



ASSEMBLEE GENERALE DU 27 AVRIL 2006 ALLOCATION DU PRESIDENT

Mesdames, Messieurs,

L'année 2005 a été une nouvelle année de performances très élevées pour Eramet, malgré des prix des alliages de manganèse en fort repli par rapport au niveau exceptionnel de 2004 et des mouvements sociaux importants en Nouvelle-Calédonie, qui ont limité les résultats de la branche Nickel.

Grâce à la diversité de ses activités et au renforcement des efforts de productivité mis en œuvre depuis deux ans, votre Groupe a montré une solide capacité de résistance et a obtenu des résultats historiquement élevés, qui démontrent la qualité de son modèle pour répondre aux défis posés par la mondialisation et bénéficier pleinement du nouveau dynamisme de l'économie mondiale.

Fort de ses bons résultats et de sa situation financière très solide, Eramet a poursuivi la construction de ses grands programmes d'investissements internes, qui vont commencer à générer une accélération de la croissance du chiffre d'affaires et, à prix inchangés, des résultats de votre Groupe sur les années 2006-2008.

Au-delà de ces programmes de croissance interne importants, Eramet dispose de moyens financiers qui lui permettent de viser de nouvelles ambitions de croissance externe, dans un contexte de croissance économique mondiale et chinoise renforcée. Il nous appartient de réaliser ce développement de façon optimale et de renforcer les positions mondiales de nos trois branches et de nos différentes activités.

C'est pourquoi j'ai engagé Eramet dans une nouvelle démarche de mobilisation en profondeur de ses équipes. Cette démarche, baptisée Leaders, vise à amener le Groupe à se projeter avec ambition au-delà de ses frontières actuelles, qu'elles soient géographiques, techniques, mais aussi dans les méthodes de travail individuelles et collectives.

L'économie mondiale a été à nouveau très dynamique en 2005. Ceci a été visible dans la plupart des zones en dehors de l'Europe. Le principal facteur reste bien-sûr la poursuite d'une mutation économique sans précédent en Chine. Celle-ci entraîne l'ensemble de la zone Asie et se traduit par une consommation exceptionnelle d'aciers et de matières premières.

Ainsi, les marchés finaux des trois branches d'Eramet ont été robustes, avec une forte croissance de la consommation réelle mondiale d'aciers au carbone et d'aciers inoxydables, et une accélération marquée du cycle de l'aéronautique. Les marchés de l'outillage ont eux-aussi été soutenus, mais leur centre de gravité géographique continue à se délocaliser hors des zones traditionnelles que sont l'Europe et les Etats-Unis.

Examinons maintenant plus en détail comment les trois branches de votre Groupe se sont comportées dans cet environnement globalement porteur.

Eramet Nickel, tout d'abord, a bénéficié de prix du nickel à nouveau en hausse en 2005. Ces derniers ont atteint le niveau de 6,69 USD/livre en moyenne contre 6,27 USD/livre en 2004, malgré une période de déstockage qui a affecté le marché mondial de l'acier inoxydable et du nickel au 2^{ème} semestre. Les prix très élevés du nickel ont provoqué chez les producteurs d'acier inoxydable un recours accru au nickel issu du recyclage et des tentatives de substitution par des nuances d'acier inoxydable contenant moins de nickel, mais aux propriétés techniques inférieures. Cependant, ces facteurs n'ont que faiblement pesé sur les cours du nickel au LME au 2^{ème} semestre, car les effets d'anticipation haussière de la part des intervenants financiers sont restés prépondérants.

Eramet Nickel, dont les prix de vente sont directement liés aux cours du nickel au LME, a profité de cet environnement de prix en 2005. Malheureusement, sa production et ses livraisons de nickel ont été freinées par une situation sociale très perturbée en Nouvelle-Calédonie, dont une grève de trois semaines au 4^{ème} trimestre 2005. Ces mouvements sociaux d'amplitude anormale trouvent leur origine dans la création d'un nouveau syndicat en Nouvelle-Calédonie, le CSNTC, qui a entretenu toute l'année un climat conflictuel afin d'attirer de nouveaux adhérents en vue des élections des représentants du personnel, qui se sont tenues fin octobre.

