de services de maintenance multisites dans le cadre de la maintenance préventive et des arrêts.

Chiffres-clés

- Contrat de 3 ans avec option de renouvellement de 2 fois un an.

Principales dates

- Juin 2020 : Attribution du marché.

Principales caractéristiques

- Ces travaux comprennent la fourniture et l'installation d'échafaudages, d'isolation, de peinture et revêtements, de travaux sur cordes et de projets et travaux mécaniques.



EDF, Royaume-Uni.



Altrad remporte un **contrat de 350 millions £** auprès de **EDF** (Janvier 2020, Royaume-Uni).

Client

- EDF Energy.

Marché

- Énergie nucléaire.

Description

- Altrad fournit les services suivants dans le cadre de la mise en œuvre de ce contrat : accès, isolation, revêtements, traitement des réservoirs et façades de bâtiments sur un parc existant de huit centrales nucléaires, basées au Royaume-Uni.

Chiffres-clés

- Contrat de neuf ans.
- Évalué à 350 millions £.
- Environ 550 personnes employées pour réaliser le contrat.

Principales dates

- Le contrat a débuté le 1^{er} janvier 2020.

Principales caractéristiques

- Introduction du programme de "sensibilisation aux comportements humains".
- Innovation numérique : déploiement de tablettes pour tous les superviseurs, permettant ainsi la saisie de données en direct.
- 22 services différents déployés par les équipes encadrantes déjà présentes sur site, pour une approche permettant de réaliser de meilleures économies d'échelle.



Démantèlement nucléaire de Magnox, Royaume-Uni.



Décapage et mise en peinture de l'héliodéck de la plate-forme ENI Blacktip, Mer de Timor.



Contribution au succès de la livraison du HMAS Sheean, Australie.



Mise en peinture du sous-marin nucléaire Suffren, France.



Altrad assure un **contrat de mise en peinture sur le sous-marin nucléaire Suffren** (programme Barracuda) à Cherbourg, pour Naval Group (Juin 2020, France).

Client

- Naval Group.

Marché

- Activité Navale.

Description

- Contrat de travaux de préparation de surfaces et de mise en peinture des sous-marins militaires du programme Barracuda.
- En 2020, travaux de préparation de surfaces et de mise en peinture du Suffren (premier sous-marin nucléaire d'attaque de la série Barracuda à Cherbourg).
- Les équipes Altrad travaillent en parallèle sur les 2^e et 3^e sous-marins de cette série.

Chiffres-clés

- Budget (Suffren) : 13 millions d'euros.
- Effectif : Entre 80 et 130 personnes mobilisées depuis 2018.
- Surface : 23 000 m².

Principales dates

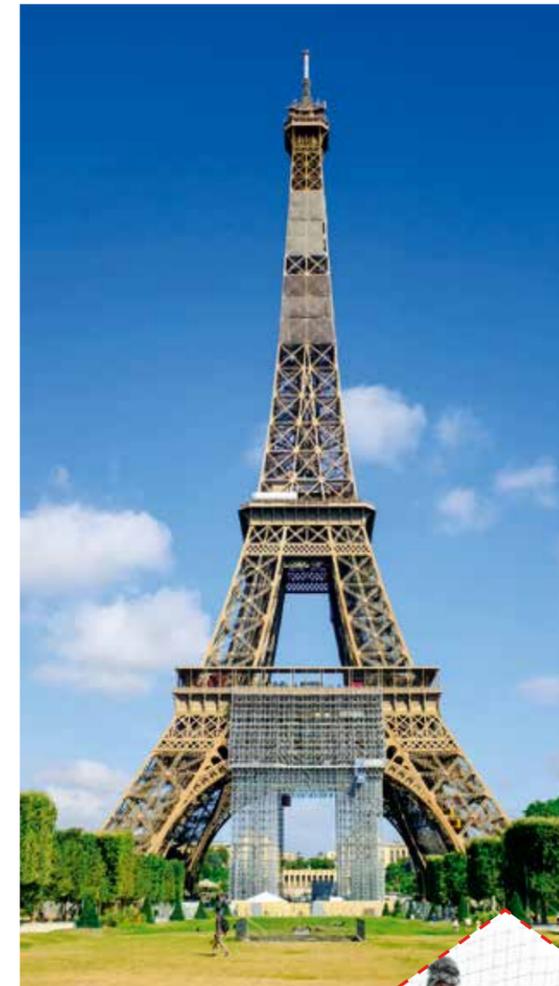
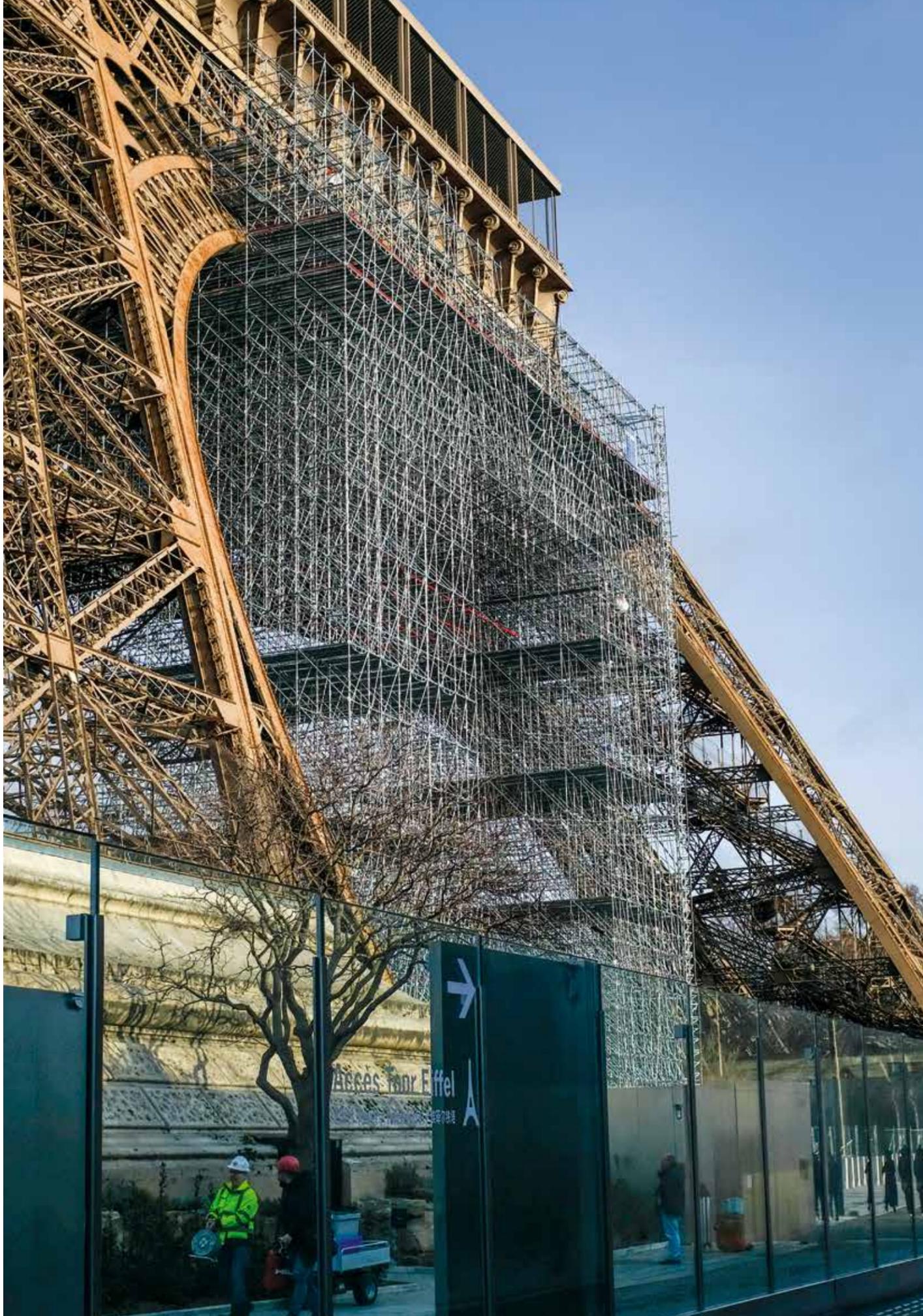
- 2011 : Démarrage du partenariat avec Naval Group sur le programme Barracuda
- De 2011 à 2018 : Intégration et assemblage du Suffren.
- 2013 : Démarrage des travaux de peinture.
- 2019 : Phase d'achèvement du Suffren.
- Avril 2020 : Départ du Suffren vers Toulon et livraison après 6 mois d'essais.

