



ASSEMBLEE GENERALE DU 11 MAI 2005 ALLOCATION DU PRESIDENT

Mesdames, Messieurs,

L'année 2004 a été une année marquante dans la vie du groupe Eramet.

Au-delà des résultats tout à fait exceptionnels et des bonnes performances opérationnelles obtenues en 2004, sur lesquels je reviendrai, le Groupe tout entier s'est mobilisé pour mener à bien des projets de grande ampleur, qui contribueront durablement à sa compétitivité et à sa croissance.

Tout d'abord, les restructurations annoncées fin 2003 dans les branches Manganèse et Alliages, confrontées toutes deux à des marchés très concurrentiels et dont la compétitivité se dégradait fortement, ont été réalisées, dans les délais et dans les conditions prévus, avec un soin particulier apporté aux conséquences sociales et humaines.

Dans la branche Manganèse, tous les sites de transformation du minerai, que ce soit dans les alliages ou dans la chimie du manganèse, ont fait l'objet d'actions de réduction des coûts en 2003 et 2004. Par ailleurs, l'usine de ferromanganèse de Boulogne sur Mer, qui était confrontée à des pertes structurelles de l'ordre de 20 à 25 M d'euros par an, a été fermée fin 2003.

Dans la branche Alliages, l'année 2004 a vu se concrétiser le plan de reconfiguration industrielle de Aubert & Duval annoncé fin 2003. Ce dernier visait d'une part à réaliser les synergies nées du rapprochement d'Aubert & Duval avec Tecphy et Fortech et d'autre part à améliorer la capacité de l'ensemble ADh à répondre aux exigences de ses grands clients. L'activité a ainsi été structurée autour de quatre pôles industriels : élaboration, laminage, forgeage et matriçage. 46 chantiers avaient été définis en 2003 : transferts d'activités entre sites, mises au point de gamme, homologation. Ils ont tous été réalisés à la fin de 2004. Par ailleurs, les sociétés ADh, Fortech et Tecphy ont été fusionnées au 1^{er} juillet en une seule société, Aubert et Duval.

Ces restructurations, tout à fait indispensables pour la pérennité de l'entreprise sur des marchés très concurrentiels, se sont bien sûr traduites par une période de tensions sociales. Mais que ce soit pour la branche Manganèse ou pour la branche Alliages, les plans de restructurations ont été menés à bien avec une approche responsable. Le Groupe a fait face à ses engagements en matière sociale en mettant en œuvre des plans de reclassement pour le personnel, tant en interne qu'en externe, et en participant à la création de nouveaux emplois sur les bassins d'emplois des sites concernés. Sur le plan environnemental, les conditions de la réhabilitation du site de Boulogne sur Mer proposées par Comilog ont reçu l'aval des autorités compétentes, ce qui va permettre le début des travaux prévus.

Le Groupe a par ailleurs préparé sa croissance future en poursuivant ses grands programmes d'investissement dans les branches Nickel et Alliages et en lançant deux nouveaux projets majeurs dans la branche Manganèse.

Dans la branche Nickel, le programme d'augmentation de 25 % de la capacité de production à 75 000 t a franchi avec succès en 2004 une étape essentielle de sa mise en œuvre avec la réalisation des investissements prévus à l'usine de Doniambo (Nouvelle Calédonie), dont la construction d'un nouveau four, et le développement de la mine de Tiébaghi.

La démolition de l'un des fours et la construction sur le même emplacement du nouveau four, doté d'une puissance considérablement accrue, ont été réalisées en un temps record de 3 mois et demi et même avec une légère avance sur le calendrier prévu. La montée en puissance de la nouvelle capacité a commencé au 2^{ème} semestre et se poursuit actuellement.

Par ailleurs, l'usine de Sandouville, approvisionnée en matte de nickel par l'usine de Doniambo, a testé avec succès au cours de l'année 2004 la production au rythme de 15 000 t par an visé au terme du programme 75 000 t.

Dans la branche Alliages, Aubert et Duval a poursuivi la construction de la nouvelle usine de matriçage de Pamiers, qui comprend une presse d'une puissance de 40 000 t, un laminoir circulaire et les équipements de finition, ce qui en fait une nouvelle unité intégrée essentiellement destinée au marché des pièces pour moteurs d'avion.