La production métallurgique d'Eramet Nickel a donc été limitée à 59 576 t contre un objectif de 67 000 t planifié dans le cadre de la montée en régime du programme d'augmentation de la capacité à 75 000 t.

Les résultats d'Eramet Nickel ont par ailleurs été affectés par l'évolution défavorable du taux de change entre l'euro et le dollar américain ainsi que par la hausse des coûts du fuel. Le résultat opérationnel courant d'Eramet Nickel a toutefois atteint 243 M d'euros, soit une marge opérationnelle de 31 %.

La branche Manganèse, quant à elle, a dégagé un résultat supérieur à celui de la branche Nickel pour la 2^{ème} année consécutive. En 2005, la production mondiale d'aciers au carbone, qui tire 90% de la demande de manganèse, a augmenté de près de 6 %. Mais les prix des alliages de manganèse, qui avaient atteint un record historique en 2004, sont retombés en 2005, en raison d'une augmentation trop rapide

de l'offre. En moyenne, les prix spot des alliages de manganèse ont même baissé de plus de 40 % en 2005, avec une baisse plus marquée au 2^{ème} semestre, où ils sont retombés au niveau de 2003. Conformément à sa stratégie, Eramet Manganèse a dégagé entre 2003 et 2005 des gains de productivité considérables dans son activité de production d'alliages de manganèse, tant par des fermetures de sites, que par des réductions d'effectifs et des gains techniques, ce qui lui permet de se situer aujourd'hui parmi les producteurs les plus compétitifs au monde et de résister aux phases de marchés plus difficiles, telles que celle du 2^{ème} semestre 2005.

Les prix du minerai de manganèse, dont l'évolution est décalée par rapport à celle des alliages du fait de leur mode de négociation, généralement annuel, se sont inscrits en hausse en 2005. Mais cette hausse du minerai n'a que partiellement compensé l'effet négatif des prix des alliages sur les résultats de 2005. Sur un plan opérationnel, Comilog a dépassé ses objectifs de production de minerai de manganèse et atteint un nouveau record dans le cadre de son programme d'augmentation de capacité. Par ailleurs Comilog a franchi une nouvelle étape stratégique dans son développement avec l'obtention de la concession du train Transgabonais, qui relie la mine de Moanda au port d'Owendo, pour une durée de 30 ans.

Enfin, la branche Manganèse a bénéficié des excellents résultats de sa filiale américaine GCMC, leader américain et mondial du recyclage des catalyseurs pétroliers. Cette dernière a fortement développé son activité et ses parts de marchés, au moment même où les prix des principaux produits qu'elle récupère et commercialise, le molybdène et le vanadium, ont considérablement augmenté.

Comme annoncé, le résultat opérationnel courant d'Eramet Manganèse a été en baisse en 2005 par rapport au niveau exceptionnel de 2004. Mais il a cependant résisté à un niveau élevé, à 264 M d'euros, soit 23% de marge opérationnelle.

Eramet Alliages, enfin, a poursuivi son redressement en 2005.

Le secteur de l'aéronautique, qui représente environ la moitié de l'activité d'Aubert et Duval, est entré en phase d'accélération rapide en 2005. Ainsi, les livraisons d'avions de Boeing et Airbus ont ensemble progressé de plus de 25 %. Aubert et Duval a été confronté à un double défi en 2005. Sur le plan industriel, il lui a fallu mettre en œuvre une montée extraordinairement rapide de ses cadences de production, avec parfois des hausses de l'ordre de 50% sur certaines pièces matricées. Pour ce faire, Aubert et Duval a notamment engagé par anticipation plusieurs investissements programmés sur les années 2006-2007. Simultanément, Aubert et Duval a dû faire face à des hausses considérables des coûts d'achat de ses principales matières premières telles que le titane, l'aluminium, les superalliages, etc...Au total la hausse des coûts des produits achetés a représenté plus de 115 millions d'euros, soit environ 15 % du chiffre d'affaires. Des efforts commerciaux majeurs ont été déployés auprès des grands donneurs d'ordre pour répercuter le mieux possible ces hausses de prix.

