



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Rapport financier annuel

2015/16

ALSTOM
*Designing fluidity**

1	DESCRIPTION		
	DES ACTIVITÉS DU GROUPE 	3	
	Caractéristiques du secteur d'activité	4	
	Position concurrentielle	7	
	Stratégie	7	
	Offre	8	
	Recherche et développement	15	
2	RAPPORT DE GESTION		
	SUR LES RÉSULTATS		
	FINANCIERS CONSOLIDÉS –		
	EXERCICE 2015/16 	19	
	Événements significatifs	20	
	Des objectifs confirmés pour 2020	24	
	Performance commerciale	24	
	Compte de résultat	27	
	Bilan	30	
	Liquidités et ressources financières	33	
	Utilisation d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable	35	
3	INFORMATION FINANCIÈRE 	39	
	États financiers consolidés	40	
	Comptes annuels	112	
4	FACTEURS DE RISQUES 	137	
	Risques liés à l'environnement économique et aux activités du Groupe	138	
	Risques opérationnels	142	
	Risques financiers	145	
	Risques liés aux acquisitions, cessions et autres opérations de croissance externe	149	
	Risques liés aux opérations avec General Electric	150	
	Risques juridiques et fiscaux	150	
	Politique de gestion des risques et assurances	153	
5	GOUVERNEMENT		
	D'ENTREPRISE		155
	Rapport du Président du Conseil d'administration 		156
	Comité exécutif		198
	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Alstom 		200
	Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital		201
	Conventions et engagements réglementés		208
	Commissaires aux comptes 		208
6	DÉVELOPPEMENT DURABLE :		
	RESPONSABILITÉ SOCIALE		
	D'ALSTOM		209
	Stratégie de développement durable		210
	Solutions pour une mobilité durable		215
	Performance environnementale		221
	Performance sociale		228
	Relations avec les parties prenantes externes		243
	Synthèse des indicateurs / chiffres clés 2015/16		253
	Rapport du Commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion		256
	Liste des informations obligatoires 		259
7	INFORMATIONS		
	COMPLÉMENTAIRES		261
	Information sur le Groupe et la société mère		262
	Information sur le capital social 		268
	Organigramme simplifié au 31 mars 2016		281
	Information sur le Rapport financier annuel		282
	Information sur le Document de Référence 		283
	Table de concordance		284

The ALSTOM logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letter 'O' is stylized with a white circle inside it.

Société anonyme au capital de € 1 533 889 525
48, rue Albert Dhalenne – 93400 Saint-Ouen (France) – RCS : 389 058 447 Bobigny

2015/16

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 31 mai 2016, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires. Le présent Document de Référence intègre tous les éléments du Rapport Financier Annuel mentionnés à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi qu'à l'article 222-3 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers. Une table de concordance figure en page 284. Des exemplaires du présent Document de Référence sont disponibles sur notre site Internet : www.alstom.com.

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

1

/ CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR D'ACTIVITÉ 	4
Facteurs de croissance du marché	4
Principaux marchés	6
/ POSITION CONCURRENTIELLE 	7
/ STRATÉGIE 	7
Une organisation orientée client	7
Une gamme complète de solutions	7
L'innovation créatrice de valeur	7
L'excellence opérationnelle et environnementale	8
Une culture fondée sur la diversité et l'entrepreneuriat	8
/ OFFRE 	8
Trains	9
Systèmes	11
Services	12
Signalisation	12
/ RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT 	15
Développement de la gamme	15
Innovation	16



Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme

Alstom est un des leaders mondiaux du secteur des équipements, des systèmes, des services ferroviaires et de la signalisation pour les transports urbains, périurbains, régionaux et grandes lignes, ainsi que pour le transport de fret. Il bénéficie d'un marché porteur avec des fondamentaux solides, tiré par la croissance économique, l'urbanisation croissante, les préoccupations environnementales et les dépenses publiques. Dans ce contexte, Alstom a su construire une présence à la fois locale et mondiale qui le distingue de la plupart de ses concurrents et lui donne une proximité réelle avec ses clients et une plus grande flexibilité industrielle. Son offre, l'une des plus complètes et des plus intégrées du marché, et sa position parmi les leaders technologiques placent Alstom dans une situation unique pour bénéficier de la croissance mondiale du marché des transports ferroviaires. Enfin, pour générer une croissance profitable, Alstom met l'accent sur l'excellence opérationnelle et l'évolution du mix produit.

CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR D'ACTIVITÉ

FACTEURS DE CROISSANCE DU MARCHÉ

Le marché ferroviaire est soutenu sur le long terme par de solides leviers. L'urbanisation entraîne une demande croissante en infrastructures, trains (principalement pour des solutions intégrées) et signalisation notamment dans les pays émergents. Les marchés matures, en revanche, sont davantage soutenus par les projets de renouvellement et de modernisation des infrastructures existantes, ainsi que par les préoccupations environnementales croissantes.

Urbanisation

La combinaison de la croissance économique et démographique devrait inciter de plus en plus de populations à vivre dans les villes. D'ici 2050, la population mondiale devrait atteindre plus de 9 milliards d'habitants, dont près de 70 % vivront en zone urbaine (source : FNUP, Fonds des Nations unies pour la population). Cette tendance à l'urbanisation devrait être particulièrement forte en Chine, en Inde et dans les pays en développement d'Afrique et d'Amérique latine.

Cette évolution entraîne une saturation croissante des aéroports, des routes et des infrastructures ferroviaires existantes. Face à cette situation, le rail constitue la solution souvent la plus aisée, la plus sûre et la plus propre, en mesure d'offrir une alternative crédible et compétitive au transport routier et aérien.

Par ailleurs, dans les pays matures, la population devrait être incitée à délaisser les modes de déplacement individuels tels que la voiture et à privilégier les transports publics, tels que les métros et les tramways. Cette évolution sera favorisée par la promotion active de modes de transport en commun, moins chers, plus durables et plus respectueux de l'environnement. Par conséquent, les responsables de l'aménagement urbain et les populations devront rechercher des systèmes de transport urbain efficaces, confortables et facilitant l'inter-modalité ⁽¹⁾. Dans ce contexte, le rail permet d'offrir les solutions de mobilité idéales en termes de sécurité, de confort et de respect de l'environnement pour les systèmes de transport urbain et interurbain.

De plus, l'extension des zones périurbaines devrait favoriser cette croissance urbaine et imposer des solutions de transport adaptées. Les innovations permettant de réduire les impacts environnementaux dans les zones urbaines, tels que la pollution et le bruit, ainsi que l'amélioration de l'efficacité énergétique de ces modes de transport devraient devenir, dès lors, des priorités majeures.

L'urbanisation croissante devrait aussi entraîner l'extension des réseaux de transport reliant les grandes et les petites villes. À cet égard, il a déjà été démontré que le train à grande vitesse est à la fois beaucoup plus sûr et moins consommateur d'énergie que les autres modes de transport

(source : CE Delft). L'accroissement des lignes à grande vitesse et le renouvellement du parc de trains devraient avoir lieu dans les marchés matures et émergents, tandis que la création de nouveaux réseaux ouvrira des opportunités supplémentaires.

Développement durable

Les émissions de gaz à effet de serre, l'impact de la pollution de l'air sur la santé, le changement climatique, le recyclage, la récupération, l'efficacité énergétique et le bruit font partie des préoccupations les plus significatives en matière d'environnement et de développement durable exprimées par les populations et les responsables politiques. Par rapport à ces questions, le rail offre des performances supérieures aux autres modes de transport, ce qui devrait avoir un impact positif sur l'évolution du marché ferroviaire. Certains défis devront toutefois être relevés dans ces différents domaines pour respecter les objectifs ambitieux de réduction des émissions dans les délais impartis. En outre, si les préoccupations par rapport à ces questions sont déjà importantes sur les marchés matures, elles prennent peu à peu de l'ampleur dans les pays émergents.

Le Livre blanc de l'Union européenne plaide pour une réduction des émissions de gaz à effet de serre de 80 à 95 % en dessous des niveaux de 1990 d'ici à 2050. Le transport, représentant environ 25 % de ces émissions, doit contribuer à cette réduction. Parmi les objectifs fixés pour le transport d'ici 2050, il convient de noter les suivants :

- 60 % de réduction des émissions par rapport aux niveaux de 1990 ;
- 30 % du fret routier (sur des distances supérieures à 300 kilomètres) transférés vers le ferroviaire et/ou le maritime d'ici 2030 ;
- plus de 50 % du transport passager inter-cité en ferroviaire d'ici 2050 ;
- plus de voitures à combustibles classiques dans les villes d'ici 2050.

À l'échelle mondiale, la conférence de Rio de 2012 a prévu que sur une période de 10 ans, 175 milliards de dollars seraient alloués au développement du transport public urbain. Plus récemment, en septembre 2014, l'Union internationale des chemins de fer (UIC), représentant 240 membres répartis sur six continents, a présenté son initiative baptisée « UIC Low Carbon Rail Transport Challenge ». Cette initiative répond à l'appel du Secrétaire général des Nations unies pour que des engagements ambitieux soient pris à l'occasion du Sommet sur le climat. Les objectifs fixés à l'horizon 2050 se concentrent sur une réduction de 60 % de la consommation finale d'énergie et de 75 % des émissions de CO₂ résultant de l'activité ferroviaire, par rapport aux données de base de l'année 1990 (source : UIC). Alstom soutient cette

(1) L'inter-modalité correspond à l'utilisation de plusieurs modes de transport au cours d'un même déplacement.

initiative et contribue à la réalisation des objectifs qui ont été fixés, en développant et fournissant des solutions ferroviaires toujours plus efficaces énergétiquement et attrayantes.

L'Accord de Paris constitue une avancée significative dans la lutte internationale contre le changement climatique. La COP21 a notamment permis de faire émerger une vision plutôt ambitieuse avec les objectifs de maintenir le changement climatique en dessous des + 2 °C et d'atteindre une neutralité carbone dans la deuxième moitié du siècle.

La visibilité accrue des conséquences du changement climatique incite ainsi les gouvernements et les organismes de régulation à mener des actions pour en limiter l'ampleur en réduisant les émissions de gaz à effet de serre et pour anticiper les conséquences probables des évolutions attendues. En particulier, le processus de l'Agenda des Solutions dit *Lima Paris Action Agenda* mis en œuvre dans le cadre de la COP21, l'initiative *Paris Process on Mobility and Climate*, et les nombreux événements associés tels que le « *Transport Day* » ont apporté en 2015 une visibilité sans précédent au secteur du transport. Il est désormais clairement identifié comme un contributeur significatif aux émissions internationales de gaz à effet de serre mais aussi comme un acteur essentiel de la réduction de ces émissions.

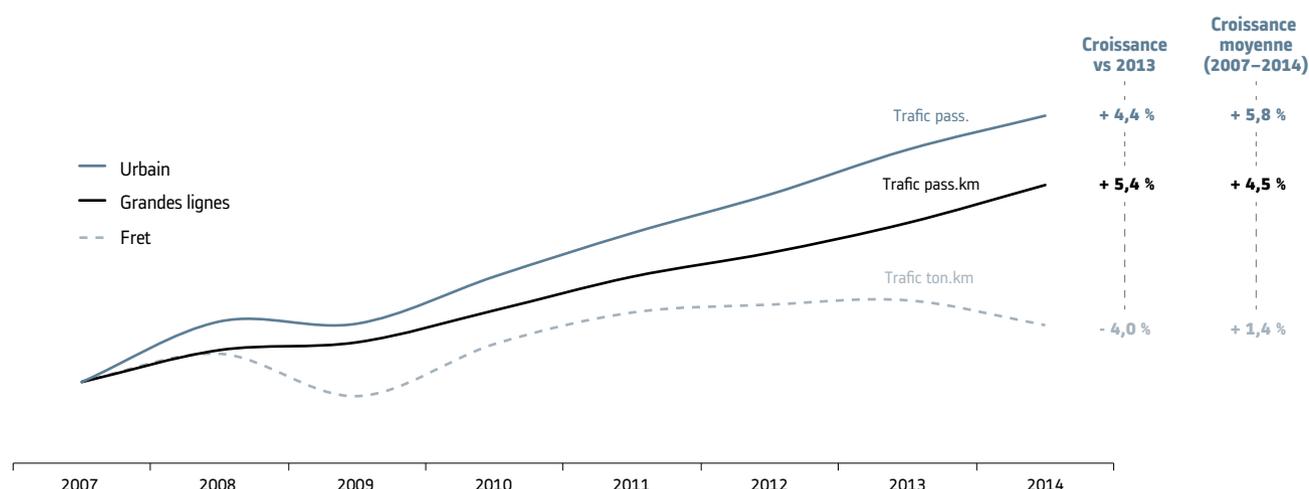
Pour Alstom, le rail est aujourd'hui clairement positionné parmi les modes de transport motorisés émettant le moins de carbone au passager transporté.

Croissance économique

Au cours de ces dernières années, l'économie mondiale a connu des turbulences qui ont freiné la croissance et accru les déficits publics. Malgré cela, la croissance du produit intérieur brut (PIB) mondial devrait rester positive : selon les prévisions, cette croissance devrait se situer autour de + 4 % par an sur la période 2014-2020. Elle est tirée par des régions émergentes comme la Chine, l'Inde et l'Asie du Sud-Est (environ + 6 % par an) ainsi que par le Moyen-Orient/Afrique (environ + 5 % par an) tandis que les régions développées comme la zone euro ou les États-Unis devraient croître à un rythme plus modéré de l'ordre de + 2,5 % par an (source : FMI).

De plus, le transport ferroviaire de passagers n'a pas été significativement touché par la dernière récession économique. Ces dernières années, le trafic mondial de passagers urbains et grandes lignes a régulièrement progressé avec respectivement une croissance moyenne de 5,8 % et 4,5 % entre 2007 et 2014. Dans les années à venir, le trafic passager mondial devrait croître de 4,8 % par an jusqu'en 2020 (source : *SCI Verkehr*). Le trafic fret est plus volatil et impacté par l'environnement économique. Il a enregistré une croissance moyenne de 1,4 % entre 2007 et 2014 avec une décroissance de 4 % l'année dernière.

ÉVOLUTION DU TRAFIC MONDIAL DE 2007 À 2014 ⁽¹⁾



(1) Les chiffres du trafic urbain concernent le Top 30 des villes à travers le monde ; les chiffres du trafic grandes lignes et fret concernent les principaux opérateurs nationaux à travers le monde.

Financements publics

Malgré des contraintes budgétaires à court terme, l'industrie ferroviaire demeure stratégique et fait l'objet de programmes d'investissements partout dans le monde :

- Les Chemins de fer indiens (*Indian Railways*) ont annoncé un programme d'investissements de € 120 milliards sur les cinq prochaines années (2015-2019) qui vise à faire passer la capacité de transport quotidien de passagers de 21 millions à 30 millions, à augmenter de 20 % la taille du réseau et à faire passer la capacité annuelle de transport de marchandises de 1 milliard à 1,5 milliard de tonnes (source : *Indian Railways*).
- La Chine va étendre son réseau ferré urbain de 6 000 kilomètres d'ici 2020, avec un investissement total d'environ € 400 milliards (source : *Global Times*).

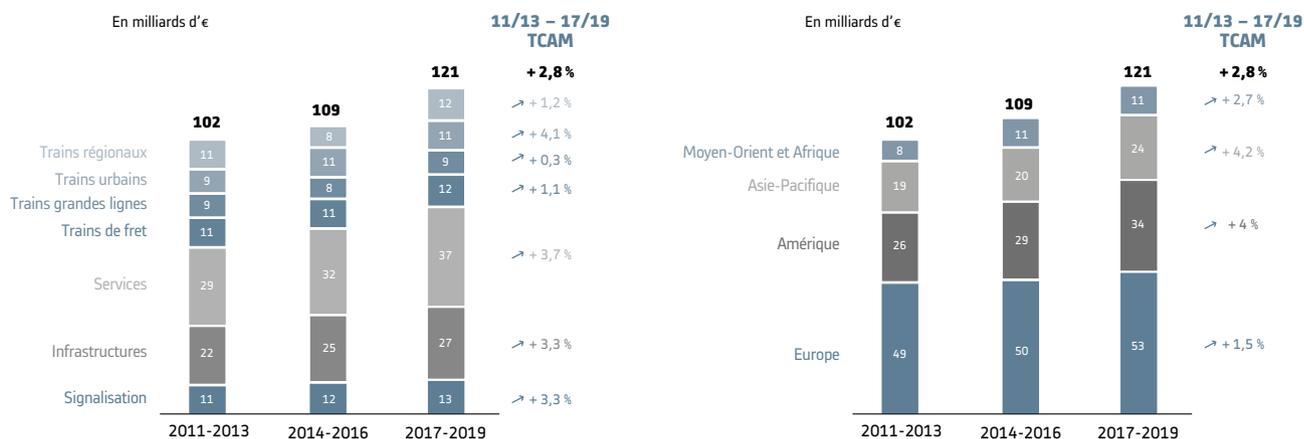
- En Europe, l'initiative baptisée « *Connecting Europe Facility* » représente € 26 milliards d'investissements dans des infrastructures de transport sur la période 2014-2020, notamment dans des infrastructures ferroviaires et des systèmes de signalisation (source : Commission européenne).
- Des partenariats public-privé (PPP) ont été conclus en particulier en Europe, en Inde et au Brésil.
- Aux États-Unis, le « *Railroad Rehabilitation & Improvement Financing* » (RRIF) a été promulgué le 4 décembre 2015 donnant accès aux opérateurs, aux États et aux autorités de transport à des prêts jusqu'à 35 milliards de dollars pour financer les projets de développement et modernisation des infrastructures ferroviaires.

PRINCIPAUX MARCHÉS

Évolution du marché

Selon l'UNIFE (Union des industries ferroviaires européennes), le marché annuel mondial accessible pour la période 2014-2016 est estimé à € 109 milliards. Ce marché devrait se développer pour atteindre un montant moyen annuel de € 121 milliards sur la période 2017-2019, soit un taux de croissance moyen annuel de + 2,8 % (source : rapport UNIFE 2014).

MARCHÉ PAR PRODUIT ET RÉGION ⁽¹⁾ (valeur annuelle moyenne)



(1) Moyenne annuelle – Marché accessible

Source : UNIFE Étude marketing 2014

Le **marché européen**, premier marché ferroviaire mondial, devrait connaître une croissance moins marquée en passant de € 49 milliards à € 53 milliards par an sur la période comprise entre les années 2011-2013 et 2017-2019, soit un taux de croissance annuel moyen de + 1,5 %. La situation reste assez hétérogène d'un pays à l'autre. L'Allemagne représente le marché le plus important et devrait se stabiliser autour de € 8,3 milliards par an. Le marché français autour de € 5 milliards par an, reste difficile avec plusieurs incertitudes : marché régional principalement impacté par de moindres investissements dans les Régions, renouvellement du train à très grande vitesse normalement attendu dans les prochaines années grâce au train à très grande vitesse du futur, ralentissement du marché du tramway du fait que les principales villes sont maintenant équipées. Le programme « Le Grand Paris » est un projet essentiel d'amélioration des infrastructures et du transport urbain. Au Royaume-Uni, le marché devrait représenter plus de € 5,7 milliards par an sur la période 2017-2019, grâce à des projets urbains et régionaux majeurs. Les investissements dans les transports régionaux devraient se poursuivre au Benelux et dans les pays scandinaves. Les pays du Sud, comme l'Espagne, renouent avec la croissance après l'impact de la crise financière. À l'Est, la Pologne reste le premier marché avec plus de € 2 milliards par an sur la période 2017-2019. Des projets de signalisation devraient être lancés en Norvège, en Espagne, au Royaume-Uni et au Benelux et des projets de solutions intégrées sont anticipés au Danemark, en Finlande et en Europe de l'Est (notamment grâce à des financements de l'Union européenne). De manière plus générale, des opportunités sur le marché des services sont attendues en raison de la modernisation et de la maintenance de trains déjà en opération, et de l'ouverture de nouveaux marchés de services, notamment en Grèce et en Espagne. Le marché Russe est impacté sur le court terme par la crise économique et les incertitudes géopolitiques. Cependant des investissements à long terme sont attendus visant à renouveler et rénover le parc de locomotives, les systèmes de transport urbain ainsi que les systèmes et services de signalisation.

La **région Amérique** représente le deuxième plus grand marché, évalué à € 29 milliards par an, sur la période 2014-2016. Ce marché devrait atteindre un montant annuel de € 34 milliards sur la période 2017-2019, soit un taux de progression annuel de + 4 % par rapport à la période 2011-2013. En Amérique du Nord, le fret est historiquement important et représente environ 70 % du marché local. Le segment du transport de passagers devrait rester un vecteur de croissance, notamment avec le transport urbain qui se focalise sur les véhicules légers sur rail, les métros et la signalisation. On devrait également assister au développement de projets de trains à grande vitesse (par exemple avec Amtrak). Plus généralement, des opportunités en termes de services de maintenance et de rénovation sont attendues. Moins significatif en termes de volume, le marché latino-américain est impacté par la crise brésilienne. La demande de solutions intégrées (tramway principalement) reste réelle.

Le marché accessible de la zone **Asie-Pacifique** devrait passer de € 20 milliards actuellement à € 24 milliards sur la période 2017-2019 après une phase de ralentissement des investissements en Chine. La croissance annuelle du marché indien devrait dépasser les 10 % entre 2014-2016 et 2017-2019 grâce à plusieurs projets urbains et des investissements dans les infrastructures des grandes lignes. D'autres pays de la région, comme l'Australie et la Thaïlande, devraient également connaître une croissance significative, tirée par des projets de transport urbain et de grandes lignes.

Au **Moyen-Orient et en Afrique**, le marché devrait atteindre un montant annuel d'environ € 11 milliards sur la période 2017-2019. Cette croissance devrait être alimentée principalement par plusieurs projets de systèmes urbains en Arabie Saoudite, en Israël et dans les Émirats Arabes Unis, ainsi que la poursuite des investissements en Afrique du Sud. Par ailleurs, l'Algérie, la Turquie et l'Égypte sont activement impliquées dans des projets de réseaux ferroviaires. La baisse du prix du pétrole pourrait pousser les pays producteurs de pétrole et de gaz à décaler dans le temps certains projets ferroviaires.

POSITION CONCURRENTIELLE

Fort de sa longue expérience, Alstom propose une large gamme de produits, services et solutions ferroviaires fabriquée et commercialisée dans le monde entier grâce à sa couverture géographique industrielle et commerciale complète. C'est l'un des leaders dans tous les segments majeurs de l'industrie ferroviaire : transport urbain, grandes lignes, signalisation, services et solutions intégrées (source : Alstom). Alstom a en outre renforcé son implantation internationale au travers de partenariats et de sociétés communes, notamment au sein de l'Inde, la Communauté des États Indépendants (CEI) et en Afrique du Sud, ce qui lui assure un avantage concurrentiel dans de nouvelles zones à forte croissance.

Les concurrents d'Alstom dans l'industrie ferroviaire sont très variés : ils ont une présence locale ou mondiale et couvrent une partie ou l'intégralité du portefeuille. Parmi eux, Bombardier Transportation offre une gamme de produits et services similaires et est également présent sur une échelle internationale. Siemens est un autre concurrent au sein du marché du transport ferroviaire qui s'appuie notamment sur une forte présence sur son marché domestique et concentre son développement sur les logiciels industriels et l'automatisation.

Le fabricant de trains chinois CRRC, constitué avec la fusion de CNR et CSR, profite essentiellement du développement du marché domestique significatif mais nourrit également des ambitions à l'international.

Certains fabricants, avec un portefeuille de produits moins diversifié et une base industrielle plus concentrée géographiquement (CAF, PESA, Rotem, Skoda, Stadler, Thales, etc.), sont également en concurrence avec Alstom sur des segments spécifiques, comme les trains ou la signalisation.

Hitachi avec l'investissement dans les activités trains et signalisation de Finmeccanica (Ansaldo STS et Ansaldo Breda) devient un acteur d'envergure internationale. Par ailleurs, des groupes japonais (comme Kawasaki, Mitsubishi et Toshiba) sont aussi présents sur certains marchés hors du Japon, mais dans une moindre mesure.

STRATÉGIE

Le marché ferroviaire, soutenu par une urbanisation grandissante, connaît une croissance constante. Dans un contexte de mondialisation et de consolidation, Alstom déploie une stratégie à la hauteur de son ambition : devenir le partenaire privilégié de ses clients pour leurs solutions de transport à l'horizon 2020.

UNE ORGANISATION ORIENTÉE CLIENT

Présent dans 60 pays, Alstom a adapté son organisation pour renforcer son empreinte mondiale et mieux répondre localement aux besoins de ses clients. Alstom détient de solides parts de marché dans le monde et ambitionne de devenir n° 1 ou n° 2 sur tous les continents. L'entreprise est organisée en régions autonomes, disposant chacune de leur propre chaîne d'approvisionnement pour répondre aux besoins locaux en

s'appuyant sur des ressources et des forces locales. Ces régions tissent un réseau de sites industriels et de partenariats stratégiques à travers le monde. Le renforcement de ce réseau et des compétences locales devrait engendrer 300 millions d'investissements supplémentaires au cours des trois prochaines années.

UNE GAMME COMPLÈTE DE SOLUTIONS

Fort de son expertise dans tous les segments du transport ferroviaire, Alstom propose la gamme de solutions la plus large du secteur en combinant ses savoir-faire pour offrir à ses clients plus que des produits. Ces dernières vont des composants aux trains, de la signalisation et des services aux systèmes entièrement intégrés garantissant une

optimisation des coûts, des délais de livraison réduits et un niveau de performance optimal de l'ensemble des équipements. Alstom est le leader mondial dans le domaine des systèmes intégrés. D'ici 2020, la signalisation, les systèmes et les services devraient représenter 60 % du chiffre d'affaires d'Alstom.

L'INNOVATION CRÉATRICE DE VALEUR

Parce qu'elle lui permet de proposer à ses clients des solutions plus performantes et des coûts de possession réduits, l'innovation est pour Alstom une source de compétitivité, de différenciation et un catalyseur pour obtenir de nouveaux contrats et marchés. Les principaux programmes comprennent le renouvellement complet des gammes de train (nouvelle gamme du métro standard, tramway et évolution de la gamme Avelia™)

tout comme les dernières innovations dans les domaines des services, de la signalisation et des systèmes (maintenance prédictive). Alstom met ainsi tout en œuvre pour comprendre et anticiper les attentes des opérateurs et des passagers de demain, placés au cœur de la stratégie d'innovation. L'entreprise a pour objectif que 30 % de ses commandes proviendraient de produits nouvellement développés d'ici 2020.

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET ENVIRONNEMENTALE

Pour mieux satisfaire ses clients, Alstom vise l'excellence en matière de qualité, de coûts et de délais dans l'exécution de ses contrats. Cette exigence opérationnelle s'accompagne d'un engagement de performance environnementale répondant à une attente forte du marché, à la fois en termes de produits (économies d'énergie), de procédés de fabrication (éco-conception, matériaux non polluants) et de gestion du cycle de vie (recyclage). À travers l'amélioration de la compétitivité de son offre et l'excellence de sa gestion des projets, Alstom a pour objectif de réduire ses coûts pour compenser la baisse des prix au niveau mondial et contribuer

à l'amélioration des marges. Les économies en termes d'achats devraient s'élever à 250 millions d'euros par an (coût estimatif). Les implantations à la fois industrielles et bureaux d'études continueront de croître à l'international, tandis qu'elles seront adaptées en Europe en fonction de la charge. Un programme Cash Focus spécifique est également lancé avec des actions de management fortes sur le besoin en fonds de roulement. En termes d'excellence environnementale, la consommation d'énergie devra être réduite de 20 % pour les solutions et de 10 % pour les opérations en kWh par heures travaillées d'ici 2020 *versus* 2014.

UNE CULTURE FONDÉE SUR LA DIVERSITÉ ET L'ENTREPRENEURIAT

Convaincu que la différence est source de performance et pour être à l'image de ses passagers, Alstom encourage la diversité sous toutes ses formes au sein de ses équipes (mixité, pluriculturalisme, etc.). Cette cohésion interne repose sur des valeurs – esprit d'équipe, confiance, sens de l'action – et des règles éthiques très fortes. Alstom appuie également

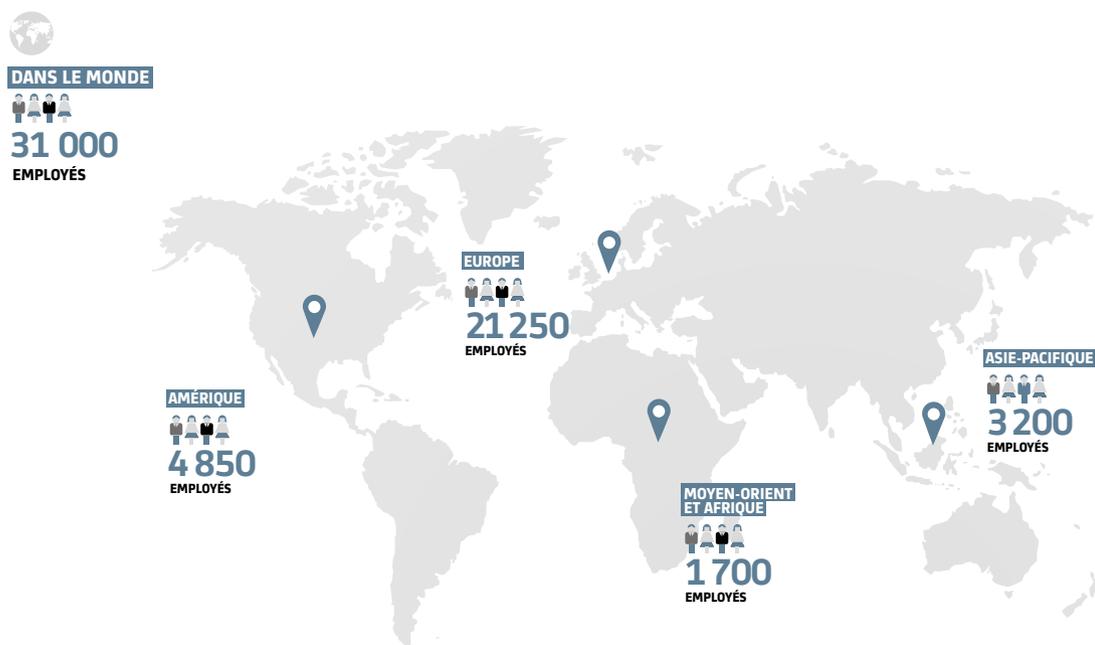
son développement sur une culture d'entrepreneuriat promouvant la satisfaction client, la responsabilité et la réactivité. Ainsi, Alstom a l'ambition d'accroître de façon significative la diversité de ses effectifs et s'est fixé, pour cela, l'objectif d'avoir 25 % de femmes à des postes de direction et 50 % de cadres supérieurs non européens dans cinq ans.

OFFRE

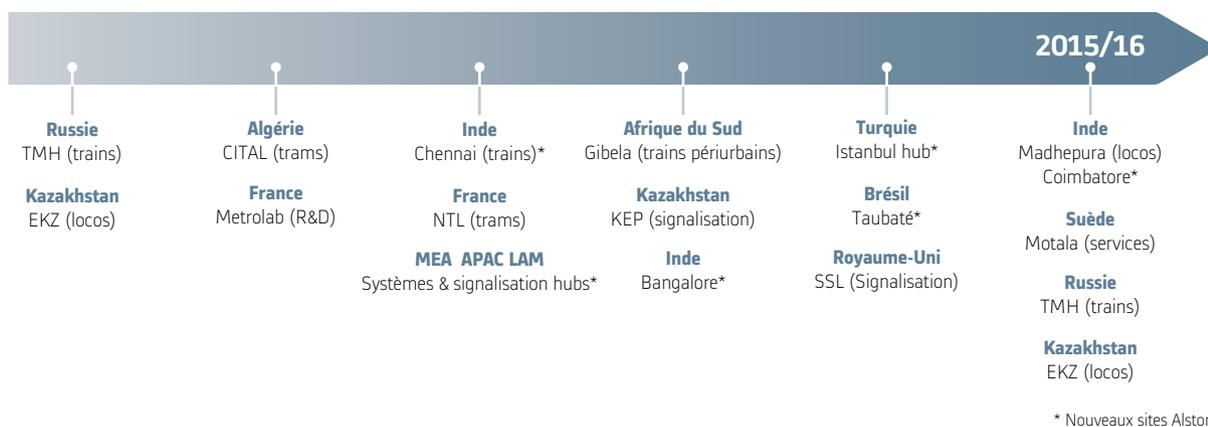
Alstom conçoit des solutions d'une grande diversité qui sont adaptées en fonction des villes, régions et pays auxquels elles sont destinées. Sa structure organisationnelle couvre le monde entier et s'appuie sur un réseau de bureaux, de centres d'ingénierie, de sites de fabrication, de dépôts et de centres de maintenance qui lui permettent d'assurer, sans interruption et en toute fluidité, la fourniture de ces différentes solutions.

Grâce à son réseau mondial et sa forte présence locale, Alstom est en mesure de répondre de façon compétitive à la demande de ses clients partout dans le monde, à l'heure où la clientèle locale se montre de plus en plus exigeante. Sa proximité commerciale et industrielle lui permet de suivre avec précision l'évolution des besoins de ses clients et d'y répondre rapidement.

Au travers d'une vingtaine de partenariats couvrant de nombreux segments (trains, locomotives, composants, systèmes, services et signalisation), en Europe, au Moyen-Orient/Afrique et en Asie-Pacifique, Alstom s'est doté d'un solide réseau de partenaires, à la fois performant et bien implanté. Grâce à ces partenariats, la plupart sous la forme de joint-ventures mais aussi sous la forme de partenariats stratégiques et commerciaux, Alstom est en mesure de répondre à la demande croissante de ses clients exigeant une présence locale, tout en développant des produits adaptés.



PARTENARIATS STRATÉGIQUES ET NOUVEAUX SITES À TRAVERS LE MONDE



En ce qui concerne le transport de passagers par rail à travers le monde, la gamme des produits offerts par Alstom couvre tous les segments, depuis les tramways jusqu'aux trains à très grande vitesse, en proposant des solutions sur mesure, élaborées à partir de plateformes standardisées. L'offre d'Alstom s'articule autour des trains, solutions de signalisation, systèmes intégrés (incluant les infrastructures) et services.

TRAINS

Tramways

S'appuyant sur 15 années d'expérience et plus de 1 800 rames en service dans plus de 50 villes dans le monde, la gamme CITADIS™ d'Alstom s'impose comme la référence sur le marché du tramway. Issu d'une réflexion prospective reposant sur l'observation de la demande, sur un dialogue permanent avec les autorités de transport, les élus et les clients, et sur une analyse très fine des attentes des passagers, CITADIS™ X05 est le dernier-né de la gamme. Il entrera en service à Nice (France) en 2018 et à Sydney (Australie) début 2019.

La modularité de la gamme CITADIS™ permet d'offrir à ses clients de multiples configurations. Sa longueur varie de 24 à 44 m avec deux largeurs standard proposées (2,40 m et 2,65 m). Les coûts d'exploitation sont faibles (jusqu'à 11 % de réduction par rapport aux générations précédentes) grâce à une maintenance réduite au strict nécessaire et à une consommation énergétique plus faible. CITADIS™ X05 propose aussi des solutions d'autonomie embarquée, comme CITADIS™ Ecopack, s'intégrant aux offres sans caténaies d'Alstom.

Pour répondre aux contraintes géographiques de certains parcours (empreinte au sol restreinte, présence de nombreux virages ou de fortes pentes), Alstom propose la gamme de tramways sur pneus New Translohr (NTL). Elle se positionne en alternative au Bus à Haut Niveau de Service (BHNS) grâce à des travaux d'infrastructure réduits. Plus de 130 rames sont en circulation à ce jour dans le monde.

Le développement des tramways a également favorisé le regain d'intérêt pour les trams-trains, un mode de transport alternatif CITADIS Dualis™ se transforme aisément en train régional sur le réseau ferré, transportant les passagers à la vitesse de 100 km/h.

Répondant aux besoins de mobilité et de flexibilité de nombreuses villes nord-américaines en pleine croissance, Alstom a lancé CITADIS Spirit™. Personnalisable, modulaire, accessible grâce à son plancher bas intégral

et confortable, ce véhicule léger sur rail, capable de circuler à 100 km/h, a reçu sa première commande de la ville d'Ottawa (Canada), dont les 34 trams-trains entreront en service mi-2018.

Métros

Avec environ 5 000 voitures vendues à plus de 20 clients à travers le monde, les métros METROPOLIS™ d'Alstom font figure de référence sur le marché.

La gamme METROPOLIS™ a été conçue avec un triple objectif : offrir une réponse aux besoins d'un maximum de villes, améliorer la sécurité et l'expérience passager et réduire les coûts d'exploitation des opérateurs. Elle peut ainsi transporter jusqu'à 100 000 voyageurs par heure et par direction.

Pensée dans une logique de mobilité durable, la gamme METROPOLIS™ intègre des technologies de pointe (réduction de la masse, nouvelles technologies de convertisseurs, freinage 100 % électrique) augmentant son efficacité énergétique – et par conséquent son coût d'exploitation. Elle est conçue pour minimiser les coûts d'entretien et anticiper les opérations de maintenance.

Alstom a récemment remporté un contrat pour la fourniture de METROPOLIS™ et de solutions de signalisation pour le nouveau réseau de métro de la ville de Lucknow en Inde. Pour répondre aux besoins et contraintes spécifiques de ses clients, Alstom développe aussi des métros sur-mesure, comme les rames MP14. Métro sur pneus de dernière génération, commandé par la RATP et conçu pour améliorer l'expérience passager, le MP14 concilie performance, sobriété énergétique et faibles coûts d'entretien. Alstom a également fourni des métros spécifiquement conçus pour d'autres réseaux de référence tels que New York (États-Unis), Londres (Royaume-Uni), Montréal (Canada) ou encore Lausanne (Suisse).

Trains périurbains et régionaux

Alstom a acquis depuis 30 ans une grande expérience en matière de trains périurbains et régionaux et en a vendu plus de 5 500 dans le monde.

Avec X'TRAPOLIS™, Alstom propose aux opérateurs et aux passagers des solutions de transport périurbain capacitaires et flexibles, en particulier de banlieue à banlieue. X'TRAPOLIS™ se caractérise par sa grande capacité (jusqu'à 100 000 passagers par heure et par direction). Dernier-né de la gamme et déjà commandé par PRASA, *Passenger Rail Agency of South Africa*, X'TRAPOLIS Mega™ a été créé spécifiquement pour les voies à écartement métrique et pour les lignes à forte densité. Les premières livraisons, sur une commande totale de 600 trains, ont débuté fin 2015 en Afrique du Sud.

Avec 30 ans d'expérience et plus de 2 400 trains régionaux vendus dans le monde, la gamme CORADIA™ d'Alstom fixe les standards du marché.

Selon les besoins de chaque exploitant, la gamme présente une configuration technique adaptée : version winterisée pour CORADIA Nordic™, exposé à des températures extrêmement basses ; CORADIA Polyvalent™, disponible en version électrique et bi-mode (diesel et électrique) offrant une modularité particulièrement poussée. 17 trains Intercités CORADIA Polyvalent™ ont récemment été commandés par la Société Nationale des Transports Ferroviaires d'Algérie (SNTF). CORADIA Lint™ a quant à lui une motorisation diesel. Il est en service en Europe depuis de nombreuses années et à Ottawa (Canada) depuis mars 2015. CORADIA Continental™ et CORADIA Meridian™ sont disponibles en version électrique et CORADIA Liner™ V160 en version bi-mode (diesel et électrique).

Plus récemment, une nouvelle technologie a été mise en œuvre pour concevoir une génération de trains « zéro émission » équipés d'une motorisation par pile à combustible. Cette technologie qui a déjà fait ses preuves dans l'industrie automobile.

Trains à grande vitesse et à très grande vitesse

CORADIA Liner™ V200 est un concentré de plus de 30 ans d'expertise technologique dans les trains grandes lignes et existe en plusieurs configurations (six, huit, neuf ou dix voitures). Il peut accueillir jusqu'à 1 000 passagers, en couplant deux trains de dix voitures, et circuler à 200 km/h en service commercial. Ses coûts de possession ont été pris en compte dès la conception.

Alstom offre l'une des gammes de trains à grande vitesse les plus complètes du marché allant des rames articulées ou non articulées à la technologie pendulaire, en passant par les architectures à simple ou double niveau et par la motorisation concentrée ou répartie. Les trois produits phares de la gamme Avelia™ – PENDOLINO™, Euroduplex™ et AGV™ – représentent le meilleur de ses 35 ans d'expertise, avec plus de 940 trains en service dans le monde.

Les trains à grande vitesse PENDOLINO™ d'Alstom assurent une excellente flexibilité, des opérations transfrontalières fluides et un confort supérieur pour les passagers. Grâce à la technologie pendulaire anticipative Tilttronix, PENDOLINO™ peut circuler plus rapidement dans les courbes (plus de 30 % qu'un train classique) sur des lignes conventionnelles et jusqu'à 250 km/h sur les lignes dédiées grande vitesse, tout en garantissant un excellent confort aux passagers, même sur des parcours très sinueux. Il peut également être proposé sans

système de pendulation. Comme toute la gamme Avelia™, PENDOLINO™ a été imaginé pour faciliter les opérations de maintenance, avec des sous-systèmes standards très accessibles et remplaçables. Il est équipé d'un système de freinage électrique réduisant la consommation d'énergie d'environ 10 % et offre aussi une diminution des nuisances sonores, conformément aux derniers règlements européens. Fin 2015, Alstom et l'opérateur privé italien NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori) ont signé un contrat pour la fourniture de huit trains PENDOLINO™ et leur maintenance pendant 20 ans.

Euroduplex™ est aujourd'hui le seul train à deux niveaux à très grande vitesse (320 km/h) dans le monde. Il est interopérable et capable de traverser les frontières européennes en toute fluidité. Grâce à sa rame articulée et à sa motorisation concentrée, il offre une capacité élevée et bénéficie de coûts d'acquisition et d'exploitation limités, tout en offrant de nombreux autres avantages : confort, maintenance réduite, sécurité maximale, diminution de la masse et de la consommation d'énergie du train.

En service en France, en Allemagne, en Suisse, en Espagne, au Luxembourg et bientôt au Maroc, Euroduplex™ intègre des équipements de signalisation compatibles avec tous ces réseaux et est doté d'équipements de traction adaptés aux tensions électriques utilisées dans ces pays.

L'AGV™ est le tout premier train à très grande vitesse (360 km/h) développé pour une exploitation internationale et transfrontalière, et qui combine une architecture articulée et une motorisation répartie. En conséquence, il offre d'excellents coûts d'exploitation en termes d'énergie et de maintenance. Il peut être configuré en rames de longueurs variables et être exploité en unités multiples de deux rames de onze voitures, mais aussi de trois rames de sept voitures. Ses aménagements intérieurs et l'espacement entre les sièges peuvent être modifiés tout au long de la durée de vie du train.

Il consomme entre 15 et 20 % d'énergie en moins que ses concurrents grâce à sa faible masse, son nombre réduit de bogies, son aérodynamisme amélioré et des moteurs à aimants permanents.

Locomotives

La construction de locomotives à destination du transport de passagers ou de marchandises est au cœur de l'activité historique d'Alstom et de son expertise. Avec plus de 2 200 exemplaires vendus dans le monde, les locomotives PRIMA™ apportent depuis quinze ans une réponse adaptée aux besoins des opérateurs.

Entièrement compatibles avec les systèmes de signalisation ERTMS (*European Rail Traffic Management System*) et ETCS (*European Train Control System*), elles peuvent franchir aisément les frontières et emprunter l'ensemble des corridors de fret en Europe. Elles peuvent également fonctionner sous quatre tensions d'alimentation différentes (25 kV, 15 kV, 3 000 V et 1 500 V). Elles sont équipées d'un système de traction indépendant sur chaque essieu réduisant les risques d'immobilisation.

Alstom et TMH ont conjointement développé et produit l'EP20, une locomotive électrique pour le transport de passagers, inspirée de la locomotive PRIMA™ et spécialement conçue pour le marché de la CEI, qui est capable de fonctionner dans des conditions climatiques extrêmes (sous des températures descendant jusqu'à - 50 °C). La version kazakhe de l'EP20 (la KZ4AT) est produite et assemblée dans une usine d'Astana (au Kazakhstan) ouverte depuis le mois d'octobre 2012.

La plateforme de locomotives de manœuvre PRIMA H3™ répond aux nouvelles exigences des opérateurs. Elle est disponible en quatre versions équipées de batteries et/ou de générateurs qui alimentent ses moteurs électriques. En 2016, six locomotives PRIMA H3™ Hybrid ont été commandées par des entreprises allemandes pour des opérations de manœuvre dans le pays.

PRIMA H4™ peut quant à elle être utilisée pour des opérations de manœuvre comme pour des travaux de voies, ainsi que pour certains transports de fret sur les grandes lignes. SBB Infrastructure, en Suisse, équipera son réseau de 47 locomotives PRIMA H4™ dès 2018.

Composants

Pour l'ensemble de ses trains, Alstom maîtrise chacune des étapes du développement technologique, de la conception, de la production, de la validation et du contrôle qualité, en s'appuyant sur un réseau de partenaires et de sous-traitants. Certains composants mécaniques, électriques et électroniques des bogies, moteurs et systèmes de traction

sont conçus, développés et produits en interne. Ils sont le fruit de plusieurs décennies d'expérience acquises par les ingénieurs d'Alstom, et sont installés sur l'ensemble des équipements produits par Alstom, depuis les tramways jusqu'aux trains à très grande vitesse (pour une plage de vitesse allant de 70 km/h à 350 km/h). Ces composants sont dédiés en priorité pour servir des solutions internes de train. Cependant, Alstom développe une approche afin d'accroître ses ventes directes à d'autres fabricants de train quand la création de valeur est avérée.

La maîtrise de l'ensemble du processus de fabrication de ces composants critiques est un atout essentiel de l'offre de systèmes complets de trains que propose Alstom et est reconnu comme tel par ses nombreux clients. Ce segment de marché fait partie de ceux bénéficiant d'innovations majeures. L'utilisation de moteurs de traction à aimants permanents, spécifiquement conçus pour la dernière génération de train à très grande vitesse, est un exemple récent de cette capacité d'innovation, tout comme les développements en cours sur les systèmes de traction utilisant la technologie *Silicon Carbide* (SiC).

SYSTÈMES

Infrastructure

En complément de son expertise dans la pose de voies, l'électrification et les équipements électromécaniques, Alstom développe des solutions d'infrastructure innovantes visant à réduire les coûts, accélérer la livraison et améliorer l'efficacité énergétique des projets de transport urbain. Dans la mesure où les travaux de voie jouent un rôle significatif dans la durée d'un projet, Alstom a conçu Appitrack™, une solution automatisée de pose de voies permettant une installation quatre fois plus rapide par rapport aux méthodes traditionnelles.

Alstom a aussi co-développé HAS, une solution de voies de métro composées de traverses béton sur semelle résiliente placées dans des coques rigides pour atténuer le bruit et les vibrations. Elle est en cours de mise en œuvre dans le cadre du projet Crossrail, au Royaume-Uni, où plus de 5 000 de ces traverses sont posées sur les sections les plus sensibles de la ligne.

Soucieux d'améliorer l'efficacité énergétique des réseaux de transport ferroviaire urbain et périurbain, Alstom a créé HESOP™, une sous-station électrique réversible permettant de réduire la consommation énergétique en récupérant 99 % de l'énergie disponible en phase de freinage. HESOP™ a déjà été mise en service sur la Victoria Line du métro de Londres.

Alstom est également pionnier des solutions de tramway sans caténaires avec APS™, un système d'alimentation électrique au sol *via* un troisième rail segmenté. Et pour enrichir son offre sans caténaires, Alstom a lancé SRS™, une solution de recharge statique par le sol pour les tramways et bus électriques dotés d'un système d'autonomie embarquée. Commandé en novembre 2015 par la ville de Nice (France), SRS™ sera installé sur les lignes 2 et 3 du tramway.

Solutions intégrées

Alstom associe par ailleurs tous les savoir-faire d'un fabricant multi-spécialisé pour proposer des solutions intégrées permettant de gérer toutes les composantes d'un système ferroviaire (trains, systèmes d'information, signalisation, infrastructures et maintenance). Alstom offre ces solutions à la fois sur le marché du transport urbain (tramway ou métro) et sur celui des grandes lignes.

Alstom bénéficie de solides références dans ce domaine, parmi lesquelles les récents contrats signés à Sydney (Australie), à Lusail (Qatar) et à Rio de Janeiro (Brésil).

Alstom poursuit sa démarche d'innovation avec Attractis™, un système de tramway intégré destiné aux villes en forte croissance. Il comprend le tramway CITADIS™, les travaux de voirie, l'infrastructure associée, les systèmes de contrôle, la billettique et les dépôts de maintenance. Attractis™ permet de réduire les investissements jusqu'à 20 % par rapport à un système de tramway classique et, ainsi, de garantir aux autorités de transport et aux opérateurs un coût global de possession et un coût d'acquisition optimisés.

La même approche globale est proposée pour les projets de métros comme au Panama pour équiper la ligne 2 du métro témoin du succès de la ligne 1 du métro de Panama après la livraison en un temps record. Axonis™, un système de métro léger facile à intégrer dans un environnement urbain. Basé sur une infrastructure standard non propriétaire, facile à insérer en ville et rapide à construire, Axonis™ peut transporter entre 10 000 et 45 000 passagers par heure et par direction et être opéré en conduite automatique.

L'utilisation de sous-systèmes éprouvés en service commercial (METROPOLIS™, URBALIS™, HESOP™, Appitrack™, etc.), l'optimisation des performances ainsi que la définition en amont de toutes les interfaces permettent de réduire les coûts d'investissement, d'opération et de maintenance.

SERVICES

Qu'ils soient opérateurs ferroviaires publics ou privés, gestionnaires de flottes ou bien spécialistes de la maintenance, Alstom accompagne ses clients tout au long du cycle de vie de leurs produits en leur offrant une gamme de services personnalisés, que ce soit pour leurs trains, leurs infrastructures ou leurs systèmes de contrôle ferroviaire. L'objectif est de garantir une gestion globale, sécurisée et optimale des trains, qu'ils soient fabriqués ou non par Alstom, et des équipements tout au long de leur cycle de vie.

L'activité « Services » permet à Alstom d'approfondir sa relation avec ses clients et de mieux évaluer leurs besoins et leurs attentes.

Maintenance

Alstom est en charge de la maintenance de plus de 8 000 voitures (12 000 voitures avec le contrat PRASA) dans près de 100 dépôts dans 30 pays. Les contrats de maintenance disposent d'une durée qui varie de 5 à 30 ans. Le savoir-faire d'Alstom dans la maintenance du train est reconnu, et environ 20 % des matériels dont il assure l'entretien ont été construits au départ par d'autres acteurs du marché ferroviaire (source : Alstom).

HealthHub™ se décline pour la maintenance des infrastructures. Grâce aux systèmes de capture de données, TrackTracer™ et CatenaryTracer™, cette solution est capable d'évaluer en temps réel l'état des voies et des caténaires. Elle identifie les composants qui ont besoin d'être réparés ou changés et la date optimale d'intervention. Les avantages pour les opérateurs sont multiples : une réduction des coûts de cycle de vie des infrastructures, une gestion plus fluide de la maintenance puisque les pièces détachées et les équipes ont été planifiées en amont et une meilleure disponibilité de leur flotte et de leur infrastructure. TrackTracer™ et CatenaryTracer™ ont fait l'objet de nombreux essais sur les infrastructures du tramway de Reims pendant toute l'année 2014, et ont été définitivement installés début 2016. Ils ont également été utilisés dans le cadre d'audits d'infrastructure sur des systèmes de tramways en Australie, en France, en Italie et dans les Émirats arabes unis, ainsi que sur des systèmes de métro au Brésil.

Modernisation

La gamme des services offerts par Alstom inclut également les opérations de modernisation, qui permettent de prolonger la durée de

vie du train (dont la durée d'exploitation peut être prolongée de 15 ans) et des systèmes, mais aussi d'améliorer les performances, notamment en termes de consommation énergétique (jusqu'à - 40 %), ce qui permet de réduire les coûts du cycle de vie des équipements tout en améliorant le confort des passagers. Pour les opérateurs ayant la capacité industrielle de mener à bien leurs projets en interne, Alstom se charge des études de modernisation, gère le processus industriel et livre les équipements et pièces à l'entreprise en charge des opérations d'assemblage. Autrement, en dehors du processus de conception et de la livraison des kits, Alstom est également en mesure de piloter l'intégralité d'un projet de modernisation en se chargeant des aspects liés à son industrialisation. Cette offre de service inclut l'ensemble des tests de série requis ainsi qu'un engagement en termes de délai d'exécution.

Fourniture de pièces de rechange

Alstom propose une gamme de services flexible allant de la livraison de commandes ponctuelles de pièces détachées commandées sur catalogue (plus de 600 000 références de pièces de rechange, toutes conformes aux spécifications des fabricants d'origine) au pilotage de la gestion intégrée des pièces de rechange, incluant la planification des opérations de maintenance et de révision. Alstom s'appuie sur un réseau mondial comprenant cinq « hubs » dédiés aux pièces de rechange critiques et 13 ateliers de réparation. Un portail Web baptisé Partsfolio™ a été développé pour faciliter les transactions et le suivi des commandes.

Assistance technique

L'assistance technique englobe la formation des personnels par 150 experts, en particulier des conducteurs de train, le support technique pour la gestion du cycle de vie des produits, le contrôle de la flotte et la gestion de l'obsolescence des équipements. Aujourd'hui, Alstom apporte son expertise technique, notamment autour d'une flotte comprenant plus de 1 800 trains, et gère à distance plus de 700 trains dans le monde. Alstom a lancé un « Portail Web dédié au support clients » afin de renforcer sa proximité avec ses clients : grâce à ce portail, ils ont un accès direct à des offres de formation et à l'expertise technique d'Alstom. Même si aujourd'hui cette activité génère un chiffre d'affaires peu significatif, elle offre l'avantage de pouvoir créer des liens plus étroits avec les clients et permet ainsi de bâtir des relations à long terme.

SIGNALISATION

Alstom apporte aux opérateurs et gestionnaires d'infrastructures les moyens d'assurer en toute sécurité et en toute fluidité l'acheminement des passagers ou des marchandises, optimisant ainsi le rendement des réseaux urbains ou celui des grandes lignes. Il leur fournit des systèmes de contrôle et d'information ainsi que des équipements embarqués et sur voie qui d'une part garantissent l'efficacité et la sécurité de l'exploitation et, d'autre part, garantissent l'information et le confort des voyageurs.

L'offre d'Alstom est centrée sur deux segments distincts du marché : les réseaux grandes lignes et les réseaux urbains pour lesquels il propose des solutions complètes et intégrées, modulables en fonction des besoins des clients. Il propose en outre des solutions pour la sécurité des passagers et des centres de contrôle pour la gestion des réseaux.

Le développement de l'activité signalisation permet à Alstom de répondre à la demande croissante d'intégration des clients. Dans le même temps, il s'efforce de réduire les coûts liés à cette activité en externalisant de plus en plus la production des systèmes électroniques et en installant des centres d'ingénierie dans de nouvelles régions, comme à Bangalore en Inde. Dans un souci d'optimisation des efforts de développement, les produits et solutions qu'Alstom développe dans le cadre de cette activité s'appuient sur des processus communs.

Smartlock™ et Smartway™

Compatibles avec les principales normes de signalisation, Smartlock™ et Smartway™ sont considérés comme des solutions de grande qualité, reconnues pour leur polyvalence. À l'échelle mondiale, 25 pays utilisent ces technologies développées par Alstom.

En fonction de l'état global du trafic sur le réseau, les enclenchements Smartlock™ autorisent ou non les trains à poursuivre leur route au niveau des postes d'aiguillage en assurant un itinéraire sécurisé et évitant tout risque de conflit entre les trajets de trains, que ce soit pour les réseaux urbains, de fret ou de grandes lignes. Ils fonctionnent en interface avec les systèmes de contrôle embarqués et les centres de contrôle. Avec plus de 1 500 installations, les enclenchements électroniques Smartlock™ de nouvelle génération peuvent être considérés comme ayant fait largement leurs preuves en termes de sécurité et de fiabilité.

La gamme Smartway™ englobe des matériels de signalisation à la voie conventionnels comme les circuits de voie (permettant de détecter la présence d'un train, section de voie après section de voie, de façon à garantir la sécurité du trafic) et les moteurs d'aiguillage (permettant d'orienter les trains sur une voie ou sur une autre).

Les produits Smartway™ sont polyvalents et peuvent être installés sur des lignes urbaines, des lignes de fret, des grandes lignes à forte densité, des lignes à grande vitesse, ainsi que dans des stations ou sur des voies peu utilisées, des passages à niveaux et dans des zones d'évacuation. Ils fonctionnent en interface avec les systèmes de contrôle embarqués et les centres de contrôle.

Réseaux grandes lignes

Solution ATLAS™

La nouvelle norme ETCS/ERTMS (*European Train Control System/ European Rail Traffic Management System*) pour l'interopérabilité ferroviaire vise à instaurer un système unique de signalisation, commun à l'ensemble des pays de l'Union européenne. Alstom, qui a joué un rôle majeur dans la définition de cette norme, répond à ces problématiques via son offre ATLAS™, une solution complète qui intègre toutes les données du réseau afin d'adapter automatiquement la vitesse et la distance entre les trains, y compris lorsque le train franchit les frontières. ATLAS™ permet aux équipements embarqués de rester connectés au centre de contrôle intégré, qui échange en permanence des informations avec les équipements au sol du réseau et les enclenchements. La norme ETCS/ERTMS a désormais été adoptée par les opérateurs ferroviaires pour l'exploitation de différents types de lignes, allant des lignes périurbaines à celles à très grande vitesse, ainsi que par les opérateurs d'un grand nombre de pays en dehors de l'Europe. Alstom a par conséquent enrichi sa gamme de solutions ATLAS™ en y ajoutant sa solution ATLAS™ 400 pour les lignes à faible densité de trafic et sa solution ATLAS™ 500 pour les lignes à forte densité de trafic.

Les solutions de la gamme ATLAS™ sont désormais déployées dans 23 pays et sur plus de 2 200 trains en pleine exploitation commerciale, représentant plus de 100 types de trains différents.

ITCS solution

ITCS est un système de contrôle des trains reposant sur un système de communication par GPS. Il est particulièrement adapté aux territoires très étendus, aux sections de voies reculées, aux circulations de faible à moyenne fréquence, aux difficultés d'installation de systèmes

d'alimentation et de communication ou aux aiguillages simples. Dans les régions isolées, ITCS agit comme un système de signalisation vital virtuel et communique sans fil l'autorisation de mouvement des trains comme si le territoire était exploité par un poste de commande centralisé. Ce principe permet de réduire la quantité d'équipements de signalisation en bordure de voie, ce qui réduit les coûts de cycle de vie et améliore la disponibilité. Cette solution est évolutive et s'adapte sans modifier l'infrastructure. La sécurité est garantie par la connaissance de l'état des installations locales et le contrôle permanent en cabine de la vitesse du train, ainsi que par le contrôle à distance de tous les trains depuis le poste de commande centralisé. ITCS démontre son efficacité en exploitation depuis 2001 sur des lignes de fret, des lignes minières et des lignes mixtes aux États-Unis, en Chine, en Australie et en Colombie.

Réseaux urbains

L'encombrement des réseaux, la sécurité, la pollution environnementale et le manque de solutions de mobilité adéquates sont les principaux défis que doit relever le transport urbain. L'une des principales solutions à ces problématiques est l'augmentation de la capacité des lignes urbaines via l'amélioration des systèmes de signalisation. Cela fait plus de 70 ans qu'Alstom apporte des réponses à ces défis. C'est la raison pour laquelle il améliore en permanence son système de signalisation CBTC (contrôle des trains via la communication en réseau) le plus éprouvé.

Dans le cadre de son offre pour les réseaux urbains, Alstom propose des produits (enclenchements et équipements au sol) ainsi que des solutions (système de contrôle automatisé, centre de contrôle), aussi bien embarqués que sur voie.

Alstom équipe de nombreuses métropoles mondiales et ses solutions CBTC représentent environ 25 % de celles déployées dans le monde. Il a par ailleurs acquis une forte présence en Chine, notamment via sa joint-venture CASCO avec CRSC.

Solution URBALIS™

La gamme de signalisation URBALIS™ d'Alstom utilise la communication radio pour contrôler les trains à distance (technologie CBTC). URBALIS™ 400 supervise ainsi avec précision le mouvement des rames, permettant à un plus grand nombre de trains de circuler sur les lignes à des fréquences et à des vitesses accrues, avec ou sans conducteur, et ce en toute sécurité. Plus de 1 200 km de lignes de métro en sont équipées à ce jour et environ 30 % des kilomètres de CBTC radio en service dans le monde ont été déployés par Alstom.

Pour accroître encore davantage la capacité des transports urbains, Alstom a développé URBALIS™ Fluence, première solution de signalisation urbaine dont l'intelligence est centrée à bord des trains. Elle offre aux opérateurs une capacité de transport accrue, un intervalle entre les rames réduit jusqu'à 60 secondes, une disponibilité opérationnelle de haut niveau et un coût global de possession optimisé grâce à la réduction du nombre d'équipements (- 20 %) et aux économies d'énergie (- 30 %).

Pegasus 101

Alstom a récemment élargi son offre de signalisation pour les systèmes urbains avec Pegasus 101. Solution de protection des tramways (ATP ⁽¹⁾), Pegasus 101 optimise la sécurité des réseaux. Facile et rapide à installer sur des systèmes existants ou nouveaux, Pegasus 101 assiste et supervise le conducteur pour certaines fonctions vitales d'un tramway tel que le contrôle de vitesse, l'exécution du signal d'arrêt d'urgence ou le système de vigilance.

(1) Automatic Train Protection.

Systèmes de contrôle et de surveillance du réseau et des passagers

Alors que l'exploitation des réseaux ferroviaires se doit d'être toujours plus efficace pour optimiser l'utilisation des actifs, les opérateurs ont besoin d'un système de contrôle et de surveillance qui soit en mesure de gérer de manière totalement intégrée l'ensemble des éléments opérationnels (contrôle des mouvements de trains, gestion des incidents, allocation des ressources) et fonctionnels (fonctions statiques en station ou à bord des trains). Ce système doit être suffisamment personnalisable pour s'adapter rapidement à l'organisation et aux procédures d'exploitation de l'opérateur.