Enfin, dans la branche Manganèse, face à la forte demande du marché du manganèse et afin de valoriser au mieux les très importantes ressources du gisement de Moanda au Gabon, Eramet Manganèse a décidé en 2004 de lancer une augmentation de 50 % de la capacité de production de minerai de manganèse de Comilog, qui passerait de 2 millions de tonnes en 2003 à 3 millions de tonnes à l'horizon 2006.

Le 2^{ème} projet pour la branche Manganèse concerne la Chimie du Manganèse, sur laquelle nous détenons des positions mondiales de premier plan. Nous avons décidé en 2004 d'investir dans une nouvelle unité de production de bioxyde de manganèse électrolytique (EMD) en Chine pour suivre la forte croissance de la production locale de

pires alcalines et accompagner ses grands clients. Cette installation devrait démarrer en 2006.

Dans sa politique d'investissement, le Groupe a conjugué vision de long terme et réactivité. Vision de long terme, en décidant dans les branches Nickel et Alliages d'engager il y a plusieurs années, véritablement à contre-cycle, des grands programmes, qui vont ainsi commencer à monter en régime au moment où les marchés visés sont à nouveau très porteurs, et réactivité en engageant très rapidement deux projets dans le manganèse pour répondre à la très forte demande qui est apparue en 2004. C'est dans le même esprit que nous comptons mener à bien notre politique d'investissements dans le futur.

L'organisation du Groupe a été complétée en 2004.

Un nouveau comité de direction international d'Eramet s'est réuni pour la première fois en décembre 2004. Cette équipe rassemble les six membres du comité exécutif et les dirigeants internationaux des principales unités du Groupe.

En Chine, l'organisation locale a été renforcée, sous l'autorité d'un Directeur Général Chinois, afin de mieux prendre en compte l'enjeu des développements du Groupe dans ce pays. Cette structure permettra de favoriser les synergies et d'anticiper sur les évolutions.

Par ailleurs, le Groupe a renforcé les actions permettant de favoriser un fonctionnement plus harmonieux de ses trois branches : coordination et développement de la politique du Groupe en matière de sécurité, d'environnement et de gestion des ressources humaines, préparation d'un nouveau progiciel de consolidation et de reporting commun, création d'une société de trésorerie participante pour l'ensemble des sociétés du Groupe, etc...

En 2004, Eramet a également approfondi son action en matière de gouvernance d'entreprise.

Les travaux du conseil d'administration et de ses comités d'audit et de rémunération se sont déroulés dans le cadre qui avait été élaboré en 2003.

Le Groupe a engagé début 2004 une démarche d'évaluation progressive de son système de contrôle interne, dont la première étape a consisté en l'élaboration d'une cartographie des risques. Le plan d'audit 2005 a été entièrement élaboré à partir de cette cartographie. Les travaux réalisés en 2004 n'ont pas révélé de défaillances ou d'insuffisances graves sur l'organisation du contrôle interne.

L'année 2004 a été riche en satisfactions et en succès dans le fonctionnement opérationnel du Groupe Eramet et dans l'environnement de ses marchés.

Le marché du nickel a connu une deuxième année consécutive de manque de nickel dans le monde. Ce déficit, qui était largement attendu par le marché, résulte d'une part de la croissance de la demande d'acier inoxydable et de superalliages et d'autre part des investissements insuffisants engagés par l'industrie du nickel au cours des années passées. Les cours du nickel ont renoué avec les niveaux record des années 1988-1989, à 6,27 USD/lb en moyenne, soit une hausse de 43 % par rapport à 2003.

Eramet Nickel a su profiter de ce marché en maintenant ses livraisons stables grâce à la politique de stockage mise en œuvre en 2003 en prévision de l'arrêt prévu d'un four pendant plusieurs mois au premier semestre 2004 dans le cadre du programme 75 000 tonnes. Sur le plan commercial, Eramet Nickel a négocié des augmentations significatives de ses prix et a renforcé ses relations avec les principaux consommateurs de nickel chinois, qui vont devenir des acteurs stratégiques du marché mondial de l'acier inoxydable.

La branche Manganèse a connu elle aussi un marché très porteur en 2004. La demande de manganèse est tirée essentiellement par la production d'acier au carbone. Or celle-ci connaît depuis quelques années une forte accélération de sa croissance, tirée notamment par la Chine. Les capacités de production d'alliages de manganèse tout d'abord, puis de minerai de manganèse ont été dépassées par la rapidité de cette croissance en 2004. Ainsi, les prix des alliages de manganèse, négociés généralement sur un rythme trimestriel, ont réagi très brutalement par des hausses considérables au 1^{er} semestre 2004, atteignant de nouveaux records, avant de commencer à baisser au cours du 2^{ème} semestre. Le prix du minerai de manganèse, négocié traditionnellement sur une base annuelle, a enregistré une première hausse de 14 % en 2004, suivie par une hausse de 63% qui s'est concrétisée début 2005.