Principales caractéristiques

- Programme Barracuda : groupement avec les sociétés SN-SGC et HEMPEL.
- Programme de type "industriel".
- Travaux effectués en 3/8.



Campagne peinture de la Tour Eiffel, France.



Un échafaudage remarqué sur le parvis de la tour Eiffel dans le cadre de la 20^e campagne peinture du monument (Novembre 2020, France).

Client

- SETE, Société d'Exploitation de la Tour Eiffel.

Marché

- Construction, patrimoine et monuments.

Description

- 20^e campagne de peinture du monument.
- Réfection du monument, réparations structurelles et accès associés (échafaudages et travaux sur cordes).

Chiffres-clés

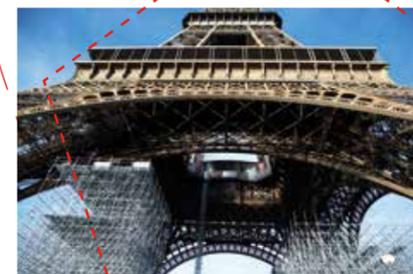
- Remise en peinture : 250 000 m², pour 60 tonnes de peinture.
- Décapage : 4 500 m².
- Échafaudages du parvis : 7 mois de montage par 35 opérateurs mobilisés pour ériger 450 tonnes de matériel réparti sur deux dalles/hauteur de 58 m, avec une emprise au sol de chaque pile de 12x15 m.
- Budget : 50 millions d'euros.

Principales dates

- Projet se déroulant sur 3 ans, de 2019 à 2022.

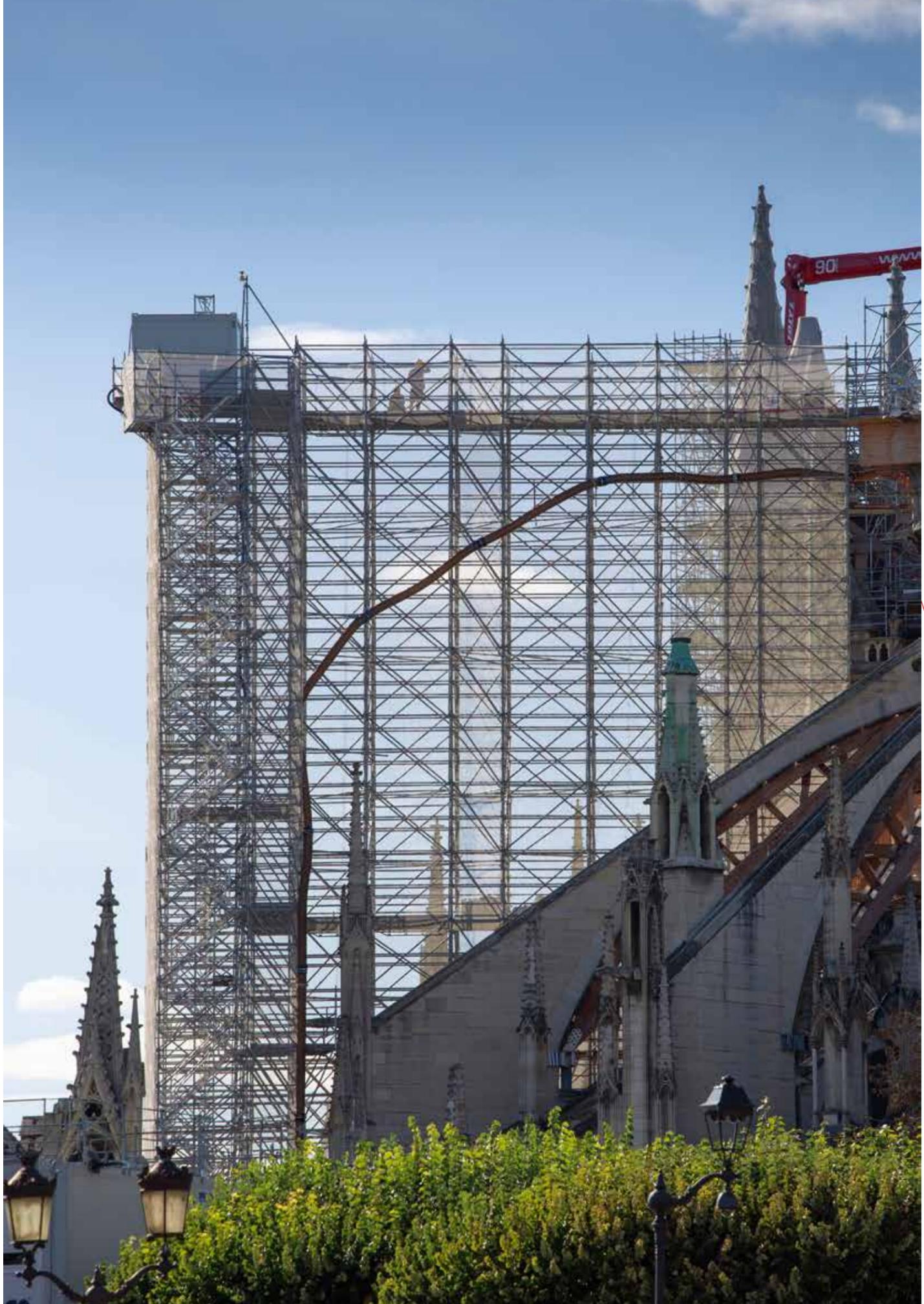
Principales caractéristiques

- Maintien de l'exploitation du site pendant la durée des travaux.
- Chantier plomb.
- Premier décapage par grenailage d'une partie du monument (zone : arc décoratif sud-est).