Les solutions proposées par Alstom se concentrent sur la sécurité des passagers et la gestion des informations qui leur sont destinées. Avec plus de 80 centres de contrôle installés à travers le monde, Alstom fait partie des quelques rares acteurs qui bénéficient de la crédibilité et de l'expérience suffisantes pour conduire des projets impliquant la gestion de plusieurs lignes.

Centre de contrôle Iconis™ et RailEdge™

Le centre de contrôle Iconis™ supervise le réseau dans toutes ses dimensions. Il orchestre simultanément diverses fonctions opérationnelles et la gestion du trafic, *via* Iconis™ ATS (*Automatic Train Supervision*) pour la supervision automatique des trains urbains, *via* Iconis™ CTC (*Centralised Traffic Control*) pour les grandes lignes, et *via* Iconis™ SCADA pour la surveillance des infrastructures, en interaction avec les sous-systèmes d'enclenchements et de contrôle automatique des trains (ATC – *Automated Train Control*).

Le système de contrôle automatique Iconis™ garantit le respect des horaires, l'optimisation automatique des itinéraires et le bon usage des ressources afin d'éviter tout conflit. Il permet aux exploitants de réseaux d'avoir une vision d'ensemble de l'état du trafic sur le réseau et d'interagir directement avec le système à ce niveau. Iconis™ peut prendre différentes formes : d'un simple poste autonome pour une station indépendante, jusqu'à plusieurs centaines de serveurs et de postes opérateurs interconnectés, pour la gestion de l'intégralité d'un réseau.

Le centre de contrôle RailEdge™ d'Alstom surveille tous les aspects du système de transport pour faciliter la gestion opérationnelle. Cette solution est conçue pour répondre aux besoins des clients les plus exigeants sur le marché du fret et dans le secteur minier. Grâce à son architecture modulaire, RailEdge™ peut ajouter d'autres fonctions correspondant à des besoins spécifiques en matière de sécurité, d'exploitation ou de maintenance, telles que les autorisations de voie et la gestion de données. RailEdge™ améliore la procédure de gestion du trafic pour une meilleure disponibilité des trains. Il intègre des outils de programmation et de planification sur l'ensemble du réseau pour une exploitation optimisée. RailEdge™ détecte les conflits de trafic potentiels et offre aux opérateurs des options de résolution minimisant les retards. Grâce à sa technologie de pointe, RailEdge™ permet de réduire les coûts d'exploitation.

Information et divertissement des passagers

Les opérateurs ferroviaires doivent satisfaire des attentes de plus en plus fortes de la part de passagers désireux de transformer leur temps de transport en un moment productif. Les moyens de communication modernes peuvent contribuer à répondre à cette demande, en mettant à la disposition des passagers des informations en temps réel ainsi que des divertissements audio et vidéo.

Alstom s'appuie sur les dernières technologies d'information et de communication (TIC) en temps réel. L'architecture système prend en charge les annonces audio, la fonction interphone, les informations concernant les passagers, les info-divertissements, les systèmes d'affichage de réservations de sièges, la connexion Internet, etc.

Le système d'information et de divertissement des passagers proposé par Alstom (PACIS™) couvre tous les types de besoins dans les trains, stations et centres de contrôle, de la simple annonce publique à la mise à disposition d'Internet à bord, et ce pour toute la gamme de trains d'Alstom.

Sécurité

La protection des voyageurs et de leurs effets personnels contre toute menace éventuelle est au cœur des préoccupations d'Alstom. Fort de son savoir-faire technique permettant une évaluation précise des risques encourus dans l'ensemble des activités du secteur ferroviaire, Alstom propose un système de sécurité et de surveillance de pointe, modulable, facile à intégrer et opérationnel 24 heures sur 24, qui assure la gestion de toutes les fonctions visant à garantir la sécurité des passagers.

Les systèmes de sécurité d'Alstom peuvent être intégrés dans des dispositifs plus larges : le système peut être piloté par un centre intégré de sécurité, s'inscrivant lui-même dans l'architecture d'ensemble du système d'information et de communication ferroviaire. Il couvre l'ensemble des composantes de l'environnement ferroviaire : stations, voies, tunnels, équipements de signalisation, trains, dépôts et centres de contrôle.

L'intégration de toutes ces informations permet de relier instantanément, *via* le réseau Ethernet, la surveillance globale du réseau (au travers de systèmes de télévision en circuit fermé, de contrôles d'accès, de dispositifs de détection des intrusions, des fumées et des incendies) à une réponse adéquate (informations aux passagers, annonces publiques, appels d'urgence, ou interventions).

L'offre d'Alstom s'étend de la fourniture de simples composants de sécurité autonomes au déploiement de fonctions d'aide à la gestion des incidents, totalement intégrées au sein d'un centre de contrôle. L'entreprise propose un système de sécurité dont l'architecture est modulable et adaptable en fonction des besoins de tout type de train, station, centre de contrôle ou dépôt (en construction ou en rénovation).

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En tant qu'acteur majeur des systèmes de transport et de mobilité, Alstom investit constamment en recherche et développement afin d'améliorer l'attractivité et la compétitivité de son offre pour ses clients et leurs passagers. Alstom est réputé pour sa capacité à développer des trains de nouvelle génération, des composants, des solutions de signalisation à la pointe ainsi que pour ses services et systèmes innovants. Tous nos efforts de R&D poursuivent l'ambition de répondre aux attentes de nos clients et de leurs passagers en prenant en compte les impacts environnementaux de nos offres. Alstom propose ainsi des solutions attractives de transport

et de mobilité avec un coût total de possession optimisé. Alstom est également engagé afin d'améliorer la performance environnementale des systèmes ferroviaires en réduisant par exemple leur consommation énergétique (en travaillant sur l'efficacité des moteurs, la réduction de la masse des matériels roulants, la conduite économe en énergie, etc.) et plus généralement en limitant leur impact sur l'environnement tout au long du cycle de vie, i.e. de la conception et la fabrication jusqu'au recyclage en passant par l'exploitation. Les principaux programmes de R&D d'Alstom sont présentés ci-dessous.

DÉVELOPPEMENT DE LA GAMME

Trains

Train à très grande vitesse du futur

Depuis septembre 2013, Alstom travaille sur le projet du train à très grande vitesse du futur. La filière ferroviaire française se prépare à proposer à ses clients nationaux et internationaux un train à très grande vitesse innovant et se situant au cœur des stratégies d'amélioration de la productivité de l'écosystème ferroviaire grande vitesse. Pour développer ce projet, Alstom travaille déjà avec l'ADEME et plusieurs partenaires (fournisseurs, pôles de compétitivités ou Instituts de Recherche Technologique par exemple). Le train à très grande vitesse du futur permettra d'offrir une capacité allant jusqu'à 750 places, le coût complet de possession à la rame sera optimisé avec une consommation énergétique fortement réduite (objectif de - 35 %) ainsi qu'un coût de maintenance très inférieur à celui des rames actuelles.

CITADIS™ X05

Le marché des tramways devrait connaître une forte croissance dans les années à venir. L'objectif poursuivi ici vise à développer l'offre actuelle de tramways (gamme CITADIS™) en améliorant leurs performances via l'introduction de plusieurs configurations, de deux types de bogies et de moteurs à aimants permanents permettant de réduire la consommation d'énergie. L'accent a également été mis sur la réduction des coûts de maintenance et le respect des normes actuelles et en préparation. Par ailleurs, une gamme complète de solutions permettant de s'affranchir de l'installation d'une caténaire pour alimenter le tramway est proposée sur la gamme CITADIS™ X05. Enfin, l'objectif est aussi de pouvoir transporter davantage de passagers dans des conditions de confort optimales. Ce programme a été lancé en juillet 2013 et plusieurs tramways ont été vendus aux villes de Sydney et Nice.

Nouveau métro standard

Le marché des métros est en pleine effervescence et devrait continuer à croître dans les prochaines années. Afin d'étendre son offre actuelle, Alstom a lancé le programme du nouveau métro standard qui vise à développer une gamme de métros de deux à six voitures, de différentes longueurs et largeurs, en aluminium ou en inox basée sur des composants éprouvés. Cette gamme a pour ambition de réaliser une amélioration significative en terme de compétitivité de l'offre, tant au niveau des coûts d'acquisition que des coûts de possession.

Train régional à zéro émission

La pile à combustible à l'hydrogène est une technologie de pointe permettant de remplacer les moteurs traditionnels fonctionnant au diesel. Afin de remplacer les trains fonctionnant au diesel, Alstom développe actuellement, en partenariat avec l'institut de recherche allemand DLR et avec le soutien du gouvernement fédéral allemand, un train à zéro émission doté de piles à combustible et d'un système de stockage de l'énergie. Au cours de l'exercice, Alstom a signé plusieurs lettres d'intention pour l'utilisation de cette nouvelle génération de train à zéro émission en Allemagne.

Carbure de silicium (SiC) pour améliorer les performances des convertisseurs de puissance

Alstom étudie depuis de nombreuses années les composants de puissance en carbure de silicium (SiC) pour les convertisseurs auxiliaires et de traction. Après une démonstration d'un convertisseur auxiliaire à base de composants SiC testé sur une ligne du métro de Milan en 2014 dans le cadre du programme européen OSIRIS, Alstom a lancé le développement d'une gamme de convertisseurs auxiliaires basés sur de tels composants pour diverses applications. Les applications pour des convertisseurs de traction sont également envisagées. Les principaux avantages de cette technologie de composants sont une réduction de la masse et du volume des convertisseurs, un rendement énergétique amélioré et la possibilité dans des cas spécifiques de se passer des systèmes de ventilation forcée pour les remplacer par des systèmes de ventilation naturelle avec des bénéfices positifs en termes de réduction de bruit par exemple, une meilleure fiabilité et des frais d'entretien plus faible.

Systemes

Infrastructure : SRS™

Dérivée de la solution APS™ déployée depuis 12 ans sur plus de 350 tramways, SRS™ est la solution de recharge statique développée par Alstom afin de recharger en station les systèmes de stockage d'énergie présents à bord des tramways circulant sans alimentation par une caténaire. La solution est basée sur des composants et des principes de sécurité éprouvés. Le premier déploiement de ce produit sera effectué sur le contrat du tramway de Nice. Le produit SRS™ est également en cours d'adaptation pour recharger les systèmes de stockage d'énergie présents à bord des bus électriques.

Solution intégrée pour les systèmes de métro : Axonis™

Cette solution vise à développer un réseau de métros qui intègre les travaux de génie civil ainsi que la conception des systèmes électromécaniques. Elle est conçue pour répondre aux contraintes de villes déjà engorgées en leur offrant une solution compétitive par rapport aux offres existantes. L'objectif est de concevoir une solution optimisée pour le déploiement d'un système intégré incluant un viaduc, avec une capacité de transport de 10 000 à 45 000 pphpd (passagers par heure et par direction). Le système a été lancé à la fin de l'année 2013.

Solution intégrée pour les systèmes de tramway : Attractis™

Attractis™ est la solution de système de tramway clé en main d'Alstom. Elle permet d'optimiser les coûts de projets ainsi que les délais de mise en service. Attractis™ fournit une réponse à la fois durable, confortable et sûre aux villes faisant face à des besoins croissants en termes de mobilité avec une capacité pouvant aller jusqu'à 14 000 passagers par heure et par direction en utilisant la même infrastructure. Attractis™ permet une mise en service rapide du tramway (en 30 mois pour une ligne de 12km) et fonctionne avec le tramway CITADIS™, référence en la matière. Une attention spéciale a été mise sur le confort et les systèmes d'information afin de pouvoir offrir une interopérabilité appréciable entre les systèmes IT ainsi qu'une intégration plus aisée des services de mobilité.

Services

HealthHub™

Initié il y a quelques années avec le lancement de TrainTracer™, ce programme de R&D a évolué et intègre désormais l'ensemble des initiatives liées à la gestion de l'état des trains, des infrastructures et des équipements de signalisation, en incluant la mise à disposition de données prévisionnelles sur l'état futur d'un composant donné. TrainTracer™ suit à distance l'état d'une flotte et en affiche les paramètres clés *via* une simple interface Web. L'efficacité de la maintenance se trouve améliorée du fait de l'accélération des processus de détection, de diagnostic et de réparation et d'une réduction de 30 % des temps d'immobilisation des trains. Ce programme facilite la mise en place d'une maintenance prédictive. Partie intégrante du système HealthHub™, TrainScanner™ est un portail unique de diagnostic quatre-en-un fournissant des informations sur les systèmes clés d'un train.

Signalisation

Grandes lignes

Alstom poursuit son investissement pour l'amélioration de l'exploitation des réseaux grandes lignes de type ERTMS et en particulier pour l'approche en agglomération. Grâce à un programme de R&D spécifique, sa nouvelle solution ERTMS ATLAS™ 500 s'enrichit de fonctionnalités de conduite automatique classiquement développées pour le monde urbain. Grâce à ses nouvelles fonctionnalités de type ATO (*Automatic Train Operation*), la capacité des lignes équipées de cette solution est augmentée. Elles permettent également d'améliorer significativement la consommation énergétique des trains de la flotte.

INNOVATION

Alstom place l'innovation au cœur de sa stratégie 2020 afin de renforcer la compétitivité et l'attractivité de son offre et d'anticiper les futures tendances du marché.

Stratégie innovation

Le troisième pilier de la stratégie 2020 d'Alstom s'intitule « création de valeur par l'innovation », ce qui signifie que pour Alstom, l'innovation doit :

- créer de la valeur pour le client en termes de performances / attractivité / coût des solutions et des services qu'Alstom propose ;
- permettre de réduire les coûts de ces solutions et services ;
- augmenter la valeur du patrimoine de l'entreprise *via* des brevets, des marques, des dessins et modèles, etc.

Une stratégie d'Innovation a été mise en place grâce à des contributions internes à l'entreprise et a été discutée avec des clients ainsi qu'avec d'autres groupes qui partagent des problématiques similaires à Alstom dans le secteur du transport et de la mobilité. Elle s'appuie sur sept axes d'innovation :

- des systèmes de transport ferroviaire plus efficaces d'un point de vue énergétique ;
- des solutions de maintenance à la pointe ;
- des systèmes de transport ferroviaire plus durables et ayant moins d'impact sur leur environnement ;
- des systèmes de transport à l'attractivité renforcée ;

- des cycles plus fluides de la conception à la mise en service ;
- des systèmes d'information & télécom ;
- des systèmes de contrôle & supervision.

Un axe transverse, appelé Gestion de Données, sous-tend le déploiement des sept axes précédemment cités. Toutes les initiatives autour de l'innovation proposée chez Alstom doivent être alignées avec ces axes d'innovation.

Gouvernance de l'innovation

La gouvernance de l'innovation est entièrement intégrée dans un processus plus large, allant de l'innovation et de la détection des besoins du marché, à la R&D et jusqu'aux appels d'offres et projets.

Un Comité innovation se réunit tous les trois mois avec les principaux responsables de la R&D et de l'innovation ainsi que le *Chief Technology Officer*. Ce comité sélectionne les idées les plus prometteuses soumises par les employés d'Alstom et accompagne leur développement pour les inclure, en définitive, dans le plan R&D.

Un réseau mondial de managers de l'innovation est en place sur les sites d'Alstom avec pour mission de déployer localement les processus d'innovation et la stratégie et stimuler la production d'idées à la fois en interne et *via* les écosystèmes externes.

Plus de 100 nouvelles idées sont soumises au Comité innovation chaque année et à peu près un tiers sont financées par l'intermédiaire de programmes d'innovation.

Principales initiatives

Écosystèmes d'innovation

L'innovation chez Alstom est soutenue par un riche écosystème de centres de recherche avec lesquels l'entreprise collabore sur ses principaux domaines d'intérêt. Ainsi,

- un laboratoire commun a été créé avec l'Institut national de recherche en informatique et automatique (INRIA), en France, afin de renforcer la R&D et l'innovation dans le domaine du digital et des systèmes numériques ;
- Alstom est un des fondateurs de deux Instituts de recherche technologique (IRT) (Railenium et SystemX) et d'un Institut pour la transition énergétique (ITE) (Supergrid) en France. Alstom collabore ainsi sur l'électronique de puissance avec l'ITE Supergrid, sur les systèmes de contrôle et de supervision avec l'IRT SystemX et sur la gestion de l'énergie avec l'IRT Railenium ;
- Alstom a également des accords-cadres avec de grands centres de recherche à travers le monde, tels que *Politecnico Di Milano* en Italie, *IMS Cincinnatti* aux USA ou encore le CETIM en France. Cela permet à l'entreprise de développer de l'innovation ainsi que des compétences sur des domaines d'intérêt pour son développement ;
- Alstom est membre de nombreux pôles de compétitivités en France (I-Trans, LUTB, Véhicule du Futur, etc.), en Belgique (Mecatech, Logistics in Wallonia) ou en Italie (CRIT). Cette participation a pour but de maintenir des relations étroites avec des écosystèmes des PME, start-ups et universités et de permettre la mise en place des programmes de recherche collaboratifs ;

- Alstom est actionnaire d'un fonds de capital-risque, Aster Capital, qui cible les innovations de rupture quelques années avant leur adoption, dans les domaines de l'énergie, des ressources et de la mobilité connectée. Aster Capital est un soutien précieux pour la stratégie d'Alstom afin de détecter les signaux précurseurs et de pouvoir collaborer avec des start-ups.

Concours d'innovation : « I Nove You »

Le concours « I Nove You » vise à récompenser les projets les plus innovants développés au sein de l'entreprise et à renforcer la collaboration et les synergies.

En 2015, 358 idées ont été soumises au concours par plus de 1 000 participants. Cela démontre une remarquable mobilisation des équipes au sein de l'entreprise. La diversité a été le mot d'ordre pour la remise des prix, tant sur les plans culturel, géographique, générationnel que technologique. Des innovations ont été proposées par toutes les Régions d'Alstom et par un panel large de fonctions (recherche et développement, ingénierie, ressources humaines, EHS, gestion de projet, etc.), ce qui a conduit à un niveau élevé d'initiatives transversales.

16 projets ont été récompensés lors de l'édition 2015 du concours « I Nove You ». De nombreuses innovations anticipent l'évolution du secteur du transport vers le développement de services liés à la digitalisation comme la virtualisation des tests de validation ou encore le projet TrainScanner™, portail de diagnostic qui mesure les profils de roue, l'épaisseur des plaquettes de frein et de la bande carbone du pantographe ainsi que l'intégrité du train lorsque celui-ci passe en dessous. Une nouvelle édition aura lieu en 2016.

RAPPORT DE GESTION

SUR LES RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS – EXERCICE 2015/16

2

/ ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS 	20
/ DES OBJECTIFS CONFIRMÉS POUR 2020 	24
/ PERFORMANCE COMMERCIALE 	24
/ COMPTE DE RÉSULTAT 	27
/ BILAN 	30
/ LIQUIDITÉS ET RESSOURCES FINANCIÈRES 	33
/ UTILISATION D'INDICATEURS FINANCIERS NON CODIFIÉS PAR DES ORGANISMES DE NORMALISATION COMPTABLE 	35



Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme

ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

RÉORIENTATION STRATÉGIQUE D'ALSTOM

Le 2 novembre 2015, Alstom et General Electric ont finalisé la transaction présentée ci-après.

Présentation de la transaction entre Alstom et General Electric

Le 26 avril 2014, le Conseil d'administration d'Alstom a reçu de General Electric une offre, actualisée le 20 juin 2014, de rachat de ses activités Énergie. L'offre comprend les éléments suivants :

- l'acquisition par General Electric des activités de Thermal Power, Renewable Power et Grid ainsi que les services centraux et les services partagés ;
- la création de trois alliances avec General Electric ;
- l'acquisition par Alstom de la majeure partie de l'activité signalisation de General Electric.

La cession des activités Énergie, conjuguée avec l'investissement du groupe Alstom dans trois alliances (Grid, Renewable, nucléaire Monde et vapeur France) et dans l'activité signalisation de General Electric a généré un encaissement net de € 9,0 milliards, incluant le remboursement de la variation de trésorerie des entités Power et Grid cédées entre le 1^{er} avril 2014 et le 2 novembre 2015.

Acquisition par General Electric des activités de Thermal Power, Renewable Power et Grid

En reprenant les activités Énergie d'Alstom, General Electric s'est engagé à reprendre tous les actifs et tous les passifs et risques associés, exclusivement ou de manière prédominante, aux activités Énergie (voir Note 30.2. aux états financiers consolidés). Des mécanismes d'indemnisation croisée (*Cross-Indemnification*) et de réallocation d'actifs (*Wrong Pocket*) ont été mis en place pour une période de 30 ans.

Dans quelques pays, les autorisations requises sur un plan réglementaire ainsi qu'en vertu du contrôle des concentrations sont toujours en attente (principalement en Russie).

Dans le cadre de la Transaction, le Groupe a déjà été rémunéré pour ces actifs dont le transfert est échelonné ou reporté. Une dette a été reconnue à hauteur de € 65 millions, classée en passifs liés à des actifs destinés à la vente, en l'attente de l'obtention des autorisations nécessaires. Au 31 mars 2016, ces actifs, comptabilisés en actifs destinés à la vente, représentent un chiffre d'affaires d'environ € 15 millions.

Au 31 mars 2016, la plus-value de cession sur la vente des activités Énergie nette d'impôts et autres coûts s'élève à € 4,2 milliards et a été comptabilisée en « résultat net des activités non poursuivies ». Elle est détaillée en Note 3 aux états financiers consolidés.

Création de trois alliances

Dans le cadre du rachat par General Electric des activités Énergie d'Alstom, trois alliances sont créées :

- une alliance Grid qui regroupe les activités d'Alstom Grid et de General Electric Digital Energy (Alstom détient en capital et en droits de vote une participation de 50 % – une action dans chacune des co-entreprises) ;
- une alliance Renewable qui regroupe les activités Hydro-électrique, Éolien offshore et Marémotrice d'Alstom (Alstom détient en capital et en droits de vote une participation de 50 % – une action dans chacune des co-entreprises) ;

- le périmètre de l'alliance des activités nucléaires dans le monde et la vapeur en France inclut la production et la maintenance de la gamme d'équipements « Arabelle » pour centrales nucléaires, ainsi que les équipements de turbine à vapeur d'Alstom et leur maintenance sur le marché français. Alstom détient 20 % – une action dans cette co-entreprise et dispose de 50 % – deux des droits de vote. L'État français dispose d'une action préférentielle lui accordant des droits de veto ainsi que des droits de gouvernance spécifiques notamment dans le domaine de la sécurité et des technologies pour centrales nucléaires en France.

L'investissement d'Alstom dans ces alliances représente € 2,4 milliards. Les co-entreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence dans les comptes consolidés d'Alstom.

Par ailleurs, Alstom dispose de droits de liquidité au travers d'options de vente, à General Electric, de ses actions dans ces co-entreprises, à un prix minimum garanti, correspondant au prix d'acquisition majoré des intérêts.

Les principales caractéristiques de ces alliances comme les conditions des options de vente sont détaillées en Note 12 aux états financiers consolidés.

Acquisition par Alstom de l'activité Signalisation de General Electric

Les accords conclus avec General Electric prévoient l'acquisition par Alstom de l'activité signalisation de General Electric (« GE Signalling ») dans le domaine ferroviaire.

L'acquisition de GE Signalling renforce la position d'Alstom dans le transport de marchandises ainsi que sa présence en Amérique du Nord.

L'acquisition de GE Signalling a été consentie pour un prix de € 0,7 milliard (sur une base sans dette et sans trésorerie), avec une possibilité d'ajustement basée sur le niveau de besoin en fonds de roulement et de la dette nette, à la date de réalisation de l'acquisition comparé à un niveau cible.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3R – Regroupements d'entreprises, le Groupe a procédé à une première valorisation des actifs et passifs acquis à la juste valeur à la date d'acquisition. L'allocation du prix et la détermination du goodwill pourront être ajustés et seront finalisés dans les douze mois suivant la date d'acquisition (voir aussi Note 3.2. aux états financiers consolidés).

Offre publique de rachat d'actions

Suite à la finalisation de la transaction globale avec General Electric, une offre publique de rachat d'actions de € 3,2 milliards a été soumise à l'approbation de l'assemblée générale qui s'est tenue le 18 décembre 2015. Cette offre était ouverte du 23 décembre 2015 au 20 janvier 2016. Le 26 janvier 2016, l'Autorité des marchés financiers a rendu publics les résultats de l'offre.

Sur la base de ces résultats, le 28 janvier 2016, le Conseil d'administration a fixé le nombre d'actions rachetées à 91 500 000 (à un prix de € 35 par action). Puis il a approuvé la réduction de capital de € 640 500 000 (valeur nominale de € 7 par action) par annulation des actions rachetées.

Le Conseil d'administration a constaté que la différence entre la valeur nominale et la valeur de rachat des actions annulées représentait une prime de € 28 par action et a décidé de déduire cette prime, ainsi que les frais et taxes liés à l'offre, des réserves générales.

SOLIDE PERFORMANCE COMMERCIALE ET OPÉRATIONNELLE, MARGE D'EXPLOITATION AJUSTÉE EN HAUSSE

Le 2 novembre 2015, General Electric a finalisé l'acquisition des activités Thermal Power, Renewable Power et Grid ainsi que celle des services centraux et des services partagés (les entités légales ALSTOM et ALSTOM Holdings n'ayant pas été cédées) (les « activités Énergie »). À l'issue de cette opération, Alstom (« le Groupe ») s'est recentré sur les activités dans le domaine du transport.

Pour plus d'informations sur les impacts de la transaction sur les états financiers consolidés, se reporter aux Notes 1 et 3 de l'annexe aux états financiers consolidés clos le 31 mars 2016.

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs de performance du Groupe pour l'exercice 2015/16 :

(en millions d'€)	Exercice clos le		% variation mars 2016 / mars 2015	
	31 mars 2016	31 mars 2015	Réel	Organique
Carnet de commandes	30 363	28 394	7 %	14 %
Commandes reçues	10 636	10 046	6 %	7 %
Chiffre d'affaires	6 881	6 163	12 %	7 %
Résultat d'exploitation ajusté (aEBIT)	366	298	23 %	
aEBIT (en %)	5,3 %	4,8 %		
Résultat d'exploitation	(226)	(621)		
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe	(1 083)	(823)		
Résultat net des activités non poursuivies – part du Groupe	4 084	104		
Résultat net – part du Groupe	3 001	(719)		
Cash-flow libre	(2 614)	(429)		
Capitaux employés	3 901	857		
Trésorerie / (Dette) nette	(203)	(3 143)		
Nombre d'employés	30 970	28 107		

Au cours de l'exercice 2015/16, le niveau de commandes d'Alstom s'est élevé à € 10,6 milliards soit une hausse de 7 % par rapport à l'exercice précédent sur une base comparable. Cette forte performance commerciale a notamment été soutenue par un contrat d'environ € 3,2 milliards signé en Inde pour la fourniture de locomotives électriques et leur maintenance ainsi que par plusieurs prises de commande majeures pour des trains inter-cités en Belgique et en France, des trains à grande vitesse et leur maintenance en Italie, des systèmes de métro au Panama et des locomotives de fret en Azerbaïdjan. Au 31 mars 2016, le carnet de commandes du Groupe a atteint un niveau record de € 30,4 milliards, représentant 53 mois de chiffre d'affaires et incluant environ un tiers de services.

Au cours de l'exercice, le chiffre d'affaires consolidé d'Alstom a augmenté de 7 % sur une base comparable par rapport à l'exercice précédent, atteignant € 6,9 milliards. Cette hausse s'explique par une croissance continue dans les pays émergents, notamment grâce à l'exécution en cours du projet pour le client PRASA en Afrique du Sud, à des livraisons au Venezuela, à Singapour et en Algérie et à l'avancement du système de métro de Riyad en Arabie Saoudite. Le chiffre d'affaires du Groupe a également été soutenu par des livraisons de trains inter-cités et de banlieue en France, en Italie et en Allemagne ainsi que par l'exécution d'un contrat de maintenance pour des trains à grande vitesse au Royaume-Uni.

Comme indiqué dans la Note 2.3.5 aux états financiers consolidés, le Groupe a décidé d'introduire un nouvel indicateur clé de performance nommé résultat d'exploitation ajusté (aEBIT).

Au cours de l'exercice 2015/16, le Groupe a enregistré un résultat d'exploitation ajusté de € 366 millions, contre € 298 millions au cours de l'exercice 2014/15. La marge d'exploitation ajustée est quant à elle passée de 4,8 % pour l'exercice 2014/15 à 5,3 % pour l'exercice 2015/16 notamment grâce au volume, au mix produit et aux actions d'excellence opérationnelle qui ont permis de compenser la pression sur les prix et l'environnement concurrentiel.

Au cours de l'exercice 2015/16, le résultat net des activités poursuivies (part du Groupe) a atteint € (1 083) millions. Le Groupe a notamment été affecté par des charges de dépréciations non récurrentes d'actifs (qui sont détaillées dans la Note 6 de l'annexe aux états financiers consolidés) pour un montant total de € (398) millions, par € (138) millions de charges de restructuration et de coûts de rationalisation, par ca. € (500) millions liés à la non-reconnaissance d'impôts différés actifs ainsi que par € (67) millions de frais financiers non récurrents liés au rachat des émissions obligataires.

Grâce à la plus-value de cession sur la vente des activités Énergie, le résultat net des activités non poursuivies (part du Groupe) s'est élevé à € 4 084 millions.

Le résultat net (part du Groupe) a donc été de € 3 001 millions pour l'exercice 2015/16, contre € (719) millions au cours de l'exercice précédent.

Au cours de l'exercice 2015/16, le Groupe a enregistré un cash-flow libre négatif de € (2 614) millions, contre € (429) millions au cours de l'exercice 2014/15. Cette baisse est principalement due au cash-flow opérationnel des activités non poursuivies pour € (1 568) millions et au règlement de l'amende d'environ € (720) millions suite à l'accord conclu avec le département américain de la justice (DOJ).

L'impact net de la vente des activités Énergie, partiellement compensé par l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) et par le cash-flow libre négatif, a généré une importante baisse de la dette nette du Groupe qui s'est établie à € (203) millions au 31 mars 2016 contre € (3 143) millions au 31 mars 2015.

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, qui s'élèvent à € 1 961 millions au 31 mars 2016, le Groupe dispose d'une facilité de crédit renouvelable sur cinq ans avec deux extensions possibles d'une année, d'un montant de € 400 millions, non utilisée au 31 mars 2016.

Pour rappel, au 2 novembre 2015, le Groupe détenait une ligne de crédit de € 1 350 millions arrivant à échéance, partiellement utilisée, et des lignes de crédit supplémentaires pour un montant total de € 1 600 millions, complètement utilisées. Suite à la transaction, le Groupe a remboursé et annulé les deux principales lignes de crédits existantes. La nouvelle ligne de crédit de € 400 millions a été mise à disposition à la suite de l'annulation des lignes précédentes.

SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT FUTUR D'ALSTOM

Recherche et développement

Au cours de l'exercice 2015/16, Alstom a maintenu un niveau d'investissement soutenu en recherche et développement (hors capitalisation et amortissements), soit € 156 millions consacrés essentiellement à des programmes axés sur la différenciation et la compétitivité.

Alstom a notamment concentré ses investissements en recherche et développement dans l'expansion et la mise à disposition de solutions durables et compétitives telles que le dernier tramway CITADIS X05™. Grâce à sa grande modularité, ses nouvelles fonctionnalités, une meilleure expérience client et des performances améliorées, le tramway CITADIS X05™ se destine au marché en plein essor du *Light Rail Vehicle* (LRV).

Au cours de l'exercice, Alstom a également investi dans le développement de ses solutions de signalisation.

En outre, les coûts en recherche et développement comprenaient l'outil de maintenance prédictive lancé par Alstom et le programme HealthHub, un outil innovant capable de suivre le bon fonctionnement des trains, de l'infrastructure et du matériel de signalisation à travers l'analyse avancée de données qui prédisent leur durée de vie restante.

En juin 2015, afin de mieux collaborer avec les villes et de répondre aux défis économiques et environnementaux auxquels elles sont confrontées, Alstom a lancé deux innovations majeures dans le domaine des transports urbains :

- ATTRACTIS™, un système de tramway intégré disponible en trois mois et spécialement conçu pour les villes en pleine croissance qui ne rencontrent pas encore de solution de tramway. Ainsi, cette solution clé en main innovante, qui intègre les tramways CITADIS™ d'Alstom, permet de transporter jusqu'à 14 000 passagers par heure et par direction et de réduire les coûts d'exploitation de près de 20 % par rapport aux solutions de tramway traditionnelles. Ce système ferroviaire est également le premier à intégrer l'*Information Technology for Public Transport*, un service d'information destiné aux voyageurs ;
- SRS™, une solution de recharge statique par le sol pour les tramways et les bus électriques. Ce système émane de l'amélioration de la solution APS™ d'Alstom utilisée par les tramways CITADIS™. Toutefois, alors qu'APS™ alimente le tramway pendant qu'il est en fonctionnement, la solution SRS™ stocke l'énergie, grâce à des

armoires électriques compactes parfaitement intégrées dans les gares, et charge le tramway lorsqu'il est arrêté en moins de 20 secondes. Alstom a également annoncé l'extension de la solution APS™ aux camions hybrides.

Enfin, le 15 décembre 2015, la création de SpeedInnov, une nouvelle co-entreprise détenue par Alstom et l'ADEME (l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), a été annoncée par les ministères français du transport, de la recherche, de l'énergie et de l'industrie afin de développer le « Train à Grande Vitesse du futur ». Le projet vise à promouvoir une nouvelle génération de trains à très grande vitesse qui améliorera la performance ferroviaire, augmentera la capacité maximale des trains jusqu'à 750 places et réduira la consommation d'énergie d'environ 35 %. Outre l'amélioration de l'impact environnemental, le programme permettra également une réduction du coût de production des trains et une baisse des coûts de maintenance.

Investissements

Au cours de l'exercice 2015/16, le montant des investissements a atteint € 154 millions (hors coûts de développement capitalisés) afin de développer la présence du Groupe sur les marchés à forte croissance et de renforcer son avantage compétitif dans les pays développés.

Afin de renforcer sa position dans les économies en plein essor, Alstom a notamment agrandi son usine de production de trains à Sri City, en Inde. Le Groupe souhaite ainsi accompagner la production croissante de ce site aussi bien sur le marché domestique que sur le marché extérieur.

En mars 2016, Alstom a entamé la construction de l'usine de Gibela située à Dunnottar, en Afrique du Sud. Les premiers trains du projet pour le client PRASA seront fabriqués sur place fin 2017.

Au Brésil, le Groupe a finalisé la construction de son usine de production de tramways à Taubaté y compris l'installation d'une voie d'essai pour les tests dynamiques.

En Espagne, Alstom a fait l'acquisition des installations industrielles de l'usine de Santa Perpètua de Mogoda à Barcelone à travers l'exercice de son option d'achat sur un site jusque-là en location. L'usine Santa Perpètua s'étend sur 35 hectares et a la capacité de produire des trains à grande vitesse, des trains régionaux, des tramways et des métros. Outre les ateliers de fabrication, l'installation industrielle possède des ateliers de tests, une voie d'essai destinée aux tests dynamiques et un centre technique.

Acquisitions et partenariats

Le 27 mai 2015, Alstom a racheté les parts de Balfour Beatty dans Signalling Solutions Ltd (SSL), qui était une co-entreprise détenue à parts égales par Alstom et Balfour Beatty depuis 2007. Cette stratégie de croissance fait d'Alstom le propriétaire exclusif de SSL et l'un des principaux acteurs dans la fourniture de solutions de signalisation avancées pour l'industrie ferroviaire britannique et irlandaise. SSL emploie actuellement 540 personnes sur quatre sites principaux.

En Suède, Alstom a fait l'acquisition de Motala Train AB, une société spécialisée dans la remise à neuf, la maintenance lourde et la réparation de trains de voyageurs, et devient ainsi le propriétaire exclusif de la société. Située à Motala et Västerås, dans la région de Stockholm, Motala Train AB génère un chiffre d'affaires annuel d'environ € 15 millions. L'activité de remise à neuf représente 70 % du chiffre d'affaires de l'entreprise et inclut la rénovation des intérieurs et la modernisation des principaux systèmes techniques.

En Russie, Alstom a porté sa participation à 33 % dans Transmashholding (TMH), la plus grande société d'ingénierie ferroviaire de la Communauté des États indépendants (CEI) en termes de chiffre d'affaires, grâce à l'achat de 8 % d'actions supplémentaires pour € 54 millions. Cette opération a conduit à un renforcement de la collaboration qui dure depuis six ans entre les deux partenaires. Ceux-ci veulent développer ensemble une offre de trains hautement performants, la livraison de projets ferroviaires clés en main, d'infrastructures et d'équipements de signalisation, ainsi que l'exportation de produits et de pièces.

Au Kazakhstan, après l'acquisition d'une participation supplémentaire de 25 %, Alstom devient le principal actionnaire d'EKZ, un producteur de locomotives électriques, avec une participation totale de 50 % et deux sièges à son Conseil d'administration. Kazakhstan Temir Zholy et TMH détiennent chacun 25 % de la co-entreprise. Un accord a également été signé concernant la fourniture par EKZ de transformateurs embarqués pour les locomotives électriques destinées à Alstom.

En Algérie, CITAL, une société industrielle de maintenance et d'assemblage des tramways CITADIS™ conjointement détenue par Alstom, Ferroviaria et EMA (Entreprise du Métro d'Alger), a annoncé l'extension du protocole d'accord signé en décembre 2014 et qui permettra le développement de leur activité à l'ingénierie, la fabrication et la maintenance de trains inter-cités pour le réseau algérien. En outre, la société a inauguré son nouveau site à Annaba et a annoncé l'entrée de SNTF ⁽¹⁾ en tant que nouvel actionnaire de la co-entreprise.

Comme indiqué dans la partie 1.1 de ce document et dans la Note 1 de l'annexe aux états financiers consolidés, Alstom et General Electric ont finalisé l'ensemble de la transaction, dont :

- l'acquisition par General Electric des activités Thermal Power, Renewable Power et Grid ;
- la création de trois alliances avec General Electric ;
- l'acquisition par Alstom de l'activité de Signalisation de General Electric.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE

Environnement, santé et sécurité (EHS)

Au cours de l'exercice 2015/16, Alstom a poursuivi ses efforts afin de réduire l'empreinte environnementale de ses opérations. Dans ce domaine, le Groupe a obtenu de bons résultats sur la plupart des indicateurs clés de performance. Par exemple, l'intensité énergétique (consommation d'énergie par heures travaillées) a été réduite de 2,3 % et les émissions de CO₂ associées de 2,2 %.

De même, tous les sites de production d'Alstom employant plus de 200 personnes ont maintenu leur certification ISO 14001 tandis que 60 % des Centres Régionaux sont aujourd'hui certifiés, l'objectif étant de tous les certifier avant 2017.

Concernant la sécurité au travail, le plan Alstom Zéro Déviation (*Alstom Zero Deviation Plan – AZDP*) demeure la « clé de voûte » des actions menées dans l'ensemble du Groupe. Ce programme se concentre sur les activités à haut risque pour renforcer la protection des employés et des sous-traitants face aux risques auxquels ils peuvent être exposés dans un atelier, une usine, un centre d'essai ou sur un chantier d'Alstom. Au cours de l'exercice, une nouvelle campagne d'audit a couvert plus de 60 sites afin de vérifier la conformité aux 11 directives de sécurité d'Alstom qui ont été légèrement revues pour rendre les exigences en termes de sécurité encore plus cohérentes avec les risques spécifiques au secteur ferroviaire.

En conséquence, le nombre d'accidents graves a été réduit. Pour la troisième année consécutive, aucun site n'a reporté d'accident mortel sur le lieu de travail. Suite à un tragique accident de la route survenu en Inde et au cours duquel deux employés d'Alstom ont trouvé la mort alors qu'ils se rendaient sur leur lieu de travail, le Groupe a décidé d'introduire un indicateur spécifique au « nombre d'accidents mortels concernant les trajets ».

L'indicateur relatif à la fréquence des accidents ⁽²⁾ a atteint 1,8, ce qui est conforme à l'objectif fixé par Alstom en tenant compte de son nouveau périmètre.

Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Au cours de l'exercice 2015/16, l'équipe RSE et Développement Durable du Groupe a mis en place une nouvelle gouvernance ainsi qu'un comité de pilotage transverse en charge du développement durable afin de suivre le déploiement des initiatives. Suite au changement de périmètre d'Alstom, la matrice de matérialité a été revue afin d'être recentrée sur les enjeux en termes de développement durable dans le secteur du transport.

(1) Société Nationale des Transports Ferroviaires algérienne.

(2) Nombre de blessés lors d'accidents de travail avec arrêt de travail d'une journée ou plus par millions d'heures travaillées.

Alstom a contribué à la mise en exergue des enjeux relatifs au transport et à la promotion de la COP21 à Paris, en France, et ce par son soutien au « *Paris Process on Mobility and Climate* ». Alstom a également publié ses nouveaux engagements énergétiques qui incluent l'objectif de réduire la consommation énergétique de ses solutions de 20 % entre 2014 et 2020.

Alstom a également maintenu sa place dans les indices DJSI ⁽¹⁾ Monde et Europe pour la cinquième année consécutive.

Dans le cadre de la transaction avec General Electric, la décision a été prise de maintenir la Fondation au sein de l'organisation. En janvier 2016, le Conseil d'administration de la Fondation a approuvé 18 nouveaux projets situés aussi bien dans les pays émergents que dans les pays développés.

DES OBJECTIFS CONFIRMÉS POUR 2020

D'ici 2020, le chiffre d'affaires devrait connaître une croissance organique de 5 % par an.

La marge d'exploitation ajustée devrait atteindre environ 7 % en 2020 tirée par le volume, le mix produit et les impacts des actions d'excellence opérationnelle.

À partir de 2020, Alstom s'attend à une conversion d'environ 100 % du résultat net en cash-flow libre.

PERFORMANCE COMMERCIALE

Au cours de l'exercice 2015/16, Alstom a enregistré un niveau de commandes de € 10 636 millions, soit une hausse de 7 % sur une base comparable par rapport à l'exercice précédent. Cette solide croissance a été principalement soutenue par un contrat d'environ € 3,2 milliards signé en Inde pour la fourniture de locomotives électriques ainsi que l'exécution de la maintenance associée. Au cours de l'exercice 2014/15, le Groupe avait également enregistré une forte performance grâce à l'important contrat signé avec PRASA en Afrique du Sud pour environ € 4 milliards.

Au cours de l'exercice 2015/16, Alstom a enregistré plusieurs contrats majeurs pour des trains inter-cités dont la fourniture de voitures à double niveau en Belgique et de trains CORADIA™ Polyvalent en France et en Algérie. Concernant le marché des locomotives, Alstom a remporté des contrats pour la livraison de locomotives de fret en Azerbaïdjan et de locomotives bi-modes en Suisse. En Italie, le Groupe fournira des trains à grande vitesse ainsi que le service de maintenance associé pour une durée de 20 ans.

En ce qui concerne la gamme de produit Systèmes, les commandes ont été soutenues par des contrats de métro au Panama pour la livraison d'un système intégré, une option exercée sur 70 voitures ainsi que par un contrat majeur pour un système d'électrification, de signalisation et de télécommunications en Inde.

Concernant les Services, outre les deux contrats de maintenance associés en Italie et en Inde mentionnés ci-dessus, une commande majeure a été confirmée pour la maintenance de locomotives au Kazakhstan.

Enfin, en ce qui concerne l'activité Signalisation, Alstom a remporté plusieurs contrats majeurs, notamment pour la mise à niveau des systèmes de signalisation de plusieurs lignes de métro à Hong Kong et pour l'équipement d'un nouveau centre de contrôle au Canada.

(1) Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

Alstom

Décomposition géographique

% variation mars 2016 / mars 2015

Données en base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2016	% contrib.	Exercice clos le 31 mars 2015 (*)	% contrib.	Réel	Org.
Europe	4 154	39 %	2 811	28 %	48 %	42 %
Amérique	1 265	12 %	980	10 %	29 %	25 %
Asie/Pacifique	4 135	39 %	1 141	11 %	262 %	265 %
Moyen-Orient/Afrique	1 082	10 %	5 114	51 %	- 79 %	- 78 %
COMMANDES REÇUES PAR DESTINATION	10 636	100 %	10 046	100 %	6 %	7 %

(*) Montants retraités et représentés au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015, l'Azerbaïdjan et le Kazakhstan ayant été reclassés de la région Europe vers la région Moyen-Orient/Afrique.

Alstom

Décomposition par produit

% variation mars 2016 / mars 2015

Données en base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2016	% contrib.	Exercice clos le 31 mars 2015	% contrib.	Réel	Org.
Trains	6 487	61 %	4 968	49 %	31 %	38 %
Services	1 769	17 %	2 425	24 %	- 27 %	- 25 %
Systèmes	975	9 %	1 386	14 %	- 30 %	- 33 %
Signalisation	1 404	13 %	1 264	13 %	11 %	- 6 %
Autres	1	0 %	3	0 %	- 67 %	- 65 %
COMMANDES REÇUES PAR DESTINATION	10 636	100 %	10 046	100 %	6 %	7 %

Au cours de l'exercice 2015/16, les commandes reçues en Europe ont augmenté de 42 % sur une base comparable, atteignant € 4 154 millions. Cette croissance a notamment été soutenue par un important contrat signé en Belgique pour la livraison de 90 voitures motorisées à double niveau et pour le système de signalisation ETCS⁽¹⁾ niveau 2. En Allemagne, Alstom a été choisi afin de fournir 30 trains électriques CORADIA™ Continental pour desservir la région de Francfort, 80 trains diesel CORADIA Lint™ pour les régions de Bavière et de Saxe-Anhalt ainsi qu'une option pour des trains DT5 pour le métro de Hambourg. En Italie, Alstom a remporté plusieurs contrats pour la livraison de huit trains à grande vitesse PENDOLINO™ et l'exécution de la maintenance associée, ainsi qu'une option pour la fourniture de 25 trains régionaux. En outre, Alstom fournira 25 trains CORADIA™ Polyvalent supplémentaires à destination des régions Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées en France, ainsi que 47 locomotives bi-modes PRIMA H4™ en Suisse. Enfin, Alstom livrera un système de signalisation au Royaume-Uni.

Dans la région Amérique, Alstom a enregistré € 1 265 millions de commandes pendant l'exercice 2015/16, soit une augmentation de 25 % sur une base comparable par rapport à l'exercice précédent. Le Groupe a notamment remporté deux projets de système au Panama afin d'équiper la ligne 2 du métro avec 21 trains METROPOLIS™ et de permettre l'extension de la ligne 1 avec 70 voitures de métro supplémentaires et l'actualisation de la solution de signalisation existante. Au Brésil, le Groupe a enregistré un contrat pour 22 trains METROPOLIS™ comprenant la maintenance associée. Enfin, au Canada, Alstom a été choisi pour l'installation d'un nouveau système de signalisation dans la région du Grand Toronto.

Au cours de l'exercice 2015/16, la région Asie/Pacifique représentait 39 % du total des commandes reçues par le Groupe soit € 4 135 millions. Cette performance a été principalement portée par un contrat majeur signé en Inde concernant la fourniture de 800 locomotives électriques doubles de la gamme PRIMA™ et l'exécution de la maintenance associée à Madhepura. De plus, Alstom a été choisi pour la fourniture de 20 trains METROPOLIS™ et la solution de signalisation URBALIS™ destinée au réseau de métro de Lucknow. Enfin, toujours en Inde, le Groupe livrera des systèmes d'électrification, de signalisation et de télécommunications à une partie du couloir Est dédié au fret (*Dedicated Freight Corridor* (DFC)). Concernant l'activité Signalisation, un contrat a été signé afin d'améliorer et de remplacer les systèmes de signalisation de sept lignes de métro à Hong Kong.

Dans la région Moyen-Orient/Afrique, les commandes reçues ont atteint € 1 082 millions durant l'exercice 2015/16, tandis que pendant l'exercice précédent, la performance du Groupe a été soutenue par le contrat de € 4 milliards remporté en Afrique du Sud afin de fournir des trains périurbains et la maintenance associée. Au cours de l'exercice 2015/16, plusieurs contrats importants ont été signés en Azerbaïdjan pour la fourniture de 50 locomotives de fret KZ8A et au Kazakhstan pour la maintenance de 200 locomotives de fret KZ8A et 95 KZ4AT. Alstom fournira également 17 trains inter-cités CORADIA™ Polyvalent en Algérie et 50 tramways CITADIS™ pour renforcer la nouvelle ligne de tramway à Casablanca, au Maroc.

(1) European Train Control System.

Les principales commandes reçues par Alstom au cours de l'exercice 2015/16 ont été les suivantes :

Pays	Produit	Description
Algérie	Trains	Fourniture de 17 trains inter-cités CORADIA™ Polyvalent
Allemagne	Trains	Fourniture de 28 trains diesel CORADIA Lint™ destinés à la région bavaroise et de 52 trains de la même gamme pour la région Saxe-Anhalt
Allemagne	Trains	Fourniture de 30 trains électriques CORADIA™ Continental pour le réseau Südhessen-Untermain de la région de Francfort
Allemagne	Trains	Option pour 27 trains DT5 supplémentaires destinés au métro de Hambourg
Azerbaïdjan	Trains	Fourniture de 50 locomotives de fret KZ8A
Belgique	Trains	Fourniture de 90 voitures motorisées à double niveau et d'un système de signalisation ETCS ⁽¹⁾ niveau 2
Brésil	Trains	Livraison de 22 trains METROPOLIS™ et la maintenance associée
Canada	Signalisation	Nouveau centre de contrôle intégré et informatisé destiné au Grand Toronto
France	Trains	Trains CORADIA™ Polyvalent supplémentaires pour les régions françaises
Hong Kong	Signalisation	Re-signalisation et remise à niveau des systèmes de signalisation de plusieurs lignes de métro
Inde	Trains/Services	Fourniture de 800 locomotives électriques doubles et leur maintenance à Madhepura
Inde	Systèmes	Électrification, signalisation et fourniture d'un système de télécommunications pour une partie du couloir Est dédié au fret (<i>Dedicated Freight Corridor (DFC)</i>)
Inde	Trains/Signalisation	Fourniture de 20 trains METROPOLIS™ et d'une solution de signalisation URBALIS™
Italie	Trains/Services	Fourniture de huit trains à grande vitesse PENDOLINO™ associée à un contrat de maintenance pour une période de 20 ans
Italie	Trains	Option pour la fourniture de 25 trains régionaux « Jazz » supplémentaires de la gamme CORADIA™ MERIDIAN
Kazakhstan	Services	Maintenance de locomotives
Maroc	Trains	Fourniture de 50 tramways CITADIS™ destinés à la nouvelle section de la ligne de tramway de Casablanca
Panama	Systèmes	Fourniture d'un système intégré comprenant 21 trains METROPOLIS™, une sous-station réversible HESOP™ et une solution de signalisation URBALIS™ pour équiper la ligne 2 du métro de Panama
Panama	Systèmes	Option pour 70 voitures de métro supplémentaires pour la ligne 1 du métro de Panama et actualisation de la solution de signalisation et du système d'alimentation électrique existants
Royaume-Uni	Signalisation	Livraison d'un système de signalisation
Suisse	Trains	Fourniture de 47 locomotives bi-modes PRIMA H4™

(1) European Train Control System.

COMPTE DE RÉSULTAT

Le 2 novembre 2015, General Electric a finalisé l'acquisition des activités Thermal Power, Renewable Power et Grid ainsi que celle des services centraux et des services partagés (les entités légales ALSTOM et ALSTOM Holdings n'ayant pas été cédées) (les « activités Énergie »). À l'issue de cette opération, Alstom (« le Groupe ») s'est recentré sur les activités dans le domaine du transport.

Pour plus d'informations sur les impacts de la transaction sur les états financiers consolidés, se reporter aux Notes 1 et 3 de l'annexe aux états financiers consolidés clos le 31 mars 2016.

Comme indiqué dans la Note 2.3.5 aux états financiers consolidés, le Groupe a décidé d'introduire un nouvel indicateur clé de performance nommé Résultat d'exploitation ajusté, et ce à partir de l'exercice 2015/16.

Groupe (en millions d'€)	Exercice clos le		% variation mars 2016 / mars 2015
	31 mars 2016	31 mars 2015	Réel
Chiffre d'affaires	6 881	6 163	12 %
Coût des ventes (*)	(5 843)	(5 195)	12 %
Frais de recherche et de développement (*)	(136)	(136)	0 %
Frais commerciaux	(191)	(199)	- 4 %
Frais administratifs (*)	(345)	(315)	10 %
Autres produits (charges)	-	(20)	- 100 %
Résultat d'exploitation ajusté (aEBIT)	366	298	23 %
<i>aEBIT (en % des ventes)</i>	<i>5,3 %</i>	<i>4,8 %</i>	
Charges de restructuration	(138)	(106)	30 %
Perte de valeur sur actifs	(398)	(54)	643 %
Allocation du prix d'acquisition et coûts d'intégration	(43)	-	NA
Autres	(13)	(759)	- 98 %
Résultat d'exploitation	(226)	(621)	- 64 %
Résultat financier	(275)	(137)	
Impôts sur les bénéfices	(597)	8	
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	30	(64)	
Participations ne donnant pas le contrôle attribuables aux activités poursuivies	(15)	(9)	
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe	(1 083)	(823)	
Résultat net des activités non poursuivies	4 079	113	
Participations ne donnant pas le contrôle attribuables aux activités non poursuivies	5	(9)	
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE	3 001	(719)	

(*) Inclut le reclassement des coûts de développement, liés à l'amélioration des produits existants et la gestion de l'obsolescence, de la ligne « Coût des ventes » à la ligne « Frais de recherche et développement » pour € (24) millions au 31 mars 2015 et pour € (26) millions au 31 mars 2016. Cela inclut également le reclassement des coûts de départ et de l'amortissement des actifs IT de la ligne « Coût des ventes » à la ligne « Frais administratifs » pour € (18) millions au 31 mars 2015.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Au cours de l'exercice 2015/16, le chiffre d'affaires d'Alstom a augmenté de 7 % sur une base comparable pour atteindre € 6 881 millions contre € 6 163 millions pour l'exercice précédent. Cette performance record a été soutenue par une croissance continue dans les pays émergents en partie grâce à la bonne exécution du contrat conclu avec PRASA en Afrique du Sud, à des livraisons au Venezuela, à Singapour et en Algérie et au progrès effectué sur le système de métro de Riyad en Arabie Saoudite. Le chiffre d'affaires du Groupe a également été soutenu par des livraisons de trains inter-cités et de banlieue en France, en Italie et en Allemagne.

Alstom

Décomposition géographique			% variation mars 2016 / mars 2015			
Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2016	% contrib.	Exercice clos le 31 mars 2015 (*)	% contrib.	Réel	Org.
Europe	4 098	60 %	4 255	69 %	- 4 %	- 7 %
Amérique	1 055	15 %	739	12 %	43 %	28 %
Asie/Pacifique	673	10 %	449	7 %	50 %	43 %
Moyen-Orient/Afrique	1 055	15 %	720	12 %	47 %	43 %
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION	6 881	100 %	6 163	100 %	12 %	7 %

(*) Montants retraités et représentés au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015, l'Azerbaïdjan et le Kazakhstan ayant été reclassés de la région Europe vers la région Moyen-Orient/Afrique.

Alstom

Décomposition par produit			% variation mars 2016 / mars 2015			
Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2016	% contrib.	Exercice clos le 31 mars 2015	% contrib.	Réel	Org.
Trains	3 146	46 %	3 308	54 %	- 5 %	- 4 %
Services	1 544	22 %	1 251	20 %	23 %	20 %
Systèmes	1 015	15 %	683	11 %	49 %	41 %
Signalisation	1 162	17 %	897	15 %	30 %	- 1 %
Autres	14	0 %	24	0 %	- 42 %	- 36 %
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION	6 881	100 %	6 163	100 %	12 %	7 %

En Europe, Alstom a enregistré un chiffre d'affaires de € 4 098 millions au cours de l'exercice 2015/16, soit une diminution de 7 % sur une base comparable. La région a représenté 60 % du chiffre d'affaires total du Groupe grâce à la livraison de matériaux roulants notamment des trains inter-cités et de banlieue en France, en Italie, au Danemark et en Allemagne. Au cours de l'exercice, d'importants jalons ont également été atteints sur des trains à très grande vitesse en France. Concernant les Services, plusieurs contrats de maintenance ont été exécutés notamment pour des trains à grande vitesse PENDOLINO™ et des métros au Royaume-Uni ainsi que pour des trains de banlieue en Suède. Le précédent exercice avait été soutenu par des livraisons de trains en Pologne et en Suisse.

En Amérique, le chiffre d'affaires a atteint € 1 055 millions, soit une augmentation de 28 % sur une base comparable par rapport à l'exercice précédent. Cette croissance a été portée par la livraison de métros en Argentine, de systèmes de tramways et de métros au Brésil et au Venezuela ainsi que par le dynamisme des activités de maintenance aux États-Unis. En outre, la région a profité de la contribution des activités de signalisation acquises à General Electric. Au cours de l'exercice 2015/16, la région a compté pour 15 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

En Asie/Pacifique, Alstom a atteint € 673 millions de chiffre d'affaires, soit 43 % de croissance organique par rapport à l'exercice précédent, principalement grâce à la livraison de trains METROPOLIS™ à Singapour et la production de trains X'TRAPOLIS™ destinés à l'Australie. De plus, le chiffre d'affaires a été soutenu par les progrès effectués sur le contrat de Chennai en Inde pour la fourniture de 42 trains METROPOLIS™ et la conception de voies ferrées pour le réseau ferroviaire de la région.

Au cours de l'exercice 2015/16, au Moyen-Orient/Afrique, Alstom a enregistré € 1 055 millions de chiffre d'affaires, soit une augmentation de 43 % sur une base comparable par rapport à l'exercice précédent, et ce grâce au progrès effectué sur le contrat PRASA en Afrique du Sud, le système de métro en Arabie Saoudite et sur la fourniture de trains à très grande vitesse au Maroc. En Algérie, le chiffre d'affaires du Groupe a été soutenu par la livraison de tramways pour les villes de Constantine et d'Oran ainsi que par les progrès réalisés sur d'autres contrats de tramways à Sétif, à Ouargla et à Mostaganem. Enfin, d'importants jalons ont été atteints sur des contrats de locomotives électriques au Kazakhstan.

FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Au cours de l'exercice 2015/16, les frais de recherche et développement d'Alstom se sont élevés à € 136 millions, au même niveau que l'exercice précédent, consacrés essentiellement aux programmes axés sur la différenciation et la compétitivité.

Le montant des coûts de développement capitalisés est passé de € 67 millions sur l'exercice précédent à € 73 millions au cours de l'exercice 2015/16 (se référer à la Note 5 aux états financiers consolidés).

FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS

Par rapport à l'exercice précédent, les frais commerciaux ont diminué à la fois en volume (- 4 %) et en pourcentage du chiffre d'affaires (passant de 3,2 % à 2,8 %) grâce à un strict contrôle des coûts.

Les frais administratifs ont augmenté de € 30 millions par rapport à l'exercice précédent, affectés par les acquisitions et la mise en place de la nouvelle organisation mais ont toutefois diminué en termes de pourcentage du chiffre d'affaires (passant de 5,1 % à 5,0 %).

RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ (aEBIT)

Au cours de l'exercice 2015/16, le Groupe a enregistré un résultat d'exploitation ajusté de € 366 millions, contre € 298 millions au cours de l'exercice 2014/15. La marge d'exploitation ajustée est quant à elle passée de 4,8 % pour l'exercice 2014/15 à 5,3 % pour l'exercice 2015/16

notamment grâce au volume, au mix produit et aux actions d'excellence opérationnelle qui ont permis de compenser la pression sur les prix et l'environnement concurrentiel.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)

Au cours de l'exercice 2015/16, le résultat d'exploitation s'est établi à € (226) millions contre € (621) millions en 2014/15. Le Groupe a été affecté par des charges de dépréciations d'actifs non récurrentes pour un montant total de € (398) millions notamment suite à une diminution des opportunités commerciales impactant la charge de travail et conduisant à des dépréciations d'immobilisations corporelles et incorporelles en France pour € (200) millions. Ces dépréciations font également suite aux nouveaux développements menés sur la gamme de train à grande vitesse et ont conduit Alstom à reconnaître une charge de dépréciation relative au produit spécifique AGV™ pour € (78) millions. Enfin, l'adaptation nécessaire du Groupe aux récentes situations de différents pays (notamment du Brésil) a également donné lieu à des dépréciations d'actifs pour € (120) millions.

De plus, les charges de restructuration et coûts de rationalisation ont également affecté le résultat d'exploitation pour € (138) millions découlant en premier lieu de départs de personnel annoncés notamment en Europe, de rationalisations de structures et de mise en place de programmes de compétitivité et font suite au changement de stratégie géographique pour adapter la présence du Groupe à l'évolution du marché (notamment en Russie).

Au cours de l'exercice 2014/15, le Groupe a été affecté par l'amende d'environ € (720) millions qu'Alstom a accepté de payer au terme de l'accord conclu avec le département américain de la justice (DOJ).

RÉSULTAT FINANCIER NET

Le résultat financier net du Groupe s'est établi à € (275) millions sur l'exercice 2015/16 contre € (137) millions l'exercice précédent. Cette hausse du résultat financier est notamment due au coût de rachat des

émissions obligataires, et notamment à la différence entre la valeur de rachat et le coût amorti à hauteur de € (67) millions, ainsi qu'aux effets de change.

IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Le Groupe a enregistré une charge d'impôt de € (597) millions pour l'exercice 2015/16 contre un profit d'impôt de € 8 millions au titre de l'exercice 2014/15.

Cette charge d'impôt inclut une charge d'impôt courant de € (67) millions contre € (45) millions l'exercice précédent et une charge d'impôt différé de € (530) millions.

La charge d'impôt de l'exercice est principalement impactée par la non-reconnaissance d'impôts différés actifs.

Les changements dans la reconnaissance des impôts différés actifs au cours de l'exercice sont induits par :

- la nouvelle évolution du marché, particulièrement en France ;
- la structuration finale de l'opération ainsi que la gestion de la dette après l'opération.

De plus, la nouvelle taille du Groupe dans certaines juridictions tend à réduire la visibilité sur la reconnaissance des impôts différés actifs.

QUOTE-PART DES RÉSULTATS NETS DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

La quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence s'est établie à € 30 millions principalement grâce à la bonne performance de la co-entreprise chinoise Casco et aux droits de liquidité obtenus à travers des options de vente de ses participations à General Electric (comme indiqué dans la Note 12 aux états financiers consolidés).

RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE

Au cours de l'exercice 2015/16, le résultat net des activités poursuivies (part du Groupe) a atteint € (1 083) millions. Le Groupe a notamment été affecté par des charges de dépréciations non récurrentes d'actifs (qui sont détaillées dans la Note 6 de l'annexe aux états financiers consolidés) pour un montant total de € (398) millions, par € (138) millions de charges de restructuration et de coûts de rationalisation, par ca. € (500) millions liés à la non-reconnaissance d'impôts différés actifs ainsi que par € (67) millions de frais financiers non récurrents liés au rachat des émissions obligataires.

Grâce à la plus-value de cession sur la vente des activités Énergie, le résultat net des activités non poursuivies (part du Groupe) s'est élevé à € 4 084 millions.

Le résultat net (part du Groupe) a donc été de € 3 001 millions pour l'exercice 2015/16, contre € (719) millions au cours de l'exercice précédent.

BILAN

Le 2 novembre 2015, General Electric a finalisé l'acquisition des activités Thermal Power, Renewable Power et Grid ainsi que celle des services centraux et des services partagés (les entités légales ALSTOM et ALSTOM Holdings n'ayant pas été cédées) (les « activités Énergie »).

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, les « actifs destinés à la vente » et les « passifs liés à des actifs destinés à la vente » reflètent

la contribution des activités non poursuivies à la date de clôture : ils concernent les activités Énergie au 31 mars 2015. Au 31 mars 2016, ils ne comprennent que les actifs dont le transfert est échelonné ou retardé.

Pour plus d'informations sur les impacts de la transaction sur les états financiers consolidés, se reporter aux Notes 1 et 3 de l'annexe aux états financiers consolidés clos le 31 mars 2016.

Groupe	Exercice clos le		Variation
	31 mars 2016	31 mars 2015	
Données en base réelle (en millions d'€)			
Écarts d'acquisition	1 366	688	678
Immobilisations incorporelles	387	444	(57)
Immobilisations corporelles	655	656	(1)
Participations dans les sociétés mises en équivalence et autres titres de participation	2 626	363	2 263
Autres actifs non courants	401	473	(72)
Impôts différés	242	732	(490)
Actifs non courants	5 677	3 356	2 321
Actifs du besoin en fonds de roulement	5 921	6 802	(881)
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	22	61	(39)
Trésorerie et équivalent de trésorerie	1 961	1 599	362
Actifs courants	7 904	8 462	(558)
Actifs destinés à la vente	41	21 415	(21 374)
ACTIFS	13 622	33 233	(19 611)

Groupe Données en base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le		Variation mars 2016/ mars 2015
	31 mars 2016	31 mars 2015	
Capitaux propres (part du Groupe et participations ne donnant pas le contrôle)	3 328	4 224	(896)
Provisions (courantes et non courantes)	863	1 314	(451)
Provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés	487	461	26
Dette financière (courante et non courante)	2 504	5 186	(2 682)
Impôts différés	52	11	41
Passifs du besoin en fonds de roulement (hors provisions)	6 273	6 864	(591)
Passifs liés à des actifs destinés à la vente	115	15 173	(15 058)
PASSIFS	13 622	33 233	(19 611)

ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

À fin mars 2016, le montant des écarts d'acquisition s'est élevé à € 1 366 millions, contre € 688 millions à fin mars 2015. Les mouvements intervenus sur l'exercice proviennent essentiellement du calcul du goodwill provisoire dégagé sur l'acquisition de GE Signalling pour un montant de € 638 millions ainsi que le goodwill dégagé sur l'acquisition des 50 % de parts complémentaires de la société SSL pour un montant de € 63 millions (se reporter à la Note 3 aux états financiers consolidés).

Les immobilisations incorporelles comprennent les immobilisations incorporelles acquises et les coûts de développement capitalisés. Elles ont légèrement diminué pour atteindre € 387 millions au 31 mars 2016 (contre € 444 millions au 31 mars 2015) principalement en raison de la reconnaissance de dépréciations sur les coûts de développement, partiellement compensées par l'allocation provisoire du prix d'acquisition de GE Signalling et de celle des 50 % de parts complémentaires dans Signalling Solutions Ltd (SSL).

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles du Groupe sont restées stables pour atteindre € 655 millions au 31 mars 2016, contre € 656 millions au 31 mars 2015.

Le Groupe a choisi de renforcer sa présence industrielle sur les marchés à forte croissance ainsi que son avantage compétitif dans les pays développés grâce à € 154 millions de dépenses d'investissement (hors coûts de développement capitalisés), comparé à € 99 millions au cours de l'exercice précédent.

Dans les marchés émergents, le Groupe a notamment investi dans l'agrandissement de son usine de production de trains à Sri City, en Inde. En Europe, Alstom a fait l'acquisition des installations industrielles de l'usine de Santa Perpètua de Mogoda en Espagne à travers l'exercice de son option d'achat afin de renforcer son activité manufacturière ainsi que ses capacités en matière de test.

Comme indiqué dans la Note 11 aux états financiers consolidés, des charges de dépréciation non récurrentes de € (130) millions ont été reconnues suite à l'adaptation du Groupe aux évolutions du marché notamment en France.

PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET AUTRES TITRES DE PARTICIPATION

Les participations dans les sociétés mises en équivalence et autres titres de participation représentaient € 2 626 millions au 31 mars 2016 contre € 363 millions au 31 mars 2015. Cette évolution résulte principalement de la création de trois nouvelles alliances Énergie avec General Electric

ainsi que de l'achat de 8 % de parts complémentaires dans TMH et de 25 % de parts complémentaires dans EKZ (se reporter aux Notes 12 et 13 aux états financiers consolidés).

AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Les autres actifs non courants se sont élevés à € 401 millions à fin mars 2016, contre € 473 millions à fin mars 2015. Les créances financières relatives au contrat de location de longue durée de trains et d'équipements associés conclu avec un exploitant de métro à Londres

ont diminué, passant de € 383 millions fin mars 2015 à € 318 millions fin mars 2016, principalement à cause de l'évolution de l'euro par rapport à la livre sterling.

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Le besoin en fonds de roulement (défini comme les actifs courants hors les actifs destinés à la vente, la trésorerie et équivalents de trésorerie et les valeurs mobilières de placement, diminués des passifs courants hors dettes financières courantes et incluant les provisions non courantes) s'est

établi à € (1 215) millions au 31 mars 2016 contre € (1 376) millions au 31 mars 2015. Cette augmentation est principalement due aux projets en phase de démarrage ainsi qu'au calendrier des jalons de paiement.

IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les impôts différés actifs nets ont diminué pour atteindre € 190 millions à fin mars 2016, contre € 721 millions l'exercice précédent.

La charge d'impôt de l'exercice est principalement impactée par la non-reconnaissance d'impôts différés actifs.

Les changements dans la reconnaissance des impôts différés actifs au cours de l'exercice sont induits par :

- la nouvelle évolution du marché, particulièrement en France ;
- la structuration finale de l'opération ainsi que la gestion de la dette après l'opération.

De plus, la nouvelle taille du Groupe dans certaines juridictions tend à réduire la visibilité sur la reconnaissance des impôts différés actifs.

PROVISIONS COURANTES ET NON COURANTES

Les provisions courantes et non courantes ont diminué, passant de € 1 314 millions au 31 mars 2015 à € 863 millions au 31 mars 2016. Les mouvements intervenus sur l'exercice proviennent essentiellement du paiement de l'amende au DOJ (accord conclu avec le département américain de la justice aboutissant à une amende d'un montant

d'environ € (720) millions enregistré en tant que provision courante des activités poursuivies en mars 2015) partiellement compensé par les nouvelles provisions enregistrées afin de couvrir des risques liés à l'impôt sur les sociétés et d'autres risques non opérationnels.

CAPITAUX PROPRES – PART DU GROUPE ET PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

Au 31 mars 2016, les capitaux propres ont diminué pour atteindre € 3 328 millions (les participations ne donnant pas le contrôle incluses), à comparer à € 4 224 millions au 31 mars 2015. La baisse sur la période comprend les éléments suivants :

- un résultat net (part du Groupe) de € 3 001 millions au titre de l'exercice 2015/16 ;
- l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) pour € (3,2) milliards ;

- la variation des hypothèses actuarielles sur les engagements de retraites à prestations définies (enregistrées en capitaux propres) pour € (240) millions (dont € (40) millions au titre des activités poursuivies) ;
- des écarts de conversion de € (262) millions ;
- des écarts de conversion de € (223) millions recyclés au compte de résultat suite à la vente des activités Énergie.

DETTE FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La dette financière brute a diminué pour atteindre € 2 504 millions à fin mars 2016, contre € 5 186 millions à fin mars 2015 principalement grâce au remboursement à échéance de deux obligations pour un montant total de € 1 000 millions, au remboursement partiel, suite à l'offre publique d'achat, d'obligations existantes pour un montant nominal de € 875 millions ainsi qu'au remboursement de billets de trésorerie suite à la transaction avec General Electric.

Au cours de la même période, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté pour passer de € 1 599 millions à € 1 961 millions et ont été investis dans des OPCVM et en dépôts à terme mobilisables.

Voir les Notes 20 et 26 aux états financiers consolidés pour obtenir des éléments complémentaires relatifs à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie ainsi qu'à la dette financière.

LIQUIDITÉS ET RESSOURCES FINANCIÈRES

Le tableau suivant présente le détail d'indicateurs issus du tableau des flux de trésorerie consolidés :

Total Groupe (en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation – hors variation du besoin en fonds de roulement	(358)	(421)
Variation du besoin en fonds de roulement	(1 800)	726
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation	(2 158)	305
<i>Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</i>	<i>(1 568)</i>	<i>163</i>
Variation nette de la trésorerie liée aux investissements	8 427	(213)
<i>Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies</i>	<i>(932)</i>	<i>593</i>
Variation nette de la trésorerie liée au financement	(5 826)	(336)
<i>Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies</i>	<i>1 949</i>	<i>(193)</i>
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	443	(244)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période	1 599	2 276
Incidence des variations de taux de conversion	(87)	229
Autres variations	(3)	8
Transfert aux activités cédées	9	(670)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE	1 961	1 599

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE LIÉE À L'EXPLOITATION

La variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation était de € (2 158) millions pour l'exercice 2015/16, contre € 305 millions pour l'exercice précédent.

La variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation avant variation du besoin en fonds de roulement était de € (358) millions en 2015/16. Ce montant représente la trésorerie générée par le résultat net du Groupe après élimination des éléments sans incidence sur la trésorerie

(les provisions étant incluses dans la définition du besoin en fonds de roulement, elles ne sont pas incluses dans l'élimination des éléments sans incidence sur la trésorerie) et avant variation du besoin en fonds de roulement.

La variation du besoin en fonds de roulement du Groupe lié à l'exploitation s'est établie à € (1 800) millions en 2015/16 contre € 726 millions pour l'exercice précédent.

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE LIÉE AUX INVESTISSEMENTS

La variation nette de la trésorerie liée aux investissements s'élevait à € 8 427 millions au cours de l'exercice 2015/16, contre € (213) millions au cours de l'exercice précédent. En 2015/16, les dépenses d'investissement (hors coûts de développement capitalisés) ont atteint € (338) millions et les coûts de développement capitalisés se sont établis à € (176) millions. Les flux liés aux cessions des activités après déduction de la trésorerie cédée se sont élevés à € 10 854 millions en 2015/16, incluant notamment le produit de la cession des « activités Énergie » d'Alstom (les activités Thermal Power, Renewable Power et Grid ainsi que les services centraux et les services partagés) à General Electric comme indiqué dans la Note 1 aux états financiers consolidés.

Les flux liés aux acquisitions d'activités, après déduction de la trésorerie acquise, se sont élevés à € (1 994) millions en 2015/16 contre € (50) millions en 2014/15. Ce montant inclut principalement l'acquisition des parts d'Alstom dans les trois alliances créées avec General Electric (les alliances Grid, Renewable et nucléaire Monde et vapeur France) comme indiqué dans la Note 1 aux états financiers consolidés, l'investissement effectué pour l'acquisition de GE Signalling, les 50 % de parts complémentaires de Signalling Solutions Ltd (SSL) ainsi que l'investissement effectué dans les co-entreprises SpeedInnov et Transmashholding (TMH).

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE LIÉE AU FINANCEMENT

La variation nette de la trésorerie liée au financement s'élevait à € (5 826) millions pour l'exercice 2015/16, contre € (336) millions pour l'exercice précédent. Cette évolution est principalement due à l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) et au remboursement et rachat d'emprunts obligataires.

TRÉSORERIE NETTE

Au 31 mars 2016, la dette nette du Groupe s'élevait à € (203) millions, contre € (3 143) millions au 31 mars 2015.

Total Groupe (en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Trésorerie/(Dette) nette en début de période	(3 143)	(3 038)
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	443	(244)
Variation nette des valeurs mobilières de placement et des autres actifs et passifs financiers courants	(3)	(7)
Variation nette des obligations	1 875	780
Variation nette des emprunts courants et non courants	688	(471)
Diminution des dettes sur contrats de location-financement	46	39
Transfert aux activités cédées	76	(387)
Dette nette des entités acquises à leur date d'acquisition et autres variations	(185)	185
TRÉSORERIE/(DETTE) NETTE EN FIN DE PÉRIODE	(203)	(3 143)

Les Notes 25, 26, 27, 30 et 31 aux états financiers consolidés fournissent des informations complémentaires, respectivement, sur les sujets suivants :

- l'analyse des engagements de retraite et avantages assimilés ;
- la nature et la maturité de la dette financière ;
- la politique du Groupe en matière de gestion du risque financier, y compris les risques de change, de taux d'intérêt, de crédit et de liquidité ;
- les engagements hors bilan ;
- les engagements de location.

UTILISATION D'INDICATEURS FINANCIERS NON CODIFIÉS PAR DES ORGANISMES DE NORMALISATION COMPTABLE

Cette section présente les indicateurs financiers utilisés par le Groupe qui ne sont pas codifiés par des organismes de normalisation comptables.

COMMANDES REÇUES

Une nouvelle commande n'est enregistrée en commandes reçues que lorsque le contrat crée des droits exécutoires entre le Groupe et son client.

Quand cette condition est remplie, la commande est enregistrée à son montant contractuel.

Si le contrat est libellé dans une devise autre que la devise fonctionnelle de l'entreprise consolidée, le Groupe utilise des contrats à terme pour

éliminer le risque de change. Les commandes sont alors reconnues en utilisant le taux de change comptant à la date de mise en place de la couverture.

Dans le contexte de cession des « activités Énergie », les commandes reçues présentées pour l'exercice 2015/16 représentent les données des activités poursuivies.

CARNET DE COMMANDES

Le carnet de commandes représente le chiffre d'affaires non encore reconnu sur des commandes déjà reçues.

Le carnet de commandes à la clôture d'un exercice est calculé comme suit :

- carnet de commandes à l'ouverture de l'exercice ;
- plus nouvelles commandes reçues au cours de l'exercice ;
- moins annulations de commandes enregistrées au cours de l'exercice ;

- moins chiffre d'affaires reconnu sur l'exercice.

Le carnet de commandes peut également varier du fait des variations du périmètre de consolidation et des effets de conversion de devises étrangères.

Dans le contexte de cession des « activités Énergie », le carnet de commandes présenté pour l'exercice 2015/16 représente les données des activités poursuivies.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ (*aEBIT*)

Comme indiqué dans la Note 2.3.5 aux états financiers consolidés, le Groupe a décidé d'introduire un nouvel indicateur clé de performance nommé résultat d'exploitation ajusté (*aEBIT*).

Suite à la nouvelle organisation mise en place, le Groupe s'est doté d'un nouvel indicateur de performance pour refléter la performance opérationnelle récurrente : le résultat d'exploitation ajusté. Cet indicateur est aussi utilisé par le marché et les concurrents directs du Groupe.

L'*aEBIT* correspond au résultat opérationnel ajusté des éléments suivants :

- coûts nets de restructuration et de rationalisation ;
- dépréciation des actifs incorporels et corporels ;

- plus- ou moins-values sur cessions de titres ou réévaluations de titres, ou encore dans les cas de changement de contrôle ;
- tout élément non récurrent comme des coûts ou des amortissements d'actifs évalués dans le cadre de regroupements d'entreprise, ainsi que des charges liées à des procédures judiciaires n'entrant pas dans le cadre normal des affaires.

Un événement non récurrent est un événement exceptionnel, dont les impacts sont significatifs et n'ayant pas vocation à se reproduire dans le futur.

Pour assurer la comparabilité d'un exercice sur l'autre, l'indicateur clé de performance de l'an dernier a été retraité et une réconciliation entre l'ancien et le nouvel indicateur de performance a été réalisée, au titre de l'année en cours et des périodes comparatives présentées.

CASH-FLOW LIBRE

Le cash-flow libre se définit comme la variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation, moins les dépenses d'investissement incluant les coûts de développement capitalisés, nettes des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles. Le cash-flow libre n'inclut pas le produit des cessions d'activité.

L'indicateur financier le plus directement comparable en normes IFRS au cash-flow libre est la variation nette de trésorerie liée à l'exploitation. Un rapprochement entre ces deux indicateurs est présenté ci-dessous :

Total Groupe (en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Variation nette de la trésorerie d'exploitation	(2 158)	305
<i>Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</i>	<i>(1 568)</i>	<i>163</i>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (incluant les coûts de développement capitalisés)	(514)	(756)
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	58	22
CASH-FLOW LIBRE	(2 614)	(429)

Alstom utilise le cash-flow libre aussi bien à des fins d'analyses internes que pour sa communication externe car le Groupe estime qu'il apporte un éclairage pertinent sur le montant réel de trésorerie générée ou utilisée par l'exploitation.

CAPITAUX EMPLOYÉS

Les capitaux employés sont définis comme étant la somme du goodwill, des actifs incorporels, des immobilisations corporelles, des participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente, des autres actifs non courants (à l'exclusion des excédents d'actifs de couverture et des actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière), des actifs courants (à l'exclusion des valeurs mobilières de placement, des autres actifs financiers courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie), moins les provisions non courantes et les passifs courants (à l'exclusion de la dette financière courante).

Les capitaux employés pour l'ensemble du Groupe sont présentés en Note 4 aux états financiers consolidés du 31 mars 2016.

Les capitaux employés sont utilisés aussi bien à des fins d'analyses internes que pour la communication externe dans la mesure où ils apportent un éclairage sur le montant des ressources financières utilisées par le Groupe, et sur la profitabilité du Groupe par rapport aux ressources utilisées.

À fin mars 2016, les capitaux employés ont atteint € 3 901 millions, comparé aux € 857 millions à fin mars 2015. Les mouvements intervenus sur l'exercice proviennent essentiellement de la hausse des actifs non courants notamment à travers le calcul préalable des écarts d'acquisition sur l'acquisition des activités de Signalisation et la création de trois nouvelles alliances Énergie avec General Electric comme associés.

Total Groupe (en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Actifs non courants	5 677	3 356
moins impôts différés	(242)	(732)
moins actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	(318)	(383)
moins actifs de couverture des engagements de retraite	(1)	(8)
Capitaux employés – actifs non courants (A)	5 116	2 233
Actifs courants	7 904	8 462
moins trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 961)	(1 599)
moins valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	(22)	(61)
Capitaux employés – actifs courants (B)	5 921	6 802
Passifs courants	7 167	9 893
moins dettes financières courantes	(686)	(1 998)
plus provisions non courantes	655	283
Capitaux employés – passifs (C)	7 136	8 178
CAPITAUX EMPLOYÉS (A)+(B)-(C)	3 901	857

TRÉSORERIE NETTE

La trésorerie nette est définie comme la somme de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants, et des actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière, diminuée de la dette financière courante et non courante.

Total Groupe (en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 961	1 599
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers	22	61
Actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	318	383
<i>moins :</i>		
Dettes financières courantes	686	1 998
Dettes financières non courantes	1 818	3 188
TRÉSORERIE/(DETTE) NETTE	(203)	(3 143)

DONNÉES ORGANIQUES

Les chiffres présentés dans cette section incluent des indicateurs de performance présentés à structure réelle et sur une base organique. Les chiffres sont présentés sur une base organique afin d'éliminer l'incidence des modifications de périmètre et de la conversion en euros des comptes libellés en devises étrangères. Le Groupe utilise les chiffres présentés sur une base organique à la fois à des fins d'analyses internes et pour sa communication externe car il estime qu'ils permettent d'analyser et d'expliquer les variations d'une période à une autre. Cependant, ces chiffres présentés sur une base organique ne sont pas des indicateurs de performance selon les principes comptables IFRS.

Pour calculer les chiffres sur une base organique, les chiffres présentés sur une base réelle sont ajustés comme suit :

- les chiffres réels de 2014/15 (carnet de commandes, commandes reçues et chiffre d'affaires) sont retraités en prenant en considération les taux de change utilisés dans les comptes consolidés pour l'exercice 2015/16 ;
- afin de conserver un périmètre constant, des ajustements liés aux modifications de périmètre sont effectués avec le retraitement des chiffres 2014/15 des activités cédées en 2015/16 et le retraitement des chiffres 2015/16 des activités acquises en 2015/16.

ALSTOM – DONNÉES ORGANIQUES 2015/16

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2015				Exercice clos le 31 mars 2016				
	Données réelles	Effet change	Effet périmètre	Données organiques	Données réelles	Effet périmètre	Données organiques	% var. act. mars 2016 / mars 2015	% var. org. mars 2016 / mars 2015
Carnet de commandes	28 394	(1 936)	(108)	26 350	30 363	(429)	29 934	7 %	14 %
Commandes reçues	10 046	(267)	-	9 779	10 636	(213)	10 423	6 %	7 %
Chiffre d'affaires	6 163	66	(6)	6 223	6 881	(252)	6 629	12 %	7 %

INFORMATION FINANCIÈRE

3

/ ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 	40
Compte de résultat consolidé	40
État du résultat global consolidé	41
Bilan consolidé	42
Tableau des flux de trésorerie consolidés	43
État des variations des capitaux propres consolidés	45
Notes annexes aux comptes consolidés	46
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	110
/ COMPTES ANNUELS	112
Compte de résultat 	112
Bilan 	113
Notes annexes aux comptes annuels 	114
Résultat et autres éléments caractéristiques de la Société relatifs aux cinq derniers exercices	128
Affectation du résultat	128
Commentaires sur les comptes sociaux	129
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 	130
Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	132



Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 mars 2016

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'€)	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2016	31 mars 2015
Chiffre d'affaires	(4)	6 881	6 163
Coût des ventes		(5 843)	(5 195)
Frais de recherche et développement (*)	(5)	(136)	(136)
Frais commerciaux		(191)	(199)
Frais administratifs (*)		(345)	(315)
Autres produits/(charges)		-	(20)
Résultat d'exploitation ajusté		366	298
Autres produits/(charges) non récurrents	(6)	(592)	(919)
Résultat d'exploitation	(4)	(226)	(621)
Produits financiers	(7)	73	109
Charges financières	(7)	(348)	(246)
Résultat avant impôts		(501)	(758)
Impôt sur les bénéfices	(8)	(597)	8
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	(12)	30	(64)
<i>dont les JVs Énergie</i>		37	-
Résultat net des activités poursuivies		(1 068)	(814)
Résultat net des activités non poursuivies	(3)	4 079	113
RÉSULTAT NET		3 011	(701)
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère		3 001	(719)
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		10	18
Résultat net des activités poursuivies attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère		(1 083)	(823)
• aux participations ne donnant pas le contrôle		15	9
Résultat net des activités non poursuivies attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère		4 084	104
• aux participations ne donnant pas le contrôle		(5)	9
RÉSULTAT NET PAR ACTION (en €)			
• Résultat de base	(9)	10,17	(2,32)
• Résultat dilué	(9)	10,09	(2,31)
RÉSULTAT NET PAR ACTION (en €)			
• Résultat de base des activités poursuivies	(9)	(3,67)	(2,66)
• Résultat dilué des activités poursuivies	(9)	(3,64)	(2,65)
RÉSULTAT NET PAR ACTION (en €)			
• Résultat de base des activités non poursuivies	(9)	13,84	0,34
• Résultat dilué des activités non poursuivies	(9)	13,73	0,33

(*) Inclut le reclassement des coûts de développement, liés à l'amélioration des produits existants et la gestion de l'obsolescence, de la ligne « Coûts des ventes » à la ligne « Frais de recherche et développement » pour € (24) millions au 31 mars 2015 et € (26) millions au 31 mars 2016. Inclut également le reclassement des coûts de départ et de l'amortissement des actifs IT de « Coût des ventes » à « Frais administratifs » pour € (18) millions au 31 mars 2015.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'€)	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2016	31 mars 2015
Résultat net de la période		3 011	(701)
Réévaluation des engagements de retraites à prestations définies	(25)	(240)	(598)
Impôt sur les éléments non recyclables	(8)	32	99
Éléments non recyclables en résultat		(208)	(499)
<i>dont sociétés mises en équivalence</i>		-	-
Gains (pertes) sur actifs financiers disponibles à la vente		-	(1)
Gains (pertes) sur instruments financiers de couverture		14	(34)
Écarts de conversion		(262)	304
Impôt sur les éléments recyclables	(8)	(2)	6
Éléments recyclables en résultat		(250)	275
<i>dont sociétés mises en équivalence</i>		(37)	(80)
Autres éléments du résultat global		(458)	(224)
<i>dont attribuable aux activités non poursuivies</i>	(3)	(307)	(172)
RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ		2 553	(925)
Attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère		2 554	(954)
• aux participations ne donnant pas le contrôle		(1)	29
Résultat global consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère et provenant des :			
• Activités poursuivies		(1 227)	(881)
• Activités non poursuivies		3 781	(73)
Résultat global consolidé attribuable aux minoritaires et provenant des :			
• Activités poursuivies		8	15
• Activités non poursuivies		(9)	14

Les gains et pertes actuariels ainsi que le plafonnement d'actifs provenant des engagements de retraites à prestations définies reconnus dans les autres éléments du résultat sous la rubrique « réévaluation des engagements de retraites à prestations définies » à fin mars 2016 se déclinent comme suit :

- € (242) millions de pertes et gains actuariels (dont € (42) millions générés par les activités poursuivies) ;
- € 2 millions de gains générés par le plafonnement d'actifs (dont € 2 millions au titre des activités poursuivies).

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

BILAN CONSOLIDÉ

Actif

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Écarts d'acquisition	(10)	1 366	688
Immobilisations incorporelles	(10)	387	444
Immobilisations corporelles	(11)	655	656
Participations dans les coentreprises et entreprises associées	(12)	2 588	327
Autres titres de participation	(13)	38	36
Autres actifs non courants	(14)	401	473
Impôts différés	(8)	242	732
Total des actifs non courants		5 677	3 356
Stocks et en-cours	(15)	834	821
Contrats de construction en cours, actif	(16)	2 356	2 554
Clients et comptes rattachés	(17)	1 613	1 470
Autres actifs opérationnels courants	(18)	1 118	1 957
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	(19)	22	61
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(20)	1 961	1 599
Total des actifs courants		7 904	8 462
Actifs destinés à la vente	(3)	41	21 415
TOTAL DE L'ACTIF		13 622	33 233

Capitaux propres et passif

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	(22)	3 279	4 134
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		49	90
Total des capitaux propres		3 328	4 224
Provisions non courantes	(24)	655	283
Provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés	(25)	487	461
Emprunts non courants	(26)	1 538	2 847
Dettes non courantes sur contrats de location-financement	(26)	280	341
Impôts différés	(8)	52	11
Total des passifs non courants		3 012	3 943
Provisions courantes	(24)	208	1 031
Emprunts courants	(26)	639	1 947
Dettes courantes sur contrats de location-financement	(26)	47	51
Contrats de construction en cours, passif	(16)	3 659	3 455
Fournisseurs et comptes rattachés		1 133	917
Autres passifs opérationnels courants	(28)	1 481	2 492
Total des passifs courants		7 167	9 893
Passifs liés à des actifs destinés à la vente	(3)	115	15 173
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		13 622	33 233

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'€)	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2016	31 mars 2015
Résultat net		3 011	(701)
Dotation aux amortissements, dépréciations, charge relative aux paiements fondés sur des actions et autres		661	311
Ajustement des flux relatifs aux engagements de retraite et avantages assimilés		(3)	25
(Plus)/moins-values sur cessions d'actifs		(4 372)	(242)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence (nette des dividendes reçus)		(5)	109
Charge d'impôt différé inscrite au compte de résultat	(8)	350	77
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation – hors variation du besoin en fonds de roulement		(358)	(421)
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'exploitation	(21)	(1 800)	726
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation		(2 158)	305
<i>Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</i>	(3)	(1 568)	163
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles		58	22
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles (coûts de R&D capitalisés inclus)		(514)	(756)
Augmentation/(diminution) des autres actifs non courants		23	(52)
Acquisition d'activités après déduction de la trésorerie acquise		(1 994)	(50)
Cession d'activités après déduction de la trésorerie cédée		10 854	623
Variation nette de la trésorerie liée aux investissements		8 427	(213)
<i>Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies</i>	(3)	(932)	593
Augmentation/(réduction) de capital y compris celles souscrites par les participations ne donnant pas le contrôle		(3 208)	15
Dividendes versés y compris versements aux participations ne donnant pas le contrôle		(12)	(10)
Émissions d'emprunts obligataires		-	-
Remboursements d'emprunts obligataires		(1 875)	(780)
Variation nette des emprunts courants et non courants		(688)	471
Variation nette des dettes sur contrats de location-financement		(46)	(39)
Variation nette des valeurs mobilières de placement et autres actifs et passifs financiers courants		3	7
Variation nette de la trésorerie liée au financement		(5 826)	(336)
<i>Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies</i>	(3)	1 949	(193)
(DIMINUTION)/AUGMENTATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		443	(244)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période		1 599	2 276
Incidence des variations de taux de conversion		(87)	229
Autres variations		(3)	8
Transfert vers actifs destinés à la vente		9	(670)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE		1 961	1 599
<i>Impôts payés</i>		(211)	(249)
<i>Net des intérêts reçus et payés</i>		(261)	(238)

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Analyse de la variation de la trésorerie nette/(endettement net) (*)		
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	443	(244)
Variation nette des valeurs mobilières de placement et des autres actifs et passifs financiers courants	(3)	(7)
Variation nette des obligations	1 875	780
Variation nette des emprunts courants et non courants	688	(471)
Variation nette des dettes sur contrats de location-financement	46	39
Transfert vers actifs disponibles à la vente	76	(387)
Dettes nettes des entités acquises à leur date d'acquisition et autres	(185)	185
Diminution/(Augmentation) de l'endettement net	2 940	(105)
Trésorerie nette/(Endettement net) en début de période	(3 143)	(3 038)
TRÉSORERIE NETTE/(ENDETTEMENT NET) EN FIN DE PÉRIODE	(203)	(3 143)

(*) La trésorerie nette/(endettement net) se définit comme la somme de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des valeurs mobilières de placement, des autres actifs financiers courants et des autres actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière (voir Note 14), déduction faite de la dette financière (voir Note 26).

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

<i>(en millions d'€, à l'exception du nombre d'actions)</i>	Nombre d'actions en circulation				Autres éléments du résultat global	Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
		Capital	Primes d'émission	Réserves				
Au 31 mars 2014	308 702 146	2 161	876	3 964	(1 957)	5 044	65	5 109
Variation des autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(235)	(235)	11	(224)
Résultat net de la période	-	-	-	(719)	-	(719)	18	(701)
Total du résultat global	-	-	-	(719)	(235)	(954)	29	(925)
Variation d'intérêts et autres	89	-	-	(9)	21	12	5	17
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-	(9)	(9)
Augmentation de capital dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme	1 090 262	8	3	(5)	-	6	-	6
Paiements fondés sur des actions acquittés en instruments de capitaux propres	-	-	-	26	-	26	-	26
Au 31 mars 2015	309 792 497	2 169	879	3 257	(2 171)	4 134	90	4 224
Variation des autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(447)	(447)	(10)	(457)
Résultat net de la période	-	-	-	3 001	-	3 001	10	3 011
Total du résultat global	-	-	-	3 001	(447)	2 554	-	2 554
Variation d'intérêts et autres (*)	-	-	-	(2 072)	1 871	(201)	(29)	(230)
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-	(11)	(11)
Offre publique de rachat d'actions (91 500 000)	(91 500 000)	(641)	-	(2 578)	-	(3 219)	-	(3 219)
Augmentation de capital dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme	407 167	3	-	-	-	3	-	3
Paiements fondés sur des actions acquittés en instruments de capitaux propres	427 380	3	5	-	-	8	-	8
AU 31 MARS 2016	219 127 044	1 534	884	1 608	(747)	3 279	49	3 328

(*) Suite à la vente des activités Énergie, les « variations d'intérêts et autres » des autres éléments du résultat global pour un montant de € 1 871 millions comprennent principalement :
 – € 2 045 millions d'éléments du résultat global relatifs aux engagements de retraite et € 26 millions relatifs aux couvertures de flux de trésorerie qui ont été reclassés en réserves consolidées ;
 – € (223) millions de réserve de conversion et € 19 millions d'ajustements sur des actifs financiers destinés à la vente, recyclés au compte de résultat.

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Événements significatifs	47	Note 19	Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	80
Note 2	Principes comptables	48	Note 20	Trésorerie et équivalents de trésorerie	80
Note 3	Changements du périmètre de consolidation	59	Note 21	Besoin en fonds de roulement	80
Note 4	Informations sectorielles	61	Note 22	Capitaux propres	81
Note 5	Frais de recherche et de développement	63	Note 23	Paiements fondés sur des actions	82
Note 6	Autres produits et autres charges	63	Note 24	Provisions	87
Note 7	Résultat financier	64	Note 25	Engagements de retraite et avantages assimilés	88
Note 8	Impôt sur les bénéfices	64	Note 26	Dette financière	93
Note 9	Résultat par action	66	Note 27	Instruments financiers et gestion des risques financiers	94
Note 10	Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	67	Note 28	Autres passifs opérationnels courants	102
Note 11	Immobilisations corporelles	69	Note 29	Frais de personnel et effectifs	103
Note 12	Participations dans les coentreprises et entreprises associées	71	Note 30	Passifs éventuels et contentieux	103
Note 13	Autres titres non consolidés	78	Note 31	Engagements de location	106
Note 14	Autres actifs non courants	78	Note 32	Honoraires des Commissaires aux comptes	107
Note 15	Stocks et en-cours	78	Note 33	Parties liées	107
Note 16	Contrats de construction en cours	79	Note 34	Événements postérieurs à la clôture	108
Note 17	Clients et comptes rattachés	79	Note 35	Principales sociétés du périmètre de consolidation	109
Note 18	Autres actifs opérationnels courants	79			

Comme décrit en Note 1, le 2 novembre 2015, Alstom et General Electric ont finalisé la transaction sur les activités Énergie présentée ci-après. À l'issue de cette opération, Alstom (« le Groupe ») est recentré sur les activités dans le domaine du transport.

Le Groupe conçoit, fournit et entretient pour ses clients une gamme complète de produits et systèmes de technologie avancée et possède une expertise unique en intégration de systèmes, ainsi qu'en maintenance et service après-vente couvrant la durée de vie de ses produits et systèmes.

Alstom est l'un des leaders mondiaux dans la fourniture d'équipements, de systèmes et de services ferroviaires et de signalisation, pour les

transports urbains, régionaux et de grandes lignes, ainsi que pour le transport de fret. Son offre, qui constitue l'une des plus complètes et des plus intégrées du marché, et sa position parmi les leaders technologiques confèrent à Alstom une position unique pour bénéficier de la croissance mondiale du marché des transports ferroviaires.

Les états financiers consolidés sont présentés en euros et ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 10 mai 2016. Conformément à la législation française, ils seront considérés comme définitifs lorsqu'ils auront été approuvés par les actionnaires d'Alstom lors de l'assemblée générale du 5 juillet 2016.

NOTE 1 • ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

1.1. Réorientation stratégique d'Alstom

Le 2 novembre 2015, Alstom et General Electric ont finalisé la transaction présentée ci-après.

1.1.1. Présentation de la transaction entre Alstom et General Electric

Le 26 avril 2014, le Conseil d'administration d'Alstom a reçu de General Electric une offre, actualisée le 20 juin 2014, de rachat de ses activités Énergie. L'offre comprend les éléments suivants :

- l'acquisition par General Electric des activités de Thermal Power, Renewable Power et Grid ainsi que les services centraux et les services partagés ;
- la création de trois alliances avec General Electric ;
- l'acquisition par Alstom de la majeure partie de l'activité signalisation de General Electric.

La cession des activités Énergie, conjuguée avec l'investissement du groupe Alstom dans trois alliances (Grid, Renewable, nucléaire Monde et vapeur France) et dans l'activité signalisation de General Electric a généré un encaissement net de € 9,0 milliards, incluant le remboursement de la variation de trésorerie des entités Power et Grid cédées entre le 1^{er} avril 2014 et le 2 novembre 2015.

Acquisition par General Electric des activités de Thermal Power, Renewable Power et Grid

En reprenant les activités Énergie d'Alstom, General Electric s'est engagé à reprendre tous les actifs et tous les passifs et risques associés, exclusivement ou de manière prédominante, aux activités Énergie (voir Note 30.2.). Des mécanismes d'indemnisation croisée (*Cross-Indemnification*) et de réallocation d'actifs (*Wrong Pocket*) ont été mis en place pour une période de 30 ans.

Dans quelques pays, les autorisations requises sur un plan réglementaire ainsi qu'en vertu du contrôle des concentrations sont toujours en attente (principalement en Russie).

Dans le cadre de la transaction, le Groupe a déjà été rémunéré pour ces actifs dont le transfert est échelonné ou reporté. Une dette a été reconnue à hauteur de € 65 millions, classée en passifs liés à des actifs destinés à la vente, en l'attente de l'obtention des autorisations nécessaires. Au 31 mars 2016, ces actifs, comptabilisés en actifs destinés à la vente, représentent un chiffre d'affaires d'environ € 15 millions.

Au 31 mars 2016, la plus-value de cession sur la vente des activités Énergie nette d'impôts et autres coûts s'élève à € 4,2 milliards et a été comptabilisée en « résultat net des activités non poursuivies » (voir Note 3).

Création de trois alliances

Dans le cadre du rachat par General Electric des activités Énergie d'Alstom, trois alliances sont créées :

- une alliance Grid qui regroupe les activités d'Alstom Grid et de General Electric Digital Energy (Alstom détient en capital et en droits de vote une participation de 50 % – une action dans chacune des coentreprises) ;
- une alliance Renewable qui regroupe les activités Hydro-électrique, Éolien offshore et Marémotrice d'Alstom (Alstom détient en capital et en droits de vote une participation de 50 % – une action dans chacune des coentreprises) ;
- le périmètre de l'alliance des activités nucléaires dans le monde et la vapeur en France inclut la production et la maintenance de la gamme d'équipements « Arabelle » pour centrales nucléaires, ainsi que les équipements de turbine à vapeur d'Alstom et leur maintenance sur le marché français. Alstom détient 20 % – une action dans cette coentreprise et dispose de 50 % – deux des droits de vote. L'État français dispose d'une action préférentielle lui accordant des droits de veto ainsi que des droits de gouvernance spécifiques notamment dans le domaine de la sécurité et des technologies pour centrales nucléaires en France.

L'investissement d'Alstom dans ces alliances représente € 2,4 milliards. Les coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence dans les comptes consolidés d'Alstom.

Par ailleurs, Alstom dispose de droits de liquidité au travers d'options de vente, à General Electric, de ses actions dans ses coentreprises, à un prix minimum garanti, correspondant au prix d'acquisition majoré des intérêts.

Les principales caractéristiques de ces alliances comme les conditions des options de vente sont détaillées en Note 12.

Acquisition par Alstom de l'activité signalisation de General Electric

Les accords conclus avec General Electric prévoient l'acquisition par Alstom de l'activité signalisation de General Electric (« GE Signalling ») dans le domaine ferroviaire.

L'acquisition de GE Signalling renforce la position d'Alstom dans le transport de marchandises ainsi que sa présence en Amérique du Nord.

L'acquisition de GE Signalling a été consentie pour un prix de € 0,7 milliard (sur une base sans dette et sans trésorerie), avec une possibilité d'ajustement basée sur le niveau de besoin en fonds de roulement et de la dette nette, à la date de réalisation de l'acquisition comparé à un niveau cible.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3R – Regroupements d’entreprises, le Groupe a procédé à une première valorisation des actifs et passifs acquis à la juste valeur à la date d’acquisition. L’allocation du prix et la détermination du goodwill pourront être ajustés et seront finalisés dans les douze mois suivant la date d’acquisition (voir aussi Note 3.2.).

1.1.2. Offre publique de rachat d’actions

Suite à la finalisation de la transaction globale avec General Electric, une offre publique de rachat d’actions de € 3,2 milliards a été soumise à l’approbation de l’assemblée générale qui s’est tenue le 18 décembre 2015. Cette offre était ouverte du 23 décembre 2015 au 20 janvier 2016. Le 26 janvier 2016, l’Autorité des marchés financiers a rendu publics les résultats de l’offre.

Sur la base de ces résultats, le 28 janvier 2016, le Conseil d’administration a fixé le nombre d’actions rachetées à 91 500 000 (à un prix de € 35 par action). Puis il a approuvé la réduction de capital de € 640 500 000 (valeur nominale de € 7 par action) par annulation des actions rachetées. Le Conseil d’administration a constaté que la différence entre la valeur nominale et la valeur de rachat des actions annulées représentait une prime de € 28 par action et a décidé de déduire cette prime, ainsi que les frais et taxes liés à l’offre, des réserves générales.

1.2. Autres événements significatifs

1.2.1. Acquisition des 50 % complémentaires dans Signalling Solutions (SSL)

Le 27 mai 2015, Alstom a signé un accord pour le rachat des parts de Balfour Beatty dans Signalling Solutions Ltd (SSL). Cette coentreprise

a été créée en 2007 à parts égales entre Alstom et Balfour Beatty pour fournir des solutions de signalisation avancées à l’industrie ferroviaire britannique et irlandaise.

Dans le cadre de cette opération, le montant de la contrepartie transférée a été de € 30 millions.

L’allocation du prix et la détermination du goodwill seront finalisées dans les douze mois suivant la date d’acquisition.

1.2.2. Acquisition de 8 % complémentaires dans Transmashholding (TMH)

Le 29 décembre 2015, Alstom a acquis 8 % d’actions supplémentaires dans la société Transmashholding (TMH) auprès de Russian Railways (RZD) pour un montant de € 54 millions. Suite à cette opération, Alstom a désormais une participation de 33 % dans TMH. Alstom ne disposant que d’une influence notable sur cette société, TMH reste consolidée par mise en équivalence à la clôture de l’exercice (voir aussi Note 12).

Cette acquisition d’actions supplémentaires par Alstom renforcera l’efficacité du partenariat entre Alstom et TMH, en élargissant leurs stratégies aux solutions d’infrastructure, aux systèmes d’alarme, aux systèmes de transport « clé en main », ainsi qu’à l’exportation de produits et de composants.

TMH fabrique des trains urbains et grandes lignes, des moteurs diesels marins et fixes ainsi que des pièces moulées. La société effectue également la réparation de matériels roulants. TMH est le principal fabricant de matériel ferroviaire de la Communauté des États indépendants (CEI) en termes de chiffre d’affaires et l’un des premiers fabricants au monde.

NOTE 2 • PRINCIPES COMPTABLES

2.1. Base d’établissement des comptes consolidés

Les états financiers consolidés d’Alstom de l’exercice clos le 31 mars 2016 ont été établis :

- conformément au référentiel IFRS (normes et interprétations) publié par l’*International Accounting Standards Board* (IASB) tel qu’adopté dans l’Union européenne et d’application obligatoire au 31 mars 2016 ;
- en utilisant les mêmes principes comptables et méthodes d’évaluation qu’au 31 mars 2015, à l’exception :
 - des effets des nouvelles normes et interprétations,
 - des changements de présentation adoptés par Alstom pour mieux refléter la performance financière du Groupe :
 - suppression de l’ancien indicateur « résultat opérationnel »,
 - reclassement des coûts de développement, liés à l’amélioration des produits existants et à la gestion de l’obsolescence de « coût des ventes » à « frais de recherche et développement »,
 - reclassement des amortissements d’actifs IT et coût de départ de salariés de « coût des ventes » à « frais administratifs ».

Les états financiers consolidés au 31 mars 2015, présentés dans le document de référence 2014/15 D.15-0525 déposé à l’AMF le 21 mai 2015, sont inclus par référence.

Le référentiel intégral des normes adoptées au sein de l’Union européenne peut être consulté sur le site Internet de la Commission européenne à l’adresse suivante :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_en.htm

2.1.1. Nouvelles normes et interprétations d’application obligatoire à compter du 1^{er} avril 2015

2.1.1.1. Droits et taxes (IFRIC 21)

La nouvelle interprétation fournit des indications sur la comptabilisation des droits ou taxes qui entrent dans le champ d’application d’IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels ».

Cette interprétation, d’application obligatoire au 1^{er} avril 2015 pour le Groupe, précise la date à laquelle les taxes prélevées par les autorités publiques doivent être provisionnées.

Le Groupe a appliqué IFRIC 21 à compter du 1^{er} avril 2015, pour la première fois. Les impacts de la première application aux 31 mars 2015 et 2016 sur le bilan et le compte de résultat consolidés, ne sont pas significatifs.

2.1.1.2. Autres

- Amendements résultant des processus d’améliorations annuelles 2010-2012 ;
- Amendements résultant des processus d’améliorations annuelles 2011-2013 ;

- Amendement à la norme IAS 19 « Avantages du personnel : contribution des membres du personnel à un régime de prestations définies ».

Les autres amendements d'application obligatoire à compter du 1^{er} avril 2015 n'ont pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés du Groupe.

2.1.2. Nouvelles normes et interprétations non encore d'application obligatoire

2.1.2.1. Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union européenne non encore d'application obligatoire

- Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans les opérations conjointes (amendements à IFRS 11).
- Clarification sur les modes d'amortissement acceptables (amendements à IAS 16 et IAS 38).
- Amendements résultant des processus d'améliorations annuelles 2012-2014.
- Amendements à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers : initiative concernant les informations à fournir ».
- Amendements à la norme IAS 27 « La mise en équivalence dans les états financiers individuels ».

Tous ces amendements seront appliqués à compter du 1^{er} avril 2016. Le Groupe étudie actuellement leur impact.

2.1.2.2. Nouvelles normes et interprétations non encore adoptées par l'Union européenne

- Instruments financiers :
 - classement et évaluation des actifs financiers (IFRS 9),
 - date d'application obligatoire et dispositions transitoires (amendements à IFRS 9 et IFRS 7),
 - comptabilité de couverture et amendements à IFRS 9, IFRS 7 et IAS 39.
- Contrats de locations (IFRS 16) : la norme sera applicable à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2019.
- Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes (amendement IAS 12) : cet amendement sera applicable à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2017.
- Informations à fournir (amendement IAS 7) : cet amendement sera applicable à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2017.
- Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients (IFRS 15) : cette norme sera applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 et ses impacts sont actuellement en cours d'analyse. La reconnaissance des revenus issus des contrats à long terme, au sein du Groupe, est principalement basée sur la méthode de l'avancement. Le Groupe n'a pas encore décidé s'il appliquerait la nouvelle norme à ses transactions historiques et ajusterait rétrospectivement chaque période comparative présentée dans ses états financiers ou s'il présenterait l'impact cumulatif relatif à la nouvelle norme à la date d'application.

Le Groupe mène actuellement une analyse pour identifier les impacts attendus de la première application de ces nouveaux textes.

2.2. Recours à des estimations

Pour pouvoir établir des états financiers consolidés conformes aux normes IFRS, la Direction est amenée à procéder à certaines estimations et à retenir des hypothèses qu'elle considère comme réalistes et raisonnables. Ces estimations et hypothèses peuvent affecter le montant des actifs et des passifs, les capitaux propres, le résultat, ainsi que le

montant des actifs et passifs éventuels, tels que présentés à la date de clôture. La Direction revoit régulièrement ces estimations sur la base des informations dont elle dispose. Lorsque les événements et les circonstances connaissent des évolutions non conformes aux attentes, les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Les principales méthodes comptables dont l'application nécessite le recours à des estimations portent sur les éléments suivants :

Comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge des contrats de construction et de services à long terme et provisions y afférant

Le chiffre d'affaires et la marge brute des contrats de construction et contrats de services à long terme sont comptabilisés en fonction de l'état d'avancement défini par des jalons. De plus, si la revue du projet laisse apparaître une marge brute négative, la perte à terminaison estimée est immédiatement constatée.

Le chiffre d'affaires et la marge sont ainsi comptabilisés à partir d'une estimation du chiffre d'affaires et des coûts à terminaison qui est sujette à révision au fur et à mesure de l'avancement du contrat. Le montant total des produits et des charges attendus au titre d'un contrat traduit la meilleure estimation de la Direction des avantages et obligations futurs attendus pour ce contrat. Les hypothèses retenues pour déterminer les obligations actuelles et futures tiennent compte des contraintes technologiques, commerciales et contractuelles, évaluées pour chaque contrat. La commercialisation de produits hautement technologiques expose le Groupe à des risques de défaut de ses produits qui dépassent largement le champ d'application des clauses de garantie habituellement applicables aux fournisseurs d'équipements.

Les obligations afférentes aux contrats de construction peuvent se traduire par des pénalités pour retard pris dans le calendrier d'exécution d'un contrat ou par une augmentation imprévue des coûts due aux modifications du projet, au non-respect des obligations d'un fournisseur ou d'un sous-traitant ou à des retards engendrés par des événements ou des situations imprévues. De même, les obligations de garantie sont affectées par les taux de défaillance des produits, l'usure des matériels et le coût des opérations à réaliser pour revenir à un service normal.

Bien que le Groupe procède à une évaluation régulière et individualisée des risques, contrat par contrat, le coût réel entraîné par les obligations liées à un contrat peut s'avérer supérieur au montant initialement estimé. Il peut donc se révéler nécessaire de procéder à une ré-estimation du chiffre d'affaires et des coûts à terminaison lorsque le contrat est encore en cours ou à une ré-estimation des provisions lorsque le contrat est achevé.

Estimation des provisions sur litiges

Le Groupe identifie et analyse régulièrement les litiges en cours et le cas échéant évalue les provisions sur la base de la meilleure estimation à la date de clôture de la sortie de ressources requise pour éteindre l'obligation. Ces estimations prennent en considération l'information disponible et l'éventail des résultats possibles.

Évaluation des impôts différés actifs

La détermination du niveau de reconnaissance des impôts différés actifs exige l'exercice du jugement de la Direction. Les sources futures de résultat taxable et les effets des stratégies fiscales d'ensemble du Groupe sont pris en considération pour cet exercice. Cette évaluation est réalisée à partir d'une revue détaillée des impôts différés par juridiction fiscale en prenant en compte la performance opérationnelle passée, présente et à venir, associée aux contrats en carnet, le budget et le plan à trois ans, la durée du report en arrière et la date d'expiration des déficits fiscaux reportables en avant.

Évaluation des actifs et passifs sur engagements de retraite et avantages assimilés

L'évaluation par le Groupe des actifs et passifs afférents aux régimes à prestations définies requiert l'utilisation de données statistiques et autres paramètres visant à anticiper des évolutions futures. Ces paramètres incluent le taux d'actualisation, le taux d'augmentation des salaires ainsi que les taux de rotation et de mortalité. Dans le cas où les hypothèses actuarielles s'avèreraient significativement différentes des données réelles observées ultérieurement, il pourrait en résulter une modification substantielle du montant de la charge sur engagements de retraite et avantages assimilés comptabilisée en compte de résultat, des gains et pertes actuariels reconnus en autres éléments du résultat global, ainsi que des actifs et passifs liés à ces engagements présentés au bilan.

Évaluation des actifs

Le modèle des flux futurs de trésorerie actualisés mis en œuvre pour déterminer la valeur recouvrable des groupes d'unités génératrices de trésorerie auxquels sont affectés les écarts d'acquisition nécessite l'utilisation d'un certain nombre de paramètres parmi lesquels les estimations de flux futurs de trésorerie, les taux d'actualisation ainsi que d'autres variables et requiert donc, l'exercice du jugement de façon substantielle.

Les tests de dépréciation sur les immobilisations incorporelles et corporelles sont également fondés sur des hypothèses. Toute dégradation dans le futur des conditions de marché ou la réalisation de faibles performances opérationnelles pourrait se traduire par l'incapacité de recouvrer leur valeur nette comptable actuelle.

Stocks et en-cours

Les stocks et en-cours sont évalués à la plus faible valeur, soit de leur coût, soit de leur valeur nette de réalisation. Les dépréciations sont calculées sur la base d'une analyse des évolutions prévisibles de la demande, de la technologie et des conditions de marché afin d'identifier les stocks et en-cours obsolètes ou excédentaires. Si les conditions de marché se dégradaient au-delà des prévisions, des dépréciations complémentaires de stocks et en-cours pourraient s'avérer nécessaires.

2.3. Principales méthodes comptables

2.3.1. Principes de consolidation

Filiales

Les filiales sont les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif.

Le contrôle existe lorsque le Groupe (i) détient le pouvoir sur une entité, (ii) est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et (iii) a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité de manière à influencer sur le montant des rendements qu'il obtient.

L'intégration d'une filiale dans les comptes consolidés du Groupe intervient à la date à laquelle le Groupe prend le contrôle et cesse le jour où le Groupe perd le contrôle de cette entité.

Les soldes et transactions intra-groupe sont éliminés.

Les participations ne donnant pas le contrôle dans l'actif net des filiales consolidées sont présentées sur une ligne distincte des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère, « participations ne donnant pas le contrôle ». Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent le montant des intérêts minoritaires à la date de prise de contrôle et la part des minoritaires dans la variation des capitaux propres

depuis cette date. Sauf accord contractuel qui indiquerait une allocation différente, les résultats négatifs des filiales sont systématiquement répartis entre capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère et aux participations ne donnant pas le contrôle sur la base de leurs pourcentages d'intérêt respectifs, et cela même si ces derniers deviennent négatifs.

Les transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle, sans impact sur le contrôle, sont considérées comme des transactions avec les actionnaires du Groupe et enregistrées en capitaux propres.

Partenariats

Les partenariats concernent les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint.

Le contrôle conjoint est établi lorsque les décisions concernant les activités prépondérantes de l'entité requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Deux types de partenariat existent : les coentreprises et les activités conjointes. La classification de ces partenariats s'effectue sur la base des droits et obligations de chacune des parties dans le partenariat, en prenant notamment en compte la structure, la forme juridique des accords, les droits conférés à chacune des parties par les accords ainsi que d'autres faits et circonstances le cas échéant (voir aussi Note 3.2.).

Activités conjointes

Une activité conjointe est un partenariat dans lequel le Groupe a des droits directs sur les actifs et des obligations au titre des passifs de l'entité.

Le Groupe comptabilise les actifs et passifs, les produits et les charges, relatifs à ses intérêts dans l'activité conjointe. Une activité conjointe peut être organisée avec ou sans la mise en place d'une structure juridique (un véhicule) pour porter le partenariat.

Coentreprises

Une coentreprise est un partenariat dans lequel le Groupe a un droit sur l'actif net d'une entité.

Les intérêts dans les coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence, comme décrit ci-dessous.

Entreprises associées

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

L'influence notable est présumée lorsque la participation du Groupe est comprise entre 20 % et 50 %.

Les intérêts dans les entreprises associées sont comptabilisés dans les états financiers consolidés selon la méthode de la mise en équivalence, comme décrit ci-dessous.

Méthode de la mise en équivalence

Les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, sans les contrôler, sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Le cas échéant, les principes comptables des entreprises associées sont harmonisés avec les principes comptables du Groupe.

Selon cette méthode, les participations dans les entreprises associées et les coentreprises sont inscrites au bilan consolidé à leur coût d'acquisition, y compris écarts d'acquisition et coûts de transaction. Les compléments

de prix sont initialement évalués à la juste valeur et les ajustements ultérieurs sont comptabilisés dans le coût de l'investissement, lorsque leurs paiements sont probables et peuvent être mesurés avec une fiabilité suffisante.

Tout excédent du coût d'acquisition sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise associée ou de la coentreprise, constaté à la date d'acquisition constitue un écart d'acquisition. Ce dernier est compris dans la valeur comptable de la participation et est pris en considération dans le test de dépréciation relatif à cet actif. Dans le cadre d'une acquisition par étape d'une participation dans une entreprise associée ou une coentreprise, le Groupe utilise la méthode du coût pour comptabiliser le passage de la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » à la catégorie « Entreprises associées ».

Les participations dans les entreprises associées et les coentreprises sont présentées sur la ligne du bilan intitulée « Participations dans les sociétés mises en équivalence et autres titres de participation » et sur une ligne spécifique du compte de résultat intitulée « Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence » alors que les mouvements de réserves postérieurs à l'acquisition sont reconnus en réserves.

La quote-part du Groupe dans les pertes enregistrées par une entreprise associée est constatée dans la limite de l'investissement réalisé, sauf si le Groupe a une obligation légale ou implicite de soutien envers cette entreprise.

Le cas échéant, la charge de dépréciation des participations dans les entreprises associées est enregistrée sur la ligne « Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence » du compte de résultat.

Quand, conformément aux dispositions de la norme IAS 28, les états financiers d'une entreprise associée ou d'une coentreprise utilisés pour l'application de la méthode de la mise en équivalence sont établis à des dates de reporting différentes, des ajustements doivent être effectués pour prendre en compte les effets des transactions ou événements significatifs qui se sont produits entre cette date et la date des états financiers de l'investisseur. En aucun cas l'écart entre les dates de reporting de l'entreprise associée et celle de l'investisseur ne doit être supérieur à trois mois.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 39, les droits de liquidité relatifs aux alliances Énergie sont enregistrés à la juste valeur de marché sans modèle externe basé sur des données observables, en prenant en compte des hypothèses internes. Ces options de vente sont comptabilisées par le Groupe comme des dérivés actions éligibles à la comptabilité de couverture des flux de trésorerie. Ces droits de liquidité sont comptabilisés sur la ligne « Participations dans les coentreprises et entreprises associées »

Couverture des flux de trésorerie

Lorsque la comptabilité de couverture de flux de trésorerie est appliquée, la part du profit ou de la perte constatée sur la part efficace de l'instrument de couverture est comptabilisée directement en autres éléments du résultat global.

Si la couverture d'une transaction prévue conduisant à comptabiliser un actif non financier est qualifiée de couverture de flux de trésorerie, l'entité doit alors reclasser les profits ou pertes précédemment comptabilisés dans les autres éléments du résultat global, en résultat net au cours de la période ou des mêmes périodes que celles au cours desquelles l'actif acquis ou le passif émis affectent le résultat net.

2.3.2. Conversion des états financiers dans une monnaie autre que l'euro

La devise fonctionnelle d'une entreprise consolidée est la devise de l'environnement économique de base dans lequel cette entité réalise ses opérations. Dans la majorité des cas, la devise fonctionnelle correspond à la devise locale. Cependant, une devise fonctionnelle autre que la devise locale peut être retenue pour certaines entreprises dès lors qu'elle représente la devise des principales transactions réalisées par l'entité et qu'elle assure une représentation fidèle de son environnement économique.

Les actifs et passifs des entreprises dont la devise fonctionnelle est autre que l'euro sont convertis en euros au cours en vigueur à la clôture de chaque période alors que les éléments de compte de résultat et de tableau des flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de la période. Les écarts de conversion résultant de l'utilisation de cours différents pour la position bilancielle d'ouverture, les transactions de la période et la position bilancielle de clôture sont enregistrés directement en autres éléments du résultat global. Ces écarts de conversion sont enregistrés en compte de résultat lors de la cession de l'entreprise considérée.

Les écarts d'acquisition et les ajustements de juste valeur reconnus lors de l'acquisition d'entreprises dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro sont considérés comme des actifs et passifs de ces entreprises ; ils sont donc exprimés dans la devise fonctionnelle propre de ces entreprises et convertis au taux de clôture de chaque période.

2.3.3. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises intervenus entre le 1^{er} janvier 2004 et le 31 mars 2010 ont été comptabilisés selon les dispositions de la précédente version de la norme IFRS 3.

Les regroupements d'entreprises intervenus à compter du 1^{er} avril 2010 sont comptabilisés conformément aux dispositions d'IFRS 3R.

Le Groupe applique la méthode de l'acquisition pour comptabiliser les regroupements d'entreprises. Le prix d'acquisition aussi appelé « contrepartie transférée » pour l'acquisition d'une filiale est la somme des justes valeurs des actifs transférés et des passifs assumés par l'acquéreur à la date d'acquisition et des instruments de capitaux propres émis par l'acquéreur. Le prix d'acquisition comprend les compléments éventuels du prix évalués et comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Lors de chaque regroupement d'entreprises, le Groupe peut opter pour une comptabilisation de la fraction d'intérêts non acquise :

- soit à sa juste valeur à la date d'acquisition avec, en conséquence, la comptabilisation d'un écart d'acquisition sur cette fraction non acquise (méthode dite du « goodwill » complet) ;
- soit sur la base de sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'acquéreur évalué à la juste valeur, ce qui conduit à ne reconnaître que l'écart d'acquisition attribuable aux propriétaires de la maison mère (méthode dite du « goodwill » partiel).

Les coûts directs liés à l'acquisition sont enregistrés en charges dans la période au cours de laquelle ils sont encourus.

L'écart d'acquisition résultant d'un regroupement d'entreprises est égal à la différence entre :

- la juste valeur du prix d'acquisition augmenté du montant des intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle) dans l'entreprise acquise ; et
- la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés à la date d'acquisition.

L'évaluation initiale du prix d'acquisition et des justes valeurs des actifs acquis et passifs assumés est finalisée dans les douze mois suivant la date de l'acquisition et tout ajustement est comptabilisé sous forme de correction rétroactive de l'écart d'acquisition. Au-delà de cette période de douze mois, tout ajustement est enregistré directement au compte de résultat.

Les compléments de prix sont enregistrés initialement à leur juste valeur et les variations de valeur ultérieures intervenant au-delà de la période de douze mois suivant l'acquisition sont systématiquement comptabilisées en contrepartie du résultat.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuellement, à la date de clôture, ou plus fréquemment s'il existe un indice de perte de valeur.

Dans le cas d'une prise de contrôle réalisée par acquisitions successives, la quote-part d'intérêts antérieurement détenue par le Groupe est réévaluée à sa juste valeur à la date de prise de contrôle et tout profit ou perte en résultant est comptabilisé dans le compte de résultat.