Les performances industrielles de la branche Manganèse ont été satisfaisantes. La production de minerai et d'aggloméré au Gabon a été poussée pour profiter au maximum des conditions de marché et a atteint le record de 2,5 millions de tonnes. Ceci a été rendu possible par la gestion efficace par Comilog du fonctionnement du train transgabonais. Comilog est en effet opérateur provisoire de ce dernier depuis mai 2003. Son mandat provisoire avait été prolongé au mois de février 2004 pour une durée de dix-huit mois.

Sur le plan commercial, Eramet Manganèse s'est efficacement adapté à sa nouvelle configuration et a su vendre dans de bonnes conditions les quantités de minerai dégagées d'une part par la production supplémentaire et d'autre part par la moindre consommation interne liée à l'arrêt de la production de ferromanganèse à Boulogne sur Mer.

La branche Alliages enfin a vu progressivement repartir ses différents marchés. Les aciers rapides ont connu une nette amélioration, au point que 2004 a été pour Erasteel l'année des livraisons les plus élevées depuis 2001. Les ventes d'aciers d'outillage d'Aubert et Duval ont progressé elles aussi, notamment grâce à la nouvelle organisation dédiée à ce secteur qui avait été décidée en 2003. Au 2^{ème} semestre 2004, Aubert et

Duval a enregistré une très forte croissance de ses commandes pour le secteur de l'aéronautique, tant pour ses pièces matricées que pour ses produits longs. Cette reprise, qui est bien-sûr très bienvenue après deux années difficiles, s'est manifestée 6 mois à un an plus tôt que ce qui avait été prévu par les industriels du secteur. Enfin, le secteur des turbines à gaz, également déprimé ces dernières années, a vu ses perspectives commencer à se stabiliser en fin d'année.

Dans ce contexte de marchés soutenus, conjugués à de bonnes performances opérationnelles et aux effets des restructurations, les résultats de votre Groupe en 2004 sont tout à fait exceptionnels.

Le résultat d'exploitation a progressé de 370 %, à 630 M€, tandis que le résultat net part du Groupe se situe à un nouveau record, à 342 M€.

Malgré la progression rapide des dépenses d'investissements, liée aux grands programmes en cours dans les branches Nickel et Alliages, la trésorerie nette s'est encore renforcée, passant de 68 M€ en 2003 à 278 M€ à la fin de l'année 2004.

La structure du bilan est ainsi considérablement renforcée, ce qui permet au Groupe de se préparer à une nouvelle phase de son développement.

Votre Conseil d'Administration a souhaité poursuivre la politique de distribution d'un dividende régulier et significatif. Il propose un dividende de 2,00 € par action, en forte hausse par rapport au dividende de 0,86 € par action versé au titre de l'exercice 2003.

Par ailleurs, le cours de l'action Eramet a fortement progressé en 2004, terminant l'année à 66,2 €, soit une progression de 73 %. Cette reprise a été réalisée dans des volumes qui se sont encore renforcés par rapport à l'année 2003, avec une moyenne quotidienne de près de 16 000 titres, volume le plus élevé depuis le milieu de l'année 2000.

Examinons maintenant les perspectives pour l'année 2005.

L'environnement de marché paraît favorable en 2005 pour les trois branches simultanément.

Le dynamisme de l'économie chinoise reste un moteur très important pour la demande finale de nos produits. Le gouvernement chinois a engagé au 1^{er} semestre 2004 une série de mesures visant à ramener progressivement le taux de croissance de l'économie vers un régime plus soutenable et surtout à mieux orienter les considérables dépenses d'investissement du pays. Après un 1^{er} trimestre 2004 véritablement en surchauffe, un ralentissement progressif a bien été constaté au 2^{ème} semestre, ce qui

est très positif pour la pérennité de la croissance chinoise. Cette dernière reste extrêmement robuste, avec par exemple une croissance de la production industrielle qui reste actuellement supérieure à 15%.