Erasteel, leader mondial des aciers rapides, a été confronté lui aussi au défi des hausses des coûts de ses matières premières et a réussi à mettre en œuvre une politique commerciale permettant de répercuter efficacement ces hausses auprès de ses clients. Par ailleurs, Erasteel a continué à s'adapter au mouvement de délocalisation de ses marchés, en accompagnant la croissance des marchés des outils

de coupe en Asie et en Amérique Latine et en recentrant son développement sur des produits à forte valeur ajoutée.

Ainsi, malgré le double défi de la croissance rapide de l'aéronautique et des coûts des matières premières, le résultat opérationnel courant d'Eramet Alliages s'est significativement redressé, passant de 16 M d'euros en 2004 à 47 M d'euros en 2005.

Au total, le résultat opérationnel courant du Groupe en 2005 a baissé de 16 % par rapport au niveau exceptionnel de 2004, à 542 M d'euros, tout en restant élevé, à 20 % de marge opérationnelle.

Le résultat net part du Groupe se situe à un nouveau record, à 377 M d'euros, contre 346 M d'euros en 2004. Ce résultat net comprend l'effet de l'indemnité minière liée au dénouement des Accords de Bercy, à hauteur de 77 M d'euros.

L'année 2005 était en effet l'année de l'échéance des Accords de Bercy. Dès le début, Eramet s'est totalement positionné dans le respect total de ces Accords, conformément à son engagement, tout en veillant à leur application effective et complète.

C'est dans cet esprit qu'Eramet a engagé une démarche auprès du Tribunal de Grande Instance de Paris au mois de Décembre 2005 visant à geler les titres miniers en attente d'une décision formelle de Falconbridge de construire l'usine du Nord. Le tribunal a confirmé la nécessité d'une décision irrévocable de Falconbridge, a acté la promesse de Falconbridge de construire cette usine, a enregistré la position de l'Etat Français cautionnant cette promesse de Falconbridge, et nous a donc déboutés. Il a cependant rappelé que l'Etat Français devait s'assurer de la construction effective de cette usine et faire respecter les droits d'Eramet en cas de défaillance de Falconbridge.

A la fin de l'année 2005, l'échange de gisements prévu par les Accords de Bercy a donc eu lieu. Eramet/SLN ont reçu l'indemnité minière correspondante, ce qui s'est traduit sur le plan comptable par le résultat exceptionnel que je viens d'évoquer.

Eramet restera vigilant et veillera de façon responsable au respect des engagements pris par Falconbridge devant le Juge et devant l'Etat, qui sont un enjeu important pour le développement économique de la Nouvelle-Calédonie.

Au-delà de la simple addition de ses activités, le Groupe a continué à progresser en 2005 dans sa démarche de recherche de la performance collective, avec l'implantation d'un nouveau système de reporting financier et opérationnel commun, la mise en œuvre d'une gestion centralisée de la trésorerie, le déploiement d'un intranet, l'extension à l'ensemble des sites français du système d'Informations Environnementales, le rôle croissant des Achats Groupe, notamment dans le domaine critique des achats d'énergie. La politique Groupe en matière de sécurité a continué à porter ses fruits, avec une nouvelle réduction du taux de fréquence. Malgré ces réelles améliorations de

la maîtrise de la sécurité, le Groupe a eu à déplorer un décès en 2005. Enfin, la structure locale du Groupe en Chine a été renforcée afin d'appuyer les projets de développement commercial et industriel des trois branches.

A travers toutes ces avancées collectives, Eramet progresse en tant que Groupe, améliore son efficacité et sa capacité à réussir durablement.

Les programmes d'investissement du Groupe ont été poursuivis et dans plusieurs cas amplifiés afin de tirer le meilleur parti de la croissance de nos marchés et de nos actifs miniers et industriels.

Dans la branche Nickel, le programme d'augmentation de 25 % de la capacité de production à 75 000 t a vu la conclusion de sa première phase, avec l'achèvement de la construction du convoyeur en mer du minerai de Tiébaghi. Par ailleurs, les travaux de la dernière partie du programme, l'usine d'enrichissement du minerai de Tiébaghi, ont commencé.