2.3.4. Actifs et passifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées

La norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » spécifie le traitement comptable applicable aux actifs détenus en vue de la vente, la présentation et les informations à fournir sur les activités abandonnées.

2.3.4.1. Actifs détenus en vue de la vente

Les actifs non courants détenus en vue de la vente sont présentés sur une ligne séparée du bilan dès lors que (i) le Groupe a pris la décision de vendre le (les) actif(s) concerné(s) et (ii) la vente est considérée hautement probable. Ces actifs sont évalués au montant le plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Lorsque le Groupe est engagé dans un processus de vente impliquant la perte de contrôle d'une filiale, tous les actifs et passifs de cette filiale sont classés comme étant détenus en vue de la vente, indépendamment du fait que le Groupe conserve ou non un intérêt résiduel dans l'entité cédée après la vente.

2.3.4.2. Activités abandonnées

Une activité abandonnée est une composante dont l'entité s'est séparée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte, fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique principale et distincte, ou est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Dès lors que les critères sont remplis, les résultats et flux de trésorerie des activités abandonnées sont présentés séparément dans le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie consolidés pour chaque période. Le Groupe évalue si une activité abandonnée constitue une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte essentiellement sur la base de sa contribution relative dans les états financiers consolidés du Groupe.

En application de la norme IFRS 5, le Groupe a effectué les évaluations spécifiques suivantes :

- les activités abandonnées (y compris les actifs non courants et les passifs correspondant classés comme détenus en vue de la vente) ont été évaluées dans leur ensemble au montant le plus bas entre la valeur comptable et leur juste valeur, diminuée des coûts de la vente ;

- les goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles ne font plus l'objet de tests de dépréciation.
- l'exception d'IAS 12 consistant à ne pas reconnaître les impôts différés résultant de la différence entre les valeurs fiscales et consolidées des participations/filiales vendues n'est plus applicable, car il devient probable que la différence temporaire se renversera dans un avenir proche. Ainsi les impôts différés passifs sont reconnus avec un impact en résultat présenté sur la ligne « Résultat net des activités non poursuivies » ;
- l'amortissement des actifs non courants classés en « actifs détenus en vue de la vente » est arrêté à la date d'application d'IFRS 5 ;
- les coûts spécifiquement encourus dans le contexte de la transaction sont présentés en résultat sur la ligne « Résultat net des activités non poursuivies » ;
- l'ensemble des positions réciproques du bilan est éliminé.

2.3.5. Information sectorielle

Suite à la finalisation de l'opération avec General Electric et aux changements d'organisation induits, le Groupe a conduit une analyse de son information sectorielle sur la base du reporting utilisé par le principal décideur opérationnel.

Le Comité exécutif du Groupe a été identifié comme le principal décideur opérationnel, validant l'allocation de ressources et l'évaluation de la performance.

La mise en place de la nouvelle organisation du Groupe, orientée « clients » et destinée à fournir un nombre croissant de services intégrés, pour fournir des solutions globales et clés en main, conduit à analyser l'information financière selon plusieurs axes (régions, sites, fonctions, contrats, produits). Aucun de ces axes ne permet une mesure complète des résultats ou des actifs et passifs par segment.

En conséquence, le reporting, émis à destination du principal décideur opérationnel, présente les indicateurs clefs de performance au niveau du Groupe. Les décisions stratégiques et les allocations de ressources sont assises sur ce nouveau reporting consolidé. Ainsi, l'information sectorielle a été adaptée et est présentée au niveau du Groupe.

De plus, la performance des alliances Énergie peut être distinctement suivie, ces dernières étant consolidées par mise en équivalence.

Les méthodes utilisées pour mesurer les indicateurs clefs de performance sont similaires à celles retenues dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés (voir Note 4).

Enfin, suite à la nouvelle organisation mise en place, le Groupe s'est doté d'un nouvel indicateur de performance pour refléter la performance opérationnelle récurrente : le résultat d'exploitation ajusté (« *adjusted EBIT* » ou *aEBIT*). Cet indicateur est aussi utilisé par le marché et les concurrents directs du Groupe.

aEBIT correspond au résultat opérationnel ajusté des éléments suivants :

- coûts nets de restructuration et de rationalisation ;
- dépréciation des actifs incorporels et corporels ;
- plus- ou moins-values sur cessions de titres ou réévaluations de titres, ou encore dans les cas de changement de contrôle ;
- tout élément non récurrent comme des coûts ou des amortissements d'actifs évalués dans le cadre de regroupements d'entreprise, ainsi que des charges liées à des procédures judiciaires n'entrant pas dans le cadre normal des affaires.

Un événement non récurrent est un événement exceptionnel, dont les impacts sont significatifs et n'ayant pas vocation à se reproduire dans le futur.

Pour assurer la comparabilité d'un exercice sur l'autre, l'indicateur clef de performance de l'an dernier a été retraité et une réconciliation entre le résultat d'exploitation et le résultat d'exploitation ajusté a été réalisée, au titre de l'année en cours et des périodes comparatives présentées.

2.3.6. Chiffres d'affaires et coûts générés par les activités opérationnelles

Évaluation du chiffre d'affaires et du coût des ventes

Le montant du chiffre d'affaires résultant d'une transaction est, en règle générale, fixé par les accords contractuels signés avec le client.

S'agissant des contrats de construction, les réclamations ne sont prises en compte dans la détermination du chiffre d'affaires du contrat que lorsqu'il est hautement probable qu'elles généreront un revenu supplémentaire dont le montant peut être déterminé de façon fiable.

Les pénalités viennent en réduction du chiffre d'affaires du contrat dès lors qu'elles sont probables.

Les coûts de production incluent les coûts directs (tels que matières, main-d'œuvre et coûts de garantie) et les coûts indirects. Les coûts de garantie sont estimés sur la base du contrat et des données statistiques disponibles en pondérant les résultats possibles en fonction de leur probabilité. Les durées de garantie peuvent s'étendre jusqu'à cinq ans. Les frais commerciaux et les frais administratifs ne sont pas inclus dans les coûts de production.

Comptabilisation du chiffre d'affaires et du coût des ventes

Le chiffre d'affaires afférent à la vente de produits manufacturés est comptabilisé selon IAS 18, c'est-à-dire principalement lorsque l'essentiel des risques et avantages attachés à la propriété est transféré au client, ce qui intervient généralement lors de la livraison. Le chiffre d'affaires afférent aux contrats de services à court terme est comptabilisé à la réalisation des prestations de service. Tous les coûts de production engagés ou à engager au titre de la vente sont comptabilisés en coût des ventes à la date de comptabilisation du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires des contrats de construction et contrats de services à long terme est comptabilisé en fonction de l'état d'avancement du contrat. L'état d'avancement est défini par des jalons qui attestent de l'exécution en termes physiques d'une partie des travaux ou la réalisation des services prévus par le contrat. La différence entre le chiffre d'affaires évalué en fonction de l'état d'avancement et le chiffre d'affaires comptabilisé au titre des périodes précédentes constitue le chiffre d'affaires de la période.

Le coût des ventes afférent aux contrats de construction et aux contrats de services à long terme est calculé de la même manière. La différence entre le coût des ventes évalué en fonction de l'état d'avancement et le coût des ventes enregistré au titre des périodes précédentes correspond au coût des ventes de la période. Par conséquent, les ajustements apportés à l'estimation des revenus et des coûts des contrats, du fait de changements dans les conditions et la réalisation des travaux, sont comptabilisés dans le coût des ventes au prorata de l'état d'avancement dès que ces changements sont identifiés.

Si le résultat à terminaison d'un contrat ne peut être déterminé de façon fiable, tout en demeurant positif dans l'hypothèse la plus probable, le chiffre d'affaires continue à être comptabilisé selon la méthode des jalons, mais la marge à terminaison est ramenée à zéro.

S'il devient probable que le coût à terminaison d'un contrat excède son chiffre d'affaires total estimé, la perte attendue à terminaison est immédiatement comptabilisée en charge au compte de résultat.

Les coûts de propositions ne présentant pas de probabilités de succès suffisantes sont comptabilisés directement en charges.

Pour les contrats de construction et de services à long terme, le montant cumulé des coûts engagés à chaque clôture, majoré des marges constatées et diminué des factures émises, est déterminé contrat par contrat. Si ce montant est positif, il est inscrit à l'actif sous la rubrique « Contrats de construction en cours, actif ». S'il est négatif, il est inscrit au passif sous la rubrique « Contrats de construction en cours, passif ».

La rubrique « Contrats de construction en cours, passif » comprend également les avances à la commande reçues des clients.

Comptabilisation des frais de recherche et développement et des frais généraux

Les frais de recherche sont comptabilisés au compte de résultat à mesure qu'ils sont engagés. Les coûts de développement le sont également, à l'exception des dépenses se rapportant à des projets satisfaisant les critères permettant de les immobiliser (voir Note 2.3.10).

Les frais commerciaux et les frais administratifs sont comptabilisés en charge lorsqu'ils sont encourus.

2.3.7. Autres produits et charges non récurrents

Les produits et charges non récurrents, qui, par nature, ont un degré de prévisibilité insuffisant, compte tenu de leur caractère inhabituel, anormal ou peu fréquent sont présentés en autres produits et autres charges.

Les autres produits non récurrents comprennent les profits de cession de participations ou d'activités et les profits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles résultant d'activités cédées ou d'activités faisant l'objet de plans de restructuration, ainsi que tout produit relatif aux cessions passées.

Les autres charges non récurrentes comprennent les pertes sur cession de participations ou d'activités et les pertes sur cession d'immobilisations corporelles et incorporelles résultant d'activités cédées ou d'activités faisant l'objet de plans de restructuration ainsi que tout coût relatif aux cessions passées, les coûts de restructuration, les coûts de rationalisation, les pertes de valeur significatives d'actifs, les coûts encourus pour réaliser des regroupements d'entreprises, les coûts liés à des litiges n'entrant pas dans le cours normal des affaires et la charge d'amortissement d'actifs exclusivement acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises (technologie, marge en carnet, relations clients, marges sur stocks), ainsi qu'une partie des charges sur engagements de retraite et engagements assimilés (incidences des modifications de plan, incidences des réductions et fermetures de plans et gains et pertes actuariels relatifs aux avantages à long terme autres que postérieurs à l'emploi).

Les coûts de rationalisation sont relatifs aux coûts spécifiquement encourus dans le cadre de la mise en place de la nouvelle organisation, dans de nombreux pays, pour adapter les structures à la nouvelle taille du Groupe (en particulier après l'arrêt de la convention de services entre Alstom et General Electric dans certains pays ou régions) et pour adapter l'organisation opérationnelle. Ces coûts sont incrémentaux et sont encourus sur une courte période.

2.3.8. Charges et produits financiers

Les charges et produits financiers comprennent les éléments suivants :

- les produits financiers reçus en rémunération de la trésorerie ;
- les charges d'intérêts relatifs à la dette financière c'est-à-dire la dette obligataire, la composante dette des instruments composés, les autres emprunts et les dettes liées aux contrats de location-financement ;
- les autres charges versées aux établissements financiers au titre des opérations de financement ;

- la composante financière de la charge sur engagements de retraite et avantages assimilés (intérêts nets sur le passif (l'actif) net et coûts d'administration) ;
- le coût des couvertures de change et pertes et profits de change ;
- les autres produits et charges relatifs à la trésorerie et équivalents de trésorerie et aux valeurs mobilières de placement.

2.3.9. Transactions en devises étrangères

Les transactions libellées en devise étrangère sont initialement comptabilisées en appliquant au montant en devise étrangère le cours de change du jour entre la devise fonctionnelle de l'entité et la devise étrangère à la date de transaction. Les devises détenues et les éléments d'actif et de passif devant être reçus ou payés dans le cadre de ces transactions sont réévalués aux cours de change à la clôture de chaque période. Les profits ou pertes de change réalisés à la date de règlement ainsi que les profits ou pertes latents issus des réévaluations sont comptabilisés dans le compte de résultat.

Afin d'atténuer le risque lié à la volatilité des devises étrangères, le Groupe a recours de façon significative à des contrats de couverture. Ces instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur à la date de clôture.

Le Groupe applique les règles de la comptabilité de couverture dans la mesure où il est démontré que les relations de couverture entre les instruments dérivés et les risques couverts remplissent les conditions requises pour en permettre l'application. Une relation de couverture remplit les conditions requises pour l'application de la comptabilité de couverture si, lors de la mise en place de la couverture, elle est désignée et documentée et s'il est démontré que la couverture reste efficace pendant toute la durée pour laquelle elle a été initialement mise en place.

Les relations de couverture sont principalement des couvertures de juste valeur pour couvrir le risque de variation de juste valeur des actifs, passifs ou engagements fermes.

Couverture de juste valeur

Lorsque la comptabilité de couverture de juste valeur est appliquée, les variations de juste valeur des dérivés et des éléments couverts sont comptabilisées au compte de résultat et se compensent à hauteur de la part du profit ou de la perte constatée sur la partie efficace de l'instrument de couverture.

Quel que soit le type de couverture, la part inefficace de l'instrument de couverture est comptabilisée au compte de résultat tout comme les gains et pertes de change réalisés ou non réalisés sur les éléments couverts et les instruments de couverture.

Comme la part efficace de l'instrument de couverture compense la différence entre le cours comptant à la date de mise en place de la couverture et le cours comptant à la date d'échéance, le chiffre d'affaires et les coûts relatifs à un contrat client sont comptabilisés tout au long de la vie du contrat au cours comptant de la mise en place de leur couverture sous réserve que les relations de couverture correspondantes continuent de répondre aux critères d'application de la comptabilité de couverture.

Concernant un projet de Transport significatif en Afrique du Sud, les éléments couverts sont évalués sur la base du taux à terme. Sous réserve que les relations de couverture correspondantes respectent les conditions d'application de la comptabilité de couverture, les variations de juste valeur des dérivés et les variations de juste valeur des éléments couverts comptabilisés au cours à terme se compensent.

Le Groupe a recours à des couvertures d'assurance export afin de se prémunir contre son risque de change sur certains contrats pendant la période d'appel d'offres. Lorsque les contrats sont obtenus, les polices

d'assurance sont liquidées et substituées par des contrats de change à terme comptabilisés selon les principes de la comptabilité de couverture de juste valeur décrits ci-dessus.

2.3.10. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent des actifs incorporels acquis (comme la technologie et les accords de licence) et les immobilisations incorporelles générées en interne (principalement les coûts de développement).

Actifs incorporels acquis

Les actifs incorporels acquis sont initialement évalués à leur coût et amortis selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité estimée. La durée d'utilité de ces actifs peut s'étendre jusqu'à 20 ans, compte tenu de la nature à long terme des contrats et activités susceptibles de les utiliser. Lorsque l'acquisition de l'actif est une transaction ordinaire, la charge d'amortissement de cet actif est enregistrée dans le coût des ventes, les frais de recherche et développement, les frais commerciaux ou les frais administratifs selon la fonction de l'actif concerné. Lorsque l'actif ne peut par nature être acquis que dans le cadre d'un regroupement d'entreprises (marge en carnet, relations clients), la charge d'amortissement est inscrite en autres charges.

Immobilisations incorporelles générées en interne

Les coûts de développement ne sont reconnus comme des actifs que si le projet auquel ils se rapportent remplit les critères suivants :

- le projet est clairement défini et ses coûts sont identifiés séparément et évalués de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet a été démontrée ;
- il est dans l'intention du Groupe d'achever le projet en vue de son utilisation ou de sa vente ;
- les ressources techniques et financières adéquates sont disponibles pour l'achèvement du projet ;
- il est probable que les avantages économiques futurs associés au projet reviendront au Groupe.

Les frais de développement capitalisés sont les frais engagés, directement attribuables au projet (matériaux, services, redevances ...), y compris la quote-part appropriée des frais généraux.

Les coûts de développement immobilisés sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité estimée. La charge d'amortissement est comptabilisée dans les frais de recherche et développement.

2.3.11. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Quand une immobilisation corporelle est constituée de composants présentant des durées d'utilité différentes, le coût d'acquisition est réparti entre les différents composants qui sont amortis séparément.

Les amortissements sont calculés selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée de chaque composant. Le tableau suivant présente les durées d'utilité les plus couramment utilisées :

<i>(en années)</i>	Durées d'utilité estimées
Bâtiments	7-40
Matériels et outillages	3-25
Petits outillages, mobiliers, agencements et autres	1-10

Les durées d'utilité estimées sont revues régulièrement et les changements dans les estimations sont comptabilisés, le cas échéant, de manière prospective. La charge d'amortissement est enregistrée dans le coût des ventes, les frais commerciaux ou les frais administratifs selon la fonction des actifs auxquels elle se rapporte.

Les coûts d'emprunt attribuables à un actif dont la période de construction est supérieure à un an sont capitalisés comme un élément du coût de cet actif jusqu'à ce que cet actif soit prêt à être mis en service ou à être vendu.

Les immobilisations corporelles acquises dans le cadre de contrats de location-financement ou de location à long terme qui transfèrent la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont immobilisées. Elles sont comptabilisées à leur juste valeur lors de la mise en place du contrat de location, ou si elle est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux revenant au bailleur au titre de la location. La dette correspondante vis-à-vis du bailleur figure au bilan en tant que passif financier. Les paiements au titre de la location sont répartis entre les charges financières et le remboursement de la dette liée au contrat de location de façon à obtenir un taux d'intérêt constant sur le capital restant dû.

Les actifs détenus dans le cadre de contrats de location-financement sont amortis sur leur durée d'utilité estimée de la même manière que les actifs détenus en propre ou sur la durée du contrat de location, si celle-ci est inférieure.

Les contrats de location qui ne transfèrent pas la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en tant que contrats de location simple. Les loyers sont comptabilisés en charges dans le compte de résultat de façon linéaire sur la durée du contrat de location correspondant. Les avantages reçus et à recevoir d'un bailleur lors de la conclusion d'un contrat de location simple sont répartis linéairement sur la durée du contrat de location.

2.3.12. Pertes de valeur des écarts d'acquisition, des immobilisations corporelles et incorporelles

Les actifs qui ont une durée de vie indéfinie –principalement les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles en cours– ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique, ou dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur. Les autres immobilisations incorporelles et corporelles amorties ne font l'objet d'un test de dépréciation que s'il existe des indices de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur recouvrable d'un actif immobilisé à sa valeur nette comptable. Si la valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie (UGT) est inférieure à sa valeur comptable, cette dernière est ramenée à la valeur recouvrable et la perte de valeur est immédiatement comptabilisée au compte de résultat. Dans la situation d'un test de dépréciation d'écart d'acquisition affecté à un groupe d'UGT, la perte de valeur est imputée, en premier lieu, sur la valeur comptable de l'écart d'acquisition, puis sur les autres actifs au prorata de leurs valeurs comptables.

Une unité génératrice de trésorerie se définit comme le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. Si un actif ne génère pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes de celles d'autres actifs ou groupes d'actifs, la valeur recouvrable est déterminée par unité génératrice de trésorerie.

Au sein du Groupe, il n'est pas possible d'affecter le goodwill sur une base non arbitraire à des unités génératrices de trésorerie prises individuellement, mais uniquement à des groupes d'unités génératrices de trésorerie. En conséquence, le niveau le plus bas auquel le goodwill fait

l'objet d'un suivi interne peut comprendre plusieurs unités génératrices de trésorerie auxquelles correspond le goodwill, mais entre lesquelles il ne peut être réparti.

La nouvelle organisation du Groupe, orientée « clients » et destinée à fournir un nombre croissant de services intégrés, pour fournir des solutions globales et clés en main, conduit à analyser l'information financière selon plusieurs axes (régions, sites, fonctions, produits). Le cash-flow libre, qui sous-tend les tests de dépréciation, n'est pertinent qu'au niveau du Groupe. En conséquence, les écarts d'acquisition résultant de regroupement d'entreprises sont uniquement suivis et ultimement testés au niveau du Groupe.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est retenue comme étant représentative de la valeur recouvrable. L'évaluation réalisée s'appuie sur le plan interne à trois ans du Groupe. Les flux au-delà de cette période sont extrapolés en appliquant un taux de croissance perpétuel à long terme pour les années ultérieures. La valeur recouvrable est égale à la somme des flux de trésorerie actualisés et de la valeur résiduelle terminale actualisée. Les taux d'actualisation sont déterminés en utilisant le coût moyen pondéré du capital.

Les pertes de valeur reconnues sur des écarts d'acquisition ne peuvent faire l'objet de reprise. Les pertes de valeur reconnues sur des actifs autres que les écarts d'acquisition peuvent faire l'objet de reprises au cours d'une période ultérieure ; ces reprises sont immédiatement comptabilisées dans le compte de résultat. La valeur comptable ainsi augmentée ne doit pas excéder la valeur comptable qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des exercices antérieurs.

2.3.13. Actifs financiers

Prêts et dépôts

Les prêts sont initialement comptabilisés à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction directement attribuables et sont ensuite évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dépôts sont enregistrés en « autres actifs non courants » lorsque leur échéance initiale est supérieure à trois mois ; ils sont présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie lorsqu'il s'agit de dépôts à vue ou lorsque leur échéance initiale est inférieure à trois mois.

S'il existe une indication que ces actifs ont perdu de la valeur, ils font l'objet d'un test de dépréciation. Tout écart entre la valeur comptable et la valeur nette de réalisation est comptabilisé en charge financière. La perte de valeur peut donner lieu ultérieurement à une reprise. Dans ce cas, la reprise de perte de valeur est comptabilisée en produit financier.

Participations et actifs représentatifs d'un droit de créance

Les participations dans les sociétés non consolidées sont classées en actifs financiers disponibles à la vente. Elles sont initialement comptabilisées à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction directement attribuables et sont ensuite réévaluées à leur juste valeur.

La juste valeur des titres cotés correspond à leur valeur de marché à la date de la clôture des comptes. Les titres non cotés sont évalués à partir d'un modèle de valorisation. Les modifications de juste valeur affectant cette catégorie de titres sont comptabilisées en autres éléments du résultat global jusqu'à la date de cession des titres considérés et tant qu'il n'existe pas d'indication objective que les titres se sont dépréciés. À la date de cession ou en cas de perte de valeur significative ou prolongée, le gain ou la perte cumulé(e) antérieurement reconnu(e) en autres éléments du résultat global est transféré(e) dans le résultat de la période. Contrairement aux pertes de valeur constatées sur des titres d'emprunt (obligations), les pertes de valeur sur titres de capitaux propres (actions) ne peuvent faire l'objet de reprises dans le compte de résultat.

Tous les actifs représentatifs d'un droit de créance que le Groupe a la capacité et l'intention exprimée de conserver jusqu'à leur échéance sont désignés comme des actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance. Ils sont évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif et éventuellement dépréciés afin de constater les montants estimés non recouvrables. Une perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat lorsqu'il existe une indication objective que l'actif s'est déprécié ; le montant de la perte est représenté par la différence entre la valeur comptable et la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés actualisés en utilisant le taux d'intérêt effectif calculé à la date de comptabilisation initiale. Les pertes de valeur peuvent être reprises dans le compte de résultat au cours des périodes ultérieures.

Quand la juste valeur ne peut être déterminée avec précision, les titres non consolidés sont valorisés à leur valeur d'acquisition. Toute perte de valeur constatée sur des investissements de cette nature ne sont pas repris au cours des périodes ultérieures, sauf en cas de cession des actifs considérés.

Les valeurs mobilières sont des actifs détenus à des fins de transaction qui ne peuvent pas être considérées comme des équivalents de trésorerie. Elles sont désignées comme des actifs financiers en juste valeur en contrepartie du compte de résultat. Leurs variations de juste valeur sont constatées dans les charges et produits financiers.

Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés et réévalués à leur juste valeur (voir Note 2.3.9. pour les instruments de couverture de change et Note 2.3.19. pour les dérivés de taux d'intérêts).

Créances clients et comptes rattachés

Les créances sont initialement comptabilisées à leur juste valeur qui correspond, en général, à leur valeur nominale. S'il apparaît ultérieurement que ces actifs ont perdu de la valeur, ils font l'objet d'un test de dépréciation. Tout écart entre leur valeur comptable et leur valeur nette de réalisation est comptabilisé en charge opérationnelle. La perte de valeur peut donner lieu à une reprise en cas d'augmentation de la valeur recouvrable. Dans ce cas, la reprise de la perte de valeur est comptabilisée en résultat d'exploitation.

Décomptabilisation des actifs financiers

Le Groupe décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels aux flux de trésorerie générés par l'actif expirent, ou lorsqu'il transfère les droits contractuels via une transaction dans laquelle la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier est transférée.

2.3.14. Stocks et en-cours

Les stocks de matières premières et fournitures, les travaux en cours et les produits finis sont évalués à la plus faible valeur, soit de leur coût selon la méthode du coût moyen pondéré, soit de la valeur nette de réalisation. Le coût des stocks inclut les coûts directs de matières et, le cas échéant, les coûts directs de main-d'œuvre ainsi que les frais généraux qu'il a été nécessaire d'engager pour les amener à l'endroit et les mettre dans l'état où ils se trouvent.

Les travaux-en-cours comprennent les coûts engagés dans le cadre de contrat de produits et de contrat de service à court terme dont l'exécution s'achèvera sur une prochaine période.

La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé des produits dans le cours normal de l'activité diminué des coûts d'achèvement et des coûts commerciaux estimés à venir.

2.3.15. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités et les placements très liquides ayant une date de maturité inférieure ou égale à trois mois et qui sont facilement convertibles en un montant déterminable de liquidités et dont le risque de variation de valeur n'est pas significatif, conformément aux critères de la norme IAS 7.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie incluent tous les soldes bancaires, certains dépôts à terme, des instruments de dette négociables, et des SICAV monétaires.

Les découverts bancaires sont présentés en emprunts dans les passifs courants du bilan.

2.3.16. Impôts

Le Groupe calcule ses impôts sur le résultat conformément aux législations fiscales en vigueur dans les pays où les résultats sont taxables.

La charge d'impôt courante est calculée sur la base des législations fiscales adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture des comptes dans les pays où les filiales et les entreprises associées du Groupe exercent leurs activités et génèrent des revenus imposables. Le management évalue périodiquement les positions fiscales prises au regard de la réglementation fiscale applicable dès lors qu'elle est sujette à interprétation, et détermine le cas échéant, les montants qu'il s'attend à verser aux autorités fiscales.

Les différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur valeur fiscale, les déficits fiscaux reportables et les crédits d'impôt non utilisés sont identifiés dans chaque entité imposable (ou groupe fiscal, le cas échéant). Les impôts différés correspondants sont calculés au taux d'impôt adopté ou quasi adopté applicable à l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé.

Les actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles déductibles, les déficits fiscaux reportables et les crédits d'impôt non utilisés dans la mesure où sont jugés probables des bénéfices futurs imposables sur lesquels les différences temporelles déductibles, les déficits fiscaux reportables et les crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés. La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque clôture.

Les passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles imposables, à l'exception de certaines différences entre la quote-part du Groupe dans les actifs nets des filiales, coentreprises et entreprises associées et leurs valeurs fiscales. Cette exception s'applique, en particulier, à des résultats de filiales non encore distribués dans l'hypothèse où leur distribution aux actionnaires générerait une taxation : dès lors que le Groupe a décidé de ne pas distribuer dans un avenir prévisible les profits conservés par la filiale, aucun impôt différé passif n'est comptabilisé. Cependant, cette exception n'est pas applicable dans le cas d'investissements/filiales en cours de cession dans la mesure où il est probable que les différences temporelles se renverseront dans un avenir prévisible, au moment de la cession. Dans ce cas spécifique, des impôts différés passifs sont reconnus.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés lorsque les deux conditions suivantes sont réunies :

- le Groupe a juridiquement le droit de compenser les actifs et passifs d'impôt courant ; et
- les actifs et passifs d'impôt différé ont trait à des impôts relevant d'une même juridiction fiscale.

L'impôt différé est comptabilisé au compte de résultat, à moins qu'il ne se rapporte à des éléments inscrits directement en autres éléments du résultat global ; dans ce cas, il est également directement enregistré en autres éléments du résultat global.

2.3.17. Provisions

Tant qu'un contrat de construction ou un contrat de services à long terme demeure en cours, les obligations liées à ce contrat sont prises en compte dans l'évaluation de la marge à terminaison et figurent par conséquent dans les rubriques « Contrats de construction en cours, actifs » ou « Contrats de construction en cours, passifs ».

À la date d'achèvement du contrat, ces obligations sont comptabilisées au passif en tant qu'éléments distincts, si elles répondent aux critères suivants :

- le Groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite du fait d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie équivalente sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- une telle sortie de ressources peut être évaluée de façon fiable.

Ces obligations sont présentées sous forme de provisions lorsque leur échéance ou leur montant est incertain. Dès que cette incertitude disparaît, elles sont présentées sous forme de dettes fournisseurs ou d'autres passifs courants.

Les obligations résultant de transactions autres que les contrats de construction ou contrats de services à long terme sont directement comptabilisées dans les provisions dès qu'elles répondent aux critères précités.

Si l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif, les provisions sont évaluées à leur valeur actuelle.

Des provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque la réorganisation, la fermeture d'un site ou un programme de réduction des effectifs est annoncé avant la date de clôture des comptes, que la Direction est engagée vis-à-vis des salariés concernés, et que les coûts y afférant ont été évalués de manière fiable. Ces provisions portent sur les indemnités de départ et de licenciement des salariés et sur les coûts estimés de fermeture de sites. En complément de ces provisions, les coûts de restructuration peuvent inclure des dépréciations d'actifs des activités concernées.

2.3.18. Passifs financiers

Dettes obligataires et autres emprunts

Les dettes obligataires et les autres emprunts portant intérêts sont initialement comptabilisés à leur juste valeur diminuée des coûts de transaction directement attribuables à l'émission de la dette. Ces passifs financiers sont ensuite évalués à leur coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés et réévalués à leur juste valeur (voir Note 2.3.9. pour les instruments de couverture de change et Note 2.3.19. pour les dérivés de taux d'intérêts).

Dettes fournisseurs et comptes rattachés

Les dettes fournisseurs sont comptabilisées initialement à leur juste valeur qui, dans la plupart des cas, correspond à leur valeur nominale et évaluées ensuite à leur coût amorti.

2.3.19. Dérivés de taux d'intérêt

Le Groupe peut être amené à conclure des transactions de couverture afin de se prémunir contre le risque de fluctuation des taux d'intérêt. Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur à la date de clôture. Si les relations de couverture entre les instruments dérivés et les risques couverts remplissent les conditions requises pour l'application de la comptabilité de couverture, le Groupe applique la comptabilité de couverture. La comptabilité de couverture de juste valeur s'applique aux emprunts à taux fixe, et la comptabilité de couverture de flux de trésorerie aux emprunts à taux variable.

S'agissant des relations de couverture de juste valeur, la réévaluation des emprunts à taux fixe est compensée dans le compte de résultat par la variation de la juste valeur de l'instrument dérivé, à l'inefficacité de la couverture près. S'agissant des relations de couverture de flux de trésorerie, la variation de la juste valeur de l'instrument dérivé est comptabilisée directement en autres éléments du résultat global. Lorsque la transaction attendue se traduit ultérieurement par la comptabilisation d'un élément monétaire, les montants précédemment constatés directement en autres éléments du résultat global sont reclassés au compte de résultat.

2.3.20. Paiements fondés sur des actions

Le Groupe effectue en faveur de certains de ses salariés des paiements fondés sur des actions, acquittés, soit en instruments de capitaux propres, soit en trésorerie.

Paiements fondés sur des actions, acquittés en instruments de capitaux propres

Les paiements fondés sur des actions acquittés en instruments de capitaux propres sont évalués à leur juste valeur à la date d'attribution des droits (hors effet de conditions non liées au marché) selon le modèle binomial d'évaluation des options ou selon le modèle de Black-Scholes pour les plans émis à compter de 2009, ou encore selon le modèle Monte Carlo pour le plan mis en place en 2016. La charge cumulée reconnue est basée sur la juste valeur à la date d'attribution des droits et sur l'estimation du nombre d'actions qui seront finalement acquises (avec prise en compte de l'effet des conditions d'acquisition non liées au marché). Elle est enregistrée, tout au long de la période d'acquisition des droits, dans le résultat opérationnel avec une contrepartie directe en capitaux propres.

À la fin de chaque exercice, le Groupe revoit, sur la base des conditions d'acquisition non liées au marché, ses estimations du nombre d'options qui seront finalement acquises. L'impact de cette ré-estimation est comptabilisé au compte de résultat en contrepartie des capitaux propres.

Paiements fondés sur des actions, acquittés en trésorerie

Les paiements fondés sur des actions acquittés en trésorerie donnent lieu à la constatation d'un passif égal à la quote-part des biens ou services reçus évaluée à sa juste valeur. La juste valeur est réévaluée à chaque date de clôture et aux dates de dénouement, les variations de juste valeur étant comptabilisées en résultat.

Le Groupe peut également permettre à ses salariés d'acquérir des actions ordinaires du Groupe à un prix préférentiel par rapport à leur valeur de marché. Dans ce cas, le Groupe enregistre une charge sur la base de son estimation de la décote accordée et du nombre d'actions qui seront acquises.

2.3.21. Engagements de retraite et avantages assimilés

Le Groupe offre à ses salariés différents régimes d'avantages postérieurs à l'emploi tels que retraites, indemnités de départ en retraite et couverture médicale, ainsi que divers autres avantages à long terme tels que médailles du travail et plans de rémunération différée. Les différents avantages offerts à chaque salarié dépendent des législations locales et des pratiques adoptées par chaque filiale.

Les plans de couverture médicale du Groupe prévoient généralement une participation des salariés qui fait l'objet de réajustements annuels.

Avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies

En situation de régime à prestations définies d'un employeur unique, le Groupe utilise la méthode des unités de crédit projetées pour déterminer la valeur actuelle de ses engagements et le coût des services actuels et passés correspondants. Cette méthode prend en considération les meilleures estimations des hypothèses actuarielles parmi lesquelles le nombre d'années de service futur des salariés, leur salaire en fin de contrat et leur espérance de vie estimée.

La plupart des plans à prestations définies sont financés par des fonds de pensions ayant une existence légale distincte des entités constituant le Groupe. Les actifs détenus par ces fonds sont généralement placés sous forme d'actions et d'obligations. D'autres régimes de retraite complémentaire accordés par le Groupe à certains employés donnent lieu à des paiements directs par l'employeur à leur date d'échéance. La majeure partie des régimes de couverture médicale postérieurs à l'emploi n'est pas préfinancée.

Le Groupe revoit périodiquement l'évaluation des engagements de retraite et des actifs de chaque régime. Les effets des changements d'hypothèses actuarielles et des différences entre les hypothèses utilisées et les données réelles constatées sont évalués. Le Groupe reconnaît en autres éléments du résultat global la totalité des gains et pertes actuariels ainsi que l'incidence de tout plafonnement d'actif.

Le coût estimé des avantages offerts au personnel dans le cadre de régimes à prestations définies est provisionné sur la durée de service des salariés. Dans le compte de résultat, le coût des services rendus au cours de la période est compris dans le résultat d'exploitation. Le produit / (coût) des services passés ainsi que les effets des réductions ou liquidations des régimes sont comptabilisés dans les autres produits et charges. Les intérêts nets sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies ainsi que les coûts d'administration sont inclus dans les produits (charges) financiers.

Avantages postérieurs à l'emploi à cotisations définies

En situation de régime à cotisations définies, le Groupe paie des cotisations à des fonds administrés de façon indépendante sur la base d'un pourcentage fixe de la rémunération des employés. Ces cotisations sont enregistrées en charges opérationnelles.

Autres avantages à long terme

La méthode comptable utilisée pour reconnaître les obligations encourues au titre des autres avantages à long terme est similaire à celle utilisée pour les régimes à prestations définies, à la différence près que les gains ou pertes actuariels sont reconnus immédiatement pour leur totalité en « autres produits ou autres charges » dans le compte de résultat.

2.3.22. Engagements hors bilan

Engagements découlant de l'exécution d'opérations contrôlées par le Groupe

Dans le cadre habituel de son activité, le Groupe est engagé par des obligations contractuelles vis-à-vis de ses clients (parmi lesquelles l'obligation de bonne exécution et l'obligation de garantie). Le Groupe peut être également amené à prendre des engagements dans des contrats de location, ainsi que pour satisfaire à des dispositions d'ordre fiscal et douanier et à des réglementations liées à l'environnement, la santé et la sécurité. Ces obligations peuvent être couvertes ou non par des garanties émises par des banques ou des compagnies d'assurance.

Le Groupe étant en mesure de contrôler l'exécution de ces obligations, un passif n'est déclaré qu'une fois survenu le fait générateur de l'obligation (tel qu'un litige ou un achèvement tardif de contrat), rendant possible ou probable une sortie de ressources.

Ce passif est déclaré comme un passif éventuel lorsqu'il est seulement considéré comme possible mais demeure non probable ou lorsque, bien que probable, il ne peut être évalué de manière fiable.

Lorsque ce passif est probable et peut être mesuré de manière fiable, les états financiers sont affectés comme suit :

- si le passif supplémentaire est lié directement à l'exécution d'un contrat client en cours, la marge brute du contrat à terminaison est ré-estimée ; la marge cumulée reconnue à l'avancement du contrat et, éventuellement, la perte à terminaison sont ajustées en conséquence ;
- si le passif supplémentaire n'est pas directement lié à un contrat en cours, un passif est immédiatement constaté au bilan.

Les engagements contractuels des sous-traitants envers le Groupe sont de nature identique à celles du Groupe envers ses clients. Ils peuvent être couverts par des garanties du même type que celles fournies par le Groupe à ses clients.

Aucun actif éventuel n'est déclaré tant que l'hypothèse d'une obligation à la charge d'un tiers demeure éloignée ou n'est pas possible. Un actif éventuel n'est déclaré que quand l'obligation devient probable. Ce n'est que lorsque cette obligation est quasi certaine que le revenu supplémentaire résultant de l'engagement d'un tiers est pris en considération.

Engagements découlant de l'exécution d'opérations non totalement contrôlées par le Groupe

Des obligations envers des tiers peuvent découler de procédures judiciaires, de garanties de crédit couvrant des engagements financiers délivrés dans le cadre d'opérations de financement des ventes et de garanties délivrées lors de cessions d'activités.

Dans le cas de procédures judiciaires, un passif éventuel est déclaré lorsque ce passif est seulement considéré comme éventuel mais demeure non probable ou lorsque, bien que probable, il ne peut être évalué de manière fiable. Dans le cas d'engagements découlant de garanties délivrées, les passifs éventuels sont déclarés dès que les garanties ont été délivrées et aussi longtemps qu'elles ne sont pas arrivées à échéance.

Une provision est enregistrée dès que l'obligation est considérée comme probable et peut être évaluée de manière fiable.

Les actifs éventuels découlant de procédures judiciaires ou de garanties obtenues de tiers lors d'acquisition d'activités ne sont déclarés que lorsqu'ils deviennent probables.

2.3.23. Résultat par action

Le résultat de base par action est obtenu en divisant le résultat net de la période hors charge financière (nette d'impôt) sur obligations remboursables en actions par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période ajusté de l'effet dilutif des seules obligations remboursables en actions restant à convertir (ORA).

Le résultat dilué par action est obtenu en divisant le résultat net de la période hors charge financière (nette d'impôt) sur obligations remboursables en actions par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période ajusté de l'effet de tous les instruments dilutifs (ORA, stock-options, actions gratuites de performance).

2.3.24. Présentation des états financiers consolidés

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros.

NOTE 3 • CHANGEMENTS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

3.1. Actifs détenus en vue de la vente et activités non poursuivies

Le 2 novembre 2015, General Electric a finalisé l'acquisition des activités Thermal Power, Renewable Power et Grid ainsi que celle des services centraux et des services partagés (les entités légales Alstom et Alstom Holdings n'ayant pas été cédées) (les « activités Énergie »).

Les autorisations requises sur un plan réglementaire ainsi qu'en vertu du contrôle des concentrations ont été obtenues dans presque tous les pays. Les entités restantes, soumises à autorisation, concernent un nombre limité de pays, principalement en Russie, sur des actifs stratégiques (dossiers spécifiques).

Dans le cadre de la transaction, le Groupe a déjà été rémunéré pour ces actifs dont le transfert est échelonné ou reporté.

Au 31 mars 2016, les actifs restent comptabilisés en actifs détenus en vue de la vente, dans l'attente de l'obtention des autorisations nécessaires.

Au 31 mars 2016, la plus-value de cession nette d'impôt a été comptabilisée en « résultat des activités non poursuivies ». Elle est détaillée ci-après.

3.1.1. Plus-value de cession des activités Énergie

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 10, la plus-value calculée comprend le résultat sur les activités conservées au travers des alliances

en sus du résultat sur les activités cédées. De plus, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, la plus-value de cession sur la vente des activités Énergie a été calculée par différence entre :

- le prix global de cession, net des coûts directement liés à l'opération et de l'estimation des passifs futurs ;
- et l'actif net des activités Énergie, tel que reconnu dans les états financiers consolidés à la date du 2 novembre 2015.

Sur cette base, la plus-value de cession sur la vente des activités Énergie s'élève à € 4 207 millions après impôts, classée au compte de résultat en « résultat net des activités non poursuivies ». Les coûts fiscaux relatifs à la transaction s'élèvent à € 128 millions (dont € 72 millions comptabilisés sur l'exercice clos au 31 mars 2015).

3.1.2. États financiers des activités non poursuivies

En conformité avec la norme IFRS 5, le « Résultat net des activités non poursuivies » présenté au compte de résultat consolidé inclut les opérations des activités Énergie (à compter de juin 2014 et jusqu'à la date du 2 novembre 2015, sauf pour les actifs dont le transfert est échelonné ou différé qui restent comptabilisés en actifs destinés à la vente jusqu'à leur transfert effectif à General Electric), ainsi que la plus-value de cession nette d'impôts relative à ces activités et des charges incrémentales directement liées à la cession.

Compte de résultat agrégé

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Chiffre d'affaires	7 405	13 330
Résultat avant impôts	(98)	454
Impôt sur les bénéfices	(26)	(343)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	(4)	2
Résultat de cession des activités Énergie (net d'impôt)	4 207	
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	4 079	113
Attribuable :		
• aux propriétaires de la société mère	4 084	104
• aux participations ne donnant pas le contrôle	(5)	9

Les principes et méthodes comptables appliqués aux activités non poursuivies sont identiques à ceux retenus pour les comptes semestriels arrêtés au 30 septembre 2015.

État du résultat global

Suite à la vente des activités Énergie, au 31 mars 2016, € 2 045 millions d'éléments du résultat global relatif aux engagements de retraites et € 26 millions relatifs aux couvertures des flux de trésorerie ont été reclassés en réserves consolidées. Par ailleurs, € (223) millions de réserve

de conversion et € 19 millions relatifs aux ajustements sur les actifs financiers destinés à la vente, ont été recyclés en résultat.

Bilan simplifié

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, les « actifs destinés à la vente » et les « passifs liés à des actifs destinés à la vente » reflètent la contribution des activités non poursuivies à la date de clôture.

Ils concernent les activités Énergie au 31 mars 2015. Au 31 mars 2016, ils ne comprennent que les actifs dont le transfert est échelonné ou retardé, qui sont principalement situés en Russie, au Brésil et en Chine.

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Total des actifs non courants	17	10 674
Total des actifs courants	23	10 071
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	670
TOTAL ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE	41	21 415

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Total des passifs non courants (hors dette financière)	22	2 382
Total des passifs courants (hors dette financière)	16	12 504
Dette financière	77	287
TOTAL PASSIFS LIÉS À DES ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE	115	15 173

Tableau des flux de trésorerie

En conformité avec les dispositions de la norme IFRS 5, les « flux des activités non poursuivies » au tableau des flux de trésorerie consolidé intègrent les activités Énergie et les actifs dont la cession est échelonnée ou reportée (jusqu'à leur date de transfert effectif à General Electric).

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	(1 568)	163
Flux d'investissements liés aux activités non poursuivies	(932)	593
Flux de financement liés aux activités non poursuivies	1 949	(193)

Les flux en provenance ou vers des activités non poursuivies comprennent les dividendes internes, les acquisitions de titres et les flux internes relatifs aux augmentations de capital.

Passifs éventuels

Suite à la finalisation de la transaction avec General Electric, les garanties émises pour le compte des activités Énergie ont été généralement transférées à General Electric, qui a repris les contre-garanties maison mère correspondantes. Néanmoins, au 31 mars 2016, ce transfert reste en cours pour des garanties et sûretés s'élevant à € 0,4 milliard.

En sus, le Groupe reste en rapport étroit avec General Electric pour obtenir la main levée de certaines garanties maisons mères conditionnelles et inconditionnelles émises précédemment, principalement par Alstom Holdings S.A., pour couvrir des obligations liées aux anciennes filiales Énergie pour un montant de € 29,3 milliards.

Le Groupe bénéficie d'une indemnisation générale de General Electric sur ces sujets.

3.2. Acquisition de l'activité Signalisation

Comme décrit en Note 1.1.1, General Electric a cédé la majeure partie de son activité Signalisation à Alstom.

Cette acquisition a été négociée dans le cadre de la finalisation de l'opération globale avec General Electric. Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3R, la juste valeur de la contrepartie transférée au titre de l'acquisition de l'activité signalisation a été évaluée à € 0,6 milliard. En outre, les actifs et passifs acquis, ont été comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

En conséquence, une première évaluation de l'écart d'acquisition a été effectuée. L'allocation du prix d'acquisition et le calcul de l'écart d'acquisition seront finalisés dans les douze mois suivant la date d'acquisition.

Première évaluation de la juste valeur des actifs et passifs de General Electric Signalling à la date d'acquisition

<i>(en millions d'€)</i>	
Total des actifs non courants	181
Première évaluation de la juste valeur des actifs et passifs de General Electric Signalling à la date d'acquisition	(96)
Total de l'actif	85
Total des passifs non courants	83
Total des passifs courants	62
Total du passif	145
JUSTE VALEUR DES ACTIFS/(PASSIFS) ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	(60)
Prix d'acquisition	578
Goodwill provisoire	638

Les principaux impacts de mise à juste valeur des actifs sont relatifs aux immobilisations incorporelles (technologies, marges sur carnet de commandes (sur les produits et projets) et relations clients), la réévaluation des immobilisations corporelles, des stocks et des passifs comme la reconnaissance d'actifs d'impôts différés.

À l'issue de cet exercice, un écart d'acquisition résiduel préliminaire a été comptabilisé pour € 638 millions, légitimé par la présence de GE Signalling sur les marchés du transport de marchandises (avec pour principaux clients les grands opérateurs nord-américains et de grandes sociétés d'exploitation de matières premières) ainsi que sur les grandes lignes pour passagers et les réseaux urbains.

Les activités de GE Signalling sont complémentaires de celles d'Alstom. Elle renforcera sa présence en Amérique du Nord et dans le transport de marchandises.

Entre la date d'acquisition au 4 novembre 2015 et la date de clôture, GE Signalling a contribué à hauteur de € 133 millions au chiffre d'affaires et à hauteur de € 7 millions à l'EBIT du Groupe.

NOTE 4 • INFORMATIONS SECTORIELLES

Comme décrit en Note 2.3.5., l'information financière du nouveau groupe Alstom est revue régulièrement par le Comité exécutif, identifié comme le « principal décideur opérationnel » du Groupe, dans le cadre de l'allocation des ressources et de l'évaluation des performances.

Ce nouveau reporting présente les indicateurs clefs suivis au niveau du Groupe, selon différents axes d'analyse. En conséquence, l'information sectorielle a été adaptée pour refléter le nouveau reporting, à partir

duquel sont prises les décisions stratégiques comme les décisions en matière d'allocation de ressources.

Par ailleurs, le Groupe a introduit, à compter de l'exercice 2015/16 un nouvel indicateur non-GAAP, pour suivre sa performance : le résultat d'exploitation ajusté.

Pour assurer la comparabilité, l'information financière présentée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015 a été retraitée.

4.1. Indicateurs clefs non Gaap et Gaap

Le nouvel indicateur non Gaap « EBIT ajusté » (*aEBIT*) et l'indicateur EBIT se réconcilient de la manière suivante, pour les exercices clos les 31 mars 2016 et 2015 :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Résultat d'exploitation	(226)	(621)
Charges de restructuration	(138)	(106)
Perte de valeur sur actifs	(398)	(54)
Allocation du prix d'Acquisition et coûts d'intégration	(43)	-
Autres	(13)	(759)
EBIT ajusté	366	298
CAPITAUX EMPLOYÉS	3 901	857

Les capitaux employés correspondent à la différence entre les actifs et les passifs :

- les actifs se composent de la somme des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans les sociétés mises en équivalence et autres titres de participation, des autres actifs non courants (à l'exception de ceux directement associés à la dette financière et aux engagements de retraite), des stocks, des contrats de construction en cours actifs, des clients et comptes rattachés et des autres actifs opérationnels ;

- les passifs se composent des provisions courantes et non courantes, des contrats de construction en cours passifs, des fournisseurs et comptes rattachés et des autres passifs courants.

La variation des capitaux employés entre les 31 mars 2015 et 2016 s'explique principalement par les investissements effectués dans les alliances et dans la signalisation.

4.2. Informations par zone géographique

Chiffre d'affaires par pays de destination

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015 (*)
Europe	4 098	4 255
<i>dont France</i>	1 303	1 284
Amériques	1 055	739
Asie/Pacifique	673	449
Moyen-Orient et Afrique	1 055	720
TOTAL GROUPE	6 881	6 163

(*) Montants retraités et représentés au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015 ; l'Azerbaïdjan, le Kazakhstan, ayant été reclassés de la zone Europe vers la zone Moyen-Orient – Afrique.

Actifs non courants par pays d'origine

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2016		Au 31 mars 2015 (*)	
Europe	1 137		1 331	
<i>dont France</i>	504		741	
Amériques	168		54	
Asie/Pacifique	150		141	
Moyen-Orient et Afrique	58		19	
Total hors alliances et écarts d'acquisition	1 513		1 545	
Alliances et écarts d'acquisition	3 603		688	
TOTAL GROUPE	5 116		2 233	

(*) Montants retraités et représentés au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015 ; l'Azerbaïdjan, le Kazakhstan, ayant été reclassés de la zone Europe vers la zone Moyen-Orient – Afrique.

Les actifs non courants par pays d'origine sont définis comme les actifs non courants tels que présentés au bilan à l'exception de ceux directement associés à la dette financière, aux engagements de retraite et aux impôts différés actifs.

4.3. Chiffre d'affaires par produit

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Trains	3 146	3 308
Services	1 544	1 251
Systèmes	1 015	683
Signalisation	1 162	897
Autres	14	24
TOTAL GROUPE	6 881	6 163

4.4. Information relative aux principaux clients

Aucun client externe ne représente individuellement 10 % ou plus du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

NOTE 5 • FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Dépenses de recherche et développement	(156)	(140)
Coûts de développement capitalisés au cours de la période	73	67
Dotation aux amortissements des coûts de développement capitalisés	(53)	(63)
FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (AU COMPTE DE RÉSULTAT)	(136)	(136)

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2016, Alstom a investi € 156 millions en recherche et développement, notamment afin de poursuivre le développement du modèle CITADIS™ Tramway X05 à destination du marché véhicule léger sur rail (LRV), offrant une plus grande modularité, de nouvelles fonctionnalités, des conditions

de transport plus agréables pour les passagers, des performances optimisées ainsi que le développement de ses solutions de signalisation.

Ces programmes de recherche et développement concernent l'élargissement et le renforcement de l'offre de produits aux applications Transport.

NOTE 6 • AUTRES PRODUITS ET AUTRES CHARGES

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Plus-/(Moins-)values sur cessions d'activités	38	(12)
Charges de restructuration et coûts de rationalisation	(138)	(106)
Dépréciations et autres	(492)	(801)
AUTRES PRODUITS/(AUTRES CHARGES)	(592)	(919)

Au 31 mars 2016, les plus-values sur cession d'activités concernent principalement l'impact de la réévaluation des intérêts antérieurement détenus dans SSL, en conformité avec la norme IFRS 3R (voir aussi Note 1.2) pour € 37 millions.

Au 31 mars 2016, les charges de restructuration et coûts de rationalisation, à hauteur de € (138) millions proviennent principalement :

- des départs de personnel annoncés, principalement en Europe ;
- des rationalisations de structures et programmes de compétitivité ;
- des changements dans la stratégie géographique pour adapter la présence du Groupe à l'évolution du marché (notamment en Russie).

Au 31 mars 2016, les dépréciations et autres représentent principalement :

- € (398) millions de dépréciations non récurrentes d'actifs provenant des facteurs suivants :

- une diminution des opportunités commerciales principalement en France impactant la charge de travail et conduisant à des dépréciations d'immobilisations corporelles et incorporelles pour € (200) millions,
- une dépréciation non récurrente d'actif relative au produit spécifique AGV™, consécutivement aux nouveaux développements pour la gamme de trains à très grande vitesse, pour € (78) millions,
- une adaptation à des situations nouvelles dans certains pays (Brésil, par exemple) conduisant à des dépréciations de € (120) millions ;
- € (43) millions d'amortissement de l'allocation du prix d'acquisition de SSL et GE Signalling et de coûts directement liés à l'acquisition et l'intégration de GE Signalling ;
- € (51) de charges nettes et des réévaluations liées à des procédures judiciaires n'entrant pas dans le cours normal des affaires.

NOTE 7 • RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Produit d'intérêts financiers	11	12
Charge d'intérêts financiers sur emprunts	(225)	(193)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(214)	(181)
Charge d'intérêts financiers refacturée aux activités non poursuivies	53	76
Coût net des couvertures de change	(63)	13
Charge financière nette sur engagements de retraite et avantages assimilés (voir Note 25)	(10)	(14)
Autres produits/(charges) financiers	(41)	(31)
RÉSULTAT FINANCIER NET	(275)	(137)

Les charges et produits de l'endettement financier net sont représentatifs du coût de la dette financière diminuée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Au 31 mars 2016, les produits d'intérêts financiers de € 11 millions proviennent de la rémunération des positions de trésorerie du Groupe sur la période, quand les charges d'intérêts financiers sur emprunts s'élèvent à € 225 millions. La charge d'intérêts financiers représente le coût de la dette financière externe brute du Groupe, y compris le coût de rachat des émissions obligataires, et notamment la différence entre la valeur de rachat et le coût amorti, suite à l'offre publique, à hauteur de € (67) millions (voir Note 26).

La charge d'intérêts financiers refacturée aux activités non poursuivies jusqu'au 2 novembre 2015, s'élève à € 53 millions en application des accords de *cash pooling*.

La charge financière nette sur engagements de retraite et avantages assimilés de € 10 millions représente la charge d'intérêt sur les engagements, nette des produits d'intérêts sur les actifs de couverture calculés en utilisant le même taux d'actualisation.

Les résultats de change nets de € (63) millions incluent :

- pour € (29) millions, principalement le coût de portage de couvertures de swaps de change mis en place pour couvrir les prêts, dépôts et positions de trésorerie centralisée ainsi que des pertes de change sur des devises pour lesquelles le marché n'offre pas de couverture (Kazakhstan Tenge) ;
- pour € (17) millions, les points de terme des dérivés (incluant leur changement de valeur de marché) mis en place dans le cadre des stratégies du Groupe ;
- les primes d'options de change contractées pour couvrir les contrats en période d'appel d'offres.

Les autres charges financières de € (41) millions incluent principalement des honoraires et commissions d'engagement sur cautions, sur prêts syndiqués et autres facilités de crédit pour € (30) millions.

L'amortissement complet des frais d'émission et de résiliation encourus sur les anciennes facilités bancaires qui ont été annulés suite à la transaction avec General Electric s'élève à € (23) millions.

NOTE 8 • IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

8.1. Analyse de la charge d'impôt

Le tableau suivant fournit la décomposition de la charge d'impôt :

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Charge d'impôt courant	(67)	(45)
Charge d'impôt différé	(530)	53
CHARGE D'IMPÔT	(597)	8

La charge d'impôt de l'exercice est principalement impactée par la non-reconnaissance d'impôts différés actifs.

Le montant net des actifs et passifs d'impôt différé représente l'effet net des différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et passifs retenus dans les états financiers et leur valeur fiscale. Il prend aussi en compte les déficits reportables.

Les changements dans la reconnaissance des impôts différés actifs au cours de l'exercice sont induits par :

- la nouvelle évolution du marché, particulièrement en France ;
- la structuration finale de la transaction avec General Electric ainsi que la gestion de la dette après l'opération.

De plus, la nouvelle taille du Groupe dans certaines juridictions tend à réduire la visibilité quant à la recouvrabilité des impôts différés actifs.

Le tableau suivant fournit un rapprochement de la charge d'impôt au taux d'imposition applicable en France, hors contributions exceptionnelles, et de la charge réelle d'impôt :

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Résultat avant impôt	(501)	(758)
Taux d'impôt statutaire de la maison mère	34,43 %	34,43 %
Produit/(Charge) d'impôt théorique	172	261
Incidence :		
• de la différence entre le taux normal d'imposition applicable en France et le taux d'impôt applicable dans les juridictions étrangères	19	2
• de la variation des impôts différés actifs non reconnus	(702)	7
• des variations de taux d'imposition	(9)	(7)
• des autres impôts (retenue à la source, CVAE en France et IRAP en Italie)	(21)	(19)
• des différences permanentes et autres (*)	(56)	(236)
CHARGE D'IMPÔT	(597)	8

(*) Inclut l'impact de l'accord avec le département américain de la justice (DOJ) pour € (248) millions au 31 mars 2015 et principalement de risques fiscaux au 31 mars 2016.

8.2. Impôts différés actifs et passifs

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Impôts différés actif	242	732
Impôts différés passif	(52)	(11)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	190	721

Le tableau suivant fournit l'analyse des actifs et passifs d'impôt différé nets :

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2015	Variation en compte de résultat	Variation en situation nette (*)	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2016
					Au 31 mars 2016
Écart entre valeurs comptable et fiscale des immobilisations corporelles et incorporelles	70	(61)	-	6	15
Provisions pour avantages au personnel	67	(26)	(7)	(2)	32
Autres provisions et charges à payer non déductibles	148	(94)	-	19	73
Différence de méthode de reconnaissance de la marge des contrats de construction	(16)	(9)	-	1	(24)
Pertes fiscales reportables	489	(400)	-	(2)	87
Autres	(37)	60	-	(16)	7
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIFS/(PASSIFS)	721	(530)	(7)	6	190

(*) Principalement générée par les pertes et gains actuariels comptabilisés directement en situation nette.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2014	Variation en compte de résultat ⁽²⁾	Variation en situation nette ⁽¹⁾	Écarts de conversion et autres variations	Actifs et passifs destinés à la vente	Au 31 mars 2015
Écart entre valeurs comptable et fiscale des immobilisations corporelles et incorporelles	4	(157)	-	(3)	226	70
Provisions pour avantages au personnel	240	(8)	99	37	(301)	67
Autres provisions et charges à payer non déductibles	443	47	-	57	(399)	148
Différence de méthode de reconnaissance de la marge des contrats de construction	(84)	24	-	(55)	99	(16)
Pertes fiscales reportables	900	62	-	90	(563)	489
Autres	(32)	(45)	6	9	25	(37)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIFS/(PASSIFS)	1 471	(77)	105	135	(913)	721

(1) Principalement générée par les pertes et gains actuariels comptabilisés directement en situation nette (voir état du résultat global consolidé).

(2) Dont € 53 millions au titre des activités poursuivies et € (130) millions au titre des activités non poursuivies.

Sur la base d'une extrapolation du plan à trois ans et sur la base de la stratégie de recouvrabilité à long terme des déficits reportables par pays, le Groupe considère comme probable le recouvrement du solde net d'impôts différés au 31 mars 2016, soit € 190 millions.

Le montant des impôts différés actifs non reconnus s'élève à € 1 125 millions au 31 mars 2015 (€ 400 millions au 31 mars 2015). La majeure partie de ces impôts différés actifs non reconnus a pour origine des déficits fiscaux (€ 791 millions au 31 mars 2016 et € 363 millions au 31 mars 2015), dont € 606 millions indéfiniment reportables au 31 mars 2016 (€ 182 millions au 31 mars 2015).

NOTE 9 • RÉSULTAT PAR ACTION

9.1. Résultat

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère :		
• Provenant des activités poursuivies	(1 083)	(823)
• Provenant des activités non poursuivies	4 084	104
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE UTILISÉ POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT DE BASE ET DU RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	3 001	(719)

9.2. Nombre d'actions

	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation utilisé pour le calcul du résultat de base par action (voir Note 22)	295 034 182 ^(*)	309 364 543
Effet des instruments dilutifs autres que les obligations remboursables en actions :		
• Options de souscription d'actions et actions de performance (plans LTI)	2 476 084	1 749 335
• Actions de performance (plans Alstom Sharing)	-	-
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS ORDINAIRES UTILISÉ POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (VOIR NOTE 22)	297 510 266	311 113 878

(*) Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation a été impacté par le rachat d'actions pour 15 250 000 actions.

Le nombre d'actions entrant dans le calcul du bénéfice par actions a été impacté par le rachat des 91 500 000 actions du 28 janvier 2016, puis par leur annulation à la même date. La dilution est, en conséquence, prise en compte sur les deux derniers mois de l'exercice.

9.3. Résultat par action

(en €)	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Résultat de base	10,17	(2,32)
Résultat dilué	10,09	(2,31)
Résultat de base des activités poursuivies	(3,67)	(2,66)
Résultat dilué des activités poursuivies	(3,64)	(2,65)
Résultat de base des activités non poursuivies	13,84	0,34
Résultat dilué des activités non poursuivies	13,73	0,33

NOTE 10 • ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

La valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles est revue au minimum une fois par an et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. De tels événements ou circonstances sont liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable et affectant soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou objectifs retenus à la date d'acquisition. Une perte de valeur est constatée lorsque la valeur recouvrable des actifs testés devient durablement inférieure à leur valeur nette comptable.