SETE / Linda Töle





Notre-Dame de Paris, France.



C. Audebert photo - Montage Europe Échafaudage / Fourniture APM

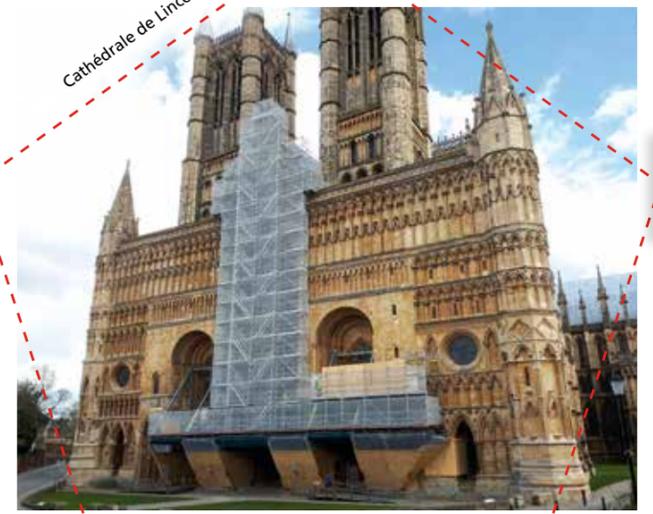
Brighton, Royaume-Uni.



Gare de Troyes, rénovation des ouvrages d'art et des infrastructures liées aux transports, France.



Cathédrale de Lincol, Royaume-Uni.



Metrix



C. Audebert photo - Montage Europe Échafaudage / Fourniture APM



Château de Nottingham, Royaume-Uni

2. La politique RSE du Groupe

RSE : responsabilité sociale des entreprises... L'action d'Altrad " *au-delà du prescrit* ". Altrad est éminemment conscient de sa raison d'être : aucune société, aucune économie ne peut se développer correctement si elle n'intègre pas concrètement des activités d'utilité sociale dans son modèle économique. Cette raison d'être est parfaitement résumée par notre ambition de " *construire un monde durable* ". Ce qui implique, entre autres éléments, la sécurité, la responsabilité sociale des entreprises (RSE), l'éthique et la gouvernance :

Sécurité

Altrad est à la fois responsable et dépendant des membres de son personnel : leur sécurité et leur bien-être au travail sont notre priorité absolue. Nous nous sommes engagés sans équivoque à atteindre l'excellence en matière de sécurité, notamment en promouvant un environnement et une culture où cet objectif reste notre priorité numéro un, dans toutes nos activités autour du monde. Pour Altrad, la sécurité est une condition de notre existence, un résultat de nos performances — dont le point de départ est l'engagement de la responsabilité de notre équipe dirigeante et son obligation de rendre des comptes. Cet engagement explicite de nos dirigeants est aussi inspirant qu'exigeant et stimulant, pour garantir un dévouement absolu aux membres de nos équipes — un état de fait continuellement démontré au cours de la pandémie actuelle de Covid-19. Nos convictions, nos comportements et nos approches font partie



intégrante de notre modèle de sécurité et sont intrinsèquement liés à l'obtention de performances optimales en matière de sécurité.

Pour établir et concrétiser la vision de la

sécurité d'Altrad en tant qu'organisation proactive, nous restons réceptifs et réactifs aux besoins de l'entreprise, tant en interne qu'en externe. Notre acuité nous permet de rester agiles, dynamiques et innovants, pour évoluer en continu. Nous sommes pleinement conscients du fait que notre force vient de l'intérieur et que la collaboration et le partage de compétences sont essentiels à des performances optimales en matière de sécurité. Une telle conviction exige une véritable synergie éthique de l'inclusion, de la diversité et des opportunités — par et pour tous nos collaborateurs et partenaires —.

Nous sommes conscients d'être une entreprise unique et diversifiée et nous comprenons qu'il n'existe pas une solution unique. Nous mobilisons nos équipes, nous communiquons avec elles et nous les consultons : nous sommes ouverts à l'identification et au signalement des problèmes de sécurité, ainsi qu'à la mise en œuvre de solutions novatrices. Cela nous permet de concevoir, de développer et d'implémenter des stratégies de sécurité ambitieuses et adaptées à chaque contexte, en utilisant une approche fondée sur des preuves — ce qui contribue à instaurer un environnement de travail sécurisé. Nous nous appuyons sur les fondamentaux de la sécurité et les valeurs constitutives d'Altrad pour améliorer nos compétences dans tout ce que nous faisons — et ainsi mettre en place des fondations solides pour notre succès.

Chez Altrad, la santé et la sécurité sont l'affaire de tous...

Responsabilité sociale des entreprises

Altrad considère qu'il est de son devoir d'être une entreprise citoyenne mondiale responsable. Au-delà des objectifs économiques et financiers, nous prenons des engagements moraux, éthiques, de durabilité et de réputation, dans le but de promouvoir le bien-être social de tous nos collaborateurs et de tous nos partenaires. Cette conviction est renforcée par les valeurs constitutives d'Altrad et, plus récemment, par une prise de conscience accrue de notre impact — à l'échelle mondiale comme au niveau local —.

Au cours des dernières années, nous avons accompli un travail de sensibilisation et de responsabilisation en interne concernant les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance d'Altrad, en nous engageant dans des initiatives RSE concrètes. Nous mesurons pleinement le fait que pour avoir un impact réel, toute politique RSE sérieuse implique un changement systémique, avec la nécessité de déterminer où, quand, comment et pourquoi nous pouvons maximiser notre influence positive.

Cette année, Altrad a identifié 138 projets RSE individuels au sein du Groupe. Ceux-ci partageaient de nombreuses thématiques : la pauvreté, la santé et le bien-être, la consommation responsable et la

réduction des déchets, la durabilité des territoires et l'accès à l'éducation, pour n'en citer que quelques-unes. Conformément à son engagement à l'échelle internationale, le Groupe a pour but de s'aligner sur certains des objectifs de développement durable des Nations Unies.

Nous intégrons les initiatives sociales de manière proactive dans notre stratégie. Ainsi, le Groupe a fait preuve d'une agilité réactive face à la pandémie de Covid-19, en apportant sa contribution aux populations et aux organisations gouvernementales par le biais d'un soutien aux professionnels de santé de première ligne, de temps consacré aux habitants et de dons de provisions alimentaires.

En tant qu'organisation, nous nous impliquons sur les territoires sur lesquels nous opérons, en créant des emplois locaux et en fournissant des infrastructures. Nous avons ainsi un impact positif sur la société, en favorisant le développement de compétences au niveau local. Nous avons également établi des partenariats pour permettre à des personnes issues de milieux socio-économiques défavorisés d'accéder à des parcours éducatifs et de formation professionnelle.