Les cours du nickel se situent depuis le mois de janvier à des niveaux historiquement élevés, voisins de 7 USD/lb en moyenne. Le marché du nickel pourrait être à nouveau en déficit en 2005, ce qui favoriserait des cours du nickel voisins, en moyenne, de ceux de 2004.

Grâce à son programme d'augmentation de capacité, Eramet Nickel sera en mesure d'accroître sensiblement ses livraisons de nickel dès 2005. Par ailleurs, la dernière étape du programme 75 000 t est engagée avec le lancement de la construction de l'usine d'enrichissement du minerai de Tiébaghi, dont le démarrage est prévu pour la fin de l'année 2006.

L'année 2005 sera également celle du dénouement des Accords de Bercy signés en 1998. Dans un avis du 18 février 2005, l'Entité en charge de l'attribution définitive des droits miniers a attiré l'attention sur la nécessité d'une décision formelle et d'un engagement irrévocable des conseils d'administration de Falconbridge puis de SMSP avant le 1er janvier 2006. L'Etat Français est signataire de ces accords et en garantit ainsi le plein respect.

Le marché du manganèse devrait rester soutenu grâce à la croissance de la production mondiale d'acier au carbone. Ainsi le prix annuel du minerai de manganèse, le fameux « benchmark » entre producteurs australiens et consommateurs japonais, a été négocié en hausse de 63% début 2005. Cependant les prix des alliages de manganèse sont affectés depuis le 2^{ème} semestre 2004 par une croissance excessive de la production mondiale d'alliages, notamment en Chine. La tendance baissière des prix spot des alliages de manganèse s'est accentuée au 1^{er} trimestre 2005.

Un ajustement de l'offre mondiale d'alliages est en cours depuis le début de l'année, avec des baisses de production significatives, notamment en Chine et en Europe de l'Est. La phase d'assainissement du marché des alliages de manganèse pourrait se prolonger encore, mais les niveaux de prix des alliages de manganèse devraient cesser de se dégrader, en raison de la forte hausse de leur coût de production liée au minerai de manganèse et à l'énergie. Grâce aux restructurations réalisées, Eramet Manganèse a renforcé la compétitivité de ses sites de production d'alliages vis à vis de ses principaux concurrents et peut ainsi résister à cette situation de marché difficile.

Le programme d'investissement, en phase avec l'évolution du marché et visant à accroître de 50 % la capacité de production de minerai de manganèse de Comilog au Gabon à 3 millions de tonnes à l'horizon 2006, se poursuit et permettra dès 2005 une augmentation de la production de minerai à 2,7 millions de tonnes.

Les marchés de la branche Alliages devraient être bien orientés en 2005, avec notamment une accélération des ventes au secteur de l'aéronautique. La nouvelle usine de matriçage de Pamiers entrera en production fin 2005 et permettra à partir de 2006 de répondre à la demande croissante des clients de ce secteur.

Le résultat opérationnel du Groupe au 1^{er} semestre 2005 devrait être en progression par rapport au 1^{er} semestre 2004, tout en restant inférieur à celui du 2^{ème} semestre 2004. Les résultats de l'année 2005 devraient demeurer à un niveau élevé, sans toutefois pouvoir égaler ceux de 2004, leur niveau exact étant fortement dépendant des cours du nickel et du manganèse.

Au-delà de l'année 2005 les perspectives sont favorables.

Eramet occupe des positions mondiales de premier plan dans ses trois branches, qui opèrent sur des marchés porteurs sur le long terme (aciers inoxydables, aciers au carbone, aéronautique, production d'énergie,...).

Les grands programmes d'investissement vont monter en régime de façon croissante en 2006, que ce soit la production de nickel du programme 75 000 t, la nouvelle usine de Pamiers ou la production de minerai de manganèse.

Tout en menant à bien ces grands programmes, Eramet disposera à la fin de l'année 2005 de moyens financiers encore accrus, qui lui permettront d'aborder une nouvelle phase de son développement, en continuant à inscrire son action dans le cadre d'une vision de long terme.

C'est avant tout grâce aux compétences, à la motivation et à la capacité d'innovation des hommes et des femmes du Groupe que nous pourrions réussir cette nouvelle étape.

Notre modèle de développement continuera à privilégier une croissance harmonieuse, qui bénéficie durablement à l'ensemble des parties prenantes qui nous entourent, collaborateurs, actionnaires, partenaires, mais aussi collectivités locales où nos sites industriels sont implantés à travers le monde.

- ooOoo -