10.1. Écarts d'acquisition

(en millions d'€)	Au 31 mars 2015	Acquisitions et ajustements sur les écarts d'acquisition préliminaires	Cessions	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2016
ÉCART D'ACQUISITION	688	701	-	(23)	1 366
dont :					
Valeur brute	688	701	-	(23)	1 366
Dépréciation	-	-	-	-	-

Les mouvements intervenus sur l'exercice clos au 31 mars 2016 proviennent essentiellement :

- du calcul du goodwill préliminaire dégagé sur l'acquisition de GE Signalling (voir Note 3), pour un montant de € 638 millions ;
- du calcul du goodwill préliminaire dégagé sur l'acquisition des 50 % complémentaires de la société SSL, pour un montant de € 63 millions.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2014	Acquisitions et ajustements sur les écarts d'acquisition préliminaires	Cessions	Écarts de conversion et autres variations	Actifs destinés à la vente	Au 31 mars 2015
Transport	674	4	-	10	-	688
Thermal Power	2 904	-	-	69	(2 973)	-
Renewable Power	532	-	-	10	(542)	-
Grid	1 159	1	-	15	(1 175)	-
ÉCARTS D'ACQUISITION	5 269	5	-	104	(4 690)	688
dont :						
Valeur brute	5 269	5	-	104	(4 690)	688
Dépréciation	-	-	-	-	-	-

Test de dépréciation de l'écart d'acquisition

Au 31 mars 2016, le groupe Alstom a testé la valeur de l'écart d'acquisition et s'est assuré que la valeur recouvrable du regroupement des unités génératrices de trésorerie excédait leur valeur nette comptable, y compris les écarts d'acquisition.

Présentation des hypothèses-clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation de ses flux de trésorerie futurs, en utilisant des projections de flux de trésorerie sur les trois prochaines années, cohérentes avec le plan interne du Groupe, une extrapolation des deux années suivantes et les prévisions les plus récentes préparées par le Groupe.

La valeur d'utilité est principalement déterminée par la valeur terminale qui est particulièrement sensible aux changements des hypothèses suivantes : taux d'actualisation après impôt, taux de croissance long terme et taux de marge sur résultat d'exploitation ajusté de l'année terminale (correspondant au ratio *aEBIT* sur chiffre d'affaires).

Les principales hypothèses retenues pour déterminer la valeur recouvrable des écarts d'acquisition sont les suivantes :

Valeur nette des écarts d'acquisition au 31 mars 2016 (<i>en millions d'€</i>)	1 366
Valeur retenue comme représentative de la valeur recouvrable	valeur d'utilité
Nombre d'années pour lesquelles des prévisions de flux de trésorerie sont disponibles	3 ans
Période d'extrapolation des prévisions de flux de trésorerie	2 ans
Taux de croissance à long terme au 31 mars 2016	1,5 %
Taux de croissance à long terme au 31 mars 2015	1,5 %
Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2016 (*)	8,5 %
Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2015 (*)	8,5 %

(*) L'application de taux d'actualisation avant impôt à des flux de trésorerie avant impôt conduit à une valorisation identique des unités génératrices de trésorerie.

La sensibilité des valeurs d'utilité aux principales hypothèses peut être présentée de la manière suivante :

<i>(en millions d'€)</i>		
Marge sur résultat d'exploitation ajusté (valeur terminale)	- 25 bp (150)	+ 25 bp 150
Taux d'actualisation après impôt	- 25 bp 208	+ 25 bp (193)
Taux de croissance à long terme	- 10 bp (64)	+ 10 bp 66

Au 31 mars 2016, la valeur recouvrable était supérieure à leur valeur comptable et les tests de sensibilité des valeurs d'utilité aux principales hypothèses confortent l'opinion du Groupe selon laquelle l'écart d'acquisition n'a pas subi de perte de valeur.

10.2. Immobilisations incorporelles

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2015	Acquisitions / cessions / amortissements	Reclassements et autres variations	Actifs des entités acquises	Au 31 mars 2016
Coûts de développement capitalisés	1 039	68	(6)	14	1 115
Technologie acquise	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	168	(8)	(1)	166	325
Valeur brute	1 207	60	(7)	180	1 440
Coûts de développement capitalisés	(662)	(239)	6	(10)	(905)
Technologie acquise	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	(101)	(41)	2	(8)	(148)
Amortissements et dépréciations	(763)	(280)	8	(18)	(1 053)
Coûts de développement capitalisés	377	(171)	-	4	210
Technologie acquise	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	67	(49)	1	158	177
VALEUR NETTE	444	(220)	1	162	387

Les mouvements intervenus sur l'exercice clos au 31 mars 2016 proviennent essentiellement :

- l'allocation préliminaire du prix d'acquisition de GE Signalling pour un montant total de € 137 millions ;
- l'allocation préliminaire du prix d'acquisition des 50 % complémentaires de SSL pour un montant total de € 25 millions ;
- la comptabilisation d'une perte de valeur des coûts de développement capitalisés pour un montant de € 214 millions, et en particulier une dépréciation de la technologie AGV pour € 78 millions au 31 mars 2016.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2014	Acquisitions / cessions / amortissements	Écarts de conversion et autres variations	Actifs destinés à la vente	Au 31 mars 2015
Coûts de développement capitalisés	2 211	298	10	(1 480)	1 039
Technologie acquise	1 388	-	2	(1 390)	-
Autres immobilisations incorporelles	859	(1)	33	(723)	168
Valeur brute	4 458	297	45	(3 593)	1 207
<i>Dont valeur brute liée aux activités non poursuivies</i>	<i>3 330</i>	<i>232</i>	<i>31</i>	<i>(3 593)</i>	<i>-</i>
Coûts de développement capitalisés	(842)	(73)	(8)	261	(662)
Technologie acquise	(928)	(21)	-	949	-
Autres immobilisations incorporelles	(635)	(6)	(19)	559	(101)
Amortissements et dépréciations	(2 405)	(100)	(27)	1 769	(763)
<i>Dont amortissements et dépréciations liés aux activités non poursuivies</i>	<i>(1 730)</i>	<i>(26)</i>	<i>(13)</i>	<i>1 769</i>	<i>-</i>
Coûts de développement capitalisés	1 369	225	2	(1 219)	377
Technologie acquise	460	(21)	2	(441)	-
Autres immobilisations incorporelles	224	(7)	14	(164)	67
VALEUR NETTE	2 053	197	18	(1 824)	444
<i>Dont valeur nette liée aux activités non poursuivies</i>	<i>1 600</i>	<i>206</i>	<i>18</i>	<i>(1 824)</i>	<i>-</i>

NOTE 11 • IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'€)	Au 31 mars 2015	Acquisitions / amortissements / dépréciations	Cessions	Reclassements et autres variations	Actifs des entités acquises	Au 31 mars 2016
Terrains	53	31	(2)	5	-	87
Bâtiments	629	58	(19)	3	17	688
Matériel et outillage	719	30	(30)	(11)	19	727
Constructions en cours	53	14	-	(10)	1	58
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	234	22	(16)	11	6	257
Valeur brute	1 687	155	(67)	(1)	43	1 817
Terrains	(8)	(2)	(1)	2	-	(9)
Bâtiments	(318)	(96)	15	3	(9)	(405)
Matériel et outillage	(526)	(58)	26	18	(13)	(553)
Constructions en cours	(9)	(6)	-	-	-	(15)
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(171)	(28)	15	5	(1)	(180)
Amortissements et dépréciations	(1 031)	(190)	55	27	(23)	(1 162)
Terrains	45	29	(3)	7	-	78
Bâtiments	311	(38)	(4)	6	8	283
Matériel et outillage	193	(28)	(4)	7	6	174
Constructions en cours	44	8	-	(10)	1	43
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	63	(6)	(1)	16	5	77
VALEUR NETTE	656	(35)	(12)	26	20	655

Une dépréciation de € (130) millions a été comptabilisée au 31 mars 2016, dans le cadre de l'adaptation de la présence du Groupe aux nouvelles évolutions de marché, notamment en France.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2014	Acquisitions / amortissements / dépréciations	Cessions	Écarts de conversion et autres variations	Actifs destinés à la vente	Au 31 mars 2015
Terrains	181	-	(10)	(2)	(116)	53
Bâtiments	1 958	75	(28)	173	(1 549)	629
Matériel et outillage	2 966	151	(79)	146	(2 465)	719
Constructions en cours	326	173	(3)	(83)	(360)	53
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	483	41	(38)	73	(326)	233
Valeur brute	5 914	440	(158)	307	(4 816)	1 687
<i>Dont valeur brute liée aux activités non poursuivies</i>	<i>4 339</i>	<i>347</i>	<i>(141)</i>	<i>271</i>	<i>(4 816)</i>	<i>-</i>
Terrains	(11)	(2)	2	1	2	(8)
Bâtiments	(741)	(51)	19	(31)	486	(318)
Matériel et outillage	(1 844)	(74)	74	(24)	1 342	(526)
Constructions en cours	-	-	-	(9)	-	(9)
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(350)	(18)	33	(35)	200	(170)
Amortissements et dépréciations	(2 946)	(145)	128	(98)	2 030	(1 031)
<i>Dont amortissements et dépréciations liés aux activités non poursuivies</i>	<i>(2 011)</i>	<i>(57)</i>	<i>113</i>	<i>(75)</i>	<i>2 030</i>	<i>-</i>
Terrains	170	(2)	(8)	(1)	(114)	45
Bâtiments	1 217	24	(9)	142	(1 063)	311
Matériel et outillage	1 122	77	(5)	122	(1 123)	193
Constructions en cours	326	173	(3)	(92)	(360)	44
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	133	23	(5)	38	(126)	63
VALEUR NETTE	2 968	295	(30)	209	(2 786)	656
<i>Dont valeur nette liée aux activités non poursuivies</i>	<i>2 328</i>	<i>290</i>	<i>(28)</i>	<i>196</i>	<i>(2 786)</i>	<i>-</i>

La valeur nette des immobilisations corporelles en location financement, incluse dans les données ci-dessus, se décompose comme suit :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Terrains	5	13
Bâtiments	21	24
Matériel et outillage	-	-
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	2	1
VALEUR NETTE DES IMMOBILISATIONS EN LOCATION-FINANCEMENT	28	38

Les engagements d'achat d'immobilisations corporelles s'élèvent à € 15 millions au 31 mars 2016.

NOTE 12 • PARTICIPATIONS DANS LES COENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES

Informations financières

<i>(en millions d'€)</i>	Quote-part des capitaux propres		Quote-part des résultats nets	
	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015	Pour l'exercice clos au 31 mars 2016	Pour l'exercice clos au 31 mars 2015
Entreprises associées	2 551	313	51	(46)
Coentreprises	37	14	(25)	(16)
TOTAL	2 588	327	26	(62)
<i>Dont activités poursuivies</i>			30	(64)
<i>Dont activités non poursuivies</i>			(4)	2

Variations de la période

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Solde d'ouverture	327	545
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	32	20
Dépréciation	(6)	(82) ^(*)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	26	(62)
Dividendes	(21)	(47)
Acquisitions	2 314	19
Changement de méthode de consolidation	12	-
Écarts de conversion et autres variations	(73)	(42)
Transfert vers actifs destinés à la vente	3	(86)
SOLDE DE CLÔTURE	2 588	327

(*) Au 31 mars 2015, la dépréciation concerne principalement The Breakers Investments BV.

Les « acquisitions » concernent principalement la prise de participation dans les alliances Énergie (détaillées en Note 12.2) ainsi que l'investissement complémentaire de 8 % dans The Breakers Investments B.V. (TMH).

12.1. Participations dans les entreprises associées

<i>(en millions d'€)</i>	% de détention	Quote-part des capitaux propres		Quote-part des résultats nets	
		Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015	Pour l'exercice clos au 31 mars 2016	Pour l'exercice clos au 31 mars 2015
Grid Alliance	50 %	1 478		(15)	
Renewable Alliance	50 %	547		(38)	
Nuclear Alliance	20 %	117		(1)	
Put Alliances		94		91	
The Breakers Investments B.V.	33 %	214	208	(10)	(38)
Autres		101	105	24	(8)
ENTREPRISES ASSOCIÉES		2 551	313	51	(46)

12.1.1. Entreprises associées significatives

Les trois alliances Énergie

Les principales caractéristiques de chacune de ces alliances est décrite dans le tableau ci-dessous :

	Alliance Nuclear	Alliance Grid (Alstom Grid + GE Digital Energy)	Alliance Renewable (Hydro + offshore Renewable)
Investissement d'Alstom dans le capital	€ 0,1 milliard 20 % – une action	€ 1,7 milliard 50 % – une action	€ 0,6 milliard 50 % – une action
Droits de vote	50 % – deux votes	50 % – une action	50 % – une action
Gouvernance (<i>Board</i>)	Alstom : 50 % – un membre GE : 50 % État français : un membre Le Directeur Général nommé par GE dispose d'une voix prépondérante sur la plupart des décisions opérationnelles ou financières (approbation du budget, questions stratégiques, distribution de dividendes...)	Alstom : 50 % GE : 50 % Le Directeur Général nommé par GE dispose d'une voix prépondérante sur la plupart des décisions opérationnelles ou financières (approbation du budget, questions stratégiques, distribution de dividendes...)	Alstom : 50 % GE : 50 % Le Directeur Général nommé par GE dispose d'une voix prépondérante sur la plupart des décisions opérationnelles ou financières (approbation du budget, questions stratégiques, distribution de dividendes...)
Droits spécifiques	L'État français dispose d'un droit de veto sur des sujets spécifiques	Alstom dispose de droits protectifs (changements significatifs, changements d'actionnariat, parties liées...)	Alstom dispose de droits protectifs (changements significatifs, changements d'actionnariat, parties liées...)
Option de vente	Période d'incessibilité de cinq ans GE s'est engagé à acquérir toutes les actions détenues par Alstom dans la coentreprise, à la demande d'Alstom lors du premier trimestre suivant les 5 ^e et 6 ^e dates anniversaires de la coentreprise, à un prix calculé selon une formule liée aux résultats, étant précisé que ce prix ne pourra être inférieur au prix d'acquisition par Alstom des actions de la coentreprise majoré de 2 % par an depuis la date de réalisation de la cession des activités Énergie à GE. L'option de vente sera également exerçable à tout moment dans certaines circonstances spécifiques, notamment en cas de transfert à un tiers des actions détenues par GE dans la coentreprise	GE s'est engagé à acquérir toutes les actions détenues par Alstom dans les coentreprises, à la demande d'Alstom en septembre 2018 ou en septembre 2019, à un prix calculé selon une formule liée aux résultats, étant précisé que ce prix ne pourra être inférieur au prix d'acquisition par Alstom des actions des coentreprises majoré de 3 % par an depuis la date de réalisation de la cession des activités Énergie à GE. L'option de vente sera également exerçable à tout moment dans certaines circonstances spécifiques, notamment en cas d'introduction en Bourse de l'une des coentreprises ou de transfert à un tiers des actions détenus par GE dans l'une des coentreprises	GE s'est engagé à acquérir toutes les actions détenues par Alstom dans les coentreprises, à la demande d'Alstom en septembre 2018 ou en septembre 2019, à un prix calculé selon une formule liée aux résultats, étant précisé que ce prix ne pourra être inférieur au prix d'acquisition par Alstom des actions des coentreprises majoré de 3 % par an depuis la date de réalisation de la cession des activités Énergie à GE. L'option de vente sera également exerçable à tout moment dans certaines circonstances spécifiques, notamment en cas d'introduction en Bourse de l'une des coentreprises ou de transfert à un tiers des actions détenus par GE dans l'une des coentreprises
Option d'achat	Alstom s'est engagé à céder à GE, à la demande de GE, toutes les actions détenues par Alstom dans la coentreprise dans l'hypothèse où Alstom cesse de détenir des actions dans les coentreprises Grid ou Renewable (ou dans l'hypothèse où GE cesse de détenir des actions dans les coentreprises Renewable). Le prix de l'option d'achat est identique à celui de l'option de vente		GE s'est engagé à céder à Alstom toutes ses actions détenues dans les coentreprises, à la demande d'Alstom en mai de chaque année de 2016 à 2019 (et en cas d'introduction en Bourse de l'une des coentreprises) à un prix égal à la valeur de marché des actions, sans que ce prix ne puisse être inférieur au prix d'acquisition par GE des actions des coentreprises majoré de 3 % par an depuis la date de réalisation de la cession des activités Énergie à GE

Pour des raisons pratiques et pour être en mesure de fournir de l'information exacte et dans les délais impartis, les données au 31 décembre sont retenues et comptabilisées pour les comptes consolidés d'Alstom au 31 mars. La durée des périodes de présentation de l'information financière et l'écart entre les dates de clôture resteront identiques d'une période à l'autre pour permettre la comparabilité et l'homogénéité.

Les participations dans les alliances Énergie incluent des droits de liquidité à travers des options de vente de ses participations à General Electric avec un prix de sortie minimum garanti. Le groupe Alstom peut exercer ces droits de liquidité en septembre 2018 ou septembre 2019 pour les alliances Renewables et Grid et trois mois après les cinquième

et sixième anniversaires pour l'Alliance du nucléaire. Néanmoins, si les options de vente étaient exercées conjointement pour les alliances Renewable et Grid, une option d'achat serait alors exercée par General Electric pour l'Alliance Nuclear.

Le Groupe a comptabilisé ces droits de liquidité conformément à IAS 39. Leur évaluation est basée sur les hypothèses suivantes :

- le Groupe exercerait ces options de vente durant la période du 1^{er} au 30 septembre 2018 ;
- la valeur de sortie sera le prix d'acquisition + 3 % par an pour les Alliances Grid et Renewable, prix d'acquisition + 2 % par an sur l'Alliance Nuclear.

Alliance Grid

Les informations financières (à 100 %) résumées présentées ci-dessous sont les montants figurant dans les états financiers au 31 décembre et établis en application des normes IFRS. Ces états financiers sont établis en dollars américains et convertis en euros sur la base des taux utilisés par le Groupe au 31 mars.

Bilan

(en millions d'€)	Au 31 décembre 2015
Actifs non courants	4 481 (*)
Actifs courants	4 152
TOTAL DE L'ACTIF	8 633
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	2 955
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	446
Passifs non courants	1 152
Passifs courants	4 080
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	8 633

(*) Dont écart d'acquisition préliminaire de € 116 millions.

Compte de résultat

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2015
Chiffres d'affaires	577
Résultat net des activités poursuivies	(29)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	(29)
Autres éléments du résultat global	-
RÉSULTAT GLOBAL	(29)

Réconciliations avec la valeur comptable

La réconciliation des informations financières résumées avec la valeur comptable des intérêts du Groupe s'établit de la manière suivante :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016
Actif net de Grid Alliance au 31 décembre 2015	2 955
Actif net de Grid Alliance au 31 décembre 2015	2 955
Pourcentage de détention du Groupe	50 %
VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE DANS GRID ALLIANCE	1 478

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2016
Résultat net de Grid Alliance pour l'exercice clos au 31 décembre 2015	(29)
Résultat net de Grid Alliance pour l'exercice clos au 31 décembre 2015	(29)
Pourcentage de détention du Groupe	50 %
QUOTE-PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET DE GRID ALLIANCE	(15)

Alliance Renewable

Les informations financières (à 100 %) résumées présentées ci-dessous sont les montants figurant dans les états financiers au 31 décembre et établis en application des normes IFRS. Ces états financiers sont établis en dollars américains et convertis en euros sur la base des taux utilisés par le Groupe au 31 mars.

Bilan

(en millions d'€)

Au 31 décembre 2015

Actifs non courants	2 996 ^(*)
Actifs courants	1 967
TOTAL DE L'ACTIF	4 963
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	1 093
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	32
Passifs non courants	459
Passifs courants	3 379
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	4 963

(*) Dont écart d'acquisition préliminaire de € 43 millions.

Compte de résultat

(en millions d'€)

Exercice clos le 31 décembre 2015

Chiffres d'affaires	49
Résultat net des activités poursuivies	(76)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	(76)
Autres éléments du résultat global	-
RÉSULTAT GLOBAL	(76)

Réconciliations avec la valeur comptable

La réconciliation des informations financières résumées avec la valeur comptable des intérêts du Groupe s'établit de la manière suivante :

(en millions d'€)

Au 31 mars 2016

Actif net de Renewable Alliance au 31 décembre 2015	1 093
Actif net de Renewable Alliance au 31 décembre 2015	1 093
Pourcentage de détention du Groupe	50 %
VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE DANS RENEWABLE ALLIANCE	547

(en millions d'€)

Exercice clos le
31 mars 2016

Résultat net de Renewable Alliance pour l'exercice clos au 31 décembre 2015	(76)
Résultat net de Renewable Alliance pour l'exercice clos au 31 décembre 2015	(76)
Pourcentage de détention du Groupe	50 %
QUOTE-PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET DE RENEWABLE ALLIANCE	(38)

Alliance Nuclear

Les informations financières (à 100 %) résumées présentées ci-dessous sont les montants figurant dans les états financiers au 31 décembre et établis en application des normes IFRS. Ces états financiers sont établis en dollars américains et convertis sur la base des taux utilisés par le Groupe au 31 mars.

Bilan

(en millions d'€)	Au 31 décembre 2015
Actifs non courants	1 429 (*)
Actifs courants	1 652
Actifs destinés à la vente	1
TOTAL DE L'ACTIF	3 082
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	587
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	-
Passifs non courants	1 074
Passifs courants	1 420
Passifs liés à des actifs destinés à la vente	1
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	3 082

(*) Dont écart d'acquisition préliminaire de € 24 millions.

Compte de résultat

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2015
Chiffres d'affaires	140
Résultat net des activités poursuivies	(3)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	(3)
Autres éléments du résultat global	-
RÉSULTAT GLOBAL	(3)

Réconciliations avec la valeur comptable

La réconciliation des informations financières résumées avec la valeur comptable des intérêts du Groupe s'établit de la manière suivante :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016
Actif net de Nuclear Alliance au 31 décembre 2015	587
Actif net de Nuclear Alliance au 31 décembre 2015	587
Pourcentage de détention du Groupe	20 %
VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE DANS NUCLEAR ALLIANCE	117

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2016
Résultat net de Nuclear Alliance pour l'exercice clos au 31 décembre 2015	(3)
Résultat net de Nuclear Alliance pour l'exercice clos au 31 décembre 2015	(3)
Pourcentage de détention du Groupe	20 %
QUOTE-PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET DE NUCLEAR ALLIANCE	(1)

The Breakers Investments B.V.

Le Groupe a acquis le 27 mai 2011, une participation de 25 % (plus une action) dans la société The Breakers Investments B.V. Cette dernière détient 100 % de Transmashholding (« TMH »), le principal constructeur ferroviaire russe, opérant en Russie et dans les autres pays de la Communauté des États indépendants (CEI).

Le 29 décembre 2015, Alstom a conclu l'acquisition de 8 % d'actions supplémentaires dans la société Transmashholding auprès de Russian Railways (RZD) pour un montant de € 54 millions. À l'issue de cette opération, Alstom détient deux sièges au Conseil d'administration de TMH et 33 % de cette société.

Au plan comptable, l'augmentation de la participation dans TMH ne change pas l'évaluation de l'entreprise associée, Alstom n'exerçant toujours qu'une influence notable sur cette dernière. En conséquence, le prix d'acquisition de la participation complémentaire est intégré à la valeur comptable de l'entreprise associée et la participation antérieurement détenue n'a pas été réévaluée.

Les informations financières (à 100 %) résumées présentées ci-dessous sont les montants figurant dans les états financiers de The Breakers Investments B.V. au 31 décembre et établis en application des normes IFRS. Ces états financiers, établis en roubles, ont été convertis en euros aux taux utilisés par le Groupe au 31 mars.

Il a été décidé pour faciliter le processus et par cohérence avec l'information financière présentée pour les alliances Énergie, de fournir des données à fin décembre (pas de comptes de gestion à fin mars). En conséquence, si les données financières avaient été représentées, la

quote-part d'actif net dans TMH aux 31 mars 2014 et 2015 se serait élevée respectivement à € 365 millions et € 209 millions. Le résultat net pour l'année 2014/15 se serait élevé à € (31) millions.

Bilan
(en millions d'€)

	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Actifs non courants	747	937
Actifs courants	874	1 031
TOTAL DE L'ACTIF	1 621	1 968
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	675	824
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	148	200
Passifs non courants	122	286
Passifs courants	676	658
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	1 621	1 968

Compte de résultat
(en millions d'€)

	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014
Chiffres d'affaires	1 391	2 466
Résultat net des activités poursuivies	5	173
Part des participations ne donnant pas le contrôle	15	(14)
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	20	159
Autres éléments du résultat global	(21)	15
RÉSULTAT GLOBAL	(16)	188

La réconciliation des informations financières résumées de The Breakers Investments avec la valeur comptable des intérêts du Groupe s'établit de la manière suivante :

(en millions d'€)

	Au 31 mars 2016
Actif net de The Breakers Investments B.V. au 31 décembre 2015	675
Autres variations	(46)
Actif net de The Breakers Investments B.V. au 31 décembre 2015	629
Pourcentage de détention du Groupe	33 %
Goodwill	68
Dépréciation	(57)
Autres (*)	(4)
VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE DANS THE BREAKERS INVESTMENTS B.V.	214

(*) Les autres éléments figurant dans la réconciliation correspondent aux retraitements de mise à juste valeur réalisés lors de l'acquisition.

(en millions d'€)

	Au 31 mars 2015
Actif net de The Breakers Investments B.V. au 31 décembre 2014	824
Prévisions de résultats pour le dernier trimestre	(3)
Autres variations	-
Actif net de The Breakers Investments B.V. au 31 mars 2015	821
Pourcentage de détention du Groupe	25 %
Goodwill	79
Dépréciation	(70)
Autres (*)	(6)
VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE DANS THE BREAKERS INVESTMENTS B.V.	208

(*) Les autres éléments figurant dans la réconciliation correspondent aux retraitements de mise à juste valeur réalisés lors de l'acquisition.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2016
Résultat net de The Breakers Investments B.V. pour l'exercice clos au 31 décembre 2015	20
Ajustement du résultat net	(64)
Résultat net de The Breakers Investments B.V. pour l'exercice clos au 31 décembre 2015	(44)
Pourcentage de détention du Groupe	25 %
Dépréciation	-
Autres (*)	1
QUOTE-PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET DE THE BREAKERS INVESTMENTS B.V.	(10)

(*) Les autres éléments figurant dans la réconciliation correspondent à l'amortissement des valeurs reconnues lors de l'allocation du prix d'acquisition.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2015
Résultat net de The Breakers Investments B.V. pour l'exercice clos au 31 décembre 2014	159
Ajustement du résultat net lié à la différence de date de clôture	(27)
Résultat net de The Breakers Investments B.V. pour l'exercice clos au 31 mars 2015	133
Pourcentage de détention du Groupe	25 %
Dépréciation	(70)
Autres (*)	(1)
QUOTE-PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET DE THE BREAKERS INVESTMENTS B.V.	(38)

(*) Les autres éléments figurant dans la réconciliation correspondent à l'amortissement des valeurs reconnues lors de l'allocation du prix d'acquisition.

Dividendes

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Dividendes reçus	-	35

12.1.2. Autres entreprises associées

Les intérêts détenus par le Groupe dans les autres entreprises associées comprennent les intérêts du Groupe (49 %) dans la société CASCO pour € 68 millions ainsi que d'autres intérêts qui sont individuellement non significatifs et représentent, dans leur ensemble, une valeur nette comptable globale de € 101 millions au 31 mars 2016 (€ 105 millions au 31 mars 2015).

12.2. Participations dans les coentreprises

(en millions d'€)	% de détention	Quote-part des capitaux propres		Quote-part des résultats nets	
		Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015	Pour l'exercice clos au 31 mars 2016	Pour l'exercice clos au 31 mars 2015
Speed Innov JV	69 %	27	-	-	-
Autres		10	14	(25)	(16)
COENTREPRISES		37	14	(25)	(16)

Les intérêts détenus par le Groupe dans les autres coentreprises sont individuellement non significatifs. Ils représentent une valeur nette comptable globale de € 37 millions au 31 mars 2016 (€ 14 millions au 31 mars 2015).

Le principal mouvement est relatif à l'investissement dans une coentreprise, SpeedInnov, en partenariat avec l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie).

En outre, SSL qui était historiquement classée en coentreprise, est désormais intégrée globalement suite à l'acquisition complémentaire de 50 % dans cette société (voir Note 1.2).

NOTE 13 • AUTRES TITRES NON CONSOLIDÉS

Variations de la période

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Solde d'ouverture	36	160
Variations de juste valeur ⁽¹⁾	-	(1)
Acquisitions	7	4
Changement de méthode de consolidation	-	-
Écarts de conversion et autres variations	(5)	(9)
Transfert vers actifs destinés à la vente ⁽²⁾	-	(118)
SOLDE DE CLÔTURE	38	36

(1) Variation comptabilisée directement en autres éléments du résultat global en gains/(pertes) sur actifs financiers disponibles à la vente.

(2) Dont la participation dans BrightSource Energy au 31 mars 2015.

Les intérêts détenus par le Groupe dans les autres titres de participation sont individuellement non significatifs et concernent majoritairement des intérêts dans des sociétés qui portent des contrats de PPP (partenariats public-privé) ou de concessions, généralement pour une participation inférieure à 20 %.

NOTE 14 • AUTRES ACTIFS NON COURANTS

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière ^(*)	318	383
Autres prêts et dépôts à long terme	83	90
AUTRES ACTIFS NON COURANTS	401	473

(*) Ces actifs non courants sont afférents à un contrat de location de longue durée de trains et d'équipements connexes conclu avec un exploitant de métro à Londres (voir Notes 26 et 30.1). Ils se décomposent comme suit :

- au 31 mars 2016, créances de € 301 millions et dépôt de € 17 millions ;
- au 31 mars 2015, créances de € 365 millions et dépôt de € 18 millions.

NOTE 15 • STOCKS ET EN-COURS

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Matières premières et marchandises	599	549
Travaux en cours	219	243
Produits finis	121	138
Stocks et en-cours, valeur brute	939	930
Matières premières et marchandises	(88)	(70)
Travaux en cours	(4)	(18)
Produits finis	(13)	(21)
Dépréciation	(105)	(109)
STOCKS ET EN-COURS, VALEUR NETTE	834	821

NOTE 16 • CONTRATS DE CONSTRUCTION EN COURS

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015	Variation
Contrats de construction en cours, actif	2 356	2 554	(198)
Contrats de construction en cours, passif	(3 659)	(3 455)	(204)
CONTRATS DE CONSTRUCTION EN COURS	(1 303)	(901)	(402)

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015	Variation
Cumul des coûts encourus et des profits et pertes comptabilisés sur contrats en cours	33 612	29 584	4 028
Moins factures émises sur contrats en cours	(32 911)	(28 506)	(4 405)
Contrats de construction en cours hors avances à la commande reçues	701	1 078	(377)
Avances à la commande reçues des clients	(2 004)	(1 979)	(25)
CONTRATS DE CONSTRUCTION EN COURS	(1 303)	(901)	(402)

NOTE 17 • CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

(en millions d'€)	Total	Créances non échues à la date de clôture	Créances échues à la date de clôture		
			Moins de 60 jours	Entre 60 et 180 jours	Au-delà de 180 jours
AU 31 MARS 2016	1 613	1 190	156	76	191
• dont valeur brute	1 655	1 190	156	76	233
• dont dépréciation	(42)	-	-	-	(42)
AU 31 MARS 2015	1 470	1 065	138	43	224
• dont valeur brute	1 480	1 070	138	43	229
• dont dépréciation	(10)	(5)	-	-	(5)

Les provisions pour dépréciation sont évaluées au cas par cas en prenant en considération le risque de non-recouvrement. En raison de la nature des activités exercées par le Groupe, les créances restant impayées au-delà de la date d'échéance contractuelle représentent souvent des montants confirmés par les clients, mais dont le règlement est

soumis à l'apurement des réserves soulevées lors de l'inspection des travaux. De telles créances demeurent entièrement recouvrables ; les coûts à supporter au titre de la levée des réserves sont inclus dans la détermination de la marge à terminaison des contrats considérés.

NOTE 18 • AUTRES ACTIFS OPÉRATIONNELS COURANTS

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Avances à la commande versées aux fournisseurs	85	118
Impôt sur les sociétés	171	117
Autres taxes	127	248
Charges constatées d'avance	47	54
Autres créances	185	145
Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles	191	782
Réévaluation des engagements fermes en devises faisant l'objet d'une couverture	312	493
AUTRES ACTIFS OPÉRATIONNELS COURANTS	1 118	1 957

Les mouvements intervenus sur l'exercice clos au 31 mars 2016 proviennent essentiellement des instruments dérivés.

Pour mémoire, au 31 mars 2015, les instruments dérivés négociés par Alstom Holdings (cette entité étant dans le périmètre des activités poursuivies) incluaient les couvertures de change opérationnelles du

périmètre Énergie. Ces dérivés n'étaient pas comptabilisés comme des actifs et passifs disponibles à la vente, alors même que la réévaluation des éléments couverts en devise étrangère du périmètre Énergie étaient, quant à elle, comptabilisée en actifs et passifs disponibles à la vente. Au 31 mars 2016, seuls les dérivés des activités poursuivies sont comptabilisés au bilan.

NOTE 19 • VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Instruments dérivés liés aux activités de financement	22	61
Valeurs mobilières de placement	-	-
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	22	61

NOTE 20 • TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Trésorerie	507	1 360
Équivalents de trésorerie	1 454	239
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	1 961	1 599

Suite à l'opération General Electric du 2 novembre 2015, le Groupe a diversifié sa politique de gestion d'actifs pour limiter le risque de contrepartie. En complément des actifs courants rémunérés et non rémunérés, le Groupe a investi dans des équivalents de trésorerie :

- OPCVM libellées en euros pour un total de € 1 143 millions, qualifiés de « monétaires » ou « monétaires court terme » selon la classification édictée par l'Autorité des marchés financiers ;
- dépôts à terme mobilisables avec un délai de prévenance de moins de trois mois pour un montant de € 311 millions.

NOTE 21 • BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015	Variation
Stocks	834	821	13
Contrats de construction en cours, nets	(1 303)	(901)	(402)
Clients et comptes rattachés	1 613	1 470	143
Autres actifs/(passifs) opérationnels courants	(363)	(535)	172
Provisions	(863)	(1 314)	451
Fournisseurs et comptes rattachés	(1 133)	(917)	(216)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	(1 215)	(1 376)	161

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2016
Besoin en fonds de roulement en début de période	(1 376)
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'exploitation	1 800
Variation du besoin en fonds de roulement liée aux investissements	108
Écarts de conversion et autres variations	994
Transfert vers actifs destinés à la vente	(2 741)
Total de la variation du besoin en fonds de roulement	161
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT EN FIN DE PÉRIODE	(1 215)

Les variations du besoin en fonds de roulement de la période incluent les flux des activités poursuivies et non poursuivies (dont € (263) millions au titre des activités poursuivies).

Sur la période, la variation du besoin en fonds de roulement des activités poursuivies comprend le règlement de l'accord conclu avec le département de la Justice américaine ainsi que le besoin en fonds de roulement des entités acquises.

NOTE 22 - CAPITAUX PROPRES

En ce qui concerne la gestion de son capital, l'objectif du Groupe est de préserver la continuité de l'exploitation afin d'assurer un rendement aux actionnaires, de procurer des avantages aux autres partenaires et de maintenir une structure de capital optimale afin de réduire le coût du capital.

Divers moyens peuvent être mis en œuvre par le Groupe pour réaliser cet objectif :

- déterminer de manière pertinente le montant des dividendes à verser aux actionnaires ;
- rembourser une partie du capital aux actionnaires ;
- émettre de nouvelles actions ; ou
- vendre des actifs pour réduire le montant des dettes.

22.1. Variations du capital social

Variations de l'exercice clos le 31 mars 2016

Au 31 mars 2016, le capital social d'Alstom s'élevait à € 1 533 889 308 et se composait de 219 127 044 actions ordinaires entièrement libérées d'une valeur nominale de € 7. Au 31 mars 2016, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice s'élevait à 295 034 182 après prise en compte de l'effet dilutif des obligations remboursables en actions et à 297 510 266 après prise en compte de l'effet de l'ensemble des instruments dilutifs.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2016 :

- 91 500 000 actions ont été rachetées à un prix de € 35 par action et annulées le 28 janvier 2016, suite à l'offre publique de rachat d'actions. Le capital social a ainsi été réduit de la valeur nominale des actions ainsi annulées (valeur nominale de € 7 par action) ;
- la différence entre la valeur nominale et la valeur de rachat (€ 28 par action) a été traitée comme une prime imputée en déduction des autres réserves ;
- 688 obligations remboursables en actions (ORA) ont été remboursées par émission de 43 actions d'une valeur nominale de € 7 par action. Les 77 554 obligations remboursables en actions et non encore remboursées au 31 mars 2016 représentent 4 870 actions à émettre ;
- 407 167 actions ordinaires ont été émises dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme.

Variations de l'exercice clos le 31 mars 2015

Au 31 mars 2015, le capital social d'Alstom s'élevait à € 2 168 547 479 et se composait de 309 792 497 actions ordinaires entièrement libérées d'une valeur nominale de € 7. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice s'élevait à 309 364 543 après prise en compte de l'effet dilutif des obligations remboursables en actions et à 311 113 878 après prise en compte de l'effet de l'ensemble des instruments dilutifs.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2015 :

- 1 408 obligations remboursables en actions (ORA) ont été remboursées par émission de 89 actions d'une valeur nominale de € 7 par action. Les 78 242 obligations remboursables en actions et non encore remboursées au 31 mars 2015 sont représentatives de 4 913 actions à émettre ;
- 1 090 262 actions ordinaires ont été émises dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme.

22.2. Distribution de dividendes

En raison du récent rachat d'actions, aucune distribution de dividende ne sera proposée lors de la prochaine assemblée générale.

Les distributions de dividendes suivantes ont été réalisées au titre des trois exercices précédents :

- exercice clos le 31 mars 2015 : par décision de l'assemblée générale du 30 juin 2015, aucune distribution ;
- exercice clos le 31 mars 2014 : par décision de l'assemblée générale du 1^{er} juillet 2014, aucune distribution ;
- exercice clos le 31 mars 2013 : par décision de l'assemblée générale du 2 juillet 2013, le montant total distribué s'est élevé à € 259 millions, soit € 0,84 par action.

22.3. Écarts de conversion

Les écarts de conversion, présentés dans l'état du résultat global consolidé, reflètent principalement la variation du dollar américain (€ (31) millions), du yuan chinois (€ (35) millions), de la roupie indienne (€ (31) millions), du réal brésilien (€ (67) millions), et du rouble (€ (42) millions), contre l'euro sur l'exercice clos le 31 mars 2016.

Suite à la cession des activités Énergie, € (223) millions de réserve de conversion ont été recyclés en résultat.

NOTE 23 • PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

23.1. Options de souscription d'actions et actions de performance

Caractéristiques principales

	Plans décidés par l'assemblée générale du 9 juillet 2004			Plans décidés par l'assemblée générale du 26 juin 2007					
	Plan n° 7 Options de souscription d'actions	Plan n° 8 Options de souscription d'actions	Plan n° 9 Options de souscription d'actions	Plan n° 10 Options de souscription d'actions	Plan n° 10 Actions de performance	Plan n° 11 Options de souscription d'actions	Plan n° 11 Actions de performance	Plan n° 12 Options de souscription d'actions	Plan n° 12 Actions de performance
Date d'octroi	17/09/2004	27/09/2005	28/09/2006	25/09/2007	25/09/2007	23/09/2008	23/09/2008	21/09/2009	21/09/2009
Période d'exercice	17/09/2007	27/09/2008	28/09/2009	25/09/2010		23/09/2011		21/09/2012	
	16/09/2014	26/09/2015	27/09/2016	24/09/2017	N/A	22/09/2018	N/A	20/09/2017	N/A
Nombre de bénéficiaires	1 007	1 030	1 053	1 196	1 289	411	1 431	436	1 360
Nombre initial ajusté d'options attribuées / d'actions de performance attribuables ⁽¹⁾	5 566 000	2 803 000	3 870 345	1 950 639	252 000	754 300	445 655	1 001 612	522 220
Nombre ajusté d'options exercées / d'actions de performance attribuées depuis l'origine	5 048 533	2 435 547	605 711	1 150	220 320	-	-	-	182 432
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance annulées depuis l'origine	517 467	367 453	539 870	329 751	31 680	754 300	445 655	650 183	339 788
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2016	-	-	2 724 764	1 619 738	-	-	-	351 429	-
y.c. options / actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif	-	-	111 683	67 586	-	-	-	23 408	-
Prix d'exercice ajusté ⁽²⁾ (en €)	8,60	17,88	32,48	58,73	N/A	66,47	N/A	43,48	N/A
Juste valeur des options / actions de performance à la date d'octroi (en €)	7,30	10,30	12,90	29,24	129,20	16,71	63,54	11,26	48,11

(1) Le nombre d'options et d'actions de performance et le prix d'exercice des options ont été ajustés en fonction des transactions qui ont impactées le nombre d'actions après les dates d'octroi.

(2) Prix d'exercice correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote) et ajustés quand nécessaire suite à l'opération de rachat d'actions.

	Plans décidés par l'assemblée générale du 22 juin 2010								Plans décidés par l'assemblée générale du 17 mars 2016
	Plan n° 13	Plan n° 13	Plan n° 14	Plan n° 14	Plan n° 15	Plan n° 15	Plan n° 16	Plan n° 16	PSP 2016
	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Actions de performance
Date d'octroi	13/12/2010	13/12/2010	04/10/2011	04/10/2011	10/12/2012	10/12/2012	01/10/2013	01/10/2013	17/03/2016
Période d'exercice	13/12/2013		04/10/2014		10/12/2015		03/10/2016		
	12/12/2018	N/A	03/10/2019	N/A	09/12/2020	N/A	30/09/2021	N/A	N/A
Nombre de bénéficiaires	528	1 716	514	1 832	538	1 763	292	1 814	737
Nombre initial ajusté d'options attribuées / d'actions de performance attribuables ⁽¹⁾	1 419 767	740 860	1 573 723	804 040	1 508 777	883 140	771 997	1 130 791	957 975
Nombre ajusté d'options exercées / d'actions de performance attribuées depuis l'origine	-	506 330	75 178	478 149	26 760	178 863	-	678	
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance annulées depuis l'origine	463 353	234 530	694 249	325 891	803 615	490 190	68 485	93 338	
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2016	956 414	-	804 296	-	678 402	214 087	703 512	1 036 775	957 975
y.c. options / actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif	89 622	-	69 680	-	57 198	2 521	71 608	53 449	160 500
Prix d'exercice ajusté ⁽²⁾ (en €)	28,83	N/A	22,96	N/A	24,10	N/A	23,44	N/A	N/A
Juste valeur des options / actions de performance à la date d'octroi (en €)	7,59	31,35	3,14	19,77	5,80	26,70	3,84	22,62	17,12

Au 31 mars 2016, toutes les conditions d'exercice des options attribuées par les plans 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 et 15 ont été réalisées. Pour les plans 9 et 10, la fin de la période d'exercice de ces options se situe sept ans après la fin de la période d'acquisition de chaque plan. Pour les plans 12, 13, 14, 15 et 16, cette fin de période se situe cinq ans après la fin de la période d'acquisition.

Les plans de motivation et de fidélisation sur le long terme mis en place depuis 2007 combinent l'allocation d'options de souscription et l'attribution d'actions de performance, à l'exception du dernier qui attribue uniquement des actions de performance.

L'attribution de ces droits est subordonnée aux conditions de performance décrites ci-après.

Plan LTI 15 en date du 10 décembre 2012

Le nombre total d'options exerçables et d'actions de performance à attribuer était fonction du niveau de la marge opérationnelle et du cash-flow libre du Groupe pour les exercices clos le 31 mars 2013, le 31 mars 2014 et le 31 mars 2015.

Compte tenu des conditions de performance atteintes pour les exercices clos le 31 mars 2013 et le 31 mars 2014, 30 % des options et des actions de performance ont été attribuées.

De plus, dans le contexte de la vente des activités Énergie, le Conseil d'administration a considéré que, sous réserve de la finalisation de l'opération de cession, les conditions de performance seraient réputées atteintes au 31 mars 2015.

En conséquence, les 20 % restantes sont réputées réalisées au 31 mars 2015. Ainsi, 50 % des options étaient exerçables et 50 % des actions de performance ont été attribuées. 50 % des options et des actions de performance ont été annulées.

Plan LTI 16 en date du 1^{er} octobre 2013

Dans le contexte de la vente des activités Énergie, sous réserve de la finalisation de l'opération de cession, les conditions de performance sont réputées atteintes au 31 mars 2015 et 2016, conformément à la proposition du Conseil d'administration. En conséquence, toutes les options seront exerçables au titre de ce plan et 100 % des actions de performance seront attribuées.

De plus, pour les deux plans 15 et 16, la condition de présence n'est pas applicable aux bénéficiaires ayant quitté le Groupe dans le cadre de la Transaction, sous réserve qu'ils soient toujours salariés de Groupe d'Alstom à la date de finalisation de la transaction. Cela a donc conduit à une accélération de la charge des options et des actions de performance dans le compte de résultat des activités non poursuivies.

De plus, aux termes du Contrat de Cession, General Electric a indemnisé Alstom à hauteur de € 56 millions correspondant à la valeur économique des options de souscription et des actions de performance attribuées aux bénéficiaires relevant du périmètre de l'Opération (y compris le Président-Directeur Général) pour les plans LTI 14, 15 et 16, ce montant ayant été déterminé par un expert indépendant après la réalisation de l'Opération.

PSP 2016 en date du 17 mars 2016

Ce plan a été approuvé par l'assemblée générale des actionnaires du 17 mars 2016. Il alloue 957 975 actions de performances à 737 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de deux conditions internes basées sur la marge sur résultat d'exploitation ajusté (« *adjusted EBIT margin* ») et le cash-flow libre du Groupe, pour les exercices clos les 31 mars 2017, 2018, 2019, ainsi que sur une condition externe basée sur la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu cinq jours après la publication des résultats du 31 mars 2019.

En application de ces conditions, le nombre d'actions de performance sera déterminé comme suit :

	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Pondération des indicateurs clés	20 %	25 %	55 %
Cash-flow libre (FCF)	10 %	10 %	10 %
Condition	Attribution progressive, de 0 à la totalité des actions de performances allouées (100 %) sur la base d'un FCF jusqu'à + € 300 millions (par an)		
Marge sur résultat d'exploitation ajusté (<i>aEBIT</i>)	10 %	15 %	15 %
Condition	Attribution progressive, de 0 à la totalité des actions de performances allouées (100 %) sur la base d'une marge sur <i>aEBIT</i> jusqu'à 7 % (par an)		
Taux de rentabilité de l'action (TSR)	0 %	0 %	30 %
Condition	Attribution progressive, de 0 à la totalité des actions de performances allouées (100 %) sur la base d'un TSR d'Alstom jusqu'à 10 points au-dessus du TSR de l'indice		

Évolution

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré d'exercice par action (en €)	Nombre d'actions de performance
En-cours au 31 mars 2014	8 849 932	36,49	2 506 196
Attribuées	-	-	-
Exercées	(481 126)	13,06	(495 050)
Annulées	(855 018)	27,23	(451 005)
En-cours au 31 mars 2015	7 513 788	39,06	1 560 141
Attribuées (*)	1 572 120	0,00	1 189 666
Exercées (*)	(519 494)	16,07	(427 740)
Annulées (*)	(727 859)	10,41	(113 230)
EN-COURS AU 31 MARS 2016	7 838 555	35,44	2 208 837
dont exerçables	7 135 043		N/A

(*) Incluant les ajustements du rachat d'actions sur les plans d'options 9, 10, 12, 13, 14, 15 et 16, les actions de performance 15 (bénéficiaires internationaux) et 16, ainsi que 957 975 attribuées au travers du PSP 2016. Le prix moyen pondéré d'exercice est également impacté par le rachat d'actions.

Valorisation

	Plan n° 11	Plan n° 11	Plan n° 12	Plan n° 12	Plan n° 13	Plan n° 13
	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance
Date d'octroi	23/09/2008	23/09/2008	21/09/2009	21/09/2009	13/12/2010	13/12/2010
Durée de vie de l'opération (nombre d'années)	3,5	2,5 ou 4,0	3,5	2,5 ou 4,0	3,5	2,5 ou 4,0
Fin de la période d'acquisition des droits	22/09/2011	31/05/2011 ou 22/09/2012	20/09/2012	31/05/2012 ou 20/09/2013	12/12/2013	31/05/2013 ou 12/12/2014
Prix d'exercice ajusté (*) (en €)	66,47	N/A	43,48	N/A	28,83	N/A
Cours de l'action à la date d'octroi (en €)	65,10	65,10	50,35	50,35	35,40	35,40
Volatilité	30 %	N/A	30 %	N/A	31 %	N/A
Taux d'intérêt sans risque	4,1 %	4,4 %	2,0 %	2,3 %	1,8 %	2,0 %
Dividendes par action (en %)	1,3 %	1,3 %	1,3 %	1,3 %	3,1 %	3,1 %

(*) Prix d'exercice correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote) et ajustés quand nécessaire suite à l'opération de rachat d'actions.

	Plan n° 14	Plan n° 14	Plan n° 15	Plan n° 15	Plan n° 16	Plan n° 16	PSP 16
	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Actions de performance
Date d'octroi	04/10/2011	04/10/2011	10/12/2012	10/12/2012	01/10/2013	01/10/2013	17/03/2016
Durée de vie de l'opération (nombre d'années)	4,0	2,5 ou 4,0	4,0	2,5 ou 4,0	3,0	4,0	3,2
Fin de la période d'acquisition des droits	03/10/2014	31/05/2014 ou 03/10/2015	09/12/2015	31/05/2015 ou 09/12/2016	30/09/2016	30/09/2017	17/05/2019
Prix d'exercice ajusté (*) (en €)	22,96	N/A	24,10	N/A	23,44	N/A	N/A
Cours de l'action à la date d'octroi (en €)	23,82	23,82	29,77	29,77	26,33	26,33	21,84
Volatilité	31 %	N/A	30 %	N/A	28 %	N/A	N/A
Taux d'intérêt sans risque	1,5 %	1,5 %	0,5 %	0,5 %	0,9 %	0,9 %	0,3 %
Dividendes par action (en %)	5,0 %	5,0 %	3,4 %	3,4 %	3,8 %	3,8 %	3,8 %

(*) Prix d'exercice correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote) et ajustés quand nécessaire suite à l'opération de rachat d'actions.

Le modèle de valorisation retenu est un modèle mathématique de type binomial pour le plan 11, un modèle de Black & Scholes pour les plans 12, 13, 14, 15 et 16, ainsi qu'un modèle Monte-Carlo pour le PSP 2016 pour lequel est anticipé un exercice des options réparti linéairement sur la période d'exercice. La volatilité retenue est le taux moyen de volatilité observé pour les sociétés comparables du CAC 40 à la date d'octroi pour les plans 11 à 16 et celle d'Alstom pour le PSP 2016.

Le Groupe a comptabilisé une charge de € 8 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2016, dont € 6 millions au titre des activités non poursuivies (à comparer aux € 26 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2015, dont € 20,5 millions au titre des activités non poursuivies).

23.2. Droits à plus-value (*Stock Appreciation Rights*, « SARs »)

Caractéristiques principales

	SARs n° 8	SARs notionnels ⁽¹⁾	SARs n° 9	SARs n° 10
Date d'octroi	18/11/2005	16/12/2005	28/09/2006	25/09/2007
Date d'acquisition des droits	27/09/2008	27/09/2008	28/09/2009	25/09/2010
Date d'expiration	18/11/2015	26/09/2015	28/09/2016	24/09/2017
Nombre de bénéficiaires	4	-	3	8
Nombre initial ajusté des droits à plus-value accordés ⁽²⁾	6 000	-	8 750	4 800
Nombre de droits à plus-value exercés depuis l'origine	(5 000)	-	(1 250)	-
Nombre des droits à plus-values annulés depuis l'origine	(1 000)	-	-	(1 000)
Nombre de droits à plus-value restant à lever au 31 mars 2016	-	-	7 500	3 800
Prix d'exercice ajusté ⁽³⁾ (en €)	22,45	17,88	36,05	73,42

(1) Les droits à plus-value du plan notionnel sont plafonnés à € 22,45 et ont été octroyés au cours de € 17,88.

(2) Les droits à plus-value ont été ajustés en fonction des transactions qui ont impacté le nombre d'actions après les dates d'attribution.

(3) Prix d'exercice correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote).

Variations

	Nombre de SARs	Prix moyen pondéré d'exercice par action (en €)
En-cours au 31 mars 2014	19 550	41,05
Attribués	-	-
Exercés	-	-
Annulés	-	-
En-cours au 31 mars 2015	19 550	41,05
Attribués	-	-
Exercés	(6 250)	31,65
Annulés	(2 000)	47,94
EN-COURS AU 31 MARS 2016	11 300	48,62
dont exerçables	11 300	

Valorisation

	SARs n° 8	SARs notionnels ⁽¹⁾	SARs n° 9	SARs n° 10
Date d'octroi	18/11/2005	16/12/2005	28/09/2006	25/09/2007
Durée de vie de l'opération (nombre d'années)	4	4	4	4
Fin de la période d'acquisition des droits	27/09/2008	27/09/2008	28/09/2009	24/09/2010
Prix d'exercice ajusté ⁽²⁾ (en €)	22,45	17,88	36,05	73,42
Cours de l'action au 31 mars 2016 (en €)	22,47	22,47	22,47	22,47
Cours de l'action au 31 mars 2015 (en €)	28,96	28,96	28,96	28,96
Volatilité	17,92 %	17,92 %	17,92 %	17,92 %
Taux d'intérêt sans risque	0,23 %	0,23 %	0,23 %	0,23 %
Dividendes par action (en %)	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %

(1) Les droits à plus-value du plan notionnel ont été octroyés au cours de € 17,88 et sont plafonnés à € 22,45.

(2) Le nombre de SARs et leurs prix d'exercice ont été ajustés en fonction des transactions qui ont impacté le nombre d'actions après les dates d'octroi.

Les droits à plus-value sont valorisés, à la date d'attribution, en utilisant un modèle de Black & Scholes en prenant en compte les termes et modalités de ces instruments à cette date. Jusqu'au paiement des droits à plus-value, la dette est revalorisée à chaque clôture. Les changements de juste valeur de cette dette sont comptabilisés au compte de résultat.

NOTE 24 • PROVISIONS

(en millions d'€)	Au 31 mars 2015	Dotations	Reprises	Utilisations	Reclassements et autres variations	Au 31 mars 2016
Garanties	100	59	(15)	(48)	9	105
Litiges, réclamations et autres	931	66	(28)	(825)	(41)	103
Provisions courantes	1 031	125	(43)	(873)	(32)	208
Litiges et risques fiscaux	106	159	(10)	(43)	2	214
Restructurations	47	56	(8)	(24)	(1)	70
Autres provisions non courantes	130	289	(20)	(15)	(13)	371
Provisions non courantes	283	504	(39)	(82)	(11)	655
TOTAL DES PROVISIONS	1 314	629	(81)	(955)	(44)	863

(en millions d'€)	Au 31 mars 2014	Dotations	Reprises	Utilisations	Écart de conversion et autres variations	Provisions liées à des actifs destinés à la vente	Au 31 mars 2015
Garanties	663	223	(198)	(177)	19	(430)	100
Litiges, réclamations et autres	528	937	(160)	(106)	(4)	(264)	931
Provisions courantes	1 191	1 160	(358)	(283)	16	(695)	1 031
<i>Dont provisions courantes liées aux activités non poursuivies</i>	<i>847</i>	<i>311</i>	<i>(291)</i>	<i>(193)</i>	<i>21</i>	<i>(695)</i>	<i>-</i>
Litiges et risques fiscaux	201	74	(42)	(10)	2	(119)	106
Restructurations	162	122	(9)	(74)	1	(155)	47
Autres provisions non courantes	347	148	(41)	(150)	44	(218)	130
Provisions non courantes	710	344	(92)	(234)	46	(491)	283
<i>Dont provisions non courantes liées aux activités non poursuivies</i>	<i>512</i>	<i>227</i>	<i>(67)</i>	<i>(196)</i>	<i>15</i>	<i>(491)</i>	<i>-</i>
TOTAL DES PROVISIONS	1 901	1 504	(450)	(517)	62	(1 186)	1 314
<i>Dont provisions liées aux activités non poursuivies</i>	<i>1 359</i>	<i>538</i>	<i>(358)</i>	<i>(389)</i>	<i>36</i>	<i>(1 186)</i>	<i>-</i>

Les mouvements intervenus sur l'exercice clos au 31 mars 2016 proviennent essentiellement du paiement de l'amende liée au DOJ (accord conclu avec le département américain de la justice (DOJ)) se traduisant par une amende de € 722 millions, comptabilisée en provision courante dans les activités poursuivies au 31 mars 2015).

Les provisions pour garantie sont relatives aux coûts estimés restant à encourir sur la durée résiduelle de garantie contractuelle des contrats terminés.

Les provisions pour litiges, réclamations et autres correspondent aux risques opérationnels non directement rattachés aux contrats en cours d'exécution.

Concernant les litiges fiscaux, les déclarations fiscales des entités du Groupe sont soumises au contrôle des autorités fiscales dans la plupart des juridictions dans lesquelles le Groupe réalise des opérations.

Les redressements qui peuvent être notifiés à l'issue de ces contrôles peuvent ensuite faire l'objet de transactions avec les autorités concernées ou d'appels auprès des tribunaux compétents. Le Groupe considère qu'il dispose de solides moyens de défense, qu'il met en œuvre toutes les procédures légales à sa disposition pour prévenir tout dénouement défavorable et qu'il a constitué toutes les provisions nécessaires pour faire face aux décaissements jugés probables sur les procédures estimées défavorables.

Les provisions de restructuration sont liées à l'adaptation de la présence du Groupe dans certains pays.

Les autres provisions non courantes couvrent des risques sur garanties données relatives à des cessions, des litiges avec des salariés, des désaccords commerciaux et des obligations d'ordre environnemental.

NOTE 25 • ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS

En complément des régimes obligatoires de sécurité sociale, le Groupe a mis en place des régimes d'avantages du personnel. Les régimes à prestations définies s'élèvent à € 938 millions au 31 mars 2016 (voir Note 25.2) et s'analysent comme suit :

- des plans de retraite à hauteur de € 741 millions ;
- d'autres avantages postérieurs à l'emploi à hauteur de € 158 millions, comprenant des plans d'indemnités de fin de carrière en France et en Italie ;
- des régimes d'avantages à long terme à hauteur de € 39 millions, qui correspondent principalement aux médailles du travail en France et en Allemagne.

Les provisions nettes pour engagements de retraite et avantages assimilés s'élèvent à € 486 millions au 31 mars 2016 contre € 453 millions au 31 mars 2015.

25.1. Description des régimes de retraite

Les avantages postérieurs à l'emploi sont octroyés aux salariés au travers de régimes à cotisations définies ou de régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autres obligations que le paiement de ses cotisations. Les cotisations versées sont comptabilisées dans le résultat de l'exercice.

Après la cession des activités Énergie, les engagements de retraites et avantages assimilés se situent principalement au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, et aux États-Unis.

Les caractéristiques spécifiques des plans de retraite (formules de prestations, politique d'investissement dans les fonds et actifs détenus) varient en fonction des lois, des réglementations et des conventions applicables à chaque pays d'implantation du Groupe.

Au Royaume-Uni, trois plans de retraite à prestations définies couvrent différentes populations. Chacun de ces plans, sections du vaste plan de pension « UK Railways », assure le versement d'une rente de retraite indexée. Deux de ces plans sont historiques et ont été fermés aux nouveaux entrants à compter du 1^{er} juillet 2013. Le troisième est consécutif à l'acquisition des titres de l'entité détenus par Balfour Beatty dans l'entité Signalling Solutions Limited. Les nouveaux entrants ont accès à un régime de retraite collectif à cotisations définies (*Group Personal Pension* ou « GPP »), à un plan d'assurance vie et à une couverture en cas d'invalidité.

En Allemagne, les différents régimes couvrent les retraites et les risques de décès et d'invalidité. Dans le passé, les droits à la retraite accumulés étaient liquidés en rente. Afin de réduire les risques liés aux régimes à prestations définies, ces plans ont été profondément modifiés pour l'acquisition des droits futurs en 2010 pour les salariés du Secteur Transport. Ces plans sont toujours comptabilisés comme des régimes à prestations définies sous IAS 19R, mais présentent des risques bien moindres pour le Groupe. Les cotisations des salariés sont versées sur des plans de retraite à cotisations définies.

En France, les régimes à prestations définies sont principalement des indemnités de fin de carrière prévus conformément aux accords de convention collective ou aux accords de Groupe.

Dans certains pays, ces engagements sont couverts pour tout ou partie par des contrats souscrits auprès de compagnies d'assurances ou de fonds de pension. Dans ce cas, les engagements et les actifs sont évalués de manière indépendante.

La valeur de marché des fonds vient en déduction du montant de l'engagement évalué selon la méthode des unités de crédit projetées, pour la détermination du déficit provisionné, ou des excédents des actifs de couverture reconnus à l'actif sous réserve de conditions particulières.

Dans les tableaux ci-après, la zone « Autres » représente principalement le Canada, les États-Unis et la Suisse.

Aux États-Unis, les plans de retraite à prestations définies ont été transformés en plans de retraite à contributions définies. Par ailleurs, avant la cession des activités énergie, les salariés de la société Transport Inc. bénéficiaient d'un plan de retraite à prestations définies qui couvrait tous les secteurs du groupe Alstom et était fermé à tout nouvel entrant. Ce plan a été transféré à General Electric lors de la transaction ; les anciens salariés d'Alstom ne pouvant continuer à bénéficier des prestations offertes au travers de ce plan. Enfin, au moment de la cession, un nouveau plan de retraite à prestation définie a été mis en place comme instrument de rétention pour environ 400 salariés d'Alstom Signalling Operation LLC (anciens salariés de General Electric). Ce plan est fermé aux nouveaux entrants et offre aux bénéficiaires les mêmes prestations que celles dont ils pouvaient bénéficier avant l'acquisition de cette entité par le Groupe. C'est le seul plan de retraite « non syndiqué » aux États-Unis. Un plan de retraite à cotisations définies est ouvert pour les salariés non syndiqués. Un plan de couverture des frais médicaux est ouvert à une petite partie de la population des salariés d'Alstom Signalling Inc. Il existe également un dispositif d'assurance-vie intégralement financé par l'employeur pour une population encore plus réduite de salariés d'Alstom Signalling Inc.