Nous désirons laisser un héritage durable pour les générations futures, par le biais d'une consommation responsable et d'une réduction des déchets. Par exemple au moyen du recyclage et de

l'élimination des plastiques à usage unique, de la compensation carbone par la réduction des déplacements et des trajets domicile-travail, du développement des forêts partagées et de l'utilisation de véhicules électriques.

La mixité sociale et la diversité de genre sont tout aussi importantes pour le Groupe et des travaux sont entrepris pour analyser objectivement la profondeur et l'étendue de la diversité au sein de notre organisation.

Nous sommes aussi pleinement conscients de nos responsabilités en ce qui concerne l'éradication de l'esclavage moderne sous toutes ses formes et nous avons renforcé notre action à cet égard. Nous réalisons des audits détaillés et avons mis en place un programme d'amélioration destiné à garantir le fait que nous contrôlons nos propres activités, mais également celles de notre chaîne logistique dans son ensemble.

L'objectif pour 2021 est de faire évoluer notre stratégie en optimisant notre engagement, notre transparence et notre cohérence, pour améliorer l'impact d'Altrad. Pour ce faire, nous améliorerons le reporting et l'évaluation de nos engagements en matière de société et de durabilité, avec pour ambition d'avoir un impact à long terme pour les habitants des territoires sur lesquels nous sommes actifs.



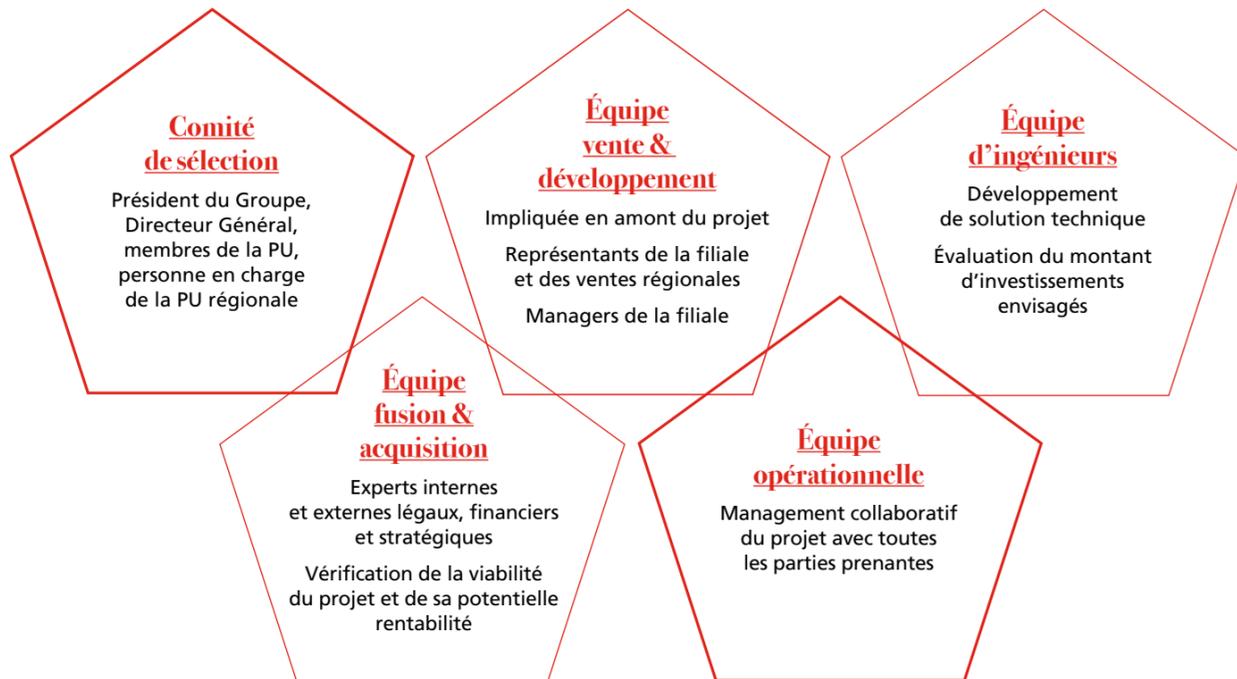
3. Croissance et investissements

Les acquisitions d'Hertel en 2015, de Prezioso en 2016 et de Cape en 2017 ont ainsi marqué un changement radical de dimension du Groupe, un saut réalisé en termes aussi bien qualitatifs que quantitatifs et une évolution majeure des métiers du Groupe. Avec ces acquisitions, nous sommes allés au-delà du possible en termes de rapidité d'exécution, de transformation du Groupe et de réalisations des synergies potentielles entre les entités.

Le processus de sélection des opportunités d'investissement se fait conformément à une méthode rigoureuse et collaborative, soucieuse de la centralisation des informations, d'une collaboration étroite entre les parties prenantes, et de la pertinence de l'investissement réalisé par rapport à l'objectif poursuivi afin d'en assurer la pérennité, l'opportunité et la solidité financière.

La fonction *Business Development* joue un rôle important dans ce cadre. Présente non seulement de façon centralisée (*Progress Unit, Business Development*) mais aussi locale à travers l'ensemble du réseau commercial du Groupe, elle doit permettre de garder le Groupe dans son ensemble toujours alerte afin de détecter les opportunités et de se renforcer dans des contextes et sur des secteurs volatiles.

Véritable pilier de sa stratégie et caractéristique de l'identité autant que de l'ambition du Groupe, la stratégie d'investissements d'Altrad est au cœur de sa vision, "au-delà du possible". En matière d'acquisition, le volontarisme n'a comme seule limite que la rigueur dans la sélection des cibles, la qualité de l'information les concernant et le potentiel de synergies avec le Groupe qu'elles renferment. Fort de cette rigueur dans l'analyse des opportunités qui se présentaient à lui, le Groupe Altrad a enchaîné les acquisitions à une cadence rapide qui ont permis d'accélérer la croissance externe. La taille, le poids et la morphologie du Groupe ont ainsi été radicalement transformés à plusieurs reprises, et il est ainsi devenu un leader mondial et multidisciplinaire dans les services et l'équipement à la grande industrie..



L'évaluation s'appuie sur un certain nombre de points qui permettent d'apprécier le bien-fondé d'un investissement :

- La stratégie : s'assurer que l'investissement s'intègre bien dans la stratégie d'une filiale (en matière d'expansion géographique, de conquête et de positionnement sur un nouveau segment, marché...);
- La taille de l'investissement : les opportunités les plus prises en considération sont généralement celles qui se situent au-dessus des 50 millions d'euros, mais certains investissements plus faibles mais ayant un fort potentiel de création de valeurs peuvent aussi être réalisés ;
- La géographie : par exemple pour couvrir les activités d'un client-clé avec lequel le Groupe se trouve en relation dans un pays où il est déjà présent ;
- Le type de services concernés : échafaudage, électrique, ingénierie, inspection, testing, isolation, peinture, mécanique...
- Le type de produits : outils de construction légers ou machinerie, échafaudages coffrages et étalements ;
- D'autres critères : une conformité et un engagement absolu au regard des standards éthiques du Groupe et du respect de la Loi.