Dans la branche Manganèse, face à la poursuite d'une forte croissance des marchés de l'acier et du manganèse, Eramet a décidé une nouvelle extension de son programme d'augmentation de la capacité de production de minerai de manganèse de Comilog, au-delà des 3 millions de tonnes visées à l'horizon 2006, pour porter cette dernière à 3,5 millions de tonnes en 2008.

Dans la Chimie du Manganèse, Eramet Manganèse avait engagé en 2004 un projet d'investissement en Chine avec la construction d'une nouvelle unité de production de bioxyde de manganèse électrolytique pour piles alcalines. En 2005, Eramet a pris la décision de financer cet investissement à 100% et de prévoir une 2^{ème} phase pour doubler rapidement la capacité de production pour un coût inférieur.

Dans le recyclage des catalyseurs, Eramet a approuvé en décembre la décision de sa filiale américaine GCMC d'investir dans une nouvelle usine de calcination. Celle-ci sera située en Alberta et permettra à GCMC de répondre à la croissance rapide du raffinage des sables bitumeux.

Dans la branche Alliages, enfin, 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.

Ces différents programmes vont contribuer non seulement à développer le chiffre d'affaires des trois branches mais aussi à accroître leur compétitivité, sur des marchés mondiaux toujours très concurrentiels.

Malgré les dépenses d'investissements, liées aux grands programmes en cours dans les trois branches, la trésorerie nette de votre Groupe a encore augmenté en 2005, passant de 288 M€ fin 2004 à 364 M€ à la fin de l'année 2005.

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

Par ailleurs, votre Conseil d'Administration a souhaité poursuivre la politique de distribution d'un dividende régulier et significatif. Il propose un dividende de 2,10 € par action, en hausse par rapport au dividende de 2,00 € par action versé au titre de l'exercice 2004. Ceci traduit la confiance de la Direction et du Conseil d'Administration dans la solidité des perspectives de votre Groupe.

Le cours de l'action Eramet a progressé de 22% en 2005, terminant l'année à 81 €, ce qui fait suite à une augmentation de 73% en 2004. Cette progression du cours a de plus été réalisée dans des volumes de transaction moyens en hausse de 20% par rapport à 2004.

Grâce à cette nouvelle amélioration de la liquidité du titre, Euronext Paris a annoncé le passage de l'action Eramet au SRD à compter du 28 mars 2006.

Depuis le début de l'année, le cours de l'action Eramet a repris sur une tendance de forte croissance. Il a récemment dépassé les 145 euros.

Examinons maintenant les perspectives pour l'année 2006.

L'environnement de marché paraît favorable en 2006 pour les trois branches simultanément.

La Chine poursuit sa formidable croissance, sur une échelle sans précédent historique, qui couple une urbanisation rapide des populations avec des investissements considérables en infrastructure et un développement industriel de plus en plus diversifié. Ceci se traduit toujours par une forte intensité de consommation de matières premières. Par ailleurs, la croissance économique reste forte dans la plupart des autres zones, notamment au Japon et aux Etats-Unis.

Les cours du nickel au LME se situent depuis le début de l'année à des niveaux supérieurs à la moyenne déjà très élevée de 2005. Plus récemment, entraînés par l'afflux massif de fonds investis globalement sur les marchés des matières premières, ils ont franchi à la hausse le seuil symbolique des 8 USD/livre et ont même atteint temporairement 9 USD/livre. Cependant, malgré la reprise de demande consécutive à la fin du déstockage qui avait affecté le marché de l'acier inoxydable en 2005, nous estimons que le marché physique du nickel pourrait être en léger excédent en 2006, ce qui pourrait provoquer un ajustement des cours du nickel au cours des mois à venir. Grâce à l'acquis des premiers mois de l'année et à l'environnement économique général, la moyenne des cours du nickel sur l'année 2006 devrait néanmoins se situer à un niveau toujours élevé.

Dans le cadre de son programme d'augmentation de capacité, Eramet Nickel vise une production en hausse de près de 15% à 68 000 t. Par ailleurs, la construction de l'usine d'enrichissement du minerai de Tiébaghi se poursuit de façon satisfaisante.