25.2. Évolution de la dette actuarielle

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2016	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Dette actuarielle en début d'exercice	(952)	(388)	(431)	(133)
Coût des services rendus	(29)	(9)	(16)	(4)
Cotisations des employés	(4)	(3)	-	(1)
Intérêts sur la dette actuarielle	(24)	(15)	(6)	(3)
Modifications de régime	(1)	-	2	(3)
Acquisitions/cessions de filiales	-	-	-	-
Réductions	-	-	-	-
Liquidations	11	-	11	-
(Pertes)/gains actuariels – dus à l'expérience	(12)	1	(7)	(6)
(Pertes)/gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses	(20)	(4)	(14)	(2)
Prestations versées	65	2	24	39
Dette actuarielle relative aux actifs destinés à la vente	-	-	-	-
Écarts de change	28	16	(11)	23
DETTE ACTUARIELLE EN FIN D'EXERCICE	(938)	(400)	(448)	(90)
<i>dont :</i>				
Plans financés	(728)	(400)	(274)	(54)
Plans non financés	(210)	-	(174)	(36)

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2015	Royaume-Uni	Suisse	Zone euro	Autres
Dette actuarielle en début d'exercice	(5 974)	(2 505)	(1 518)	(1 140)	(811)
Coût des services rendus	(116)	(14)	(56)	(29)	(17)
Cotisations des employés	(42)	(3)	(38)	-	(1)
Intérêts sur la dette actuarielle	(238)	(123)	(38)	(37)	(40)
Modifications de régime	(26)	-	9	(8)	(27)
Acquisitions/cessions de filiales	52	-	-	17	35
Réductions	3	-	-	-	3
Liquidations	4	-	-	-	4
(Pertes)/gains actuariels – dus à l'expérience	24	8	4	14	(2)
(Pertes)/gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses	(1 038)	(504)	(257)	(211)	(66)
Prestations versées	359	132	80	71	76
Dette actuarielle relative aux actifs destinés à la vente	6 871	3 009	2 060	892	910
Écarts de change	(831)	(388)	(279)	-	(164)
DETTE ACTUARIELLE EN FIN D'EXERCICE	(952)	(388)	(33)	(431)	(100)
<i>dont :</i>					
Plans financés	(643)	(388)	(33)	(155)	(67)
Plans non financés	(309)	-	-	(276)	(33)

25.3. Évolution des actifs de couverture

Comme précisé dans la Note 25.1, dans le cadre des régimes à prestations définies, des fonds de pension ont été progressivement constitués par le versement de cotisations par l'employeur et les salariés, principalement au Royaume-Uni, en Suisse, aux États-Unis et en Allemagne.

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2016	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Juste valeur des actifs de couverture en début d'exercice	500	355	72	73
Produit d'intérêts	15	13	1	1
(Pertes)/gains actuariels dus à l'expérience sur actifs	(10)	(12)	(4)	6
Cotisations versées par le Groupe	17	6	7	4
Cotisations des employés	4	3	-	1
Acquisitions/cessions de filiales	-	-	-	-
Liquidations	(9)	-	(9)	-
Prestations versées	(30)	(2)	-	(28)
Juste valeur des actifs relative aux actifs destinés à la vente	-	-	-	-
Écarts de change	(35)	(23)	1	(13)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN D'EXERCICE	452	340	68	44

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2015	Royaume-Uni	Suisse	Zone euro	Autres
Juste valeur des actifs de couverture en début d'exercice	4 522	2 125	1 556	324	517
Produit d'intérêts	173	102	36	10	25
(Pertes)/gains actuariels dus à l'expérience sur actifs	360	170	116	44	30
Cotisations versées par le Groupe	138	61	59	3	15
Cotisations des employés	42	3	38	-	1
Acquisitions/cessions de filiales	(24)	-	-	-	(24)
Liquidations	(4)	-	-	-	(4)
Prestations versées	(302)	(130)	(78)	(30)	(64)
Juste valeur des actifs relative aux actifs destinés à la vente	(5 110)	(2 287)	(1 975)	(279)	(569)
Écarts de change	705	311	279	-	115
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN D'EXERCICE	500	355	31	72	42

25.4. Rapprochement de la couverture financière avec les actifs et passifs reconnus au bilan

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Dette actuarielle	(938)	(952)
Juste valeur des actifs de couverture	452	500
Couverture financière	(486)	(452)
Incidence du plafonnement des actifs	-	(1)
PROVISION NETTE	(486)	(453)
<i>dont :</i>		
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	(487)	(461)
Excédents des actifs de couverture	1	8

Les mouvements intervenus sur l'exercice clos au 31 mars 2016 proviennent principalement du Canada, de la France, du Royaume-Uni, des États-Unis d'Amérique.

L'actif de € 1 million reconnu au bilan, principalement au titre d'un fonds de pension au Royaume-Uni, est justifié par la capacité du Groupe à en obtenir le remboursement, conformément à l'interprétation IFRIC 14.

25.5. Allocation des actifs de couverture

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	%	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Actions	237	52,4 %	64 %	28 %	4 %
Obligations	159	35,2 %	32 %	67 %	7 %
Actifs immobiliers	11	2,4 %	3 %	-	-
Autres	45	10,0 %	1 %	5 %	89 %
TOTAL	452	100 %	100 %	100 %	100 %

(en millions d'€)	Au 31 mars 2015	%	Royaume-Uni	Suisse	Zone euro	Autres
Actions	220	44,0 %	44 %	31 %	34 %	38 %
Obligations	238	47,6 %	48 %	51 %	62 %	53 %
Actifs immobiliers	23	4,6 %	5 %	13 %	-	6 %
Autres	19	3,8 %	3 %	5 %	4 %	3 %
TOTAL	500	100 %				

Il existe un marché actif pour l'ensemble des actifs de couverture à l'exception des actifs immobiliers.

Les évolutions dans la composition des fonds, entre mars 2015 et 2016, proviennent principalement de l'intégration de SSL.

Les actifs de chaque fonds sont gérés par un comité d'investissement dédié, conformément aux dispositions statutaires et réglementations locales.

Le Groupe est représenté dans ces comités, et y promeut des stratégies d'investissement simples et diversifiées. L'objectif est de limiter les risques d'investissement à ceux nécessaires à la couverture des engagements (gestion actif-passif). Il en résulte une allocation stratégique qui privilégie les actifs liquides, et notamment les obligations longues.

Au 31 mars 2016, les fonds ne détiennent pas de titres émis par le Groupe.

25.6. Hypothèses (taux moyens pondérés)

Une évaluation actuarielle des engagements a été réalisée pour les clôtures au 31 mars 2016 et au 31 mars 2015.

Ces évaluations prennent en compte :

- des hypothèses de taux de rotation de personnel, de mortalité et d'évolution des salaires ;
- des hypothèses de départ à la retraite variant entre 60 et 65 ans selon les pays et législations applicables ;
- des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements.

Les hypothèses actuarielles utilisées sont déterminées par pays et par plan.

(en %)	Au 31 mars 2016	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Taux d'actualisation	2,57	3,45	1,65	3,30
Taux d'augmentation des salaires	3,08	3,60	2,73	2,55

(en %)	Au 31 mars 2015 (*)	Royaume-Uni	Suisse	Zone euro	Autres
Taux d'actualisation	2,80	3,50	1,15	1,86	3,78
Taux d'augmentation des salaires	3,17	3,80	1,49	2,71	2,44

(*) Hypothèses relatives aux activités poursuivies (le taux d'actualisation pour l'ensemble du Groupe est de 2,68 %, le taux d'augmentation des salaires pour l'ensemble du Groupe de 2,91 %).

Au 31 mars 2016, les durations moyennes des engagements sont les suivantes :

(en années)	Au 31 mars 2016	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Duration moyenne pondérée	15	17	13	13

Taux d'actualisation

Conformément aux exigences de la norme IAS 19R, les taux d'actualisation sont déterminés chaque année par référence aux taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie dans les zones monétaires adéquates. Dans certains pays, en l'absence de marché actif pour de telles obligations, les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux des emprunts d'État. Les informations requises sont fournies par les actuaires externes du Groupe et divers indices et cotations de marché.

Taux d'augmentation des salaires

Les taux d'augmentation des salaires sont déterminés localement, puis revus au niveau du Groupe.

Hypothèses relatives aux plans de couverture des frais médicaux postérieurs à l'emploi

Le taux d'augmentation des coûts médicaux prévu est de 8,82 % au 31 mars 2016 puis diminue jusqu'à atteindre un taux ultime de 5,65 % à partir de 2022.

Analyse de sensibilité

Une hausse ou une baisse de 25 points de base des principales hypothèses auraient les impacts suivants sur les engagements de retraite et avantages assimilés :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016
Impact d'une hausse ou d'une baisse de 25 points de base du taux d'actualisation	(32) / + 34
Impact d'une hausse ou d'une baisse de 25 points de base du taux d'augmentation des salaires	+ 9 / (9)

25.7. Analyse de la charge sur engagements de retraite et avantages assimilés

Au 31 mars 2016, la charge sur engagements de retraite et avantages assimilés, pour l'ensemble du Groupe, s'analyse comme suit :

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2016	Activités poursuivies (*)	Activités non poursuivies	Exercice clos le 31 mars 2015	Activités poursuivies (*)	Activités non poursuivies
Coût des services rendus	(103)	(29)	(74)	(116)	(17)	(99)
Régimes à cotisations définies	(186)	(93)	(93)	(232)	(91)	(141)
Résultat opérationnel	(289)	(122)	(167)	(348)	(108)	(240)
Gains/(Pertes) actuariels des autres avantages à long terme	(3)	(3)		(8)	(1)	(7)
Gains/(Pertes) sur services passés	(1)	(1)		(26)	(16)	(10)
Réductions/liquidations de régimes	5	1	4	3	-	3
Autres produits (charges)	1	(3)	4	(31)	(17)	(14)
Produits financiers (charges financières)	(40)	(9)	(31)	(65)	(14)	(51)
TOTAL DE LA CHARGE SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS	(328)	(134)	(194)	(444)	(139)	(305)

(*) Dont € 17 millions au 31 mars 2016 contre € 8 millions au 31 mars 2015 au Royaume-Uni et € 93 millions au 31 mars 2016 contre € 106 millions, au 31 mars 2015, dans la zone Euro.

25.8. Cotisations et prestations payées par l'employeur

Conformément aux législations et pratiques locales, le Groupe verse des cotisations aux plans financés, ainsi que des prestations aux bénéficiaires des plans non financés.

Le montant total des cotisations et prestations versées au titre des régimes à prestations définies pour l'exercice clos le 31 mars 2016 s'élève à € 52 millions, ce qui couvre à la fois les cotisations liées aux services rendus au cours de l'exercice et les cotisations exceptionnelles en cas de sous-financement.

Les montants estimés de cotisations et prestations qui seront versées au titre des régimes à prestations définies sont les suivants :

- € 27 millions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2017 ;
- € 24 millions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2018 ;
- € 26 millions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2019.

Le montant total des versements effectués dans le cadre des plans à cotisations définies au cours de l'exercice clos le 31 mars 2016 s'élève à € 186 millions.

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe estime que les paiements devraient rester stables au cours des prochaines années, à périmètre et taux de change constants.

NOTE 26 • DETTE FINANCIÈRE

Valeur inscrite au bilan (en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Emprunts obligataires	1 970	3 838
Autres emprunts	115	856
Options et compléments de prix sur entités acquises	54	2
Instruments dérivés liés aux activités de financement	18	59
Intérêts courus	20	39
Emprunts	2 177	4 794
<i>Non courants</i>	1 538	2 847
<i>Courants</i>	639	1 947
Dettes sur contrats de location-financement	26	27
Dettes sur contrats de location de longue durée (*)	301	365
Dettes sur contrats de location-financement	327	392
<i>Non courantes</i>	280	341
<i>Courantes</i>	47	51
TOTAL DETTE FINANCIÈRE	2 504	5 186

(*) Les dettes sur contrats de location de longue durée correspondent à des passifs afférents à un contrat de location de trains et équipements connexes (voir Notes 15 et 31).

Les mouvements de la dette financière entre le 31 mars 2015 et 2016, après finalisation de l'opération de cession avec General Electric, proviennent principalement du remboursement :

- de deux emprunts obligataires pour un montant total de € 1 000 millions (€ 500 millions étant arrivés à échéance le 5 octobre 2015 et € 500 millions le 2 mars 2016) ;

- partiel, le 19 février 2016, des emprunts obligataires, suite à l'offre publique d'achat, pour € 953 millions (correspondant à € 875 millions en valeur nominale) ;
- des billets de trésorerie pour un montant de € 741 millions.

De plus, du 1^{er} avril au 2 novembre 2015, des financements additionnels court-terme ont été tirés (billets de trésorerie, prêts-relais, facilités de crédit renouvelables) et remboursés à l'issue de l'opération avec General Electric.

Le tableau suivant présente les caractéristiques principales des emprunts obligataires du Groupe :

	Valeur nominale initiale (en millions d'€)	Date d'échéance	Taux d'intérêt nominal	Taux d'intérêt effectif	Remboursement à maturité	Montant nominal racheté	Montant nominal résiduel au 31 mars 2016	Valeur de marché au 31 mars 2016
Alstom octobre 2015	500	05/10/2015	2,88 %	2,98 %	(500)		-	
Alstom mars 2016	500	02/03/2016	3,87 %	4,05 %	(500)		-	
Alstom février 2017	750	01/02/2017	4,13 %	4,25 %		(297)	453	468
Alstom octobre 2017	350	11/10/2017	2,25 %	2,44 %		(78)	272	280
Alstom octobre 2018	500	05/10/2018	3,63 %	3,71 %		(129)	371	400
Alstom juillet 2019	500	08/07/2019	3,00 %	3,18 %		(217)	283	304
Alstom mars 2020	750	18/03/2020	4,50 %	4,58 %		(154)	596	683
TOTAL						(875)	1 975	2 135

Le taux d'intérêt notionnel moyen pondéré ressort à 3,73 % au 31 mars 2016 quand le taux d'intérêt effectif moyen pondéré ressort à 3,85 %.

NOTE 27 • INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

27.1. Instruments financiers présentés dans les états financiers

Les principaux passifs financiers du Groupe comprennent des emprunts ainsi que des dettes fournisseurs et comptes rattachés. L'objectif principal de ces passifs financiers est d'assurer le financement des activités opérationnelles.

Les principaux actifs financiers du Groupe comprennent des prêts, des créances clients et comptes rattachés ainsi que des équivalents de trésorerie.

Le Groupe est exposé aux risques de variations des taux de change et des taux d'intérêts, aux risques de crédit et aux risques de liquidité.

Les principales méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- lorsqu'ils ne font pas l'objet de couvertures de taux, les emprunts sont évalués à leur coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif ;
- la juste valeur de la dette financière est déterminée sur la base de prix cotés pour les instruments négociés sur un marché ou à partir des taux en vigueur proposés au Groupe pour des instruments de même échéance ;
- la juste valeur de la trésorerie, des équivalents de trésorerie, des créances clients et comptes rattachés et des dettes fournisseurs et comptes rattachés est considérée identique à leur valeur comptable, en raison de leur courte maturité, ou égale à leur valeur de marché dans le cas des OPCVM ;
- la juste valeur des instruments de couverture représente, sur la base des taux d'intérêt et de change à la date de clôture, le montant que le Groupe devrait recevoir ou payer s'il annulait sa position à cette même date.

L'application de la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » qui requiert la prise en compte du risque de crédit dans la valorisation des instruments dérivés n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Exercice clos le 31 mars 2016

Contribution au bilan au 31 mars 2016

Au 31 mars 2016 (en millions d'€)	Valeur comptable inscrite au bilan	Valeur comptable des instruments non financiers	Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments (*)					Juste valeur des éléments classés en instruments financiers				
			JV par résultat	ADV	PCD au coût amorti	DER	Total	Cours / prix cotés	Modèle interne basé sur des données de marché observables	Modèle interne non basé sur des données de marché observables	Total	
Autres titres de participation	38	-	-	38	-	-	-	38	-	-	38	38
Autres actifs non courants	401	1	-	-	400	-	-	400	-	82	318	400
Clients et comptes rattachés	1 613	-	-	-	1 613	-	-	1 613	-	1 613	-	1 613
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	1 118	466	312	-	150	191	652	-	652	-	-	652
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants, nets	22	-	-	-	-	22	22	-	22	-	-	22
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 961	-	1 143	-	818	-	1 961	1 143	818	-	-	1 961
ACTIF	5 153	467	1 455	38	2 981	213	4 686	1 143	3 187	356	4 686	
Emprunts non courants	1 538	-	-	-	1 538	-	1 538	1 666	16	-	-	1 682
Dettes sur contrats de location-financement non courants	280	-	-	-	280	-	280	-	280	-	-	280
Emprunts courants	639	-	-	-	621	18	639	467	187	-	-	654
Dettes sur contrats de location-financement courants	47	-	-	-	47	-	47	-	47	-	-	47
Fournisseurs et comptes rattachés	1 133	-	-	-	1 133	-	1 133	-	1 133	-	-	1 133
Autres passifs courants	1 481	508	172	-	512	290	974	-	974	-	-	974
PASSIF	5 118	508	172	-	4 131	308	4 611	2 133	2 637	-	4 770	

(*) JV par résultat signifie Juste Valeur par résultat ; ADV signifie Actifs Disponibles à la Vente ; PCD signifie Prêts, Créances et Dettes et DER signifie instruments dérivés.

Comme mentionné en Note 2.3.1., un instrument financier (options de ventes) est présenté avec les alliances en Note 12.1.

Contribution au résultat financier pour l'exercice clos le 31 mars 2016

(en millions d'€)	JV par résultat	ADV	PCD au coût amorti & DER	Total
Intérêts	11	-	(225)	(214)
<i>Produits d'intérêts (*)</i>	11	-	-	11
<i>Charges d'intérêts</i>	-	-	(225)	(225)
Dividendes	-	1	-	1
Réévaluation à la juste valeur	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-
Résultat de change et divers	-	-	(105)	(105)
RÉSULTAT FINANCIER NET DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2016	11	1	(330)	(318)

(*) À l'exception des charges d'intérêts refacturées par le Groupe aux activités non poursuivies dans le cadre des accords de *cash pooling* (voir Notes 3 et 7).

Exercice clos le 31 mars 2015

Contribution au bilan au 31 mars 2015

Au 31 mars 2015 (en millions d'€)	Valeur comptable inscrite au bilan	Valeur comptable des instruments non financiers	Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments (*)					Juste valeur des éléments classés en instruments financiers				
			JV par résultat	ADV	PCD au coût amorti	DER	Total	Cours /prix cotés	Modèle interne basé sur des données de marché observables	Modèle interne non basé sur des données de marché observables	Total	
Autres titres de participation	36	-	-	36	-	-	-	36	-	-	36	36
Autres actifs non courants	473	8	-	-	465	-	-	465	-	82	383	465
Clients et comptes rattachés	1 470	-	-	-	1 470	-	-	1 470	-	1 470	-	1 470
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	1 957	540	493	-	143	782	1 418	-	1 418	-	-	1 418
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants, nets	61	-	-	-	-	61	61	-	61	-	-	61
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 599	-	1 599	-	-	-	1 599	-	1 599	-	-	1 599
ACTIF	5 596	548	2 092	36	2 078	843	5 049	-	4 630	419	5 049	5 049
Emprunts non courants	2 847	-	-	-	2 847	-	2 847	-	3 132	-	-	3 132
Dettes sur contrats de location-financement non courantes	341	-	-	-	341	-	341	-	341	-	-	341
Emprunts courants	1 947	-	-	-	1 889	58	1 947	-	1 970	-	-	1 970
Dettes sur contrats de location-financement courantes	51	-	-	-	51	-	51	-	51	-	-	51
Fournisseurs et comptes rattachés	917	-	-	-	917	-	917	-	917	-	-	917
Autres passifs courants	2 492	575	176	-	382	1 360	1 918	-	1 918	-	-	1 918
PASSIF	8 595	575	176	-	6 427	1 418	8 021	-	8 329	-	8 329	8 329

(*) JV par résultat signifie Juste Valeur par résultat ; ADV signifie Actifs Disponibles à la Vente ; PCD signifie Prêts, Créances et Dettes et DER signifie instruments dérivés.

Contribution au résultat financier pour l'exercice clos le 31 mars 2015

(en millions d'€)	JV par résultat	ADV	PCD au coût amorti & DER	Total
Intérêts	12	-	(193)	(181)
<i>Produits d'intérêts (*)</i>	12	-	-	12
<i>Charges d'intérêts</i>	-	-	(193)	(193)
Dividendes	-	-	-	-
Réévaluation à la juste valeur	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-
Résultat de change et divers	-	-	(18)	(18)
RÉSULTAT FINANCIER NET DE L'EXERCICE CLOS LE				
31 MARS 2015	12	-	(211)	(199)

(*) À l'exception des charges d'intérêts refacturées par le Groupe aux activités non poursuivies dans le cadre des accords de *cash pooling* (voir Notes 3 et 7).

27.2. Gestion du risque de change

Dettes financières

L'analyse de la dette financière par devise et en valeur nominale est la suivante :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Euro	2 011	4 650
Real brésilien	24	78
Livre sterling	309	377
Rouble russe	-	7
Dollar américain	84	46
Autres devises	82	40
DETTE FINANCIÈRE EN VALEUR NOMINALE	2 510	5 198

La dette libellée en livre sterling s'explique essentiellement par l'opération de location à long-terme de train, dont London Underground est partie prenante. Cette dette de € 302 millions est contrebalancée par des créances à long terme de même maturité également libellées en livres sterling qui sont comptabilisées en autres actifs non courants (voir Notes 14, 26 et 31).

Instruments financiers dérivés

Quand Alstom Holdings en a la possibilité, elle agit en qualité de banque interne pour le compte de ses filiales, au travers d'accords de centralisation de trésorerie ou de conventions de prêts / dépôts. Les positions inter-compagnies ainsi générées sont couvertes au travers de swaps de change, dont le coût de la couverture est inclus dans le coût net de change (voir Note 7).

Instruments dérivés de couverture des opérations

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe s'expose à des risques de change sur les appels d'offres remis en devises étrangères, sur les contrats attribués et sur tous les décaissements futurs libellés en devises étrangères. La principale devise sur laquelle le Groupe a été exposé de façon significative au cours de l'exercice clos le 31 mars 2016 est le dollar américain.

Pendant la période d'appel d'offres, en fonction de la probabilité d'obtention du contrat et des conditions de marché, le Groupe couvre généralement une partie des offres en utilisant des options ou, si possible, des polices d'assurance exportation. Une fois le contrat signé, le Groupe utilise des contrats à terme pour couvrir son exposition durant la réalisation du contrat (soit comme seuls instruments de couverture, soit comme compléments aux polices d'assurance exportation).

Le Groupe impose à toutes ses entités opérationnelles d'utiliser des contrats à terme pour éliminer le risque de change sur toute vente ou achat. Les contrats à terme doivent être réalisés dans la même devise que les éléments couverts. Généralement, la maturité des instruments correspond à celle des sous-jacents couverts. Toutefois, le Groupe peut décider, en fonction des conditions de marché, de traiter les instruments de couverture de plus courte maturité et de les reporter ultérieurement.

La maturité moyenne pondérée du portefeuille de contrats à terme est de un an et sept mois bien que le Groupe ait des dérivés à terme dont la maturité est supérieure à cinq ans, en cohérence avec le caractère à long terme de certains contrats. Le Groupe se couvre sur plus d'une quarantaine de devises, avec de nombreux couples de devises différents selon quelle entité du Groupe est exposée au risque. Au 31 mars 2016, le portefeuille de dérivés du Groupe se compose de contrats à terme couvrant € 4 milliards de flux sortants (paiements aux fournisseurs) et € 4 milliards de flux entrants (paiements des clients). La variation des taux de change est compensée par la réévaluation au compte de résultat de la juste valeur des instruments dérivés.

Elle s'analyse comme suit :

(en millions d'€) Devise 1/Devise 2 (*)	Instruments dérivés	
	Montant net	Juste valeur
USD/EUR	(1 401)	(132)
EUR/BRL	(142)	(8)
EUR/INR	204	(3)
PLN/EUR	361	10
EUR/ZAR	324	16
USD/CAD	231	21
Autres	427	(3)
TOTAL	4	(99)

(*) Montant positif : la devise 1 est achetée contre la devise 2. Montant négatif : la devise 1 est vendue contre la devise 2.

La plupart des instruments de couverture sont négociés par Alstom Holdings et rétrocédés via des contrats de couverture internes par Alstom Holdings aux filiales du Groupe. Lorsque la réglementation locale ne le

permet pas, les instruments de couverture sont négociés directement par les filiales avec des banques locales sous la supervision de la Centrale de Trésorerie du Groupe.

Positions globales d'instruments dérivés

La juste valeur des instruments dérivés assurant la couverture du risque de change est inscrite au bilan comme suit :

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2016		Au 31 mars 2015	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Instruments dérivés rattachés à une couverture de juste valeur	212	307	831	1 383
Instruments dérivés rattachés à une couverture de flux de trésorerie	-	-	11	34
Instruments dérivés rattachés à une couverture d'investissement net	-	-	-	-
Instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	1	1	1	1
TOTAL	213	308	843	1 418

La juste valeur de ces instruments représente, sur la base des taux d'intérêt et de change, à la date de clôture, le montant que le Groupe devrait recevoir ou payer s'il annulait sa position à cette même date.

Au cours des exercices clos le 31 mars 2015 et le 31 mars 2016, la volatilité des taux de change au comptant, et dans une moindre mesure, la variation relative des courbes de taux d'intérêt des devises couvertes explique le montant de la juste valeur des instruments dérivés (positive ou négative). Pour les instruments dérivés satisfaisant aux conditions d'application de la comptabilité de couverture de juste valeur, les variations de juste valeur provenant des taux de change au comptant sont presque intégralement compensées par la réévaluation des expositions sous-jacentes (qu'il s'agisse d'actifs et passifs comptabilisés au bilan ou d'engagements hors bilan).

La sensibilité du résultat avant impôt du Groupe à une variation du taux de change des devises de certains instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture, n'est pas significative.

Au 31 mars 2016, la juste valeur des instruments de couverture inclus dans les actifs et passifs destinés à la vente, correspondant aux actifs dont la cession est échelonnée ou reportée, est négligeable.

Au 31 mars 2015, la juste valeur des instruments de couverture inclus dans les actifs et passifs destinés à la vente, représente un passif net de € 270 millions (dont € 292 millions d'instruments de couverture vis-à-vis d'Alstom Holdings).

Alstom peut conclure avec des banques partenaires des conventions bilatérales qui ne prévoient pas de compensations des valeurs de marché des instruments dérivés.

Ces accords nécessitent généralement la compensation des montants dus et à recevoir en cas de défaillance de l'une des parties contractantes. Ces dérivés entrent dans le champ d'application des informations à fournir au titre d'IFRS 7 sur la compensation et sont présentés dans les tableaux suivants :

Au 31 mars 2016 <i>(en millions d'€)</i>	Montants bruts des actifs et passifs financiers comptabilisés	Montants compensés des actifs/passifs financiers dans le bilan	Solde net des actifs/passifs financiers dans le bilan	Montants non compensés dans le bilan		
				Instruments financiers	Cash collatéral reçu	Montant net
Instruments dérivés – actifs	213		213	(164)		49
Instruments dérivés – passifs	(308)		(308)	164		(144)

Au 31 mars 2015 <i>(en millions d'€)</i>	Montants bruts des actifs et passifs financiers comptabilisés	Montants compensés des actifs/passifs financiers dans le bilan	Solde net des actifs/passifs financiers dans le bilan	Montants non compensés dans le bilan		
				Instruments financiers	Cash collatéral reçu	Montant net
Instruments dérivés – actifs	843		843	(794)		47
Instruments dérivés – passifs	(1 418)		(1 418)	794		(623)

27.3. Gestion du risque de taux d'intérêt

À l'issue de l'opération conclue avec General Electric, le Groupe conserve des actifs financiers à court terme à taux variable, alors que sa dette est plutôt constituée d'obligations à taux fixe.

Le Groupe ne met pas en œuvre de politique de gestion active de son risque de taux. En revanche, sous la supervision du Comité exécutif, des opérations de couverture de taux peuvent être réalisées au cas par cas en fonction des opportunités de marché.

Montants inscrits au bilan (en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Actifs financiers à taux variable	2 023	1 639
Actifs financiers à taux fixe	335	412
Actifs financiers portant des intérêts	2 358	2 051
Dettes financières à taux variable	169	1
Dettes financières à taux fixe, options et compléments de prix sur acquisitions	2 335	5 185
Dettes financières portant des intérêts	2 504	5 186
Position totale à taux variable avant swaps	2 192	1 640
Position totale à taux fixe avant swaps	2 670	5 597
Position totale avant couverture	4 862	7 237
Position totale à taux variable après swaps	2 192	1 640
Position totale à taux fixe après swaps	2 670	5 597
POSITION TOTALE APRÈS COUVERTURE	4 862	7 237

L'analyse de sensibilité est réalisée sur la base de la position nette de trésorerie après couverture au 31 mars 2016, en prenant l'hypothèse que cette position reste constante sur une année.

En l'absence d'instruments de couverture de taux, les effets de l'augmentation ou de la diminution des taux d'intérêt sont symétriques : une augmentation des taux d'intérêt de 0,1 % améliorerait le résultat financier net de € 2 millions alors qu'une diminution de 0,1 % le détériorerait pour le même montant.

27.4. Gestion du risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de perte financière, consécutif au non-respect par un tiers de son engagement d'honorer une dette. Le Groupe est exposé au risque de crédit du fait de ses activités opérationnelles (principalement au travers des créances clients) et de par ses activités financières au travers des dépôts, des contrats de couverture de change et des autres instruments financiers contractés auprès des banques et des institutions financières.

Risque lié aux créances commerciales

Le Groupe considère que le risque d'une défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir un impact significatif sur sa situation financière et son résultat, est limité. En effet, ces contreparties sont généralement bien notées et bénéficient d'une capacité financière suffisante pour satisfaire leurs obligations contractuelles (voir aussi Note 17).

Dans des circonstances particulières, le Groupe couvre par des polices d'assurance jusqu'à 85 % du risque de contrepartie de certains contrats.

Risque lié aux autres actifs financiers

L'exposition du Groupe au risque de crédit lié aux autres actifs financiers est représentée par le risque d'une défaillance de la contrepartie : l'exposition maximale est égale à la valeur comptable de ces instruments. Les instruments financiers sont négociés avec plus de 30 contreparties différentes et le risque est, donc, très dilué, la plus forte exposition avec une seule contrepartie (notée Aa2) étant limitée à € 13 millions.

Risque lié à la trésorerie et équivalents de trésorerie

Le risque de crédit provenant des soldes en banque et dans les institutions financières est géré de façon centralisée par le service Trésorerie du Groupe conformément à sa stratégie.

Consécutivement à la transaction du 2 novembre 2015 avec General Electric, le Groupe a diversifié sa politique de gestion d'actifs pour limiter le risque de contrepartie. En sus des dépôts à court terme placés auprès de contreparties bancaires de premier plan, le Groupe a investi dans des OPCVM qualifiés de « monétaires » ou « monétaires court terme » selon la classification de l'Autorité des marchés financiers. Les placements réalisés sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe, sous l'angle de la stricte conformité par rapport aux critères d'éligibilité édictés par IAS 7 ou des recommandations de l'AMF.

La société mère du Groupe a accès aux liquidités des filiales détenues à 100 % par le biais du paiement de dividendes ou en vertu d'accords de prêt entre les sociétés du Groupe. Certaines restrictions locales peuvent cependant retarder ou limiter un tel accès. De plus, bien que la société mère ait le pouvoir de contrôler les décisions des filiales au capital desquelles elle est majoritaire, ses filiales sont des entités juridiques distinctes et le paiement de dividendes et l'octroi de prêts, d'avances et d'autres paiements par lesdites filiales à la société mère peuvent faire l'objet de restrictions légales ou contractuelles et peuvent être conditionnés à la réalisation de bénéfices ou être sujets à d'autres restrictions. Parmi ces limitations, peuvent être mentionnées les réglementations locales relatives à l'assistance financière et les lois sur les bénéfices des sociétés.

La politique du Groupe consiste à centraliser les liquidités des filiales au niveau de la société mère dans la mesure du possible. La trésorerie et les équivalents de trésorerie soumis à des restrictions juridiques au niveau des filiales s'élevaient respectivement à € 191 millions et € 155 millions, pour les activités poursuivies, au 31 mars 2016 et au 31 mars 2015.

27.5. Gestion du risque de liquidité

Critères financiers

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, qui s'élevaient à € 1 961 millions au 31 mars 2016, le Groupe dispose d'une facilité de crédit renouvelable sur cinq ans avec deux extensions possibles d'une année, d'un montant de € 400 millions, non utilisée au 31 mars 2016.

Cette facilité est soumise aux critères financiers suivants, basés sur des données consolidées :

Critères financiers	Ratio maximal d'endettement net total
	(a)
	2,5

(a) Rapport de l'endettement net (c'est-à-dire le total des emprunts moins les valeurs mobilières de placement et la trésorerie ou les équivalents de trésorerie) sur l'EBITDA.

Les indicateurs clés du Groupe utilisés pour calculer les critères financiers sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'€)	Pour l'exercice clos au 31 mars 2016	Pour l'exercice clos au 31 mars 2015 (*)
EBITDA (hors plus value sur cessions)	358	107
Total endettement net	216	2 850
RATIO D'ENDETTEMENT NET TOTAL	0,6	26,6

(*) Total des activités poursuivies et non poursuivies.

Flux de trésorerie

L'objectif du Groupe est de maintenir un niveau élevé de liquidités, en adéquation avec la variation du besoin en fonds de roulement nécessaire à son activité opérationnelle. Un outil de planification des flux de trésorerie courants est utilisé pour répondre aux besoins du Groupe en matière de liquidités.

Les tableaux suivants présentent le montant des paiements en principal et intérêts de tous les instruments financiers détenus au 31 mars 2016 et 31 mars 2015.

Les données prévisionnelles représentatives de futurs actifs ou passifs ne sont pas indiquées. Les montants libellés en devises sont convertis au cours de clôture. Les versements d'intérêts à taux variable sont calculés en utilisant les derniers taux d'intérêt disponibles à la date de clôture. Les actifs et passifs pouvant faire l'objet de règlement à tout moment sont toujours affectés à l'échéance la plus proche.

Instruments financiers détenus au 31 mars 2016

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans la trésorerie/(dette) nette au 31 mars 2016

Flux des exercices clos le 31 mars (en millions d'€)	Valeur comptable	2017		2018		2019-2021		2022 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres actifs non courants	318	21	38	9	21	-	243	-	16
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants, nets	22	-	22	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 961	1	1 961	-	-	-	-	-	-
Actifs	2 301	22	2 021	9	21	-	243	-	16
Emprunts non courants	(1 538)	(58)	-	(57)	(272)	(107)	(1 266)	-	-
Dettes sur contrats de location- financement non courantes	(280)	-	-	(10)	(11)	(2)	(222)	(1)	(47)
Emprunts courants	(639)	-	(639)	-	-	-	-	-	-
Dettes sur contrats de location- financement courantes	(47)	(22)	(47)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(2 504)	(80)	(686)	(67)	(283)	(109)	(1 488)	(1)	(47)
TRÉSORERIE/(DETTE) NETTE	(203)	(58)	1 335	(58)	(262)	(109)	(1 245)	(1)	(31)

Flux de trésorerie issus des instruments dérivés au 31 mars 2016

Flux des exercices clos le 31 mars (en millions d'€)	Valeur comptable	2017		2018		2019-2021		2022 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	191	-	75	-	57	-	54	-	5
Actifs	191	-	75	-	57	-	54	-	5
Autres passifs courants	(290)	-	(114)	-	(96)	-	(67)	-	(13)
Passifs	(290)	-	(114)	-	(96)	-	(67)	-	(13)
INSTRUMENTS DÉRIVÉS	(99)	-	(39)	-	(39)	-	(13)	-	(8)

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans les autres actifs et passifs financiers au 31 mars 2016

Flux des exercices clos le 31 mars (en millions d'€)	Valeur comptable	2017		2018		2019-2021		2022 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres titres de participation	38	-	-	-	-	-	-	-	38
Autres actifs non courants	82	-	28	-	1	-	6	-	47
Clients et comptes rattachés	1 613	-	1 613	-	-	-	-	-	-
Autres actifs courants reliés aux activités opérationnelles	461	-	461	-	-	-	-	-	-
Actifs	2 194	-	2 102	-	1	-	6	-	85
Fournisseurs et comptes rattachés	(1 133)	-	(1 133)	-	-	-	-	-	-
Autres passifs courants	(684)	-	(684)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(1 817)	-	(1 817)	-	-	-	-	-	-
AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	377	-	285	-	1	-	6	-	85

Instruments financiers détenus au 31 mars 2015

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans la trésorerie/(dette) nette au 31 mars 2015

Flux des exercices clos le 31 mars (en millions d'€)	Valeur comptable	2016		2017		2018-2020		2021 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres actifs non courants	383	25	37	23	42	10	287	-	17
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants, nets	61	-	61	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 599	1	1 599	-	-	-	-	-	-
Actifs	2 043	26	1 697	23	42	10	287	-	17
Emprunts non courants	(2 847)	(134)	-	(103)	(750)	(71)	(2 100)	-	3
Dettes sur contrats de location- financement non courantes	(341)	-	-	(25)	(49)	(13)	(288)	-	(4)
Emprunts courants	(1 947)	-	(1 947)	-	-	-	-	-	-
Dettes sur contrats de location- financement courantes	(51)	(29)	(51)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(5 186)	(163)	(1 998)	(128)	(799)	(84)	(2 388)	-	(1)
TRÉSORERIE/(DETTE) NETTE	(3 143)	(137)	(301)	(105)	(757)	(74)	(2 101)	-	16

Flux de trésorerie issus des instruments dérivés au 31 mars 2015

Flux des exercices clos le 31 mars (en millions d'€)	Valeur comptable	2016		2017		2018-2020		2021 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	782	-	481	-	126	-	150	-	25
Actifs	782	-	481	-	126	-	150	-	25
Autres passifs courants	(1 360)	-	(679)	-	(301)	-	(344)	-	(36)
Passifs	(1 360)	-	(679)	-	(301)	-	(344)	-	(36)
INSTRUMENTS DÉRIVÉS	(578)	-	(198)	-	(175)	-	(194)	-	(11)

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans les autres actifs et passifs financiers au 31 mars 2015

Flux des exercices clos le 31 mars (en millions d'€)	Valeur comptable	2016		2017		2018-2020		2021 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres titres de participation	36	-	-	-	-	-	-	-	36
Autres actifs non courants	82	-	28	-	1	-	6	-	47
Clients et comptes rattachés	1 470	-	1 470	-	-	-	-	-	-
Autres actifs courants reliés aux activités opérationnelles	635	-	635	-	-	-	-	-	-
Actifs	2 223	-	2 133	-	1	-	6	-	83
Fournisseurs et comptes rattachés	(917)	-	(917)	-	-	-	-	-	-
Autres passifs courants	(558)	-	(558)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(1 475)	-	(1 475)	-	-	-	-	-	-
AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	748	-	658	-	1	-	6	-	83

27.6. Gestion du risque sur les matières premières

L'essentiel des matières premières achetées par le Groupe a déjà été modifié et inclus dans des pièces détachées. Pour les autres matières premières, le Groupe inclut dans les contrats clients une clause d'ajustement de prix, de telle sorte que le Groupe ne connaisse qu'une exposition limitée à la variation des prix des matières premières.

NOTE 28 · AUTRES PASSIFS OPÉRATIONNELS COURANTS

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Dettes de personnel	429	419
Impôt sur les sociétés	26	32
Autres taxes	66	105
Produits constatés d'avance	8	11
Autres dettes	490	389
Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles	290	1 360
Réévaluation des engagements fermes en devises faisant l'objet de couverture	172	176
AUTRES PASSIFS OPÉRATIONNELS COURANTS	1 481	2 492

Pour mémoire, au 31 mars 2015, les instruments dérivés négociés par Alstom Holdings (cette entité étant dans le périmètre des activités poursuivies) incluaient les couvertures de change opérationnelles du périmètre Énergie. Ces dérivés n'étaient pas comptabilisés comme des actifs et passifs disponibles à la vente, alors même que la réévaluation

des éléments couverts en devise étrangère du périmètre Énergie étaient, quant à elle, comptabilisée en actifs et passifs disponibles à la vente.

Au 31 mars 2016, seuls les dérivés relatifs aux activités poursuivies sont enregistrés au bilan.

NOTE 29 • FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

Les frais de personnel ainsi que les effectifs totaux pour l'exercice clos le 31 mars 2016 sont relatifs aux activités poursuivies. En conséquence, les montants au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015 ont été retraités.

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Frais de personnel	1 320	1 237
Charges sociales	389	379
Charges liées aux engagements de retraites et avantages assimilés (voir Note 25.7)	134	139
Coûts liés aux paiements fondés sur des actions (voir Note 23)	2	6
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	1 845	1 761

	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
Effectifs des sociétés consolidées à la fin de l'exercice		
Ingénieurs et cadres	14 426	12 569
Autres employés	16 544	15 538
EFFECTIFS TOTAUX	30 970	28 107

NOTE 30 • PASSIFS ÉVENTUELS ET CONTENTIEUX

30.1. Passifs éventuels

Obligations commerciales

Les obligations contractuelles du Groupe envers ses clients peuvent faire l'objet de garanties délivrées par des banques ou des sociétés d'assurance. Ces garanties peuvent couvrir aussi bien des passifs déjà inscrits au bilan que des passifs éventuels.

Pour émettre ces garanties, le Groupe dispose, d'une part, de lignes bilatérales non confirmées dans de nombreux pays et, d'autre part, d'une ligne syndiquée et confirmée de € 3,5 milliards, contractée auprès de cinq banques de tout premier ordre, permettant d'émettre des garanties bancaires d'une durée maximale de sept ans et ce, jusqu'au 1^{er} novembre 2018.

Au 31 mars 2016, l'encours total des garanties sur contrats des activités poursuivies délivrées par les banques et les sociétés d'assurance s'élève à € 7,6 milliards (contre € 7,0 milliards au 31 mars 2015).

L'encours disponible pour émissions au titre de la ligne syndiquée s'élève à € 1,1 milliards au 31 mars 2016 (contre € 2,0 milliards au 31 mars 2015). Les émissions au titre de la ligne de garanties syndiquées sont soumises à certains critères financiers (ratio d'endettement), basés sur les données consolidées du Groupe et cohérents avec le ratio d'endettement de la facilité de crédit.

Les indicateurs clés du Groupe utilisés pour calculer les critères financiers sont détaillés dans la Note 27.5.

Les engagements de financement hors-bilan ont été impactés par la clôture de la transaction avec General Electric, comme détaillé en Note 3.1.2.

Financement des ventes

Le Groupe a délivré, jusqu'en 2003, des garanties à des institutions financières ayant accordé des financements à des clients du Groupe, acheteurs d'équipements ferroviaires.

Jusqu'au 29 septembre 2015, les garanties octroyées au titre du financement des ventes concernaient des garanties données dans le cadre d'une location de longue durée de trains et d'équipements connexes exploités par London Underground Limited (*Northern Line*). Le client ayant exercé son droit unilatéral à étendre le contrat, l'engagement hors bilan correspondant à la valeur à laquelle Alstom aurait dû indemniser les banques si la période d'extension n'avait pas été confirmée, s'est éteint le 29 septembre 2015.

30.2. Contentieux

À titre préliminaire, il convient de noter que, en reprenant les activités Énergie d'Alstom, General Electric s'est engagé à supporter tous les passifs et risques associés, exclusivement ou de manière prédominante, à ces activités et, de manière symétrique, Alstom s'est engagé à conserver les passifs et risques associés aux activités non transférées. Des mécanismes d'indemnisation croisée d'une durée de 30 ans (Cross-Indemnification) et de réallocation d'actifs (Wrong Pocket) sont stipulés dans le contrat de cession afin d'assurer que d'une part, les actifs – et les passifs – associés aux activités cédées reviennent bien à – et soient bien supportés par – General Electric et d'autre part, les actifs – et les passifs – qui ne relèvent pas des activités Énergie reviennent à – et soient supportés par – Alstom. De ce fait, les conséquences des litiges en cours lors de la réalisation de la vente et portant sur ces activités sont prises en charge par General Electric. Des clauses d'indemnisation protègent Alstom en cas de réclamations de tiers dirigées vers Alstom et portant sur ces activités cédées. De ce fait, et dans la mesure où Alstom ne gère plus ces litiges, ceux-ci ne sont plus intégrés dans la présente section. Ceci s'applique notamment aux litiges suivants qui faisaient l'objet de précédentes publications :

- équipements GIS ;
- transformateurs de puissance ;
- centrale au lignite de Maritza.

Contentieux dans le cadre des activités courantes du Groupe

Dans le cadre de son activité courante, le Groupe est engagé dans plusieurs contentieux, principalement liés à des contrats. Ces procédures, qui concernent souvent des demandes d'indemnisation pour retard d'exécution ou pour des travaux complémentaires, sont fréquentes dans les domaines d'activité du Groupe, particulièrement pour des projets à long terme importants. Dans certains cas, les montants au titre de ces procédures contentieuses, qui peuvent être significatifs, sont réclamés au Groupe, et parfois, au Groupe solidairement avec ses partenaires dans le cadre de consortiums.

Certaines actions judiciaires engagées contre le Groupe ne font pas l'objet d'une demande d'indemnisation chiffrée au début de la procédure. Les montants retenus au titre de ces litiges sont pris en compte dans l'estimation de la marge à terminaison en cas de contrats en cours ou inclus dans les provisions et les autres passifs courants en cas de contrats terminés, lorsqu'ils sont jugés correspondre à une estimation fiable de passifs probables. Les coûts définitifs peuvent excéder le montant des provisions du fait de nombreux facteurs, notamment du caractère incertain de l'issue des litiges.

Autres contentieux

Amiante

Certaines filiales du Groupe font l'objet de procédures civiles relatives à l'utilisation de l'amiante en France, essentiellement, ainsi qu'en Italie et au Royaume-Uni. En France, ces procédures sont engagées par certains de leurs employés ou anciens employés ayant contracté une maladie professionnelle liée à l'amiante, en vue d'obtenir une décision leur permettant de recevoir une indemnisation complémentaire de la part des caisses de Sécurité sociale. D'autre part, des salariés et anciens salariés du Groupe non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante ont intenté des actions judiciaires devant les tribunaux français en vue d'obtenir l'indemnisation de préjudices ayant pour origine leur exposition préétendue à l'amiante, dont le préjudice spécifique d'anxiété.

Le Groupe estime que les cas où il aurait à supporter les conséquences financières de telles procédures ne constituent pas un risque significatif. Bien que l'issue de l'ensemble des affaires en cours liées à l'amiante ne puisse être prévue avec une certitude raisonnable, le Groupe considère que celles-ci ne devraient pas avoir d'effets défavorables significatifs sur sa situation financière.

Allégations de pratiques anticoncurrentielles

Activités de Transport au Brésil

En juillet 2013, l'autorité brésilienne de la concurrence (« CADE ») a perquisitionné plusieurs sociétés engagées dans les activités de transport au Brésil, dont la filiale d'Alstom, à la suite d'allégations de pratiques anticoncurrentielles et de paiements illicites. Après une phase d'enquête préliminaire, CADE a notifié en mars 2014 l'ouverture d'une procédure administrative à l'encontre de plusieurs sociétés, dont la filiale brésilienne d'Alstom, et de certains employés d'Alstom (actuels et anciens). Alstom coopère avec CADE. Les sanctions envisageables au Brésil en cas de pratiques anticoncurrentielles avérées incluent des amendes, des sanctions pénales et une exclusion temporaire des marchés publics. Des sanctions civiles sont également possibles. Après la phase préliminaire, cette procédure est actuellement dans la phase de production des éléments de preuve. La période des audiences s'est déroulée entre janvier et mars 2016 et les salariés actuels et anciens du Groupe ont été entendus dans le cadre de la production de leurs témoignages. CADE met activement en avant ses positions dans cette procédure et le rapport final établissant les conclusions de CADE est de ce fait attendu d'ici la fin 2016. Il est difficile d'évaluer avec précision l'issue de cette procédure. Des employés d'Alstom (actuels et anciens)

font également l'objet de poursuites pénales engagées par le procureur public de l'État de São Paulo dans le cadre de projets liés aux activités de transport faisant l'objet de la procédure de CADE.

En décembre 2014, le procureur public de l'État de São Paulo a intenté une action judiciaire contre la filiale d'Alstom au Brésil, ainsi qu'un certain nombre d'autres sociétés, portant sur des allégations de pratiques anticoncurrentielles concernant un projet de maintenance de trains qui fait également l'objet de procédures administratives depuis 2013.

Allégations de paiements illicites

Certaines sociétés du Groupe et/ou certains employés du Groupe (actuels et anciens) font actuellement l'objet d'enquêtes et/ou de procédures par des autorités judiciaires ou administratives (notamment au Brésil, au Royaume-Uni et en France) ou par des institutions financières internationales concernant des allégations de paiement illicites dans certains pays.

Le Groupe coopère avec les différentes autorités ou institutions concernées dans le cadre de l'ensemble de ces enquêtes ou procédures. Celles-ci peuvent se traduire par des sanctions pénales, notamment des amendes infligées au Groupe qui peuvent être significatives, l'exclusion de filiales du Groupe des procédures d'appels d'offres et peuvent engendrer des actions civiles.

Au Brésil, des actifs de deux filiales du Groupe ainsi que les actions de ces sociétés, ont été gelés suite à une décision préliminaire émise en février 2015 pour un montant de 287 millions de réals brésiliens (environ € 70 millions) en relation avec une procédure en cours concernant un projet relatif à des activités Énergie datant des années 1990. Entre-temps, un accord transactionnel a été conclu entre les parties et, compte tenu du fait que les deux filiales du Groupe engagées dans cette procédure doivent être transférées à General Electric dès que le gel des actions aura été levé, Alstom ne produira plus de rapport sur ce dossier lorsque le transfert sera devenu effectif.

Le procureur de l'État de São Paulo a initié en mai 2014 une action à l'encontre d'une filiale du Groupe au Brésil et de plusieurs autres sociétés, pour un montant total d'environ € 600 millions hors pénalités éventuelles, concernant un projet relatif à des activités de transport. Les filiales se défendent activement face à ces actions.

Alstom a conclu le 22 décembre 2014 un accord avec le département américain de la justice (DOJ) afin de mettre un terme à l'enquête initiée aux États-Unis depuis 2010 sur des filiales du Groupe concernant des allégations de violations potentielles du *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA). Deux anciennes filiales américaines, Alstom Power Inc. et Alstom Grid Inc. (anciennement Alstom T&D Inc.), ont accepté un accord de poursuites différées (*deferred prosecution agreements*) avec le DOJ relatif aux accusations de violation du FCPA. Étant donné que ces deux anciennes filiales américaines sont désormais détenues par General Electric, le suivi de leur accord de poursuites différées est géré par General Electric. Une autre filiale d'Alstom, Alstom Network Schweiz AG (anciennement Alstom Prom AG), a accepté de plaider coupable de violation des règles anti-corruption du FCPA. En conséquence, la société mère du Groupe, Alstom S.A., a accepté de plaider coupable de non-respect des dispositions du FCPA en matière de tenue des livres comptables et de contrôle interne et de payer une amende d'environ 772 millions de dollars américains. L'accord avec le DOJ a par ailleurs stipulé qu'aucune partie de l'amende ne pourra être transférée à General Electric dans le cadre de la cession des activités Énergie d'Alstom. La juridiction américaine compétente a approuvé cet accord lors d'une audience qui s'est tenue le 13 novembre 2015 et le paiement de l'amende prévue à cet accord a été effectué le 23 novembre 2015. Suite à la validation de cet accord, Alstom a transmis au DOJ le premier rapport annuel sur son programme d'intégrité dans le cadre de la période de trois ans prévue à l'accord pour la soumission de rapports annuels.

Au Royaume-Uni, le *Serious Fraud Office* (SFO) a ouvert des enquêtes en 2010. Au cours de l'exercice 2014/15, le SFO a engagé trois poursuites pénales à l'encontre d'entités du Groupe et de certains employés actuels et anciens concernant des projets situés en Pologne, en Tunisie, en Inde et en Hongrie relatifs aux activités de transport, et en Lituanie pour un projet relatif à des activités Énergie. En mars 2016, le SFO a annoncé la mise en accusation d'une septième personne dans son investigation. Il est prévu que la phase de procès commence en juin 2016 pour les projets transport. Il est difficile d'évaluer avec précision l'issue de ces procédures. Il convient de noter que la procédure portant sur le projet énergie en Lituanie implique une société transférée à General Electric. Compte tenu de la vente des activités Énergie d'Alstom à General Electric mentionnée dans la remarque préliminaire ci-dessus, les risques associés à ce dossier lituanien ainsi que sa gestion ont été transférés à General Electric.

La Banque mondiale et Alstom ont conclu un accord de règlement négocié le 21 février 2012. Dans le cadre de cet accord, la Banque mondiale a annoncé l'exclusion d'ALSTOM Hydro France et ALSTOM Network Schweiz AG (Suisse) ainsi que leurs filiales des procédures de marchés publics financées par la Banque Mondiale, pour une période de trois ans qui a pris fin le 21 février 2015. La Banque mondiale a en effet considéré qu'Alstom avait mis en place un programme de conformité au sein du Groupe qui respecte les principes requis par les directives en matière de conformité et d'intégrité de la Banque mondiale et avait satisfait à toutes les autres conditions de l'accord de règlement négocié en février 2012.

Métro de la ville de Budapest

En 2006, BKV a attribué à Alstom un contrat pour livrer des trains pour deux lignes de la ville de Budapest. Durant l'exécution du contrat, Alstom a subi des retards essentiellement imputables à des modifications de qualifications techniques demandées par BKV et au refus par l'organisme hongrois « NKH » de délivrer en 2010 l'homologation définitive des trains (en août 2007, le NKH avait délivré un agrément préliminaire). Le 19 octobre 2010, BKV a résilié le contrat et appelé les garanties bancaires. En juillet 2011, les parties sont convenues de la remise en vigueur du contrat et de la suspension de la procédure d'arbitrage initiée en janvier 2011 par Alstom. L'homologation définitive des trains a été obtenue en juillet 2012. La procédure d'arbitrage a repris le 17 décembre 2012 et se trouve en phase d'évaluation des dommages réclamés par les parties et d'expertise.

Infrastructures ferroviaires CR-1 Marmaray – Turquie

En mars 2007, le ministère turc des Transports (DLH) a attribué le contrat de modernisation d'environ 75 km d'infrastructures ferroviaires dans la région d'Istanbul, connu sous le nom de « Marmaray Commuter Rail Project (CR-1) », au consortium Alstom Dogus Marubeni (AMD) dont est membre la principale filiale française d'Alstom Transport. Ce projet, qui incluait des travaux de tunnel ferroviaire transcontinental sous le Bosphore, a subi d'importants retards essentiellement imputables à des difficultés de mise à disposition du site de construction par DLH. Le consortium AMD a de ce fait résilié le contrat en 2010, décision contestée par DLH qui a alors appelé les garanties bancaires émises par le consortium à hauteur d'un montant d'environ € 80 millions. À la suite d'injonctions, le paiement de ces garanties bancaires a été interdit et le consortium AMD a immédiatement initié une procédure d'arbitrage en vue de régler le litige au fond. Le tribunal arbitral a décidé en décembre 2014 que le contrat devait être considéré comme résilié par application du droit turc et a autorisé les parties à produire leurs réclamations respectives pour les dommages résultant de cette résiliation. La procédure d'arbitrage est désormais en phase d'évaluation des dommages et les parties revoient les questions de production des documents applicables. En parallèle, DLH a renouvelé ses tentatives

pour obtenir le paiement des garanties bancaires mais les actions en défense du consortium AMD ont permis à ce stade le rejet de ces demandes. Par ailleurs, en vertu d'une demande d'arbitrage notifiée le 29 septembre 2015, la société Marubeni a lancé une procédure à l'encontre de la société Alstom Transport SA, prise en sa qualité de chef de file du consortium, en vue d'être indemnisée des conséquences de la résiliation du contrat avec AMD. Selon une approche identique, en vertu d'une demande d'arbitrage en date du 15 mars 2016, l'autre partenaire consorcial Dogus a lancé une procédure à l'encontre de la société Alstom Transport SA avec des prétentions similaires et une demande de consolidation des litiges entre les membres du consortium en une procédure unique. Alstom Transport SA rejette ces demandes d'indemnisation et se défend en conséquence dans la procédure.

Signalisation du métro de São Paulo – Brésil

En juillet 2008, la société du métro de São Paulo (CMSP) a attribué à la filiale d'Alstom Transport au Brésil un contrat pour l'installation des systèmes de signalisation des lignes 1, 2 et 3 du métro de São Paulo. La réalisation du projet a subi des retards importants dont les causes sont contestées par les parties, chaque partie en attribuant l'origine à l'autre. CMSP ayant appliqué des pénalités de retard et refusé d'accorder aussi bien des extensions de délais que des compensations financières, la filiale d'Alstom Transport au Brésil a porté ses réclamations devant un tribunal arbitral. Cette procédure avait été suspendue afin de permettre aux parties d'explorer une résolution amiable du litige. Un accord transactionnel mettant fin au litige a été conclu le 30 novembre 2015, en intégrant notamment des abandons réciproques de réclamations, puis soumis pour validation à l'institution d'arbitrage compétente. Cette validation est intervenue le 27 janvier 2016 et a donc permis de clôturer ce litige, qui de ce fait ne fera plus l'objet de rapport dans cette section.

Trains régionaux Minuetto & Trains à grande vitesse Pendolino – Italie

La filiale d'Alstom Transport en Italie est engagée dans deux procédures contentieuses avec la société de chemins de fer italienne Trenitalia, l'une liée à un contrat de fourniture de trains régionaux Minuetto attribué en 2001 (le « litige Minuetto »), l'autre à un contrat de fourniture de rames de trains à grande vitesse Pendolino attribué en 2004 (le « litige Pendolino »). Chacun de ces contrats a subi des problèmes techniques ainsi que des retards conduisant la société Trenitalia à appliquer des pénalités techniques et de retards et, par voie de conséquence, des rétentions de paiement. Les parties étant en désaccord sur certains aspects techniques, les causes des retards survenus et les responsabilités y afférentes, les différends relatifs à ces contrats ont été portés devant les tribunaux italiens en 2010 et 2011 respectivement. Dans le cadre du litige Minuetto, le rapport d'expertise a été produit et Alstom en conteste le contenu par des demandes de modifications. Cette contestation est en cours de revue par la juridiction compétente. Dans le cadre du litige Pendolino, le rapport d'expertise a également été produit et Alstom a obtenu certaines corrections à ce rapport après en avoir contesté le contenu. Pour ce litige, la phase d'expertise est donc achevée et la procédure suit son cours sur les questions de droit.

Trains Intercités – Pologne

Le 30 mai 2011, PKP Intercity S.A. (« PKP ») et les filiales d'Alstom Transport en Pologne et Italie ont signé un contrat pour la livraison de trains et services de maintenance à PKP. La livraison des trains avec le système de signalisation initialement prévu ne s'est pas avérée possible en raison de l'état des infrastructures ferroviaires en Pologne. Un litige est ainsi né entre les parties portant sur les dommages liés aux retards du projet, et PKP a lancé une procédure d'arbitrage le 29 avril 2015. Cette procédure d'arbitrage est dans la phase d'évaluation des dommages réclamés par les parties.

Northern Line – Royaume-Uni

En 1997, NLSP (une société de projet détenue à 100 % par ALSTOM UK Holdings Ltd) signait un contrat (« Contrat ») avec la société London Underground Ltd (LUL) pour la maintenance de 106 trains et équipements pour la ligne *Northern Line*. En 2002, LUL transférait ce Contrat à Tube Lines (TLL). La durée actuelle de ce Contrat est de 30 ans (1997-2027) répartie sur plusieurs périodes.

Le Contrat est une combinaison de deux contrats portant respectivement sur le leasing des actifs et leur maintenance.

Un litige a fait surface entre les parties au sujet de la méthode de calcul des loyers de leasing payables par TLL pour les équipements de la *Northern Line*. De ce fait, une procédure de règlement alternative des litiges par voie d'adjudication a été initiée par TLL le 11 mai 2015. Cette

procédure d'adjudication est une forme accélérée de règlement alternatif des litiges, chaque partie pouvant ultérieurement faire appel de la décision de l'adjudicateur par voie de recours judiciaire. Par décision en date du 29 octobre 2015, l'adjudicateur a donné gain de cause à Alstom. Dans le prolongement de cette décision, un accord transactionnel a été conclu entre les parties afin de régler la répartition des frais juridiques du litige. Cet accord met fin à ce litige qui ne fera donc plus l'objet de rapport dans cette section.

Il n'y a pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont le Groupe est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

NOTE 31 • ENGAGEMENTS DE LOCATION

<i>(en millions d'€)</i>	Total	Échéance des redevances		
		Inférieure à 1 an	de 1 à 5 ans	Supérieure à 5 ans
Location de longue durée (*)	332	59	273	-
Locations financement	32	10	12	10
Locations simples	245	29	133	83
TOTAL AU 31 MARS 2016	609	98	418	93
Location de longue durée (*)	423	62	361	-
Locations financement	85	17	52	16
Locations simples	471	96	275	100
TOTAL AU 31 MARS 2015	979	175	688	116

(*) Engagement afférent à un contrat de location des trains et équipements connexes (voir Note 26) avec les intérêts à payer.

Les mouvements entre le 31 mars 2015 et 2016 proviennent principalement du transfert de l'ancien siège social de Levallois à General Electric.

NOTE 32 • HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux comptes au titre des deux derniers exercices ont été les suivants :

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2016				Exercice clos le 31 mars 2015			
	Mazars		PricewaterhouseCoopers		Mazars		PricewaterhouseCoopers	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	4,8	84 %	5,3	86 %	7,0	80 %	10,3	87 %
ALSTOM SA	0,8	14 %	0,9	15 %	0,7	8 %	1,2	10 %
Entités intégrées globalement	4,0	70 %	4,4	71 %	6,3	72 %	9,1	77 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de commissariat aux comptes	0,8	14 %	0,2	4 %	1,7	19 %	1,1	9 %
ALSTOM SA	0,3	5 %	0,1	2 %	0,3	3 %	0,7	5 %
Entités intégrées globalement	0,5	9 %	0,1	2 %	1,4	16 %	0,4	4 %
Sous-total	5,6	98 %	5,5	89 %	8,7	99 %	11,4	96 %
AUTRES PRESTATIONS								
Juridique, fiscal, social (*)	0,1	2 %	0,7	11 %	0,1	1 %	0,5	4 %
Autres prestations	-	-	-	-	-	-	-	5 %
Sous-total	0,1	2 %	0,7	11 %	0,1	1 %	0,5	4 %
TOTAL	5,7	100 %	6,2	100 %	8,8	100 %	11,9	100 %

(*) Assistance fiscale rendue en dehors de la France permettant aux filiales étrangères du Groupe de répondre à certaines obligations déclaratives locales.