Stratégie Cohérence avec les plans stratégiques de chaque filiale (par exemple expansion géographique, nouveau segment...).

Taille La cible nécessite-t-elle un investissement de plus de 50 millions d'euros (types d'investissements préférés, les autres n'étant pris en considération que si la potentielle création de valeur le justifie).

Géographie Le Groupe souhaite se renforcer sur des pays où il est déjà présent mais suivre un client sur un nouveau marché peut justifier un investissement.

Proposition de service Échafaudage, électrique, ingénierie, inspection, testing, isolation, peinture, mécanique...

Type de produit Outils de construction légers ou machinerie, échafaudages coffrages et étalements.

Autres critères Compréhension et adhésion totale aux normes éthiques du Groupe et en conformité avec la loi.

Le passage en revue de ces différents points doit en particulier permettre de s'assurer que sur différents plans, tout investissement pourra bénéficier au Groupe pour en faire une entité plus solide, plus pérenne, et plus à même d'assurer sa croissance en gagnant en solidité, en compétitivité et en compétences.

1. Logique d'investissement

Pertinence de l'acquisition cible en fonction de la stratégie du Groupe (acquisition de compétences nécessaires, entreprises qui peuvent être complémentaires aux activités du Groupe).

Points d'attention :

- Timing ;
- Intégration de la nouvelle entité dans la stratégie du Groupe.

2. Localisation géographique

Opportunité de renforcer le positionnement existant ou pénétration sur un nouveau territoire.

3. Activité innovante

Identification d'un *business*, d'un service ou d'un produit qui puisse ajouter de la valeur au portefeuille d'activités du Groupe.

Points d'attention :

- Synergies possibles ;
- Éviter la compétition interne ou la cannibalisation avec d'autres activités existantes.

4. Qualité de l'investissement

Évaluation de la cible et des coûts totaux de l'opération grâce à une analyse précise des indicateurs financiers (rentabilité, éléments financiers du Groupe...).

Points d'attention :

- Définition d'un prix juste ;
- Mesures financières précises pour limiter les pressions financières (dette, *cash-flow*...).

5. Responsabilité sociale, sécurité et éthique
Obligation absolue de respecter les principes et valeurs du Groupe.



L'investissement est alors examiné puis conduit à son terme par un processus rigoureux qui doit notamment se traduire par une intégration facilitée dans le Groupe Altrad, et donc, notamment, une intégration réussie dans son système de valeur et l'approche solidaire, multidisciplinaire et intégrée qui est la sienne.

1. Identification de l'opportunité

Par une filiale ou une source extérieure.

2. Première évaluation

Décision de réaliser ou non l'investissement en fonction de critères de sélection préliminaires.

3. Proposition

Requête d'information limitée et rencontres avec le management de la cible.

4. Évaluation par la direction du Groupe

La proposition est présentée au PDG et au CEO pour validation de la soumission de l'offre d'achat sans engagement.

5. Soumission de l'offre d'achat

L'offre est présentée aux vendeurs, les principaux points d'attention sont la valorisation, le périmètre de la due diligence et le calendrier.

6. Accord sur les termes

Signature des conditions définitives.

7. Due Diligence

Combinaison de rapports internes et externes portant notamment sur l'audit financier, l'éthique les contrats et la revue commerciale.

8. Revue finale et approbation par le Board

Sommaire de la due diligence, accord commercial avec le vendeur et le plan d'intégration sont soumis au Board d'Altrad pour approbation finale.

9. Intégration

Le processus d'intégration de l'entreprise dans le Groupe Altrad commence.

10. Conclusion du contrat

Le contrat est signé pour l'acquisition de l'entreprise.

Un enjeu fondamental est en effet de parvenir, depuis le début du processus d'investissement jusqu'à la fin et par le travail successif de différentes équipes, de permettre, sur les plans humain, technique, opérationnel et économique, à l'entité acquise de s'intégrer et d'apporter une contribution positive à son renforcement.

Management de la filiale locale	— Manager de la filiale et Directeur Régional	— À l'origine de l'opportunité — Première prise de contact avec les propriétaires de l'entreprise-cible — Obtention d'informations préliminaires
Équipe travaillant à la proposition	— Directeur Central du <i>Business Development</i> — Directeur Régional — Manager de <i>Progress Unit</i>	— Création du <i>business case</i> et valorisation
Comité de revue	— Président, Directeur Général, Conseil d'Administration	— <i>Go / No-go</i> initial — Validation de la possibilité de présenter une offre non-contraignante — Décision sur la valorisation — Décision d'investissement finale
Équipe en charge de l'acquisition	— Directeur Central du <i>Business Development</i> — Conseil du Groupe + membres des équipes opérationnelles et fonctionnelles — Reporting au Directeur Général	— Conduite de la <i>Due Diligence</i> — Négociation de l'accord d'acquisition
Équipe en charge de l'intégration	— Manager de la filiale — Directeur Régional — Manager de <i>Progress Unit</i> — Directeur Central du <i>Business Development</i>	— Préparation du plan d'intégration — Mise en œuvre du plan



4. Donner le meilleur de soi-même

Le Groupe Altrad doit ainsi sa réussite à sa capacité d'avoir su exprimer, expliciter, affiner et développer ses valeurs de façon évolutive, au cours de son histoire, tout en restant fidèle aux principes qui ont été les siens dès le début de l'aventure. Car les valeurs d'Altrad ne relèvent pas de la simple opération de communication et le Groupe a toujours veillé à les réaliser et à les rendre vivantes et réelles dans la vie quotidienne de ses employés.

Le rôle des managers est essentiel dans la diffusion des valeurs. Par son discours et son comportement, le manager doit être l'ambassadeur du Groupe. Les managers se doivent ainsi de communiquer sur les valeurs du Groupe, la charte de l'entreprise intitulée "Les Chemins du possible", qui résume la philosophie de management du Groupe.

Le courage est ainsi une valeur essentielle, surtout en ces temps de crise sanitaire et de crise économique. Comment résister à la tentation de fuir ou d'abandonner ? Comment s'extraire de la sidération provoquée par le choc et la perte ? Comment faire le pari de l'autre quand celui-là peut m'être dangereux ? Savoir commencer, tel est l'acte courageux. Les "courageux sont ceux qui ont l'art de commencer". En ce sens, le courage est une conséquence du vouloir. Le courage, c'est déjà vouloir, décider de vouloir.

Le courage n'est pas l'apanage des dirigeants et managers. Il est l'affaire de chacun, exposé à sa réalité et à ses propres difficultés. Mais, l'organisation peut-elle être aidante ? En créant les conditions de l'expression du courage, pour que celui-ci ne reste

Donner le meilleur de soi-même : le management pour aller "au-delà du possible" des salariés. Le Groupe a toujours maintenu au cœur de son identité un fort attachement à des valeurs qui constituent à la fois le cadre et le socle commun dans lequel s'inscrivent activité économique et l'action humaine de ses employés.