La demande de manganèse devrait rester soutenue en 2006 grâce à la poursuite d'une croissance de la production mondiale d'acier au carbone de l'ordre de 6%. Les prix des alliages de manganèse continuent à se redresser graduellement par rapport au point bas du 2^{ème} semestre 2005 et pourraient avoisiner en 2006 le niveau moyen de 2005. Les prix du minerai de manganèse, qui sont généralement négociés de façon annuelle sont attendus en baisse en 2006.

Cependant, Eramet Manganèse sera en mesure de livrer en 2006 des quantités de minerai de manganèse en progression, grâce à la réduction de ses stocks et à l'accroissement de sa capacité installée à 3 millions de tonnes.

Les prix du molybdène et du vanadium commercialisés par GCMC, issus du recyclage des catalyseurs, devraient s'établir en baisse sensible en moyenne par rapport à l'année 2005.

Les marchés de la branche Alliages devraient eux aussi être bien orientés en 2006, avec notamment une accélération des ventes au secteur de l'aéronautique. Eramet Alliages fait porter ses efforts en priorité absolue sur la réduction de son BFR et sur la poursuite des hausses de prix visant à compenser le coût des matières premières et de l'énergie. Des progrès sont également à réaliser dans la maîtrise des procédés techniques et une nouvelle étape d'informatisation doit permettre d'affiner la gestion. La construction de la nouvelle usine de matriçage de Pamiers sera achevée au 1^{er} semestre et les premières pièces pour test seront produites dès le milieu de l'année.

Le résultat opérationnel courant du Groupe au 1^{er} semestre 2006 devrait être légèrement supérieur à celui du 2^{ème} semestre 2005. Les résultats de l'année 2006 devraient demeurer à un niveau élevé, bien que probablement en baisse par rapport à ceux de l'année 2005, du fait de l'évolution défavorable des prix des produits vendus par la branche Manganèse.

Au-delà de l'année 2006, votre groupe dispose d'un fort potentiel de croissance.

Eramet occupe déjà aujourd'hui 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, recyclage...). Ces dernières constituent une base solide autour de laquelle construire pour amener le Groupe à une nouvelle dimension, notamment par des opérations de croissance externe.

Ces développements seront réalisés avec la sélectivité et la prudence qui s'imposent, tout en faisant jouer au maximum les synergies possibles et l'expertise accumulée dans nos domaines d'activité actuels. La croissance est pour Eramet plus qu'un simple enjeu arithmétique de taille. Elle permettra au groupe d'accroître encore ses performances économiques, sa rentabilité et de continuer à se positionner comme un interlocuteur

privilegié, capable de satisfaire pleinement les besoins de ses grands clients. C'est aussi bien-sûr un facteur essentiel pour l'enrichissement et le déploiement plus large de notre potentiel humain et de nos compétences technologiques.

Enfin, nous continuerons à renforcer dans nos activités actuelles comme dans nos développements, notre prise en compte de l'ensemble des parties prenantes qui nous entourent et de privilégier notre projet de croissance rentable, durable et harmonieuse.

La réussite sur le long terme de cette ambition repose avant tout sur les hommes et les femmes d'Eramet. C'est pourquoi nous avons engagé en 2005 un grand projet d'entreprise mobilisateur, que nous avons appelé Leaders. Ce projet, qui a débuté par une large enquête interne, a permis de distinguer la diversité des attentes des acteurs d'Eramet, ainsi que les points forts et les points faibles de nos modes de fonctionnement. 12 actions de fond ont été ciblées, tant dans le domaine de la communication, que du management et des ressources humaines. Le projet Leaders a également permis de retenir 7 valeurs fondamentales orientées vers la réussite de nos ambitions.

Le déploiement sur le terrain des actions retenues va être mis en œuvre tout au long de l'année 2006. J'ai toute confiance dans la motivation et les capacités de nos équipes pour réussir ensemble ces profondes évolutions et porter votre Groupe vers de nouvelles performances.

Mesdames et Messieurs, chers actionnaires, je vous remercie pour votre attention et je suis heureux d'avoir pu partager avec vous nos réalisations ainsi que notre vision d'Eramet.

Je suis prêt maintenant à répondre à vos questions.

- ooOoo -