NOTE 33 • PARTIES LIÉES

Le Groupe a identifié les parties liées suivantes :

- les actionnaires du Groupe ;
- les coentreprises et entreprises associées (y compris les alliances Énergie) ;
- l'État ou entreprises publiques ;
- les principaux dirigeants.

33.1. Actionnaires du Groupe

Bouygues, société française cotée à la Bourse de Paris, et l'Agence des Participations de l'État sont les principaux actionnaires du Groupe détenant plus de 5 % du capital de la société mère.

Au 31 mars 2016, l'Agence des Participations de l'État et Bouygues détiennent respectivement 20 % et 8 % du capital et des droits de vote.

33.2. Informations relatives aux parties liées

Les transactions avec les parties liées concernent essentiellement les opérations avec les sociétés sur lesquelles Alstom exerce une influence notable ou les coentreprises sur lesquelles Alstom exerce un contrôle conjoint. Les transactions entre parties liées s'effectuent sur une base de prix de marché.

De plus, Alstom réalise des opérations avec des entreprises publiques, en particulier les groupes SNCF, RATP et les municipalités.

Les transactions avec le groupe SNCF concernent la conception et la fabrication de tout type de matériel roulant (tram-train, trains régionaux et intercités, Trains à Grande Vitesse) pour les besoins de SNCF Mobilités. Elles concernent également la conception, la fabrication et la fourniture d'équipements et de solutions de signalisation et de sécurité.

Les transactions avec le groupe RATP concernent la conception et la fabrication de matériel roulant pour le réseau parisien (les trains régionaux à doubles niveaux, métros et tramways).

Les transactions avec les municipalités françaises sont relatives à la conception et la fabrication de métros, tramways, de signalisation, travaux énergétiques et d'infrastructure.

Dans la continuité de ces transactions, le Groupe fournit également des services associés comme la fourniture de pièces détachées, la réparation et la maintenance du matériel.

Toutes ces opérations sont réalisées dans le cadre d'appels d'offres sur le marché public, régis par une réglementation stricte, et dans un environnement concurrentiel répondant à des conditions normales de marché.

Bouygues et Alstom sont aussi impliqués dans divers contrats qui font partie du cours normal de l'activité (ex. : contrats de téléphonie, contrats de construction). Ces relations d'affaires sont faites à des conditions normales de marché. Ces flux d'exploitation ne sont pas significatifs aux bornes du Groupe.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2016		Au 31 mars 2016	
	Produits	Charges	Créances	Dettes
Coentreprises	36	-	9	-
Entités associées	3	-	-	-

33.3. Montant comptabilisé en charge au titre des rémunérations et autres avantages accordés aux principaux dirigeants

Le Groupe considère que les principaux dirigeants du Groupe au sens d'IAS 24 sont les membres du Comité exécutif. Consécutivement à l'opération avec General Electric, une transition a été opérée entre l'ancien Comité exécutif en fonction jusqu'au 2 novembre 2015 et le nouveau. De plus Monsieur Patrick Kron a démissionné de ses fonctions de Président du Board et de Président-Directeur Général d'Alstom. Il a été remplacé par Monsieur Henri Poupart-Lafarge à compter du 1^{er} février 2016.

(en milliers d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2016	31 mars 2015
Rémunérations ⁽¹⁾	24 399	8 136
Rémunération fixe	4 847	4 752
Rémunération variable	3 002	3 384
Montants exceptionnels	16 550	-
Engagements de retraite et avantages assimilés	1 064	3 694
Avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies	915	3 558
Avantages postérieurs à l'emploi à cotisations définies	149	136
Autres engagements de retraite	-	-
Autres avantages	6 987	5 384
Avantages en nature	455	209
Contributions sociales à la charge de l'employeur	5 459	2 080
Paievements fondés sur des actions ⁽²⁾	1 073	3 095
TOTAL	32 450	17 214

(1) Les montants exceptionnels incluent les primes exceptionnelles de rétention liées à la conclusion de l'opération avec General Electric, établis en accord avec General Electric, ainsi que des indemnités de départ. Ils incluent également le montant de la rémunération conditionnelle et exceptionnelle versée à Monsieur Patrick Kron conformément à la décision du Conseil d'administration du 4 novembre 2014.

(2) Charge enregistrée dans le compte de résultat au titre des plans d'options de souscription d'actions et de remise d'actions de performance.

Les mouvements entre le 31 mars 2015 et le 31 mars 2016 proviennent essentiellement :

- de la réorganisation du Comité exécutif après la vente des activités Énergie à General Electric, qui est passé de 7 à 12 membres, en plus du Président-Directeur Général ;
- du changement de Président-Directeur Général considéré comme une modification des hypothèses actuarielles de la provision des plans de retraite à prestations définies.

NOTE 34 • ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le Groupe n'a pas identifié d'événement postérieur à la clôture qui devrait être mentionné dans les notes aux états financiers.

NOTE 35 • PRINCIPALES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Sont énumérées ci-après les principales sociétés du Groupe. La liste complète des sociétés consolidées est disponible sur demande au Siège du Groupe.

Société	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
SOCIÉTÉ MÈRE			
ALSTOM SA	France	-	Société mère
SOCIÉTÉS HOLDINGS			
ALSTOM Southern Africa Holdings	Afrique du Sud	100%	Intégration globale
ALSTOM Investment Company Ltd	Chine	100%	Intégration globale
ALSTOM España IB SA Holding	Espagne	100%	Intégration globale
ALSTOM Transportation Holding US Inc.	États-Unis	100%	Intégration globale
ALSTOM Holdings	France	100%	Intégration globale
ALSTOM Power Holdings	France	100%	Intégration globale
ALSTOM T20	France	100%	Intégration globale
ALSTOM SpA	Italie	100%	Intégration globale
ALSTOM Transport Holdings BV	Pays-Bas	100%	Intégration globale
ALSTOM Holdings BV	Pays-Bas	100%	Intégration globale
ALSTOM Transport UK (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100%	Intégration globale
SOCIÉTÉS OPÉRATIONNELLES			
GIBELA Rail Transport Consortium (PTY) Ltd	Afrique du Sud	61%	Intégration globale
CITAL	Algérie	49%	Mise en équivalence
ALSTOM Transport Deutschland GmbH	Allemagne	100%	Intégration globale
ALSTOM Transport Australia Pty Ltd	Australie	100%	Intégration globale
ALSTOM Belgium SA	Belgique	100%	Intégration globale
ALSTOM Brasil Energia e Transporte Ltda	Brésil	100%	Intégration globale
ALSTOM Transport Canada	Canada	100%	Intégration globale
CASCO Signalling Ltd	Chine	49%	Mise en équivalence
SHANGHAI ALSTOM Electrical Equipment Ltd	Chine	60%	Intégration globale
ALSTOM Transporte, SA	Espagne	100%	Intégration globale
ALSTOM Transportation Inc.	États-Unis	100%	Intégration globale
ALSTOM Signalling Inc.	États-Unis	100%	Intégration globale
ALSTOM Signalling Operation, LLC	États-Unis	100%	Intégration globale
ALSTOM Transport SA	France	100%	Intégration globale
ALSTOM Hong Kong Ltd	Hong Kong	100%	Intégration globale
ALSTOM Transport India Ltd	Inde	100%	Intégration globale
CITADIS Israël Ltd	Israël	100%	Intégration globale
ALSTOM Ferroviaria SpA	Italie	100%	Intégration globale
ALSTOM Transport Mexico, SA de C.V.	Mexique	100%	Intégration globale
ALSTOM Transport BV	Pays-Bas	100%	Intégration globale
The Breakers Investments BV	Pays-Bas	33%	Mise en équivalence
ALSTOM Transport SA Romania	Roumanie	93%	Intégration globale
ALSTOM Transport UK Ltd	Royaume-Uni	100%	Intégration globale
SIGNALLING Solutions Ltd	Royaume-Uni	100%	Intégration globale
ALSTOM NL Service Provision Ltd	Royaume-Uni	100%	Intégration globale
ALSTOM Babcock Costain JV	Royaume-Uni	33%	Mise en équivalence
ALSTOM Transport (S) Pte Ltd	Singapour	100%	Intégration globale
ALSTOM Transport AB	Suède	100%	Intégration globale

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 mars 2016)

Aux Actionnaires

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 mars 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société ALSTOM S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les points suivants exposés dans les états financiers consolidés :

- la note 1.1 « Réorientation stratégique d'Alstom », la note 3 « Changements du périmètre de consolidation » et la note 12 « Participations dans les coentreprises et entreprises associées » qui exposent le traitement comptable et les incidences de la transaction avec General Electric portant sur la cession des activités Énergie du Groupe, l'acquisition de l'activité Signalisation de General Electric et l'investissement dans les alliances avec General Electric ; et
- la note 30.2 « Contentieux » qui fait état d'enquêtes en cours par des autorités judiciaires au titre d'allégations de paiements illicites dans certains pays.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

1. Finalisation de la transaction réalisée avec General Electric, suivie de la réalisation de l'offre publique de rachat d'actions

La note 3.1.1 « Plus-value de cession des activités Énergie » de l'annexe aux comptes consolidés précise les principes de calcul de la plus-value de cession des entités Énergie à General Electric et la note 3.1.2 « États financiers des activités non poursuivies » présente le traitement comptable des actifs destinés à la vente et activités non poursuivies en application de la norme IFRS 5.

La note 1.1 « Réorientation stratégique d'Alstom » de l'annexe aux comptes consolidés présente les principes appliqués pour la comptabilisation des impacts liés à l'acquisition de l'activité Signalisation de General Electric, les principes mis en œuvre pour la comptabilisation des investissements dans les alliances avec General Electric, et les principes utilisés pour la comptabilisation de l'offre publique de rachat d'actions.

Nous avons vérifié le caractère approprié des principes appliqués et la correcte application de ces principes. Par ailleurs, nous avons vérifié que la note 1.1 « Réorientation stratégique d'Alstom », la note 3 « Changements du périmètre de consolidation » et la note 12 « Participations dans les coentreprises et entreprises associées » de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.

2. Contrats de construction

Comme l'indiquent les notes 2.2, 2.3.6, 2.3.17, 24 et 30.1 de l'annexe aux comptes consolidés relatives à la comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle, votre Groupe procède à des estimations pouvant avoir une incidence significative, notamment dans la détermination de la marge à terminaison de chaque contrat, évaluée sur la base des derniers éléments connus relatifs à son déroulement. Ces estimations sont reflétées au bilan dans les rubriques « Contrats de constructions en cours, actif », « Contrats de constructions en cours, passif » et, dans le cas des contrats achevés, dans la rubrique « Provisions courantes ». Nos travaux ont consisté à examiner le processus mis en place par votre Groupe dans ce domaine et à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ses estimations.

3. Écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles

Votre Groupe a procédé, à la clôture de l'exercice, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et a apprécié s'il existait un indice de perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles, selon les modalités décrites dans la note 2.3.12 de l'annexe aux comptes consolidés.

En ce qui concerne les écarts d'acquisition, nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation et avons vérifié que la note 10.1 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée.

En ce qui concerne les immobilisations corporelles et incorporelles, nous avons examiné les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les analyses réalisées, nous avons revu les calculs des dépréciations enregistrées et nous avons vérifié que les notes 6, 10.2 et 11 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée.

4. Contentieux

S'agissant des contentieux, nous avons examiné les procédures en vigueur dans votre Groupe permettant leur recensement, leur évaluation et leur traduction comptable. Nous nous sommes assurés que l'état des contentieux et les incertitudes éventuelles y afférentes étaient décrits de façon appropriée dans la note 30.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

5. Impôts différés actifs

Comme indiqué dans les notes 2.2 et 2.3.16 de l'annexe aux comptes consolidés relatives aux impôts, Alstom procède à une revue de la valeur comptable des actifs d'impôt différé à chaque clôture. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent cette analyse, à revoir les calculs réalisés et à vérifier que les notes 2.2, 2.3.16 et 8 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée.

Comme le mentionne la note 2.2 de l'annexe aux comptes consolidés, plusieurs éléments mentionnés aux paragraphes précédents reposent sur des estimations et des hypothèses qui ont, par nature, un caractère incertain et dont la réalisation est susceptible de différer parfois de manière significative des données prévisionnelles utilisées.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 11 mai 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Édouard Demarcq

Mazars

Cédric Haaser

COMPTES ANNUELS

au 31 mars 2016

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2016	31 mars 2015
Redevances et autres produits d'exploitation		99	135
Frais administratifs et autres charges d'exploitation		(85)	(76)
Dotations/Reprises aux amortissements et aux provisions		1	(1)
Résultat d'exploitation	4	15	58
Produits d'intérêts		139	171
Charges d'intérêts		(142)	(172)
Dotations aux amortissements et dépréciations		(300)	-
Frais et primes d'émission d'emprunts rattachés à l'exercice		(9)	(7)
Différences de change		19	-
Résultat financier	5	(292)	(8)
Résultat courant		(276)	50
Résultat exceptionnel	6	(91)	(686)
Produit d'impôt sur les sociétés	7	100	39
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		(268)	(597)
<i>Total des produits</i>		<i>1 107</i>	<i>443</i>
<i>Total des charges</i>		<i>(1 375)</i>	<i>(1 041)</i>

BILAN

Actif

(en millions d'€)	Note	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
ACTIF IMMOBILISÉ			
Immobilisations incorporelles		-	2
Titres de participation	8	8 016	8 316
Créances rattachées à des participations	8	303	6 943
Total actif immobilisé		8 319	15 261
ACTIF CIRCULANT			
Créances	9	163	171
Disponibilités		-	1
Comptes de régularisation	10	6	15
Total actif circulant		170	187
TOTAL ACTIF		8 489	15 448

Passif

(en millions d'€)	Note	Au 31 mars 2016	Au 31 mars 2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital		1 534	2 169
Primes d'émission, de fusion, d'apport		884	879
Réserve légale		210	210
Réserve indisponible		21	9
Réserve générale		4 093	7 267
Report à nouveau		-	-
Résultat de l'exercice		(268)	(597)
Total capitaux propres	11	6 473	9 937
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	12	8	736
DETTES			
Emprunts obligataires	14	1 995	3 888
Autres emprunts	15	0	741
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	16, 17	9	7
Autres dettes	16, 17	4	139
Comptes de régularisation		-	0
Total dettes		2 008	4 775
TOTAL PASSIF		8 489	15 448

NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Base d'établissement des comptes annuels	115	Note 10	Charges à répartir	119
Note 2	Description des méthodes comptables	115	Note 11	Capitaux propres	119
Note 3	Faits caractéristiques de l'exercice	116	Note 12	Provisions pour risques et charges	120
Note 4	Résultat d'exploitation	117	Note 13	Obligations remboursables en actions	121
Note 5	Résultat financier	117	Note 14	Emprunts obligataires	122
Note 6	Résultat exceptionnel	117	Note 15	Autres emprunts	122
Note 7	Impôt sur les sociétés	118	Note 16	Dettes et entreprises liées	123
Note 8	Titres de participation et créances rattachées	118	Note 17	Échéancier des dettes à la clôture de l'exercice	123
Note 9	Créances de l'actif circulant	119	Note 18	Autres informations	123

NOTE 1 • BASE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES ANNUELS

Les comptes sociaux au 31 mars 2016 sont établis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables en France selon le règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables du 5 juin 2014 ainsi que les avis et recommandations ultérieurs de l'Autorité des Normes Comptables.

Ces comptes ont été préparés selon les mêmes principes et méthodes d'évaluation qu'au 31 mars 2015.

NOTE 2 • DESCRIPTION DES MÉTHODES COMPTABLES

2.1. Titres de participation

La valeur brute des titres est constituée par leur coût d'achat hors frais d'acquisition.

La valeur d'inventaire est appréciée en fonction d'une approche multicritères :

- La valeur d'inventaire est généralement appréciée d'après la valeur d'utilité, retenue comme étant la valeur d'entreprise nette de l'endettement. La valeur d'entreprise est égale à la somme des flux de trésorerie actualisés et de la valeur résiduelle terminale actualisée, et représente la capacité des actifs à générer des profits et de la trésorerie.
- Lorsque des valeurs de référence liées à des transactions récentes ou envisagées, ou toute autre valeur de marché existent, ces dernières sont également prises en compte dans l'évaluation de la valeur d'inventaire.

Quand la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constatée.

2.2. Capital social

Toute augmentation de capital est enregistrée pour la valeur nominale des actions émises. Lorsque le prix d'émission est supérieur à la valeur nominale, la différence figure en prime d'émission.

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur le montant de la prime d'émission. Si la prime est insuffisante pour permettre l'imputation de la totalité des frais, l'excédent des frais est comptabilisé en immobilisations incorporelles et est amorti sur une durée de cinq ans.

2.3. Provisions pour risques et charges

Provisions pour litiges et réclamations

La Société identifie et analyse de façon régulière les contentieux en cours dans lesquelles elle est engagée. Lorsque des provisions sont jugées nécessaires, celles-ci sont évaluées sur la base de la meilleure estimation à la date de clôture de la sortie de ressources requise pour éteindre l'obligation. Ces estimations prennent en considération l'information disponible et l'éventail des résultats possibles.

Lorsque les événements et les circonstances connaissent des évolutions non conformes aux attentes, les coûts finalement encourus peuvent différer de ces estimations.

Provision pour rémunérations conditionnelles

Par décision du Conseil d'administration du 28 janvier 2016, Monsieur Patrick Kron a quitté ses fonctions de Président-Directeur Général, Monsieur Henri Poupard-Lafarge a été nommé Président-Directeur Général au 1^{er} février 2016.

Monsieur Patrick Kron bénéficiait d'un plan de rémunération conditionnel à long terme lié à des performances pluriannuelles de l'entreprise à atteindre.

Le Conseil d'administration a également décidé d'allouer au Président-Directeur Général présent jusqu'au 31 janvier 2016 une rémunération conditionnelle exceptionnelle au sens de l'article 23.2.3, 9^e alinéa du Code AFEP-MEDEF.

Le versement de cette rémunération était conditionné à la réalisation effective de la transaction avec General Electric survenue le 2 novembre 2015, ainsi qu'à la présence effective du dirigeant à la tête de l'entreprise à la date de son versement.

La Société a enregistré la charge et le versement de cette rémunération exceptionnelle dans ses comptes.

Provision pour retraite et avantages assimilés

L'engagement de la Société au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont bénéficie son Président-Directeur Général est calculé selon la méthode des unités de crédit projetées. Cet engagement est intégralement provisionné.

2.4. Emprunts

Les emprunts (les emprunts obligataires et les billets de trésorerie) figurent au passif pour leur montant nominal. Les frais et primes d'émission figurent en charges à répartir ou en produits constatés d'avance et sont étalés sur la durée des emprunts.

2.5. Intégration fiscale

La Société est société mère d'un groupe d'intégration fiscale français incluant ALSTOM Holdings et plusieurs filiales françaises d'ALSTOM Holdings.

Chaque société du groupe fiscal calcule son impôt sur les sociétés sur la base de ses propres résultats de l'année comme en l'absence d'intégration. La Société enregistre un produit ou une charge correspondant au solde entre l'impôt dû sur le résultat d'ensemble et la somme des charges d'impôt constatées par les sociétés intégrées.

Les filiales intégrées quittant le groupe d'intégration fiscale perdent tout droit sur les crédits d'impôt obtenus et les reports déficitaires et moins-values à long terme réalisés pendant la période d'appartenance au périmètre d'intégration fiscale et non encore utilisés par la filiale à la date de sortie.

NOTE 3 • FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

3.1. Réorientation stratégique d'Alstom

Le 2 novembre 2015, Alstom et General Electric ont finalisé la transaction présentée ci-après.

3.1.1. Présentation de la transaction entre Alstom et General Electric

Le 26 avril 2014, le Conseil d'administration d'ALSTOM a reçu de General Electric une offre, actualisée le 20 juin 2014, de rachat de ses activités Énergie. Le Conseil d'administration de la Société a émis à l'unanimité un avis favorable à l'offre de General Electric. L'offre comprend les éléments suivants :

- l'acquisition par General Electric des activités de Thermal Power, Renewable Power et Grid ainsi que les services centraux et les services partagés ;
- la création de trois alliances avec General Electric ;
- l'acquisition par Alstom de la majeure partie de l'activité Signalisation de General Electric.

La cession des activités Énergie, conjuguée avec l'investissement du groupe Alstom dans trois alliances (Grid, Renewable, nucléaire Monde et vapeur France) et dans l'activité Signalisation de General Electric a généré un encaissement net de € 9,0 milliards, incluant la trésorerie des entités Power et Grid cédée entre le 1^{er} avril 2014 et le 2 novembre 2015.

Acquisition par General Electric des activités de Thermal Power, Renewable Power et Grid

En reprenant les activités Énergie d'Alstom, General Electric s'est engagé à reprendre tous les actifs et tous les passifs et risques associés, exclusivement ou de manière prédominante, aux activités Énergie. Des mécanismes d'indemnisation croisée (*Cross-Indemnification*) et de réallocation d'actifs (*Wrong Pocket*) ont été mis en place, sur 30 ans.

Dans quelques pays, les autorisations requises sur un plan réglementaire ainsi qu'en vertu du contrôle des concentrations sont toujours en attente (principalement en Russie).

Création de trois alliances

Dans le cadre du rachat par General Electric des activités Énergie d'Alstom, trois alliances sont créées :

- une alliance Grid qui regroupe les activités d'Alstom Grid et de General Electric Digital Energy (Alstom détient en capital et en droits de vote une participation de 50 % – une action dans chacune des coentreprises) ;
- une alliance Renewable qui regroupe les activités Hydro-électrique, Éolien offshore et Marémotrice d'Alstom (Alstom détient en capital et en droits de vote une participation de 50 % – une action dans chacune des coentreprises) ;
- le périmètre de l'alliance des activités nucléaires dans le monde et la vapeur en France inclut la production et la maintenance de la gamme d'équipements « Arabelle » pour centrales nucléaires, ainsi que les équipements de turbine à vapeur d'Alstom et leur maintenance sur le marché français. Alstom détient 20 % – une action dans cette coentreprise et dispose de 50 % – deux des droits de vote. L'État français dispose d'une action préférentielle lui accordant des droits de veto ainsi que des droits de gouvernance spécifiques notamment dans le domaine de la sécurité et des technologies pour centrales nucléaires en France.

L'investissement d'Alstom dans ces alliances représente € 2,4 milliards.

Acquisition par Alstom de l'activité Signalisation de General Electric

Les accords conclus avec General Electric prévoient l'acquisition par Alstom de l'activité Signalisation de General Electric (« GE Signalling ») dans le domaine ferroviaire.

L'acquisition de GE Signalling renforce la position d'Alstom dans le transport de marchandises ainsi que sa présence en Amérique du Nord.

L'acquisition de GE Signalling est consentie pour un prix de € 0,7 milliard (sur une base sans dette et sans trésorerie), avec une possibilité d'ajustement basée sur le niveau de besoin en fonds de roulement à la date de réalisation de l'acquisition comparé à un niveau cible.

3.1.2. Offre publique de rachat d'actions

Suite à la finalisation de la transaction globale avec General Electric, une offre publique de rachat d'actions de € 3,2 milliards a été soumise à l'approbation de l'assemblée générale qui s'est tenue le 18 décembre 2015. Cette offre était ouverte du 23 décembre 2015 au 20 janvier 2016. Le 26 janvier 2016, l'Autorité des marchés financiers a rendu publics les résultats de l'offre.

Sur la base de ces résultats, le 28 janvier 2016, le Conseil d'administration a fixé le nombre d'actions rachetées à 91,5 millions (à un prix de € 35 par action). Puis il a approuvé la réduction de capital de € 640,5 millions (valeur nominale de € 7 par action) par annulation des actions rachetées. Le Conseil d'administration a reconnu que la différence entre la valeur nominale et la valeur de rachat des actions annulées représentait une prime de € 28 par action et a décidé de déduire cette prime du poste « réserve générale ».

3.2. Accord entre Alstom et le département américain de la justice

Alstom a conclu le 22 décembre 2014 un accord avec le département américain de la justice (DOJ) afin de mettre un terme à l'enquête initiée aux États-Unis en 2010 sur des filiales du Groupe concernant des allégations de violations potentielles du *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA).

Deux filiales américaines, Alstom Power Inc. et Alstom Grid Inc. (anciennement Alstom T&D Inc.), ont accepté un accord de poursuites différées (*deferred prosecution agreements*) avec le DOJ relatif aux accusations de violation du FCPA ; si ces deux filiales américaines respectent les termes de leur accord, les poursuites pénales seront abandonnées au bout de trois ans. Une autre filiale d'Alstom, Alstom Network Schweiz AG (anciennement Alstom Prom AG), a accepté de plaider coupable de violation des règles anti-corruption du FCPA. En conséquence, la société mère du Groupe, ALSTOM, a accepté de plaider coupable de non-respect des dispositions du FCPA en matière de tenue des livres comptables et de contrôle interne et de payer une amende d'environ USD 772 millions.

L'accord avec DOJ a par ailleurs stipulé qu'aucune partie de l'amende ne pourra être transférée à GE dans le cadre de la cession des activités Énergie d'Alstom.

Le paiement de l'amende est intervenu en novembre 2015, pour un montant de € 726 millions.

NOTE 4 • RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Les redevances facturées aux filiales du Groupe pour l'usage du nom ALSTOM (€ 93 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2016) constituent l'essentiel des produits d'exploitation.

Les frais administratifs et autres charges d'exploitation comprennent les frais de gestion facturés par ALSTOM Holdings, les charges d'exploitation externes, les rémunérations brutes du Président-Directeur Général

(€ 3 374 462 versés pour l'exercice clos le 31 mars 2016), les jetons de présence et rémunérations dus au titre de l'exercice aux membres du Conseil d'administration (€ 913 417 pour le même exercice).

Les frais afférents à l'offre publique de rachat d'actions (Note 3.1.2), comptabilisés en résultat d'exploitation, se sont élevés à € 16 millions.

NOTE 5 • RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2016	Exercice clos le 31 mars 2015
Produits nets d'intérêts sur les avances versées à ALSTOM Holdings	134	168
Intérêts pris en charge au titre des emprunts obligataires	(127)	(156)
Intérêts pris en charge au titre des autres emprunts	(9)	(13)
Dotations aux amortissements et dépréciations	(300)	-
Frais et primes d'émission sur emprunts rattachés à l'exercice	(9)	(7)
• Dotations aux amortissements des charges à répartir	(9)	(8)
• Étalement des primes reçues sur émission d'emprunts	-	1
Différences de change	19	0
RÉSULTAT FINANCIER	(292)	(8)

Au 31 mars 2016, la Société a réalisé une évaluation de sa participation dans ALSTOM Holdings à partir d'une approche interne multicritères (voir Note 2.1 et 8.1) confortée par des valeurs de marché.

Compte tenu de l'évaluation obtenue, une dépréciation supplémentaire de € 300 millions a été constatée sur l'exercice.

La charge nette d'intérêts de l'exercice s'élève à € 3 millions.

Les principales variations sur les intérêts s'expliquent par :

- le remboursement d'emprunts obligataires réduisant la charge d'intérêts sur emprunts obligataires (voir Note 14) ;

- l'utilisation de billets de trésorerie ou lignes de crédit réalisées au cours des deux derniers exercices augmentant la charge d'intérêts sur les autres emprunts (voir Note 15).

Le paiement de l'amende de USD 772 millions en novembre 2015, consécutif à l'accord intervenu avec le département américain de la justice (DOJ) (Note 3.2), avait fait l'objet d'une couverture partielle euros contre dollars. La Société a mis fin aux instruments de couverture et a réalisé ainsi un résultat financier de € 19 millions.

NOTE 6 • RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2016			Exercice clos le 31 mars 2015
	Produits exceptionnels	Charges exceptionnelles	Montant net	Montant net
Opérations en capital	0	(2)	(2)	-
Dotations et reprises de provisions	728	(7)	722	(656)
Opérations de gestion	5	(817)	(811)	(30)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	734	(825)	(91)	(686)

Le résultat exceptionnel de l'exercice correspond essentiellement :

- à la conclusion de l'accord intervenu avec le département américain de la justice (DOJ) qui a mis un terme à l'enquête sur des violations présumées de la loi américaine sur la corruption dans les transactions internationales (*U.S. Foreign Corrupt Practices Act – FCPA*) aux termes duquel notamment, ALSTOM a accepté de plaider coupable de non-respect des dispositions du FCPA en matière de tenue des livres comptables et de contrôle interne et de payer une amende d'environ USD 772 millions. La charge liée à cette amende s'élève à € 726 millions (voir Note 12.2). La provision constituée sur l'exercice précédent a été reprise, pour un montant de € 719 millions ;

- à une charge liée à la différence entre la valeur nominale et la valeur de marché d'emprunts obligataires remboursés partiellement et par anticipation pour € 64 millions ;
- à une charge d'indemnisation de € 20 millions dans le cadre de la transaction globale avec General Electric correspondant aux crédits d'impôt de l'exercice 2014/15 des sociétés « Énergie » ;
- à la rémunération exceptionnelle de M. Patrick Kron conditionnée à la réalisation de la transaction avec General Electric pour € 5,4 millions.

NOTE 7 • IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Le produit net d'impôt de € 100 millions est principalement lié à l'intégration fiscale et inclut € 47 millions de crédit d'impôt relatif aux sociétés Énergie non remboursable de par la convention de sortie de l'intégration fiscale.

En l'absence d'intégration fiscale, aucune charge d'impôt n'aurait été constatée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2016, la Société étant fiscalement déficitaire.

La situation fiscale différée de la Société au 31 mars 2016, de € 1 189 millions, est constituée principalement de reports déficitaires.

NOTE 8 • TITRES DE PARTICIPATION ET CRÉANCES RATTACHÉES

8.1. Titres de participation

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2015	Dotation	Reprise	Au 31 mars 2016
Titres de participation				
• ALSTOM Holdings	9 216	-	-	9 216
• Dépréciation	(900)	(300)	-	(1 200)
TOTAL	8 316	(300)	-	8 016

La seule filiale détenue par la Société au 31 mars 2016 est ALSTOM Holdings qui, elle-même, détient les filiales opérationnelles du groupe Alstom.

Au 31 mars 2016, la Société a réalisé une évaluation de sa participation dans ALSTOM Holdings à partir d'une approche multicritères (voir Note 2.1) confortée par des valeurs de marché.

Compte tenu de l'évaluation obtenue, une dépréciation supplémentaire de € 300 millions a été constatée sur l'exercice.

8.2. Créances rattachées à des participations

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2015	Variation de l'exercice	Au 31 mars 2016
Avances à ALSTOM Holdings			
• Valeur brute	6 902	(6 599)	303
• Intérêts courus	41	(41)	-
TOTAL	6 943	(6 640)	303

Les avances effectuées auprès d'ALSTOM Holdings ont des échéances inférieures à un an et peuvent faire l'objet de résiliation anticipée, ce qui assure leur liquidité.

NOTE 9 • CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT

Les créances de l'actif circulant se décomposent comme suit :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016				Au 31 mars 2015	
	Total bilan	Échéances à moins d'un an	Échéances de 1 à 5 ans	dont entreprises liées	Total bilan	dont entreprises liées
Créances clients nettes et comptes rattachés	1	1	-	-	17	17
Créances sur l'administration fiscale française au titre des crédits d'impôts recherche et autres	118	14	104	-	145	-
Créances vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe d'intégration fiscale	15	15	-	15	-	-
Autres créances	29	29	-	29	9	8
TOTAL	163	59	104	44	171	25

NOTE 10 • CHARGES À RÉPARTIR

(en millions d'€)	Au 31 mars 2015	Montant inscrit en charges à répartir au cours de l'exercice	Charge d'amortissement de l'exercice	Au 31 mars 2016
Frais et primes d'émission d'emprunts	15	2	(9)	6

Les charges à répartir ont notamment diminué du montant des frais étalés liés aux emprunts obligataires remboursés.

NOTE 11 • CAPITAUX PROPRES

11.1. Capital social

Au 31 mars 2016, le capital social s'élève à € 1 533 889 308 divisé en 219 127 044 actions ordinaires d'un nominal de € 7 chacune, entièrement libérées.

Les variations du capital social au cours de l'exercice s'analysent comme suit :

	Nombre d'actions	Valeur nominale (en €)
Actions composant le capital social en début d'exercice	309 792 497	7
Augmentation de capital	-	7
Conversions d'obligations	43	7
Levées d'options de souscription d'actions	427 337	7
Souscriptions d'actions dans le cadre de l'actionnariat salarié	407 167	7
Rachat d'actions	(91 500 000)	7
ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL EN FIN D'EXERCICE	219 127 044	7

Au 31 mars 2015, le capital social s'élevait à € 2 168 547 479 divisé en 309 792 497 actions ordinaires d'un nominal de € 7 chacune, entièrement libérées.

11.2. Variation des capitaux propres

(en millions d'€)	Au 31 mars 2015	A.G.M. du 30 juin 2015	Conseil d'administration du 28 janvier 2016	Autres mouvements de la période	Au 31 mars 2016
Capital	2 169		(641)	6	1 534
Primes d'émission	879			5	884
Réserve légale	210				210
Réserve indisponible	9			12	21
Réserve générale	7 267	(597)	(2 562)	(15)	4 093
Report à nouveau	-				-
Résultat de l'exercice	(597)	597		(268)	(268)
CAPITAUX PROPRES	9 937	-	(3 203)	(260)	6 473

Les « Autres mouvements de la période » ont pour origine :

- des apports en numéraire de € 8 millions, résultant de levées d'options de souscription d'actions ;
- des conversions d'obligations ;
- le résultat de la période de € (268) millions.

NOTE 12 • PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'€)	Au 31 mars 2015	Dotations	Reprises	Au 31 mars 2016
Litiges, réclamations et divers	6	7	(9)	4
Amendes	719	-	(719)	-
Retraite et avantages assimilés	11	5	(11)	4
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	736	11	(739)	8

12.1. Provisions pour litiges, réclamations et divers

12.1.1. Allégations de pratiques anticoncurrentielles

Allégations relatives aux activités « Énergie »

En reprenant les activités Énergie du groupe Alstom, General Electric s'engage à supporter tous les actifs ainsi que tous les passifs et risques associés exclusivement ou de manière prédominante aux activités Énergie (à l'exception de l'accord conclu avec le département américain de la justice tel que mentionné dans la Note 3.2). Dans ce contexte, Alstom serait indemnisé par General Electric de tout passif qu'Alstom pourrait être amené à supporter pour le compte des activités Énergie postérieurement à la cession.

12.1.2. Allégations de paiements illicites dans l'activité Transport

Certaines sociétés du Groupe et/ou certains employés du Groupe (actuels et anciens) font actuellement l'objet d'enquêtes et/ou de procédures par des autorités judiciaires ou administratives (notamment au Brésil, au Royaume-Uni et en France) ou par des institutions financières internationales concernant des allégations de paiement illicites dans certains pays.

Le Groupe coopère avec les différentes autorités ou institutions concernées dans le cadre de l'ensemble de ces enquêtes ou procédures. Celles-ci peuvent se traduire par des sanctions pénales, notamment des amendes infligées au Groupe qui peuvent être significatives, l'exclusion de filiales du Groupe des procédures d'appels d'offres et peuvent engendrer des actions civiles.

La Banque Mondiale et Alstom ont conclu un accord de règlement négocié le 21 février 2012. Dans le cadre de cet accord, la Banque Mondiale a annoncé l'exclusion d'ALSTOM Hydro France et ALSTOM Network Schweiz AG (Suisse) ainsi que leurs filiales des procédures de marchés publics financées par la Banque Mondiale, pour une période de trois ans qui a pris fin le 21 février 2015. La Banque Mondiale a en effet considéré qu'Alstom avait mis en place un programme de conformité au sein du Groupe qui respecte les principes requis par les directives en matière de conformité et d'intégrité de la Banque Mondiale et avait satisfait à toutes les autres conditions de l'accord de règlement négocié en février 2012.

12.2. Amendes

Accord intervenu avec le département américain de la justice (DOJ)

Alstom a conclu le 22 décembre 2014 un accord avec le département américain de la justice (DOJ) afin de mettre un terme à l'enquête initiée aux États-Unis depuis 2010 sur des filiales du Groupe concernant des allégations de violations potentielles du *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA).

Deux filiales américaines, Alstom Power Inc. et Alstom Grid Inc. (anciennement Alstom T&D Inc.), ont accepté un accord de poursuites différées (*deferred prosecution agreements*) avec le DOJ relatif aux accusations de violation du FCPA. Étant donné que ces deux anciennes filiales américaines sont désormais détenues par General Electric, le suivi de leur accord de poursuites différées est géré par General Electric. Une autre filiale d'Alstom, Alstom Network Schweiz AG (anciennement Alstom Prom AG), a accepté de plaider coupable de violation des règles anti-corruption du FCPA. En conséquence, la société mère du Groupe, Alstom S.A., a accepté de plaider coupable de non-respect des

dispositions du FCPA en matière de tenue des livres comptables et de contrôle interne et de payer une amende d'environ USD 772 millions.

L'accord avec le DOJ a par ailleurs stipulé qu'aucune partie de l'amende ne pourra être transférée à General Electric dans le cadre de la cession des activités Énergie d'Alstom.

La juridiction américaine compétente a approuvé cet accord lors d'une audience qui s'est tenue le 13 novembre 2015 et le paiement de l'amende prévue à cet accord a été effectué le 23 novembre 2015 pour un montant de € 726 millions. En conséquence, la provision a été reprise intégralement.

Suite à la validation de cet accord, Alstom a transmis au DOJ le premier rapport annuel sur son programme d'intégrité dans le cadre de la période de trois ans prévue à l'accord pour la soumission de rapports annuels.

12.3. Provision pour retraite et avantages assimilés

La provision pour retraite et avantages assimilés représente la valeur à la date de clôture des obligations de la Société vis à vis de son Président-Directeur Général au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

Le Président-Directeur Général bénéficie également du dispositif collectif supplémentaire de retraite mis en place en 2004 et pris en compte dans la détermination de sa rémunération globale. Ce dispositif s'articule autour d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies.

Concernant le régime à cotisations définies, les droits sont acquis annuellement et correspondent à 1 % de la rémunération annuelle jusqu'à concurrence de quatre fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, 4 % de la rémunération annuelle comprise entre quatre et huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale et 11 % de la rémunération annuelle comprise entre huit et douze fois le plafond de la Sécurité sociale. Depuis le 1^{er} juillet 2014, les cotisations sont prises en charge à 95 % par la Société. Les sommes versées dans le cadre du régime à cotisations définies pour l'exercice 2015/16 s'élèvent à € 25 724, montant pris en charge à raison de € 24 438 par la Société, dont € 20 319 au bénéfice de M. Kron et € 4 119 au bénéfice de M. Poupert-Lafarge.

Le régime à prestations définies bénéficie à l'ensemble des personnes exerçant des fonctions au sein du Groupe en France dont la rémunération annuelle de base est supérieure à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. Il est uniquement acquis si le bénéficiaire achève sa carrière au sein de la Société et fait valoir ses droits à la retraite. Les bénéficiaires licenciés après l'âge de 55 ans, sauf pour faute lourde, peuvent également bénéficier de ce régime sous réserve qu'ils n'exercent aucune activité professionnelle avant la liquidation de leur retraite.

Bien que le régime ne fixe pas de condition d'ancienneté minimum de deux ans requise pour en bénéficier, il reste conforme à l'esprit de la recommandation AFEP-MEDEF dans la mesure où :

- l'acquisition des droits pour le Président-Directeur Général est soumise à condition de performance. Le Conseil d'administration dans sa délibération du 18 janvier 2016 a décidé que le Président-Directeur Général n'acquerrait ses droits annuels que si sa rémunération variable acquise au titre de l'exercice correspondant atteignait au moins 50 % de sa valeur cible ;
- les droits sont acquis progressivement et ne représentent, pour chaque année d'ancienneté dans le régime, qu'un pourcentage limité de la rémunération annuelle correspondant à 0,6 % de la rémunération annuelle de référence comprise entre huit et douze fois le plafond de la Sécurité sociale et à 1,2 % de la rémunération annuelle de référence excédant douze fois le plafond de la Sécurité sociale. La rémunération annuelle de référence correspond à la moyenne des rémunérations fixes et variables perçues au cours des trois dernières années précédant la retraite. Cette rémunération annuelle de référence est plafonnée à € 2 millions.

La progressivité des droits potentiels en fonction de l'ancienneté dans le régime représente ainsi chaque année un pourcentage inférieur à la limite de 5 % de la rémunération du bénéficiaire fixée par le Code AFEP-MEDEF.

Depuis le 1^{er} février 2016, en raison des modifications du cadre législatif, le montant de la rente annuelle qui pourrait être versée aux bénéficiaires ne pourra excéder huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (valeur au jour du départ en retraite du bénéficiaire). Ainsi le pourcentage maximum du revenu auquel donnerait droit le régime de retraite supplémentaire à prestations définies est largement inférieur au plafond fixé par le Code AFEP-MEDEF à 45 % du revenu de référence.

Au titre du régime à prestations définies, le montant des engagements pris en charge par le Groupe s'élève au 31 mars 2016 à € 4 200 000, incluant un montant de € 812 903 de taxes applicables aux régimes supplémentaires de retraite telles que majorées au 1^{er} janvier 2013 puis au 1^{er} janvier 2015. Ce montant a sensiblement diminué en raison de la liquidation des droits à retraite de M. Patrick Kron. Un versement de € 5 400 000 a été fait à AXA pour permettre la mise en paiement de la rente annuelle de € 285 000 à laquelle il était éligible.

NOTE 13 • OBLIGATIONS REMBOURSABLES EN ACTIONS

La Société a procédé en décembre 2003 à l'émission d'obligations remboursables en actions venues à échéance en décembre 2008.

Au 31 mars 2016, un reliquat de 77 554 obligations pour un montant de € 0,1 million n'est pas encore remboursé compte tenu de l'absence d'instruction des porteurs sur les modalités de remboursement. Ces obligations sont représentatives d'environ 4 870 actions à émettre.

NOTE 14 • EMPRUNTS OBLIGATAIRES

L'en-cours du principal des emprunts obligataires a évolué comme suit sur les deux derniers exercices :

(Valeur nominale en millions d'€)	Total	Date d'échéance								
		23/09/2014	09/03/2015	05/10/2015	02/03/2016	01/02/2017	11/10/2017	05/10/2018	08/07/2019	18/03/2020
Taux d'intérêt nominal annuel		4,00 %	4,25 %	2,88 %	3,88 %	4,13 %	2,25 %	3,63 %	3,00 %	4,50 %
En cours au 31 mars 2014	4 630	722	58	500	500	750	350	500	500	750
Obligations émises	-									
Ajustement devise	-									
Rachat	-									
Obligations arrivées à échéance	(780)	(722)	(58)							
En cours au 31 mars 2015	3 850	-	-	500	500	750	350	500	500	750
Obligations émises	-									
Ajustement devise	-									
Rachat	(875)					(297)	(78)	(129)	(217)	(154)
Obligations arrivées à échéance	(1 000)			(500)	(500)					
EN COURS AU 31 MARS 2016	1 975	-	-	-	-	453	272	371	283	596

Au cours de l'exercice deux emprunts obligataires ont été remboursés à hauteur de € 1 000 millions (€ 500 millions le 5 octobre 2015 et € 500 millions le 2 mars 2016).

Par ailleurs, une opération de rachat anticipé de certaines souches des emprunts obligataires a été réalisée le 19 février 2016 pour un montant de € 875 millions.

Les intérêts courus au 31 mars 2016, soit € 20 millions, figurent au bilan en complément de l'en-cours dû.

Suite à la réalisation de la transaction avec General Electric, Alstom a annulé sa facilité de crédit renouvelable d'un montant de € 1 350 millions. Une nouvelle facilité de crédit de € 400 millions est entrée en vigueur le 4 novembre 2015. Elle n'a pas été utilisée.

Alstom a mis fin à ses facilités de crédit supplémentaires d'un montant total de € 1 600 millions, le 2 novembre 2015, à la date de réalisation de l'opération avec General Electric.

Au vu de ces éléments et de l'échéancier de remboursement de sa dette présenté ci-dessous, Alstom considère qu'il dispose d'une flexibilité financière suffisante pour faire face à ses obligations et besoins financiers.

Ces facilités sont soumises à un Ratio maximal d'endettement net total, basés sur des données consolidées, de 2,5. Ce dernier correspond au Rapport de l'endettement net (c'est-à-dire le total des emprunts moins les valeurs mobilières de placement et la trésorerie ou les équivalents de trésorerie) sur l'EBITDA.

Au 31 mars 2016, les indicateurs clés du Groupe utilisés pour calculer le critère financier sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'€)	Pour l'exercice clos au	
	31 mars 2016	31 mars 2015
EBITDA (hors plus value sur cession)	358	107
Total endettement net (*)	216	2 850
RATIO D'ENDETTEMENT NET TOTAL	0,6	26,6

(*) Total endettement net des activités poursuivies et non poursuivies pour l'exercice clos au 31 mars 2015.

NOTE 15 • AUTRES EMPRUNTS

L'encours des billets de trésorerie au 31 mars 2016 est nul.

NOTE 16 • DETTES ET ENTREPRISES LIÉES

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2016		Au 31 mars 2015	
	Total bilan	dont entreprises liées	Total bilan	dont entreprises liées
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	9	6	7	1
Dettes vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe d'intégration fiscale	-	-	127	127
Dettes vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe TVA	0	0	-	-
Dettes fiscales et sociales	2	-	4	-
Autres dettes	2	-	8	7
TOTAL	13	6	146	135

La Société est la tête d'un « groupe de TVA » composé de quatre membres en fin d'exercice (10 membres en début d'exercice). Ce groupe permet de compenser les déclarations débitrices ou créditrices des quatre membres.

NOTE 17 • ÉCHÉANCIER DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2016	Échéances à moins d'un an	Échéances de 1 à 5 ans	Échéances à plus de 5 ans	dont entreprises liées
Emprunts obligataires	1 995	473	1 522	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	9	9	-	-	6
Autres dettes	4	4	-	-	-
DETTES	2 008	486	1 522	-	6

NOTE 18 • AUTRES INFORMATIONS

18.1. Engagements hors bilan

L'en-cours au 31 mars 2016 des garanties délivrées par la Société s'élève à € 559 millions, se répartissant comme suit :

- € 497,2 millions au titre de garanties d'obligations commerciales contractées par les filiales Transport ;
- € 61,5 millions au titre d'engagements financiers donnés pour le compte des filiales Transport.

Courant mars 2015, par le biais de dérivés internes souscrits auprès d'ALSTOM Holdings (centrale de trésorerie), la Société avait mis en place des couvertures de change dans le cadre de la conclusion de l'accord avec le département américain de la justice (DOJ) (voir Note 6 et Note 12.2). Ces couvertures ont été débouclées en novembre 2015, lors du paiement au DOJ.

18.2. Options de souscription d'actions et actions de performance

Caractéristiques principales

	Plans décidés par l'assemblée générale du 9 juillet 2004			Plans décidés par l'assemblée générale du 26 juin 2007					
	Plan n° 7	Plan n° 8	Plan n° 9	Plan n° 10	Plan n° 10	Plan n° 11	Plan n° 11	Plan n° 12	Plan n° 12
	Options de souscription d'actions	Options de souscription d'actions	Options de souscription d'actions	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance
Date d'octroi	17/09/2004	27/09/2005	28/09/2006	25/09/2007	25/09/2007	23/09/2008	23/09/2008	21/09/2009	21/09/2009
Période d'exercice	17/09/2007	27/09/2008	28/09/2009	25/09/2010		23/09/2011		21/09/2012	
	16/09/2014	26/09/2015	27/09/2016	24/09/2017	N/A	22/09/2018	N/A	20/09/2017	N/A
Nombre de bénéficiaires	1 007	1 030	1 053	1 196	1 289	411	1 431	436	1 360
Nombre initial ajusté d'options attribuées / d'actions de performance attribuables ⁽¹⁾	5 566 000	2 803 000	3 870 345	1 950 639	252 000	754 300	445 655	1 001 612	522 220
Nombre ajusté d'options exercées / d'actions de performance attribuées depuis l'origine	5 048 533	2 435 547	605 711	1 150	220 320	-	-	-	182 432
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance annulées depuis l'origine	517 467	367 453	539 870	329 751	31 680	754 300	445 655	650 183	339 788
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2016	-	-	2 724 764	1 619 738	-	-	-	351 429	-
y.c. options / actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif	-	-	111 683	67 586	-	-	-	23 408	-
Prix d'exercice ajusté ⁽²⁾ (en €)	8,60	17,88	32,48	58,73	N/A	66,47	N/A	43,48	N/A
Juste valeur des options / actions de performance à la date d'octroi (en €)	7,30	10,30	12,90	29,24	129,20	16,71	63,54	11,26	48,11

(1) Le nombre d'options et d'actions de performance et le prix d'exercice des options ont été ajustés en fonction des transactions qui ont impactées le nombre d'actions après les dates d'octroi.

(2) Prix d'exercice correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote) et ajusté le cas échéant en conséquence de l'opération publique de rachat d'action.

	Plans décidés par l'assemblée générale du 22 juin 2010								Plans décidés par l'assemblée générale du 17 mars 2016
	Plan n° 13	Plan n° 13	Plan n° 14	Plan n° 14	Plan n° 15	Plan n° 15	Plan n° 16	Plan n° 16	PSP 2016
	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Actions de performance
Date d'octroi	13/12/2010	13/12/2010	04/10/2011	04/10/2011	10/12/2012	10/12/2012	01/10/2013	01/10/2013	17/03/2016
Période d'exercice	13/12/2013		04/10/2014		10/12/2015		03/10/2016		
	12/12/2018	N/A	03/10/2019	N/A	09/12/2020	N/A	30/09/2021	N/A	N/A
Nombre de bénéficiaires	528	1 716	514	1 832	538	1 763	292	1 814	737
Nombre initial ajusté d'options attribuées / d'actions de performance attribuables ⁽¹⁾	1 419 767	740 860	1 573 723	804 040	1 508 777	883 140	771 997	1 130 791	957 975
Nombre ajusté d'options exercées / d'actions de performance attribuées depuis l'origine	-	506 330	75 178	478 149	26 760	178 863	-	678	-
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance annulées depuis l'origine	463 353	234 530	694 249	325 891	803 615	490 190	68 485	93 338	-
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2016	956 414	-	804 296	-	678 402	214 087	703 512	1 036 775	957 975
y.c. options / actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif	89 622	-	69 680	-	57 198	2 521	71 608	53 449	160 500
Prix d'exercice ajusté ⁽²⁾ (en €)	28,83	N/A	22,96	N/A	24,10	N/A	23,44	N/A	N/A
Juste valeur des options / actions de performance à la date d'octroi (en €)	7,59	31,35	3,14	19,77	5,80	26,70	3,84	22,62	17,12

Au 31 mars 2016, toutes les conditions d'exercice des options attribuées par les plans 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 et 15 ont été réalisées. Pour les plans 9 et 10, la fin de la période d'exercice de ces options se situe sept ans après la fin de la période d'acquisition de chaque plan. Pour les plans 12, 13, 14, 15 et 16, cette fin de période se situe cinq ans après la fin de la période d'acquisition.

Les plans de motivation et de fidélisation sur le long terme mis en place depuis 2007 combinent l'allocation d'options de souscription et l'attribution d'actions de performance, à l'exception du dernier plan qui n'alloue que des actions de performance.

L'attribution de ces droits est subordonnée à des conditions de performance.

Plan LTI 15 en date du 10 décembre 2012

Le nombre total d'options exerçables et d'actions de performance à attribuer était fonction du niveau de la marge opérationnelle et du cash-flow libre du Groupe pour les exercices clos le 31 mars 2013, le 31 mars 2014 et le 31 mars 2015.

Compte tenu des conditions de performance atteintes pour les exercices clos le 31 mars 2013 et le 31 mars 2014, 30 % des options et des actions de performance du plan LTI 15 ont été attribuées.

De plus, dans le contexte de la vente des activités Énergie, les conditions de performance sont réputées atteintes pour l'exercice clos le 31 mars 2015, conformément à la proposition du Conseil d'administration. En conséquence, les 20 % restants sont réalisés au 31 mars 2015. Ainsi,

50 % des options étaient exerçables et 50 % des actions de performance ont été attribuées. 50 % des options et des actions de performance seront annulés.

Plan LTI 16 en date du 1^{er} octobre 2013

Dans le contexte de la vente des activités Énergie, les conditions de performance sont réputées atteintes au 31 mars 2015 et 31 mars 2016, conformément à la proposition du Conseil d'administration. En conséquence, toutes les options seront exerçables pour ce plan et 100 % des actions de performance seront attribuées.

De plus, pour les deux plans 15 et 16, la condition de présence n'est pas applicable aux bénéficiaires ayant quitté le Groupe dans le cadre de la Transaction, sous la condition qu'ils soient toujours salariés du groupe Alstom à la date de finalisation de la transaction.

PSP 2016 en date du 17 mars 2016

Ce plan a été approuvé par l'assemblée générale des actionnaires du 17 mars 2016. Il alloue 957 975 actions de performances à 737 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de deux conditions de performance internes basées sur la marge sur résultat d'exploitation ajusté (« *adjusted EBIT margin* ») et le cash-flow libre du Groupe, pour les exercices clos au 31 mars 2017, 2018, 2019, ainsi que sur une condition externe basée sur la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu cinq jours après la publication des résultats du 31 mars 2019.

En application de ces conditions, le nombre d'actions de performance sera déterminé comme suit :

	2016/17	2017/18	2018/19
Pondération des indicateurs clés	20 %	25 %	55 %
Cash-flow libre (FCF)	10 %	10 %	10 %
Condition	Attribution progressive, de 0 à la totalité des actions de performances allouées (100 %) sur la base d'un FCF jusqu'à + € 300 millions (par an)		
Marge sur résultat d'exploitation ajusté (<i>aEBIT</i>)	10 %	15 %	15 %
Condition	Attribution progressive, de 0 à la totalité des actions de performances allouées (100 %) sur la base d'un <i>aEBIT margin</i> jusqu'à 7 % (par an)		
Taux de rentabilité de l'action (TSR)	0 %	0 %	30 %
Condition	Attribution progressive, de 0 à la totalité des actions de performances allouées (100 %) sur la base d'un TSR d'Alstom jusqu'à 10 points au-dessus de l'index TRS		

Évolution

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré d'exercice par action (en €)	Nombre d'actions de performance
En-cours au 31 mars 2014	8 849 932	36,49	2 506 196
Attribuées	0	0,00	0
Exercées	(481 126)	13,06	(495 050)
Annulées	(855 018)	27,23	(451 005)
En-cours au 31 mars 2015	7 513 788	39,06	1 560 141
Attribuées (*)	1 572 120	0,00	1 189 666
Exercées (*)	(519 494)	16,07	(427 740)
Annulées (*)	(727 859)	10,41	(113 230)
EN-COURS AU 31 MARS 2016	7 838 555	35,44	2 208 837
dont exerçables	7 135 043		N/A

(*) Incluant les ajustements du rachat d'actions sur les plans d'options 9, 10, 12, 13, 14, 15 et 16, les actions de performance 15 (bénéficiaires internationaux) et 16, ainsi que 957 975 attribuées au travers du PSP 2016. Le prix moyen pondéré d'exercice est également impacté par le rachat d'actions.

18.3. Indemnité ou avantages postérieurs au mandat de Président-Directeur Général

Lors de sa réunion du 28 juin 2011 à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires, le Conseil d'administration qui a décidé de maintenir le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général et de renouveler M. Patrick Kron dans ses fonctions de Président-Directeur Général pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014/15, a également décidé que les engagements consentis en faveur de M. Patrick Kron le 26 juin 2007 tels que modifiés les 6 mai 2008 et 4 mai 2009 et approuvés par l'assemblée générale le 23 juin 2009, relatifs aux avantages postérieurs au mandat visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, seraient poursuivis à l'identique et a approuvé et autorisé en tant que de besoin leur renouvellement. Ces engagements ont ensuite été à nouveau approuvés par l'assemblée générale réunie le 26 juin 2012.

En conséquence, les engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce pris en faveur de M. Patrick Kron, en qualité de Président-Directeur Général, concernaient comme par le passé, le bénéfice potentiel du dispositif collectif supplémentaire de retraite composé d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies dont bénéficient l'ensemble des personnes exerçant des fonctions au sein du Groupe en France dont la rémunération annuelle de base dépasse huit fois le plafond de la Sécurité sociale mentionné ci-dessus, ainsi que le maintien, en cas de rupture du mandat à l'initiative de la Société ou à son initiative, des seuls droits à l'exercice de toutes les stock-options et à la livraison de toutes les actions soumises à conditions de performance, octroyés avant le terme de son mandat, qui seraient définitivement acquis (*vesting*) à la fin de son mandat par suite de la réalisation des conditions prévues par les plans.

Lors de sa réunion du 5 mai 2015, le Conseil d'administration a décidé que ces engagements seraient une nouvelle fois poursuivis et a approuvé et autorisé leur renouvellement. Cette décision a été confirmée par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2015.

En conséquence, M. Kron ayant démissionné de ses fonctions en faisant valoir ses droits à la retraite a bénéficié de la liquidation de ses droits acquis au titre des régimes à cotisations définies et à prestations définies, ainsi que du maintien de ses droits à l'exercice des stock-options et de ses droits à actions de performance à la date de son départ, soit le 31 janvier 2016.

Depuis lors, le Président-Directeur Général ne bénéficie d'aucune mesure spécifique de maintien de droits acquis au titre du régime de retraite supplémentaire à prestation définie. Il ne pourra conserver de droits à l'exercice de stock-options ou d'actions de performance attribués dans le cadre de son mandat lors des deux derniers plans et non encore définitivement acquis. Le Président-Directeur Général bénéficierait en cas de départ contraint d'une indemnité de départ soumise à conditions de performance. Elle serait égale à deux années de rémunération cible, fixe et variable, montant auquel serait appliqué le coefficient moyen d'atteinte des résultats au titre de la rémunération variable des trois années précédant le départ, plafonné à 100 %. En conséquence, l'indemnité de départ à laquelle pourrait prétendre le Président-Directeur Général ne pourrait être supérieure à deux années de rémunération cible, fixe et variable, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2015. Elle inclurait l'indemnité de départ à laquelle M. Henri Poupart-Lafarge serait éligible dans le cadre de la suspension de son contrat de travail.

18.4. Transactions avec des parties liées

Le décret n° 2009-267 du 9 mars 2009 crée une obligation de communication en matière de transactions avec des parties liées conclues à des conditions autres que les conditions normales de marché.

La Société n'a identifié aucune transaction entrant dans le champ d'application de cette mesure.

18.5. Tableau des filiales et participations

ALSTOM Holdings est la seule filiale d'ALSTOM et est détenue à 100,00 %.

Informations sur ALSTOM Holdings

Valeur brute des titres détenus par la Société	€ 9,2 milliards
Valeur nette des titres détenus par la Société	€ 8,0 milliards
Valeur brute des prêts et avances consentis par la Société	€ 0,3 milliard
Valeur nette des prêts et avances consentis par la Société	€ 0,3 milliard
Cautions et avals délivrés par la Société en cours au 31 mars 2016	-
Dividendes versés par ALSTOM Holdings à la Société au cours de l'exercice clos le 31 mars 2016	-
Capitaux propres d'ALSTOM Holdings au 31 mars 2015	€ 4,5 milliards
Capitaux propres d'ALSTOM Holdings au 31 mars 2016	€ 4,1 milliards

RÉSULTAT ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ RELATIFS AUX CINQ DERNIERS EXERCICES

Informations selon l'article L. 232-1 du Code de commerce

	Exercice clos le				31 mars 2016
	31 mars 2012	31 mars 2013	31 mars 2014	31 mars 2015	
1. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social (<i>en milliers d'€</i>)	2 061 736	2 157 107	2 160 915	2 168 547	1 533 889
b) Nombre d'actions émises	294 533 680	308 158 126	308 702 146	309 792 497	219 127 044
c) Valeur nominale (<i>en €</i>)	7	7	7	7	7
2. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE (<i>en millions d'€</i>)					
a) Revenus du portefeuille	-	-	-	-	-
b) Résultat avant impôts, amortissements, dépréciations et provisions	70	65	56	28	(1 082)
c) Produits d'impôts sur les bénéfices	67	11	29	39	100
d) Résultat après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	136	67	(852)	(597)	(268)
e) Résultat distribué ⁽¹⁾	236	259	-	-	-
3. RÉSULTATS PAR ACTION (<i>en €</i>)					
a) Résultat après impôts, mais avant amortissements, dépréciations et provisions	0,46	0,25	0,28	0,22	(4,48)
b) Résultat après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	0,46	0,22	(2,76)	(1,93)	(1,22)
c) Dividende attribué par action ⁽¹⁾	0,80	0,84	-	-	-
4. EFFECTIF					
a) Effectif moyen de la Société	-	-	-	-	-
b) Montant de la rémunération du Président-Directeur-Général (<i>en milliers d'€</i>) ⁽²⁾⁽³⁾	2 702	2 211	2 156	1 744	7 823
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (<i>en milliers d'€</i>)	820	796	769	464	811

(1) Pour le dernier exercice clos : sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

(2) Le montant indiqué au 31 mars 2012 inclut également la rémunération du Directeur Général Délégué présent sur cet exercice.

(3) Le montant indiqué au 31 mars 2016 inclut la rémunération exceptionnelle conditionnelle de M. Patrick Kron pour € 4 449 000.

AFFECTATION DU RÉSULTAT

Information selon l'article 243 *bis* du Code général des impôts.

Il sera proposé à la prochaine assemblée des actionnaires d'affecter la perte de € 268 164 642,80 de l'exercice clos le 31 mars 2016 de la manière suivante :

Résultat de l'exercice	€ (268 164 642,80)
Affectation à la réserve générale	€ (268 164 642,80)

Aucun dividende n'a été distribué au titre des exercices clos les 31 mars 2015 et 31 mars 2014.

Il est rappelé qu'il a été distribué un dividende de € 0,84 par action au titre de l'exercice clos le 31 mars 2013.

COMMENTAIRES SUR LES COMPTES SOCIAUX

Informations selon l'article L. 225-100 du Code de commerce.

ALSTOM est la société holding du groupe Alstom. La société ALSTOM Holdings est son unique filiale. La Société centralise une très large part du financement externe du Groupe et avance les fonds ainsi obtenus à sa filiale ALSTOM Holdings par le biais de contrats de prêts et d'un compte-courant. Ses autres revenus sont constitués des redevances d'usage du nom ALSTOM mises en place avec ses sous-filiales.