En effet, le Groupe porte dans ses gènes la conscience et la conviction que, comme toute organisation, il constitue avant tout une communauté humaine en priorité au service de l'humain. Ainsi, cette communauté se doit d'être animée, régie, motivée et soudée par la conviction de participer à un projet commun, et de partager des valeurs communes, afin que la collectivité puisse prospérer et que tous ceux qui la composent puissent pleinement s'épanouir.

pas cantonné à de rares (et fortes) personnalités mais puisse se généraliser au sein de l'entreprise, par le développement d'une culture du courage.

Cette culture du courage nécessite d'être capable de se remettre en question, de se fixer des objectifs que l'on peut penser inaccessibles, de donner plus que ce qu'on croit possible, d'exiger aussi des autres de ne pas se contenter de peu mais de vouloir beaucoup, d'eux-mêmes et des autres.

La culture du courage, c'est ce qui permet de dépasser ses limites, d'aller au-delà de soi-même, au-delà du possible. Toute l'histoire du Groupe est fondée sur cette culture du dépassement de soi. Tout son succès est la preuve que ce dépassement est possible. Et qu'en ensemble nous pouvons dépasser les limites que nous croyons infranchissables.



5. Gestion des risques

Compte tenu de la nature de ses activités, du contexte macro-économique dans lequel il opère et de son importante empreinte internationale, le Groupe est déterminé à gérer avec succès les risques existants et émergents auxquels il doit faire face. C'est une condition préalable pour assurer le développement durable à long terme de nos activités et de nos objectifs stratégiques. La gestion des risques implique l'acceptation d'un degré raisonnable de risque, auquel aucune entreprise n'échappe, dans un cadre de gouvernance qui gère les risques pour en réduire l'impact potentiel.

Le système de gestion des risques du Groupe est régulièrement révisé, au fur et à mesure de sa maturation et de son imbrication toujours plus intrinsèque à toutes les activités de l'organisation. Les principaux risques opérationnels sont contrôlés grâce à notre structure organisationnelle matricielle, qui intègre plusieurs niveaux d'inspection et de prise en charge. Avec la structure opérationnelle allégée du Groupe, nos lignes de communication ouvertes et nos interactions transversales au quotidien, le flux des informations pertinentes est évalué tout au long de l'année, afin de tenir compte de l'évolution des risques et des plans de correction.

Si le Groupe dispose d'un cadre global de gouvernance des risques, nos filiales opérationnelles implémentent également leurs propres plans de gestion des risques. Cette duplication permet de mettre en œuvre une approche globale à l'échelle du Groupe, tout en prenant des mesures localisées, spécifiques à un pays ou à un marché.

Le cadre de gouvernance des risques du Groupe est déterminé par son Comité exécutif. C'est à lui que revient la responsabilité globale de la gestion des risques et c'est lui qui définit l'approche du Groupe en matière de risques, à l'inclusion du calibrage du risque acceptable (*Risk Appetite*). Il dirige la méthodologie de prise en charge, de surveillance et d'atténuation des risques, tout en ayant la responsabilité du contrôle de l'efficacité du système de gestion des risques du Groupe. Le Comité exécutif bénéficie de l'apport de son propre service d'audit interne, du service de contrôle de gestion et de l'équipe de trésorerie du Groupe. Son objectif est de s'assurer que le niveau de risque acceptable du Groupe, pondéré par ses objectifs stratégiques et à long terme, est établi à un niveau approprié. Le Comité exécutif a pleine connaissance de l'historique du Groupe et de l'approche prudente adoptée par le Conseil d'administration et les actionnaires. Il met ainsi en pratique une politique de prudence en matière de gestion des risques, notamment dans les domaines identifiés comme étant à haut risque, et plus particulièrement : les risques liés à la réputation et à l'éthique ; la diversification géographique et sectorielle des clients ; la gestion de la trésorerie et la prudence en matière de ratios d'endettement. Des responsables des risques sont désignés au sein de l'organisation, et des structures de réduction des risques et d'assurance sont mises en place lorsque la direction estime que des mesures supplémentaires sont nécessaires pour une gestion adéquate des risques.

Le tableau ci-après identifie les principaux risques que le Groupe doit prendre en compte, en indiquant les mesures d'atténuation et d'assurance à engager.

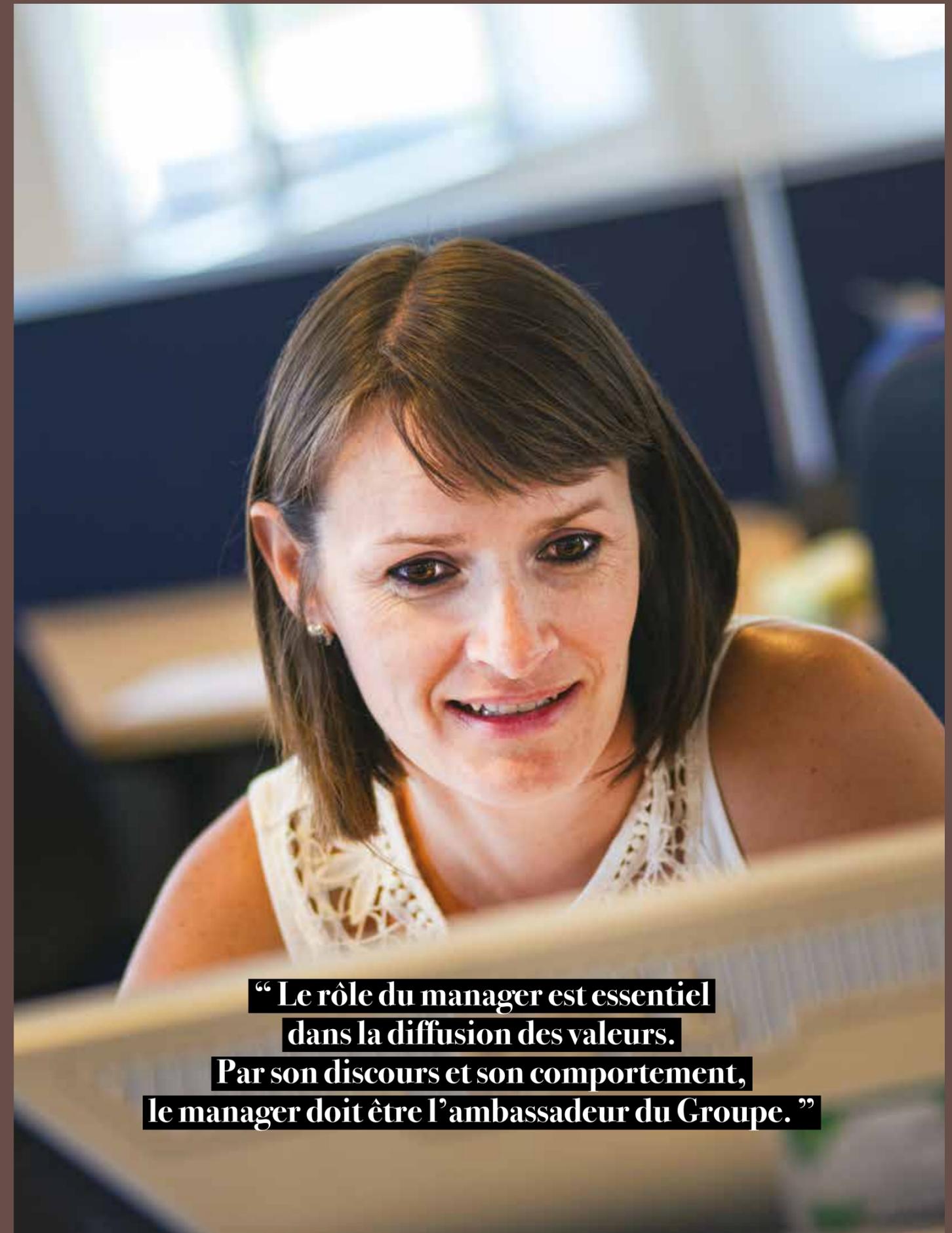
TYPE DE RISQUE	DESCRIPTION	MESURES D'ATTÉNUATION ET D'ASSURANCE
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> Concurrence intense sur les marchés des équipements et services, s'intensifiant en période de ralentissement économique. Réduction des marges. Perte de contrats et de parts de marché. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientation stratégique sur les contrats récurrents à long terme. Faire évoluer l'offre de services pluridisciplinaires, innover sur les produits, afin de se différencier. Renforcer le contrôle des dépenses afin de faire profiter les clients des économies réalisées.
Responsabilité sociale des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Importance croissante de la RSE dans les appels d'offres et sur les marchés financiers. Atteintes à la réputation. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en avant de la raison d'être du Groupe : construire un monde durable. Développement en continu d'une stratégie RSE et importance de la citoyenneté d'entreprise.
Crédit	<ul style="list-style-type: none"> Risque de contrepartie lié aux activités commerciales, notamment dans les économies émergentes ou au cours de ralentissements économiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Autorisation préalable requise pour l'ouverture de comptes clients. Surveillance des ratings clients. Suivi rigoureux des impayés, avec gestion proactive des débiteurs.
Concentration des clients	<ul style="list-style-type: none"> Dépendance à un petit nombre de clients impliquant un impact élevé en cas de perte d'un client important. 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de diversification de la clientèle, des secteurs d'activité et des zones géographiques. Programmes de gestion des comptes clés destinés à entretenir la solidité et la profondeur des relations. Majorité de relations à long terme avec contrats à long terme. Positionnement comme fournisseur de premier rang pour les principaux clients.

TYPE DE RISQUE	DESCRIPTION	MESURES D'ATTÉNUATION ET D'ASSURANCE
Éthique	<ul style="list-style-type: none"> Risque de corruption et de comportements contraires à l'éthique et aux règles de concurrence. Risque d'esclavage moderne au sein de nos équipes ou chez nos fournisseurs. Sanctions pénales et financières, atteinte à la notoriété. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen exhaustif du cadre de référence du Groupe en matière d'intégrité et d'éthique opérationnelle. Cartographie des risques, formation et audit des procédures et de la culture de conformité. Audits ciblés sur l'esclavage moderne et la lutte contre la corruption. Définition des indicateurs clés de performance (KPI) dans le cadre des examens annuels des performances.
Croissance externe	<ul style="list-style-type: none"> Les plans stratégiques de croissance du Groupe exigent une rentabilité soutenue et la stabilité des taux d'endettement. Paradoxe de la croissance : la croissance est une nécessité mais comporte des risques d'intégration et des risques opérationnels. 	<ul style="list-style-type: none"> Maintien par le Groupe d'un taux d'endettement net/EBITDA inférieur à 1.2. Le Groupe a développé une expertise en matière d'acquisition d'entités via : <ul style="list-style-type: none"> La génération de synergies pour atteindre les objectifs et libérer de la trésorerie, tout en respectant la culture des entreprises acquises. L'intégration des managers du Groupe à la réussite des acquisitions et au développement durable du Groupe.
Santé, sécurité et environnement	<ul style="list-style-type: none"> Risque de dommages corporels pour les membres du personnel. Risque pour la réputation et risque commercial en cas d'accident. Risques au civil ou au pénal pour les dirigeants. 	<ul style="list-style-type: none"> Équipes de sécurité dans toutes les unités opérationnelles, avec service HSEQ dédié au niveau du Groupe pour auditer, encadrer, former et garantir une forte culture de la sécurité au sein du Groupe. Politiques et audits environnementaux visant à minimiser l'impact des activités sur l'environnement.
Systèmes informatiques et cybersécurité	<ul style="list-style-type: none"> Risques de piratage. Obligations réglementaires en matière de protection des données et des réseaux. Obsolescence des systèmes. Solutions de sauvegarde. 	<ul style="list-style-type: none"> Certification "Cyber essentials". Patch utilisé sur le matériel informatique. Utilisation des antivirus et des filtres URL les plus récents. Implémentation de procédures sécurisées pour la validation des paiements.
Taux d'intérêt et de change	<ul style="list-style-type: none"> Risques relatifs aux taux d'intérêt et de change. 	<ul style="list-style-type: none"> Le risque de change est limité car les flux de trésorerie se font dans la même monnaie pour une filiale donnée. La majorité de la dette financière est à taux fixe, ou est localisée sur des marchés stables où le risque de fluctuations matérielles est limité. La majorité de la dette financière est à taux fixe. Un paiement en dollar ou en euro est privilégié dans les pays où la monnaie n'est pas facilement convertible ou est soumise à un risque de dépréciation important.
Liquidité	<ul style="list-style-type: none"> Capacité à financer toutes les obligations de remboursement de la dette. Nécessité de financer les cycles de fonctionnement du Groupe. Garantie que les liquidités sont maintenues dans la holding et non dans les filiales. 	<ul style="list-style-type: none"> La dette globale du Groupe est centralisée au sein de la holding, qui négocie avec les filiales leur financement de moyen et de court terme. Les instruments de la dette sont gérés avec soin pour garantir une répartition des échéances, avec des révisions régulières de la structuration de la dette. Politique de trésorerie prudente, avec maintien d'une trésorerie disponible de l'ordre de 500 millions d'euros. Gestion centralisée de la trésorerie et rapatriement des liquidités vers la holding.
Pandémie	<ul style="list-style-type: none"> Impact économique de la contraction de la demande de services et de produits. Impact des quarantaines sur la productivité et la main d'œuvre disponible. Santé et sécurité de nos équipes. 	<ul style="list-style-type: none"> Surveillance des principaux indicateurs économiques et réactivité aux variations du marché. Négociations des coûts du chômage technique avec les clients ; planification des besoins à venir en mobilisation. Entretien d'une culture de la santé/sécurité, respect des consignes sanitaires, y compris les quarantaines et le télétravail, le cas échéant.
Contexte politique et macro-économique	<ul style="list-style-type: none"> Impact des variations des prix des produits de base sur la demande et les dépenses des clients. Fluctuations monétaires. "Faits du Prince" / instabilité politique / guerre / risque législatif et réglementaire. 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de diversification de la clientèle, des secteurs d'activité et des zones géographiques. Concentration stratégique sur les dépenses d'entretien récurrentes obligatoires, moins soumises aux variations de prix. Contrats conclus principalement en devises locales et/ou en dollars, pour les dépenses locales. Examen régulier des risques politiques et alerte en période d'instabilité ou de guerre.
Matières premières	<ul style="list-style-type: none"> Forte fluctuations des prix des matières premières, dont l'acier, l'aluminium et le zinc. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des achats à terme par une équipe spécialisée. Service Acquisitions dédié afin d'optimiser les achats. Adaptation de la tarification des produits aux fluctuations.

Au-delà du possible



La performance



**“ Le rôle du manager est essentiel
dans la diffusion des valeurs.
Par son discours et son comportement,
le manager doit être l’ambassadeur du Groupe. ”**

Compte de résultat consolidé

En millions d'€

	Montants nets 31 août 2020	Montants nets 31 août 2019
Produits des activités courantes	2 589,0	3 105,4
Coût des matières premières et marchandises consommées	-510,5	-601,0
Charges de personnel	-1 182,4	-1 412,0
Autres charges externes	-503,6	-631,5
Provisions et amortissements	-153,2	-110,2
Quote part des résultats des Sociétés Mise en Équivalence	-0,2	0,1
Résultat opérationnel courant	239,1	350,8
EBITDA	393,7*	461,5
Autres produits et charges opérationnels non courants	-43,4	-40,6
Charges de restructuration et de sous-activité	-38,0	-25,9
Résultat opérationnel	157,7	284,3
Coût de l'endettement financier net	-41,8	-36,2
Autres charges et produits financiers	0,8	-10,0
Résultat avant impôt	116,7	238,1
Charge d'impôt	-29,4	-33,1
Résultat net	87,3	205,0
Résultat net part du Groupe	84,0	201,9
Part des minoritaires	3,3	3,1

* Incluant une amélioration de 34 millions d'euros d'EBITDA résultant de la première adoption de la norme IFRS 16 Contrats de location à compter du 1^{er} septembre 2019.

Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'€

	Montants nets 31 août 2020	Montants nets 31 août 2019
Résultat net	87,2	205,0
Produits et charges non décaissés	215,3	177,9
Variation du besoin en fonds de roulement	23,2	9,5
Impôts payés	-32,7	-26,1
Flux net de trésorerie généré par l'activité	293,0*	366,3
Acquisition Cession d'immobilisations	-87,3	-111,1
Trésorerie nette sur acquisition et cession de filiales	-2,4	7,4
Flux net de trésorerie lié aux investissements	-89,7	-103,7
Dividendes versés aux actionnaires	0,0	-30,5
Encaissements et remboursements d'emprunts	96,9	-69,6
Autres variation de financement	-33,1	-46,4
Flux net de trésorerie lié aux financements	63,8**	-146,5
Incidences des variations de taux de change sur la trésorerie	-19,0	-5,0
Variation de trésorerie	248,1	111,1
Trésorerie à l'ouverture	863,3	752,2
Trésorerie à la clôture	1 111,4	863,3

* Incluant une amélioration de 34 millions d'euros de flux de trésorerie générés par l'activité résultant de la première adoption de la norme IFRS 16 Contrats de location à compter du 1^{er} septembre 2019.

** Incluant 34 millions d'euros de remboursements de passifs locatifs résultant de la première adoption de la norme IFRS 16 Contrats de location à compter du 1^{er} septembre 2019.

Retrouvez les chiffres clés du Groupe sur www.altrad.com

Bilan consolidé, actif

En millions d'€

	Montants nets 31 août 2020	Montants nets 31 août 2019
Actifs non courants		
Écarts d'acquisition	1 348,8	1 331,7
Immobilisations incorporelles	70,3	70,4
Immobilisations corporelles	492,0*	427,8
Actifs financiers et autres actifs non courants	5,7	4,7
Actifs d'impôts différés	65,0	65,9
Total actifs non courants	1 981,8	1 900,5
Actifs courants		
Stocks	132,7	162,2
Créances clients	562,4	661,5
Impôts courants	8,1	6,6
Autres actifs courants	81,6	98,3
Trésorerie, trésorerie affectée et équivalents de trésorerie	1 172,5	929,6
Total actifs courants	1 957,3	1 858,2
Actifs destinés à être cédés	0,1	0,3
Total actif	3 939,2	3 759,0

* Incluant 107,3 millions d'euros de droits d'utilisation résultant de la première adoption de la norme IFRS 16 Contrats de location à compter du 1^{er} septembre 2019.

Bilan consolidé, passif

En millions d'€

	Montants nets 31 août 2020	Montants nets 31 août 2019
Total capitaux propres	818,9	809,1
Autres fonds actionnaires	178,2	172,3
Dettes financières non courantes	1 311,0*	1 228,3
Provisions et avantages sociaux non courants	286,5	282,2
Autres passifs non courants	58,5	30,7
Passifs d'impôts différés	25,3	19,8
Total passifs non courants	1 859,5	1 733,3
Dettes financières courantes	362,5**	211,1
Provisions et avantages sociaux courants	40,5	53,0
Fournisseurs et comptes rattachés	389,6	514,7
Autres passifs courants	468,2	437,8
Total passifs courants	1 260,8	1 216,6
Total capitaux propres & passif	3 939,2	3 759,0

* Incluant 77,9 millions d'euros de passifs locatifs résultant de la première adoption de la norme IFRS 16 Contrats de location à compter du 1^{er} septembre 2019.

** Incluant 29,4 millions d'euros de passifs locatifs résultant de la première adoption de la norme IFRS 16 Contrats de location à compter du 1^{er} septembre 2019.

Retrouvez les chiffres clés du Groupe sur www.altrad.com

Altrad Investment Authority

Société par Actions Simplifiée - Au capital de 338 921 100 €
Siège Social : 16, Avenue de la Gardie - 34 510 Florensac - France - RCS BÉZIERS B 529 222 879

Les commissaires aux comptes

Ernst & Young Audit : Immeuble Le Blasco - 966, Avenue Raymond Dugrand - CS 66014 - 34 060 Montpellier - France
Grant Thornton : Cité Internationale - 44, Quai Charles de Gaulle - CS 60095 - 69 463 Lyon - cedex 06 - France



ALTRAD
125, rue du Mas de Carbonnier - 34 000 Montpellier - France
Tél. +33(0)4 67 94 52 52 - igarcia@altrad.com
www.altrad.com