Résultats

La perte nette de la Société d'un montant de € 268 millions se décompose comme suit :

- résultat d'exploitation positif de € 15 millions provenant des redevances d'usage du nom ALSTOM sous déduction des frais administratifs et autres coûts externes ;
- résultat financier négatif de € 292 millions ;
- résultat exceptionnel négatif de € 91 millions ; et
- produit net d'impôt de € 100 millions principalement lié à l'intégration fiscale.

Bilan

Le bilan dont le total s'élève à € 8 489 millions comprend pour l'essentiel :

- à l'actif :
 - les titres ALSTOM Holdings pour une valeur nette de € 8 016 millions,
 - les avances à ALSTOM Holdings pour € 303 millions ;

- au passif :
 - les capitaux propres d'un montant total de € 6 473 millions se décomposant comme suit :
 - capital de € 1 534 millions,
 - primes d'émission et d'apport de € 884 millions,
 - réserves de € 4 323 millions,
 - résultat de l'exercice de € (268) millions,
 - les provisions pour risques et charges de € 8 millions,
 - la dette obligataire de € 1 995 millions.

Information sur les dettes fournisseurs

En application de l'article D. 441-4 du Code de commerce, il est précisé que les dettes fournisseurs inscrites au bilan au 31 mars 2016 se décomposent entre :

- des factures reçues restant à payer pour € 1 million (contre € 2 millions au 31 mars 2015), dont toutes les échéances sont à moins de 60 jours ;
- et les factures à recevoir pour € 9 millions (contre € 5 millions au 31 mars 2015).

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 mars 2016)

Aux Actionnaires

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 mars 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société ALSTOM S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3.1 de l'annexe qui présente les impacts de la transaction avec General Electric portant sur la cession des activités Énergie du Groupe, l'acquisition de l'activité Signalisation de General Electric et l'investissement dans les alliances avec General Electric, ainsi que l'opération de rachat d'actions par voie d'offre publique réalisée par la suite.

II. Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

1. Finalisation de la transaction avec General Electric

La note 3.1 « Réorientation stratégique d'Alstom » de l'annexe décrit les impacts de la transaction réalisée avec General Electric. Les notes 11 « Capitaux propres » et 14 « Emprunts obligataires » de l'annexe présentent les principales conséquences de la transaction et des opérations réalisées par la suite. Nous avons vérifié le caractère approprié des principes appliqués et la correcte application de ces principes. Nous avons également vérifié que ces notes de l'annexe fournissent une information appropriée.

2. Titres de participation

Les titres de participation figurent à l'actif du bilan de votre Société pour une valeur nette de € 8 016 millions. La note 2.1 « Description des méthodes comptables – Titres de participation » de l'annexe précise les méthodes retenues pour la comptabilisation de ces titres ainsi que l'approche retenue pour évaluer les dépréciations. Nous avons examiné la méthodologie retenue et apprécié le caractère raisonnable des estimations utilisées par votre Société pour réaliser le test d'évaluation tel que décrit dans la note 8 « Titres de participation et créances rattachées » de l'annexe.

3. Contentieux

S'agissant des contentieux, nous avons examiné les procédures en vigueur dans votre Société permettant leur recensement, leur évaluation et leur traduction comptable. Nous nous sommes assurés que l'état des contentieux et les incertitudes éventuelles y afférentes étaient décrits de façon appropriée dans la note 12 « Provisions pour risques et charges » et la note 2.3 « Provisions pour risques et charges - Provisions pour litiges et réclamations » de l'annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 11 mai 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Édouard Demarcq

Mazars
Cédric Haaser

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 mars 2016)

Aux actionnaires,

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce pris en faveur de M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général d'Alstom à compter du 1^{er} février 2016

Administrateur dirigeant concerné :

M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général d'Alstom à compter du 1^{er} février 2016.

Nature et objet :

Vos Conseils d'administration du 28 janvier 2016 et du 10 mai 2016 ont autorisé les modalités d'engagements de retraite et d'indemnités de départ de M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général d'Alstom à compter du 1^{er} février 2016 et motivé l'intérêt pour la Société de ces engagements, conformément aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Au regard de la présence historique de M. Henri Poupart-Lafarge au sein de la Société, de ses nouvelles attributions en tant que mandataire social (PDG) et, du besoin pour le Groupe de son expérience et dans la continuité de la stratégie mise en œuvre, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nomination et des rémunérations, souhaite fixer des éléments de rémunération globale au bénéfice de M. Henri Poupart-Lafarge (y compris en cas de cessation de ses fonctions) conformes aux pratiques de marché et répondant aux exigences de la loi et du Code AFEP MEDEF en la matière.

Ces engagements sont les suivants :

Indemnités de départ

Compte tenu de la durée de la carrière de M. Henri Poupart-Lafarge en qualité de salarié avant son accession aux fonctions de Président-Directeur Général (18 ans), le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a approuvé la suspension (et non la résiliation) du contrat de travail de M. Henri Poupart-Lafarge pendant la durée de son mandat social. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a décidé qu'en cas de révocation du mandat social de M. Henri Poupart-Lafarge son contrat de travail avec la société Alstom Executive Management S.A.S. serait réactivé. En cas d'impossibilité de proposer à M. Poupart-Lafarge un poste correspondant à son niveau de responsabilité, celui-ci percevrait une indemnité de départ, plafonnée en tout état de cause à deux années de sa rémunération cible en tant que mandataire social et soumise à la condition de performance suivante : application du pourcentage moyen d'atteinte des objectifs de la rémunération variable sur les trois années précédant le départ au montant correspondant à deux années de rémunération fixe et variable. Ce montant inclurait et ne pourrait être inférieur à l'indemnité due au titre de la rupture du contrat de travail avec la société Alstom Executive Management S.A.S. à la date du 31 janvier 2016 qui serait de € 1 856 000.

Régimes supplémentaires de retraite

Le Président-Directeur Général bénéficie du dispositif collectif supplémentaire de retraite qui s'articule autour d'un régime à prestations définies et d'un régime à cotisations définies.

S'agissant du régime de retraite à prestations définies, le Président bénéficie du dispositif collectif supplémentaire de retraite dont bénéficient les dirigeants des sociétés Alstom S.A. et Alstom Executive Management S.A.S. dont la rémunération de base dépasse huit fois le plafond de la sécurité sociale.

L'acquisition des droits pour le Président-Directeur Général est soumise à condition de performance. Le Conseil d'administration dans sa délibération du 28 janvier 2016 a décidé que le Président-Directeur Général n'acquerrait ses droits annuels que si sa rémunération variable acquise au titre de l'exercice correspondant atteignait au moins 50 % de sa valeur cible.

Les droits sont acquis progressivement et représentent, pour chaque année d'ancienneté dans le régime, un pourcentage limité de la rémunération annuelle correspondant à 0,6 % de la rémunération annuelle de référence comprise entre 8 et 12 fois le plafond de la Sécurité sociale et à 1,2 % de la rémunération annuelle de référence excédant 12 fois le plafond de la Sécurité sociale. La rémunération annuelle de référence correspond à la moyenne des rémunérations fixes et variables perçues au cours des trois dernières années précédant la retraite. Cette rémunération annuelle de référence est plafonnée à € 2 millions.

La progressivité des droits potentiels en fonction de l'ancienneté dans le régime représente ainsi chaque année un pourcentage inférieur à la limite de 5 % de la rémunération du bénéficiaire fixée par le Code AFEP-MEDEF.

La pension qui serait servie à M. Henri Poupart-Lafarge à travers ce plan, sous réserve qu'il fasse valoir ses droits à la retraite en quittant Alstom, s'élèverait à environ 0,6 % de la part de sa rémunération annuelle de référence comprise entre 8 et 12 plafonds de la Sécurité sociale et 1,2 % de la part de sa rémunération excédant 12 plafonds annuels de la sécurité sociale, par année d'ancienneté, comme définie au règlement du plan. La rémunération de référence s'entend comme la moyenne sur les trois années précédant son départ des rémunérations brutes, fixes et variables incluses, à l'exclusion des rémunérations exceptionnelles, et ne pourrait excéder € 2 000 000. L'acquisition annuelle des droits, conformément à la réglementation en vigueur, devra être soumise à condition de performance. Dans ce cadre, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil a décidé que le niveau d'atteinte du *Short Term Incentive* de M. Henri Poupart-Lafarge doit être au moins égal à 50 % pour que les droits annuels soient acquis.

S'agissant du régime de retraite à cotisations définies, le Président bénéficie du dispositif collectif supplémentaire de retraite dont bénéficient les dirigeants des sociétés Alstom S.A. et Alstom Executive Management S.A.S. Les cotisations servant au financement du contrat de retraite à cotisations définies s'élèvent à un montant correspondant à 1 % de la Tranche A, 1 % de la Tranche B, 4 % de la Tranche C et 11 % de la Tranche D du salaire de référence de M. Henri Poupart-Lafarge et sont supportées à 95 % par la Société.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Contrat de garantie dans le cadre de l'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

Administrateur intéressé :

M. Jean-Martin Folz, Administrateur de la Société Générale et Administrateur d'Alstom jusqu'au 30 juin 2015.

Nature et objet :

Le 1^{er} octobre 2012, Alstom a conclu avec un groupe de banques, dont BNP Paribas et la Société Générale, un contrat de garantie dans le cadre de l'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé d'un montant maximum de € 350 millions prime d'émission incluse, et par lequel les banques se sont engagées à garantir le placement des actions nouvelles. La rémunération des quatre établissements garants (dont BNP Paribas et la Société Générale) s'est élevée à € 6 550 milliers. 13 133 208 actions ont été émises le 4 octobre 2012 correspondant à une augmentation de capital de € 350 millions, prime d'émission comprise.

Modalités d'autorisation :

La conclusion de ce contrat de garantie a préalablement été autorisée par le Conseil d'administration du 1^{er} octobre 2012.

Protocole de coopération industrielle, commerciale et financière avec Bouygues

Personnes intéressées :

- Bouygues S.A. ;
- M. Patrick Kron, Président-Directeur Général d'Alstom jusqu'au 31 janvier 2016 et Administrateur de Bouygues S.A.

Nature et objet :

Les sociétés Alstom et Bouygues ont signé le 26 avril 2006 un protocole de coopération industrielle, commerciale et financière. Ce protocole a pour objet le développement d'une coopération entre les réseaux commerciaux des deux groupes et le cas échéant la réalisation de projets intégrés combinant le génie civil du groupe Bouygues et les équipements du groupe Alstom.

Modalités d'autorisation :

La conclusion de l'accord de coopération a préalablement été autorisée par le Conseil d'administration du 21 avril 2006 et approuvée par l'assemblée générale du 26 juin 2007.

Contrat de prise ferme dans le cadre de l'émission obligataire réalisée le 1^{er} février 2010

Administrateur intéressé :

M. Jean-Martin Folz, Administrateur de la Société Générale et Administrateur d'Alstom jusqu'au 30 juin 2015.

Nature et objet :

Le 28 janvier 2010, Alstom a conclu, notamment avec BNP Paribas et la Société Générale, un contrat de prise ferme dans le cadre de l'émission d'un emprunt obligataire représenté par des obligations, d'un montant nominal de € 750 millions venant à échéance le 1^{er} février 2017, et par lequel les banques se sont engagées à garantir le placement des obligations. L'engagement de prise ferme a été rémunéré par une commission égale à 0,35 % du montant nominal garanti, soit € 2 625 milliers. Les obligations ont été émises le 1^{er} février 2010.

Modalités d'autorisation :

La conclusion de ce contrat de prise ferme a préalablement été autorisée par le Conseil d'administration du 22 décembre 2009 et approuvée par l'assemblée générale du 22 juin 2010.

Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 30 juin 2015, sur rapport spécial des Commissaires aux comptes du 6 mai 2015.

Engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce pris en faveur de M. Patrick Kron, Président-Directeur Général d'Alstom jusqu'au 31 janvier 2016

Administrateur dirigeant concerné :

M. Patrick Kron, Président-Directeur Général d'Alstom jusqu'au 31 janvier 2016.

Nature et objet :

Votre Conseil d'administration du 28 juin 2011 a renouvelé M. Patrick Kron dans ses fonctions de Président-Directeur Général pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014/15, et a également décidé que les engagements consentis en sa faveur le 26 juin 2007 tels que modifiés les 6 mai 2008 et 4 mai 2009 et approuvés par l'assemblée générale le 23 juin 2009, relatifs aux avantages postérieurs au mandat, seraient poursuivis à l'identique et a autorisé en tant que de besoin leur renouvellement.

Votre Conseil d'administration du 5 mai 2015 a autorisé le renouvellement de ces engagements réglementés qui constituent la poursuite à l'identique des engagements antérieurement approuvés par l'assemblée générale le 26 juin 2012 et qui ont fait l'objet d'un vote favorable lors de l'assemblée générale du 30 juin 2015.

Stock-options et actions soumises à conditions de performance

En cas de rupture de son mandat de Président-Directeur Général, à l'initiative d'Alstom ou à son initiative, le Président-Directeur Général conservera les droits à l'exercice de toutes les stock-options soumises à condition de performance et à la livraison de toutes les actions soumises à condition de performance, octroyés avant le terme de son mandat, qui seraient définitivement acquis (*vesting*) au terme de son mandat par suite de la réalisation des conditions prévues par les plans.

La conservation des stock-options et actions soumises à condition de performance dont les droits à exercice (*vesting*), s'agissant des stock-options, ou les droits à la livraison, s'agissant des actions, ne seraient pas encore acquis à la date du terme du mandat en application des plans concernés, est exclue.

Régimes supplémentaires de retraite

Le Président-Directeur Général bénéficie du dispositif collectif supplémentaire de retraite mis en place en 2004 qui s'articule autour d'un régime à prestations définies et d'un régime à cotisations définies.

S'agissant du régime à prestations définies, M. Patrick Kron bénéficiait du dispositif collectif supplémentaire dont bénéficient des personnes exerçant des fonctions au sein du Groupe en France dont la rémunération annuelle de base est supérieure à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. Il est uniquement acquis si le bénéficiaire achève sa carrière au sein de la Société et fait valoir ses droits à la retraite. Les bénéficiaires licenciés après l'âge de 55 ans, sauf pour faute lourde, peuvent également bénéficier de ce régime sous réserve qu'ils n'exercent aucune activité professionnelle avant la liquidation de leur retraite.

Les droits sont acquis progressivement et ne représentent, pour chaque année d'ancienneté dans le régime, qu'un pourcentage limité de la rémunération annuelle correspondant à 0,6 % de la rémunération annuelle de référence comprise entre 8 et 12 fois le plafond de la Sécurité sociale et à 1,2 % de la rémunération annuelle de référence excédant 12 fois le plafond de la Sécurité sociale. La rémunération annuelle de référence correspond à la moyenne des rémunérations fixes et variables perçues au cours des trois dernières années précédant la retraite. Cette rémunération annuelle de référence est plafonnée à € 2 millions.

La progressivité des droits potentiels en fonction de l'ancienneté dans le régime représente ainsi chaque année un pourcentage inférieur à la limite de 5 % de la rémunération du bénéficiaire fixée par le Code AFEP-MEDEF.

Le régime à cotisations définies vient en complément du régime à prestations définies. Les droits sont acquis annuellement et correspondent à 1 % de la rémunération annuelle jusqu'à concurrence de quatre fois le plafond de la Sécurité sociale, 4 % de la rémunération annuelle comprise entre quatre et huit fois le plafond de la Sécurité sociale et 11 % de la rémunération annuelle comprise entre huit et douze fois le plafond de la Sécurité sociale. Depuis le 1^{er} juillet 2014, les cotisations sont prises en charge à 95 % par votre Société.

À l'occasion du départ en retraite de M. Kron et conformément aux engagements pris, un versement de € 5 400 000 a été effectué auprès d'AXA pour permettre la liquidation des droits à retraite supplémentaire visant à la mise en place d'une rente annuelle de € 285 000.

M. Patrick Kron ayant fait valoir ses droits à retraite, la Société n'a plus aucun engagement de retraite à son égard depuis le 31 janvier 2016.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 31 mai 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Édouard Demarcq

Mazars

Cédric Haaser

FACTEURS DE RISQUES

4

/ RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET AUX ACTIVITÉS DU GROUPE 	138
Environnement économique et politique	138
Environnement concurrentiel	139
Exécution de contrats complexes et à long terme	140
Innovation technologique	141
Conception et utilisation de technologies complexes	141
Procédures complexes d'homologation des trains	142
/ RISQUES OPÉRATIONNELS 	142
Coûts et conditions d'accès à certains produits manufacturés et matières premières	142
Gestion du besoin en capitaux engagés	142
Gestion des ressources humaines	143
Programmes de réduction des coûts	143
Risques liés aux accidents ferroviaires	143
Risques liés aux systèmes et technologies de l'information	143
Risques liés aux réglementations dans le domaine de l'environnement, la santé et la sécurité	144
Risques spécifiques liés à la sécurité et la santé	145
/ RISQUES FINANCIERS 	145
Risques de change, taux, crédit et liquidité	145
Risques sur actions	148
Risques liés aux plans de retraite	148
Risques sur les actifs incorporels	149
Risques sur les impôts différés actifs	149
/ RISQUES LIÉS AUX ACQUISITIONS, CESSIONS ET AUTRES OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE 	149
/ RISQUES LIÉS AUX OPÉRATIONS AVEC GENERAL ELECTRIC 	150
/ RISQUES JURIDIQUES ET FISCAUX 	150
Risques liés aux réglementations juridiques et fiscales	150
Contrôle des exportations	151
Risques en matière de propriété intellectuelle	151
Contentieux dans le cadre des activités courantes du Groupe	151
Allégations de pratiques anticoncurrentielles et de paiements illicites	152
/ POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES ET ASSURANCES 	153



Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme

La section ci-dessous présente les principaux facteurs de risques propres à Alstom et à son environnement de marché. Avec les sections « Rapport de gestion sur les résultats financiers consolidés – exercice 2015/16 » et « Description des activités du Groupe », elle constitue le rapport sur la gestion du Groupe pour l'exercice 2015/16.

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont exposées à la section « Gouvernement d'entreprise – Rapport du Président du Conseil d'administration » (ci-après le « Rapport du Président du Conseil d'administration »), qui présente notamment les processus annuels d'évaluation des risques (ou « cartographie des risques du Groupe ») et d'autoévaluation du contrôle interne.

Tel que mentionné dans la Note 1 des comptes consolidés au 31 mars 2016, les activités Énergie sont présentées en tant qu'« activités non poursuivies » dans les comptes consolidés d'Alstom jusqu'à la date de réalisation de la transaction avec General Electric, soit le 2 novembre 2015. Ces activités ne sont donc pas incluses dans les commandes reçues, le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel et sont enregistrées sous la rubrique « Résultat net des activités non poursuivies ». Cette rubrique inclut également le résultat net de la cession. Conformément à la norme IFRS 5, le résultat net des activités Énergie (activités non poursuivies) est présenté sur une ligne séparée du compte de résultat des périodes comparatives. Les actifs destinés à la vente et les passifs au bilan d'ouverture correspondants sont présentés séparément des autres actifs et passifs sur des lignes spécifiques du bilan. Au 31 mars 2016, ces lignes incluent les seuls actifs et passifs des entités non encore cédées dans l'attente des accords des autorités de la concurrence (ou autres autorités compétentes) ou des partenaires du Groupe dans des filiales codétenues. Les flux de trésorerie nets liés à l'exploitation, aux investissements et au financement, attribuables aux activités non poursuivies réalisés entre le 1^{er} avril 2015 et la date de cession, soit le 2 novembre 2015, sont présentés dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe. Le tableau des flux de trésorerie présente également les flux de trésorerie liés à la transaction elle-même. Pour plus de détails concernant les impacts de la transaction avec General Electric sur les comptes consolidés au 31 mars 2016, il convient de se référer à la Note 3 des comptes consolidés au 31 mars 2016.

RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET AUX ACTIVITÉS DU GROUPE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE

L'évolution des marchés sur lesquels Alstom intervient dépend d'un ensemble de facteurs externes, complexes et interdépendants, tels que la croissance économique, la stabilité politique, les politiques publiques et la disponibilité de l'offre de crédit. Le marché ferroviaire est fortement dépendant des politiques publiques environnementales et de transport et de l'urbanisation croissante.

Depuis la crise de 2008, l'environnement macroéconomique et financier demeure volatil et incertain, notamment en Europe où des risques importants demeurent. Les marchés financiers et l'offre de crédit ont été régulièrement affectés par les craintes persistantes concernant les dettes souveraines et les déficits budgétaires de plusieurs pays, la possibilité de nouvelles dégradations de notations financières ou de défaut de dettes souveraines, ainsi que la crainte d'un environnement macroéconomique durablement affaibli, voire de nouvelles récessions sur un plan global ou régional. La résurgence d'une crise de la dette souveraine en Europe pourrait à nouveau affecter les marchés financiers et les marchés du crédit et plus généralement l'économie européenne et mondiale, ce qui pourrait affecter les activités du Groupe.

Les mesures gouvernementales de réduction des dépenses publiques liées à l'importance de l'endettement et des déficits budgétaires publics, notamment en Europe, pourraient se traduire par une réduction accrue des investissements publics, notamment sur le marché des transports ferroviaires comme développé ci-après (ce qui pourrait limiter le financement de nouveaux projets) ainsi que par un alourdissement supplémentaire de la pression fiscale dans certains pays. En outre, les difficultés économiques peuvent avoir pour effet de remettre en cause les politiques environnementales alors que celles-ci constituent l'un des arguments avancés en faveur du développement des transports ferroviaires.

Si la situation actuelle incertaine en Europe devait persister durablement ou se dégrader, si le ralentissement économique enregistré dans certains pays émergents devait s'aggraver ou s'étendre à d'autres pays, ou si l'environnement économique mondial devait se dégrader davantage, cela pourrait notamment se traduire par une réduction des investissements publics, ainsi que des difficultés accrues pour obtenir des crédits ou des risques d'insolvabilité plus importants pour les principaux clients, fournisseurs et sous-traitants d'Alstom, et en conséquence avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

Les pays dits « BRICs » (Brésil, Russie, Inde, Chine), dans lesquels Alstom a développé une stratégie de renforcement de sa présence, présentent désormais des perspectives de croissance revues à la baisse et connaissent également des instabilités monétaires voire politiques. Comme en Europe, ces éléments peuvent impacter négativement les politiques publiques. Au-delà de cet impact immédiat, ces développements peuvent également affecter négativement l'évolution de l'économie mondiale. Plus généralement, les activités dans ces pays exposent Alstom à un certain nombre de risques, comme les fluctuations du taux de change, les restrictions liées aux transferts de capitaux et une instabilité économique et politique.

La stratégie actuelle repose sur une croissance du marché ferroviaire à long terme, elle-même liée notamment à la croissance économique et démographique particulièrement dans les pays émergents, une tendance à l'urbanisation croissante, la saturation des infrastructures et les préoccupations environnementales visant à réduire drastiquement les émissions de CO₂ dans les transports d'ici à 2050 (source : GIEC – Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat). Des difficultés économiques rencontrées soit dans certaines zones géographiques soit globalement, pourraient toutefois affecter les facteurs de croissance de ces activités et remettre en cause la stratégie de croissance.

Les marchés français et européen représentent une contribution importante aux activités d'Alstom et à leurs résultats. Le Groupe est donc particulièrement sensible à l'évolution macroéconomique et aux difficultés liées aux dettes souveraines sur ces marchés et par conséquent à la réduction, la remise en cause ou au report des investissements publics dans ces régions. Alstom estime que ce risque peut être pondéré par la diversité de ses activités et des zones géographiques dans lesquelles elles sont exercées. Toutefois il ne peut être garanti que cette diversité réduira effectivement ce risque ni que ces autres activités et les zones géographiques dans lesquelles elles sont exercées ne connaîtront pas de difficultés.

Alstom réalise une partie de son activité dans les pays à revenus pétroliers dont les clients, en raison des conditions de marchés, peuvent être amenés à repousser des lancements de projets. Plus généralement et compte tenu de cette situation, les activités dans ces pays exposent Alstom au risque que certains clients demandent la renégociation de contrats en cours ou à des retards de paiement.

Le Groupe réalise l'essentiel de son activité sur le marché ferroviaire auprès d'acteurs publics, notamment gouvernementaux, représentant historiquement plus des deux tiers des commandes prises par le Groupe (cette proportion de commandes passées par des acteurs publics peut diminuer lors des exercices au cours desquels des commandes significatives sont passées par des acteurs privés). Les capacités de dépenses et d'investissements de ces acteurs dépendent de facteurs politiques et économiques complexes et sont susceptibles de varier d'un exercice à l'autre. Les ralentissements économiques ou les restrictions budgétaires publiques, peuvent engendrer une diminution des investissements en infrastructure, des délais dans les prises de commandes, et dans l'exécution des contrats ou des paiements, ainsi qu'une diminution des mesures incitatives à la recherche et au développement. En période de surendettement (voire de crise de la dette souveraine), la mise en place de programmes d'austérité ou de réduction des dépenses publiques peut entraîner des arbitrages budgétaires ayant un impact défavorable sur le volume des commandes de projets d'infrastructures de transport. La disponibilité des financements des grands projets d'infrastructures de transport et son coût conditionnent également le niveau des commandes publiques. Ce financement peut notamment être plus difficile à obtenir ou plus cher en période de crise financière. Ces facteurs sont donc susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

Alstom dispose de capacités de production et a développé des partenariats dans le monde entier, notamment dans des pays autres que des pays membres de l'Union européenne. Alstom est présent en Russie et dans la CEI, en Amérique latine, en Afrique ou encore en Asie. Ces zones géographiques peuvent présenter une plus grande instabilité politique et sociale. Les politiques d'investissement en matière d'infrastructure sont étroitement liées aux évolutions politiques et réglementaires de ces régions. Les résultats commerciaux d'Alstom ou les perspectives et les résultats des partenariats mis en œuvre sont donc susceptibles d'être directement ou indirectement impactés par une évolution défavorable de la situation politique ou un ralentissement économique de ces zones géographiques.

Alstom est notamment présent dans la CEI à travers sa participation de 33,3 % dans le capital du fabricant russe historique de matériel roulant ferroviaire Transmashholding (TMH) et a développé une stratégie de partenariat avec celui-ci depuis mai 2011 (voir la section « Description des activités du Groupe »).

Les perspectives de croissance économique en Russie ont été revues à la baisse. Ceci a un impact négatif sur les investissements de renouvellement du parc de matériel roulant par l'opérateur public russe Rzd et donc sur l'activité de TMH et d'Alstom en Russie.

Par ailleurs, les événements politiques en Ukraine pourraient affecter encore davantage lesdites perspectives de croissance économique et les activités de TMH et d'Alstom en Russie, notamment si la communauté internationale décidait de maintenir ou renforcer les mesures visant directement la Russie. Ces événements pourraient également impacter l'activité des concurrents internationaux de TMH sur le marché russe.

Alstom ne couvre pas le risque de change découlant de la conversion en euros des résultats de TMH dans les comptes du Groupe. Par conséquent, toute baisse du rouble aurait un effet défavorable sur la contribution de TMH au résultat net en euros d'Alstom, sur le montant converti en euros des dividendes reçus par Alstom au titre de sa participation dans TMH ainsi que sur la valeur nette comptable de celle-ci (voir notamment la section « Rapport de gestion sur les résultats financiers consolidés – exercice 2015/16 » et la Note 12.1 des comptes consolidés au 31 mars 2016).

L'analyse de la demande mondiale sur les différents marchés d'Alstom, les facteurs clés impactant chacun de ses métiers et l'appréciation par Alstom de l'impact de la situation économique sur ses activités sont présentés dans les sections « Description des activités du Groupe » et « Rapport de gestion sur les résultats financiers consolidés – exercice 2015/16 ».

ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Alstom est confronté à une concurrence intense, tant de la part de grands acteurs internationaux traditionnels que d'acteurs régionaux ou de nouveaux concurrents des pays émergents (notamment en Asie), bénéficiant de structures de coûts plus compétitives. Les mouvements de consolidation intervenus sur certains segments du marché du transport, comme l'acquisition de l'activité signalisation de la société britannique Invensys par la société allemande Siemens ou l'acquisition par Hitachi des activités ferroviaires de la société italienne Finmeccanica, ou encore la fusion des sociétés chinoises CSR et CNR (devenues CRRC), sont susceptibles de renforcer cette concurrence. Ceci peut entraîner une pression sur les prix et les marges, et également sur les modalités de paiement, les délais de fabrication, les technologies proposées et le service aux clients, ce qui pourrait affaiblir la position d'Alstom sur certains de ses marchés et avoir par conséquent un effet défavorable sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

En outre, cette concurrence pourrait encore s'intensifier, en particulier dans un environnement économique défavorable.

Par ailleurs, bien qu'Alstom ait développé et continue de développer sa présence sur de nombreux marchés géographiques, y compris au travers d'alliances ou de partenariats, l'accès à certains marchés peut être difficile, notamment s'il existe un concurrent local bénéficiant d'une forte implantation sur son marché d'origine. Ces situations peuvent placer Alstom dans une position défavorable par rapport à certains de ses concurrents et freiner sa stratégie d'expansion sur certaines zones.

La position concurrentielle d'Alstom est présentée dans la section « Description des activités du Groupe ».

Le Groupe considère que la solidité de son carnet de commandes et l'ensemble des mesures qu'il a mises en œuvre, notamment ses plans de réduction des coûts et d'adaptation des effectifs aux évolutions de la demande, devraient lui permettre de rester performant et faire face à la concurrence, ainsi qu'à une conjoncture économique qui reste incertaine et contrastée en fonction des zones géographiques et des activités. Les mesures prises par le Groupe pourraient s'avérer insuffisantes en cas de

ralentissement durable de l'économie mondiale, de baisse significative de la demande et d'intensification continue de la concurrence.

Toute évolution défavorable de l'un des facteurs mentionnés ci-dessus pourrait avoir un effet négatif sur l'évolution des marchés d'Alstom et par conséquent un effet défavorable sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

EXÉCUTION DE CONTRATS COMPLEXES ET À LONG TERME

L'activité d'Alstom conduit le Groupe à s'engager dans de très importants contrats complexes à long terme. Ces contrats complexes à long terme peuvent être exécutés par plusieurs acteurs, par le biais d'un consortium ou de la constitution d'une société de projet, notamment lorsqu'il s'agit de projets dits PPP (partenariats public-privé) ou équivalent, couvrant des activités de concession et de financement de projet. Du fait de la complexité et de la durée des projets dans lesquels Alstom intervient, les coûts et la productivité effectifs sont susceptibles de différer de ce que le Groupe avait prévu à l'origine. Les marges bénéficiaires réalisées sur certains de ses contrats peuvent ainsi s'avérer inférieures à celles prévues initialement, voire nulles ou négatives. La variation des coûts et de la rentabilité de certains contrats au cours de leur exécution peut également affecter de manière importante les résultats et les flux de trésorerie du Groupe sur une période donnée. Les contrats à long terme avec les clients comprennent en règle générale des formules d'indexation visant à protéger les marges du Groupe contre l'augmentation des coûts tels que salaires, matières premières, commodités. Bien que ces indices soient structurés de manière à refléter le plus possible la structure de coûts des contrats, ils peuvent s'avérer imparfaits pour préserver les marges à tout moment, notamment du fait d'effets de seuils et de décalage dans leur mise en œuvre.

Le chiffre d'affaires, les flux de trésorerie et la rentabilité comptabilisés au titre d'un projet à long terme varient de manière significative en fonction de son état d'avancement et dépendent d'éléments, dont certains sont en dehors du contrôle du Groupe, tels que la survenance de problèmes techniques imprévus relatifs aux équipements fournis, de reports ou retards dans l'exécution des contrats ou dans les procédures d'appel d'offres, de difficultés financières rencontrées par les clients, de retenues de paiement des clients et de manquements ou difficultés financières des fournisseurs, sous-traitants ou partenaires dans un consortium avec lesquels Alstom peut parfois être solidairement responsable.

De plus, de nombreux contrats conclus par Alstom contiennent l'obligation de respecter des niveaux de performance des équipements livrés ou des calendriers stricts de livraison. Si le Groupe n'était pas en mesure de respecter ces obligations, les clients d'Alstom pourraient exiger le paiement de pénalités contractuelles, voire la résiliation du contrat concerné ou encore le paiement de dommages-intérêts, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

En outre, bien que ces cas demeurent extrêmement rares, Alstom peut être amené à faire face à des appels de garanties bancaires à première demande au titre de ses contrats, pour des montants potentiellement importants. Au 31 mars 2016, l'en-cours total des garanties sur contrats délivrées par des banques et sociétés d'assurance s'élève à € 8 milliards (voir la Note 30.1 des comptes consolidés au 31 mars 2016).

Alstom a mis en place des procédures strictes de contrôle des risques s'appliquant de la soumission des offres à la phase d'exécution et de suivi des contrats, grâce aux Comités des risques ainsi qu'aux procédures mises en place dans le Groupe, comme indiqué dans le rapport du Président du Conseil d'administration à la section « Gouvernement d'entreprise ».

Alstom ne peut néanmoins pas garantir que ces mesures lui permettent de correctement anticiper la rentabilité d'un contrat au départ ou d'empêcher ou limiter la dégradation des conditions d'exécution d'un contrat. Certains de ces projets font ou pourraient faire l'objet de retards, de surcoûts ou de performances techniques dégradées pouvant entraîner le paiement de pénalités ou de dommages-intérêts. De telles difficultés pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

Par ailleurs, des événements géopolitiques défavorables dans les zones géographiques où Alstom intervient peuvent rendre les conditions d'exécution des contrats conclus par le Groupe plus difficiles, allonger les délais d'exécution ou entraîner des modifications législatives ou réglementaires inattendues qui pourraient augmenter de façon significative les coûts d'exécution initialement prévus par Alstom pour ces contrats. Ces événements pourraient en conséquence avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

Ces contrats à long terme sont conclus avec des clients qui sont principalement des entités publiques. La nature de ces clients nécessite que le Groupe se conforme aux spécificités des appels d'offres et des marchés publics, qui limitent sa capacité à négocier certains termes et conditions contractuels et peuvent le contraindre à accepter des conditions moins favorables. À titre d'exemple, les clients peuvent exiger des échéanciers de paiement qui réduisent ou éliminent les acomptes versés à la commande ou entraînent un cash flow négatif au cours de l'exécution de projet, des niveaux de performance technique obligatoires ou des exigences liées à l'émission des garanties de maison-mère. En effet, les procédures de passation de marchés publics prennent souvent la forme de contrats d'adhésion auxquels les soumissionnaires ne peuvent pas apporter de dérogations dans leurs offres sous peine de disqualification. Ces particularités sont susceptibles d'engendrer pour Alstom des risques ou des coûts supplémentaires importants qui peuvent affecter la rentabilité de ses projets et avoir un impact défavorable sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. Par ailleurs, une part croissante du carnet de commandes d'Alstom comporte des contrats de taille importante pouvant imposer des obligations de fabrication ou d'achat dans le pays d'exécution du projet, notamment dans des pays émergents tels que l'Afrique du Sud, l'Inde ou le Brésil mais aussi dans d'autres pays comme par exemple les États-Unis ou la Russie. Pour être en mesure de remporter et de réaliser les projets associés à ces contrats, Alstom doit alors installer localement des capacités de production ou réaliser ou augmenter son volume d'achats auprès de nouveaux fournisseurs locaux. Ces contrats restreignent parfois également la liberté d'Alstom dans le choix de ses partenaires, ce qui peut créer des contraintes de coûts, de refinancement, de volumes à atteindre ou d'exécution. Enfin, l'instabilité politique dans certains pays peut avoir un impact sur les entités publiques avec lesquelles sont conclus des contrats à long terme et ainsi avoir les conséquences mentionnées ci-dessus.

INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Le Groupe conçoit et fabrique des solutions de haute technologie dans le domaine du transport ferroviaire. Dans ses marchés déjà très compétitifs, en raison de l'existence de nombreux acteurs historiques, de nouveaux acteurs issus de pays émergents font leur apparition.

Le Groupe développe des offres modulaires et flexibles depuis le composant jusqu'au système complet afin de pouvoir satisfaire les attentes de ses clients. Ce positionnement place l'innovation technologique au cœur de la compétitivité de l'entreprise.

Les marchés sur lesquels le Groupe opère évoluent rapidement avec l'apparition de nouvelles technologies, produits et services, stimulés par l'arrivée de nouveaux acteurs en particulier dans les domaines du digital et des *big data*. Alstom doit anticiper ces changements et intégrer de nouvelles briques technologiques ou de nouvelles solutions à son offre commerciale. Ceci requiert, d'une part, des dépenses et des investissements dont la rentabilité future ne peut être garantie et d'autre part, une stratégie d'innovation de plus en plus développée dans le cadre de partenariats.

Dans le cadre de cette stratégie, le Groupe a engagé des programmes très importants de recherche et développement, à la fois internes et externes, prenant résolument en compte la transformation digitale et une demande accrue dans le domaine des services. Ces programmes s'articulent autour des thèmes suivants :

- le renouvellement de la gamme de matériel roulant et son adaptation aux besoins des pays émergents ;
- le développement de systèmes de signalisation avancés ;
- l'amélioration des performances environnementales des systèmes ferroviaires ;
- le développement de solutions de services novatrices fondées sur la maintenance prédictive.

Dans un environnement fortement concurrentiel, le Groupe reste toutefois exposé aux risques de développement de technologies de produits ou de services concurrents plus innovantes ou plus compétitives ou qui seraient introduites sur le marché plus rapidement, mais également au risque que les produits qu'il développe soient mal accueillis par le marché. Ceci pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

CONCEPTION ET UTILISATION DE TECHNOLOGIES COMPLEXES

Le Groupe conçoit, fabrique et vend des produits et des solutions de valeur unitaire élevée, utilisés notamment dans de grands projets d'infrastructure. Le Groupe doit faire face à des attentes de plus en plus marquées par les préoccupations environnementales. Il en va de même des exigences de flexibilité qui impactent les spécifications des infrastructures de transport. Alstom doit répondre à l'évolution de l'attente de ses clients, avec des offres de plus en plus complexes comprenant des contraintes et incertitudes croissantes en matière d'homologation. Alstom doit également lancer sur le marché, dans des délais de plus en plus courts, des produits nouveaux, extrêmement sophistiqués et technologiquement complexes. Le temps disponible pour réaliser des essais étant ainsi réduit, les risques de défectuosité des produits et les conséquences financières qui en découlent sont accrus. Il est parfois nécessaire d'ajuster ou de modifier ces produits au cours de leur processus de fabrication ou lors de leur exploitation par le client. Dans la mesure où Alstom fabrique certains de ses produits en série, il doit alors procéder à ces modifications au cours du cycle de production. Outre le coût direct de telles modifications ou retours sur produits, Alstom peut se retrouver responsable des retards et pertes d'exploitations correspondants chez ses clients. Ceci peut engendrer le paiement de pénalités ou de dommages-intérêts.

Par ailleurs, Alstom utilise ou combine de plus en plus des technologies complexes qui évoluent très rapidement ou des composants développés par des tiers qui intègrent de telles technologies. Cette évolution nécessite la mise en place de processus de conception et de validation plus conséquents pour réduire les temps de développement, suivre l'évolution des technologies et respecter le niveau de sécurité des produits. Ceci peut engendrer des coûts plus importants que prévus à l'origine ou accroître les délais de livraison.

De plus, lorsqu'Alstom vend ses produits ou signe des contrats de maintenance, il peut être amené à accepter des clauses contraignantes de pénalités liées notamment aux performances, à la disponibilité et aux retards de livraison des produits ainsi que des clauses de garanties après-vente. Parfois, ces contrats contiennent également des clauses qui permettent au client de mettre fin au contrat ou de restituer le produit si les performances ou les calendriers de livraison ne sont pas respectés. Ces clauses contractuelles ainsi que les délais de développement, de conception et de fabrication de nouveaux produits peuvent, en cas de problème, entraîner des coûts imprévus importants, notamment ceux liés à la disponibilité de pièces de rechange et de matières premières, aux retards de livraison et aux dépassements de coûts pour modifier les produits, ainsi qu'à des négociations ou litiges avec les clients concernés.

Lorsque ces difficultés surviennent, Alstom ne peut pas garantir que le montant total des coûts finaux ne sera pas supérieur au montant provisionné. De plus, étant donné la sophistication de ses produits, Alstom ne peut pas garantir qu'il ne rencontrera pas de nouvelles difficultés ou retards, malgré les processus de conception et de validation technique mis en place. Tout problème significatif au niveau du développement, de la fabrication, de la fiabilité ou de la performance des produits d'Alstom pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe, ainsi que sur sa réputation et celle de ses produits.

PROCÉDURES COMPLEXES D'HOMOLOGATION DES TRAINS

La commercialisation des produits d'Alstom dépend plus particulièrement du respect de normes de sécurité ferroviaires hétérogènes au niveau mondial et régies par de nombreux organismes de réglementation, ce qui crée un environnement complexe, en particulier en Europe, et perturbe les procédures d'homologation des trains.

Le processus d'obtention de l'homologation des trains peut se révéler plus long et coûteux qu'initialement prévu en raison de l'étendue des essais et autres justificatifs techniques exigés par les autorités. Dans le passé, Alstom a rencontré des difficultés liées à des procédures d'homologation complexes, notamment en Allemagne. Par ailleurs, les contrats imposent de plus en plus fréquemment à Alstom de prendre à sa charge les

risques et obligations découlant des processus d'homologation. La matérialisation de ces risques peut entraîner des surcoûts et le paiement de pénalités ou de dommages et intérêts importants, une interruption de service des produits, voire un risque d'annulation du contrat dans des cas extrêmes de retards prolongés. La situation varie toutefois selon les pays et les technologies.

Aucune garantie ne peut être donnée quant au délai d'obtention des homologations et tout problème significatif dans ce domaine pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

RISQUES OPÉRATIONNELS

COÛTS ET CONDITIONS D'ACCÈS À CERTAINS PRODUITS MANUFACTURÉS ET MATIÈRES PREMIÈRES

Alstom utilise dans le cadre de ses activités des matières premières et des produits manufacturés, dont la quantité varie selon les projets et dont le coût peut représenter une part significative du prix du contrat conclu par Alstom. Compte tenu de la tension sur certains marchés de produits manufacturés et de l'extrême volatilité du prix des matières premières, comme l'acier, l'aluminium, l'inox ou le cuivre, le Groupe ne peut pas garantir que les variations de coûts qui en découlent pourront être complètement reflétées dans les prix de ses contrats, et peut être dans l'impossibilité de répercuter les hausses de prix de ces matières premières, ce qui pourrait affecter la rentabilité de ces contrats.

Toute évolution imprévue et défavorable dans ce domaine pourrait créer une pression négative sur les marges et avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe. Par ailleurs, Alstom peut être dans une situation de dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs qui remplissent les critères fixés par le Groupe. En cas de dépendance, les équipements sont clairement identifiés et les fournisseurs existants font l'objet de plans d'action de développement. Des plans visant à multiplier les sources d'approvisionnement sont mis en œuvre et la fabrication des produits par le Groupe peut être envisagée. Toutefois, Alstom ne peut pas garantir

que de tels plans de développement seront suffisants ou assureront la disponibilité à temps.

Certains fournisseurs ou sous-traitants peuvent également connaître des difficultés financières ou être dans l'incapacité de respecter les normes de qualité ou les délais de livraison spécifiés par Alstom, ou refuser d'accepter certaines conditions importantes du cahier des charges imposées par le client final d'Alstom. L'éventuelle défaillance de l'un de ces fournisseurs ou sous-traitants, ou la rupture des relations contractuelles avec l'un d'eux pourrait entraîner des retards de livraison, des coûts imprévus ou des performances techniques dégradées pouvant engendrer le paiement de pénalités ou de dommages-intérêts.

Malgré l'existence d'un système de détection de ces défaillances, Alstom ne peut pas garantir qu'il ne pourra pas être impacté par des retards de livraison, des défauts de qualité ou par les difficultés financières éventuellement rencontrées par ses fournisseurs ou sous-traitants. De tels événements pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom ainsi que sur sa réputation et celle de ses produits.

La Note 27.6 des comptes consolidés au 31 mars 2016 présente l'exposition au risque sur matières premières et la politique de gestion de ce risque.

GESTION DU BESOIN EN CAPITAUX ENGAGÉS

La structure et la durée des projets d'Alstom peuvent entraîner le décaissement de sommes importantes avant que le contrat ne génère des flux de trésorerie. La capacité du Groupe à négocier et collecter les avances, acomptes et paiements à l'avancement de ses clients est donc un élément important de la gestion de son besoin en fonds de roulement. Les aléas de l'exécution des contrats conclus par le Groupe, décrits dans les différents facteurs de risques ci-dessus viennent accroître la portée de ce risque. Des informations complémentaires sur les avances et acomptes reçus des clients et le besoin en fonds de roulement figurent aux Notes 17, 18 et 21 des comptes consolidés au 31 mars 2016. Enfin, le développement du Groupe dans les pays émergents inclut fréquemment la mise en place de partenariats et de location de production et peut

créer le risque d'un accroissement supplémentaire du besoin en fonds de roulement ou en investissement associé à ce développement, notamment en phase de démarrage. Tout décalage imprévu entre les décaissements du Groupe et les encaissements sur commandes prises ou encore une réduction du volume global des prises de commandes ou dégradation de leurs termes de paiement a mécaniquement un effet défavorable sur l'évolution du besoin en fonds de roulement et peut ainsi affecter de manière défavorable l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom et ses besoins de liquidité (voir la section « Risques financiers » ci-après).

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La concurrence sur le marché de l'emploi des cadres et spécialistes hautement qualifiés requis dans les métiers d'Alstom est forte, notamment dans certains pays en croissance. Le succès des plans de développement d'Alstom dépend en partie de sa capacité à développer les compétences, à retenir ses salariés et à recruter et intégrer de nouveaux spécialistes. Alstom ne peut pas garantir qu'il réussira à recruter, intégrer

et fidéliser les collaborateurs dont il a besoin pour accompagner son développement, en particulier dans les pays émergents. À l'inverse, les mesures d'adaptation des effectifs aux évolutions de la demande pourraient provoquer des risques sociaux significatifs et susceptibles d'avoir un impact négatif tant sur les économies attendues que sur les capacités de production de l'entreprise.

PROGRAMMES DE RÉDUCTION DES COÛTS

Alstom a engagé au cours de ces dernières années un ensemble de mesures d'amélioration continue (réduction des coûts et adaptation des effectifs productifs et non productifs) pour s'adapter aux variations de la demande de ses clients et à la pression concurrentielle, et améliorer sa performance opérationnelle et donc sa compétitivité. Ces plans doivent lui permettre d'atteindre ses objectifs de rentabilité tout en faisant face à la concurrence. Face à l'intensification de la concurrence et à une conjoncture économique qui reste incertaine et contrastée en fonction des zones géographiques, Alstom accélère son programme de réduction des coûts dans le cadre de son ambition d'excellence opérationnelle, laquelle constitue l'un des piliers principaux de la stratégie Alstom 2020.

Les mesures de réduction des effectifs dans les marchés connaissant une baisse de la demande pourraient provoquer des risques sociaux pouvant

avoir un impact défavorable tant sur les économies attendues que sur les capacités de production d'Alstom.

Bien qu'Alstom ait réalisé des réductions de coûts au cours des précédents exercices, il ne peut être garanti que le renforcement de celles-ci permettra d'atteindre les objectifs d'économies fixés par ses initiatives d'excellence opérationnelle ou que les mesures pourront être mises en œuvre avec succès ou dans les temps. Les mesures pourraient également s'avérer insuffisantes en cas de ralentissement durable de l'économie mondiale. L'un ou l'autre de ces éléments pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

RISQUES LIÉS AUX ACCIDENTS FERROVIAIRES

En cas d'accident ferroviaire comportant des équipements fournis par Alstom, des actions pourraient être engagées à l'encontre d'Alstom par son client ou les éventuelles victimes ou leurs assureurs dans le cadre de procédures judiciaires entamées en raison des préjudices subis. Même si aucune responsabilité n'était immédiatement imputable à des défaillances d'équipements fournis par Alstom, le simple fait qu'Alstom ait fourni des équipements impliqués dans un accident ferroviaire pourrait suffire à impliquer le Groupe dans des procédures judiciaires tant que les circonstances de l'accident ne sont pas clarifiées. Un tel accident peut également entraîner le retrait provisoire d'une homologation par l'autorité en charge de la sécurité des transports. Les accidents ferroviaires sont par ailleurs généralement sujets à une forte médiatisation, susceptible d'impacter la réputation d'Alstom et l'image de fiabilité de ses produits.

Alstom dispose de nombreuses procédures de vérification et validation internes permettant de contrôler la qualité et la sécurité de ses équipements avant leur mise en service afin d'éviter le risque d'accident et assurer la sécurité des passagers (voir la section « Politique de gestion des risques et assurances »).

Malgré l'existence de ces procédures, Alstom ne peut pas garantir l'absence de risques en matière de sécurité ferroviaire. La survenance d'un accident ferroviaire impliquant des équipements fournis par Alstom pourrait, au cas où la défaillance de ces équipements serait à l'origine d'un tel accident, avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom ainsi que sur sa réputation et celle de ses produits.

RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le Groupe utilise des systèmes et technologies de l'information de pointe pour accompagner ses activités et contribuer à son efficacité opérationnelle. La multiplicité des implantations géographiques du Groupe, la diversité des marchés et gammes de produits, les intégrations d'activités successives ainsi que la séparation initiée en novembre 2015 de l'infrastructure informatique, des systèmes et des solutions intégrés par General Electric dans le cadre du rachat des activités Énergie participent d'un environnement complexe. Le Groupe a notamment établi un accord de prestations de service informatique avec General Electric (« Transition Services Agreement »), plus spécifiquement décrit en page 194, afin de pouvoir bénéficier de l'accès à certaines solutions informatiques désormais gérées par General Electric dans la phase actuelle de transition. Le Groupe a également mis en place des partenariats pour assurer la gestion de certains éléments de l'infrastructure informatique et le support de solutions.

Les principaux enjeux liés aux systèmes et technologies de l'information utilisés par le Groupe sont d'assurer la continuité de service, de protéger les données sensibles et les droits de propriété intellectuelle, garantir la disponibilité des systèmes et maintenir la conformité sur l'exploitation des actifs informatiques.

Dans le cadre d'une gestion centralisée des systèmes et de l'infrastructure informatique du Groupe, Alstom développe des pratiques globales et communes visant à renforcer le contrôle et la sécurité informatique au sein du Groupe, y compris face au risque de cyber-attaque. Les technologies utilisées afin de disposer d'un accès non autorisé, de détériorer ou de saboter des systèmes changent fréquemment et ne sont souvent pas reconnues avant leur lancement contre leur cible.

Alstom a défini des règles de gestion des risques, notamment en matière de sauvegarde des données, de protection et d'accès aux données confidentielles, de sécurité des solutions et infrastructures, et Alstom n'a pas à ce jour expérimenté de difficultés significatives en la matière. Alstom ne peut cependant pas assurer que ces règles seront suffisantes pour empêcher tout risque dans ces domaines, et une défaillance dans l'un d'entre eux pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

Au-delà du programme de séparation de l'activité informatique propre à Alstom de celle reprise par General Electric, Alstom est aussi engagé dans un programme pluriannuel de renouvellement de certaines de ses solutions importantes visant à s'adapter à l'obsolescence programmée des systèmes, déployer des solutions standards sur ses principales unités et rationaliser ses processus opérationnels. L'envergure de ces transformations et la complexité de l'environnement induisent un risque intrinsèque qui ne permet pas à Alstom de garantir sans réserve l'atteinte de ces objectifs dans les délais, la qualité et les budgets impartis.

Alstom ne peut garantir que le niveau technologique des systèmes d'information qu'il utilise sera en adéquation avec son activité et ses projets de développement ou que ces systèmes ne seront pas sujets à des défaillances techniques. En outre, les prestataires externes auxquels il est fait recours pourraient s'avérer défaillants.

Au cas où les systèmes utilisés par Alstom n'offriraient pas un niveau de fonctionnement satisfaisant, cela pourrait altérer la qualité de ses produits et donner lieu à des réclamations à son encontre, à une altération de la marque et, plus généralement à sa réputation. En outre, des défaillances ou des niveaux de fonctionnement non satisfaisants des systèmes d'information utilisés par Alstom pourraient entraîner des investissements supplémentaires, ce qui pourrait affecter la situation financière et les résultats d'Alstom.

La fonction systèmes et technologies de l'information est présentée dans le rapport du Président du Conseil d'administration à la section « Gouvernement d'entreprise – Rapport du Président du Conseil d'administration – Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ».

RISQUES LIÉS AUX RÉGLEMENTATIONS DANS LE DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT, LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ

Les activités d'Alstom sont des activités industrielles impliquant des procédés potentiellement dangereux et des matières et substances polluantes, à la fois dans ses usines, lors de la construction des projets auxquels il participe et dans ses activités de services. Alstom est soumis dans chacun des pays où il opère à un nombre important de lois et règlements relatifs à la protection de l'environnement, la santé et la sécurité. Ces lois et règlements imposent des normes de plus en plus contraignantes en matière de protection de l'environnement et des salariés, notamment en ce qui concerne les émissions atmosphériques, les rejets d'eaux usées, l'utilisation et le maniement de produits dangereux, les méthodes d'élimination des déchets et la dépollution, les conditions de travail, l'exposition à des agents chimiques dangereux, la conformité des machines et les équipements de lutte contre les incendies. Ces dispositions exposent Alstom au risque d'avoir à supporter des coûts et responsabilités importants en matière environnementale, y compris au titre d'actifs cédés et d'activités passées.

Dans la plupart des pays où Alstom opère, ses activités industrielles sont soumises à l'obtention de permis, de licences et/ou d'autorisations ou à des notifications préalables. Les installations d'Alstom doivent être en conformité avec ces permis, licences ou autorisations et sont soumises à des inspections régulières de la part des autorités compétentes. Alstom estime que ses sites industriels sont en conformité avec leur permis d'exploitation et que ses opérations sont de manière générale en conformité avec les lois et règlements en matière d'environnement.

Alstom investit pour conduire ses activités en réduisant les risques d'atteinte à l'environnement ou à la santé et à la sécurité des salariés. La Société effectue régulièrement les investissements nécessaires pour satisfaire aux exigences de la réglementation en vigueur.

Alstom utilise dans ses procédés de fabrication des agents chimiques ou des composants qui intègrent des agents chimiques. L'évolution des réglementations (tel que le règlement REACH en Europe ou des réglementations équivalentes notamment aux États-Unis, en Chine, et en Russie) peut interdire l'usage de ces produits sur le marché de l'Union européenne ou mondial. Ceci peut amener Alstom à devoir modifier ses

procédés de fabrication, faire face à des ruptures d'approvisionnement, conduire des programmes de substitution de substances chimiques ou pallier la non-disponibilité de pièces de rechange nécessaires à la maintenance de ses produits et en conséquence générer des surcoûts importants non quantifiables aujourd'hui. Alstom met en œuvre des processus de veille pour anticiper ces risques mais ne peut garantir que l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement en fait autant et ne peut anticiper tous les changements qui pourraient intervenir dans la réglementation.

Les réglementations et normes techniques applicables à la mise sur le marché de systèmes ferroviaires, imposent des prescriptions de plus en plus contraignantes en matière de protection de l'environnement dans les pays où Alstom opère. Ces exigences sont susceptibles d'imposer des investissements importants ou des contraintes techniques, ce qui pourrait affecter la situation financière et les résultats du Groupe.

Il n'est pas possible d'assurer qu'Alstom ne supportera pas à l'avenir de coûts ou des responsabilités en matière environnementale, y compris au titre de pollutions historiques causées par des tiers, d'activités passées ou d'actifs cédés, au titre des activités de ses filiales ou de ses sous-traitants, ou au titre d'obligations relatives à la santé et la sécurité. Alstom ne peut pas non plus garantir que les sommes budgétées ou provisionnées pour des remises en état et des investissements dans les projets liés à l'environnement, la santé et la sécurité seront suffisants pour couvrir la charge ou l'investissement nécessaire. De plus, la découverte de faits nouveaux ou de nouvelles situations ainsi que des modifications législatives, réglementaires ou jurisprudentielles en matière d'environnement, santé ou sécurité pourraient avoir pour conséquence un accroissement des obligations ou des coûts supportés susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives de la Société, ainsi que sur sa réputation.

Alstom dispose d'une provision de € 32 millions afin de couvrir les risques environnementaux liés à ses activités au 31 mars 2016.

RISQUES SPÉCIFIQUES LIÉS À LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ

L'hétérogénéité des normes et des réglementations de sécurité dans les pays dans lesquels Alstom opère, la diversité des lieux d'intervention (tels que usines, chantiers d'infrastructure ou réseaux ferrés) ainsi que l'application éventuelle de normes de sécurité différentes par les partenaires et les clients d'Alstom génèrent des risques d'accidents graves, pouvant porter atteinte à des vies humaines ou à l'intégrité physique des personnes. Ils peuvent également engendrer diverses sanctions, notamment pénales, civiles ou administratives, y compris la fermeture temporaire d'une installation pendant la phase d'investigation des autorités.

Bien qu'Alstom ait développé des règles strictes en matière de santé et sécurité, et déploie des formations ainsi que des audits pour minimiser ces risques, leur survenance ne peut totalement être exclue. Ces éléments pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives de la Société aussi que sur sa réputation.

Par ailleurs, Alstom a été concerné par des déclarations de maladies professionnelles liées à une exposition passée de salariés à l'amiante ou par des actions intentées à son encontre ayant pour objet l'indemnisation de préjudices du fait d'une exposition alléguée à l'amiante comme indiqué à la Note 30.2 des comptes consolidés au 31 mars 2016. Alstom ne peut

exclure que de nouvelles actions en responsabilité soient engagées à son encontre en France ou hors de France de la part de salariés ou d'anciens salariés qui auraient pu être exposés.

Les activités d'Alstom peuvent plus généralement exposer les salariés à des substances qui ne sont pas aujourd'hui considérées comme susceptibles d'avoir des conséquences sur la santé, mais qui pourraient avec l'évolution des connaissances être analysées différemment dans le futur et conduire des salariés à rechercher une éventuelle responsabilité d'Alstom à l'avenir. De la même manière, il ne peut être exclu que les réglementations qui fixent les niveaux et seuils de tolérance en matière d'exposition à certaines substances deviennent plus restrictives et fixent des niveaux inférieurs à ceux issus de la réglementation en vigueur à laquelle se conforme Alstom. Les procédures de surveillance et de sécurité mises en place par Alstom ou l'évolution des réglementations peuvent par ailleurs conduire Alstom à décider de renoncer à l'utilisation de certaines substances aujourd'hui considérées sans risque, à modifier ses installations industrielles ou à procéder à d'importants investissements ce qui peut générer des coûts supplémentaires non quantifiables à ce jour. Ces éléments pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom ainsi que sur sa réputation.

RISQUES FINANCIERS

RISQUES DE CHANGE, TAUX, CRÉDIT ET LIQUIDITÉ

Le Groupe est significativement exposé au risque de change. La Note 27 des comptes consolidés au 31 mars 2016 présente l'exposition et l'analyse de sensibilité au risque de change et de taux, l'exposition au risque de crédit et de liquidité, ainsi que la politique de gestion de ces risques. Des informations détaillées concernant la dette financière du Groupe qui s'élève à € 2 504 millions au 31 mars 2016 figurent par ailleurs dans la Note 26 des comptes consolidés au 31 mars 2016.

Risque de change

Risque opérationnel

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe est exposé à des risques de change transactionnel sur les appels d'offres remis en devises étrangères, les contrats attribués et sur tous les décaissements futurs libellés en devises étrangères. Le risque de change transactionnel existe dès lors que la devise du contrat ou des décaissements est différente de la monnaie fonctionnelle de la filiale concernée par l'offre ou le contrat. Les principales devises sur lesquelles le Groupe a été exposé de façon significative au cours de l'exercice clos le 31 mars 2016 sont le dollar américain, le rand sud-africain, le dollar australien et la roupie indienne pour la partie export, le zloty polonais et le réal brésilien pour la partie import. Les couvertures prises par le Groupe en période d'offre

et en cours d'exécution des contrats sont présentées à la Note 27.2 des comptes consolidés au 31 mars 2016.

Toutes les couvertures sont négociées par ALSTOM Holdings en tant que centrale de trésorerie du groupe Alstom (la « Centrale de Trésorerie Alstom ») et rétrocédées *via* des contrats de couverture interne entre la Centrale de Trésorerie Alstom et les filiales concernées. Lorsque la réglementation locale ne permet pas les couvertures internes, les contrats de couverture sont négociés par les filiales locales directement avec les banques sous la supervision de la Centrale de Trésorerie.

Même si la politique d'Alstom est de couvrir systématiquement ses risques de change et si la quasi-totalité des instruments de couverture sont qualifiés en comptabilité de couverture, des évolutions durant l'exécution des contrats peuvent amener Alstom à dénouer certaines couvertures ou en prendre de nouvelles. Aucune assurance ne peut être donnée que ces couvertures seront suffisantes.

Risque de conversion

Le Groupe ne couvre pas le risque de change lié à des investissements dans des filiales étrangères et découlant de la conversion en euros des comptes de ses filiales consolidées dans les comptes consolidés du Groupe.

Le tableau suivant présente la décomposition de la situation nette consolidée du Groupe par principales devises au 31 mars 2016.

<i>(en millions d'€)</i>	Situation nette consolidée
Dollar US	247
Réal brésilien	146
Yuan chinois	81
Euro	2 395
Rouble russe	202
Livre sterling	87
Autres devises	170
TOTAL	3 328

Le tableau suivant montre la sensibilité du chiffre d'affaires consolidé du Groupe à une variation du taux de change des principales devises ci-dessous :

Exercice 2015/16	Impact sur le chiffre d'affaires <i>(en millions d'€)</i>	
	Variation de 1 %	Variation de 5 %
Dollar US	6,0	30,1
Réal brésilien	1,6	8,1
Rouble russe	0,3	1,5
Yuan chinois	0,9	4,5
Livre sterling	6,7	33,7

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2016, la variation des taux de change a eu un impact de € 66 millions sur le montant du chiffre d'affaires consolidé d'Alstom.

Le tableau suivant montre la sensibilité des capitaux propres du Groupe à une variation du taux de change des principales devises ci-dessous :

Exercice 2015/16	Impact sur les capitaux propres avant impôts <i>(en millions d'€)</i>	
	Variation de 1 %	Variation de 5 %
Dollar US	9,1	45,7
Réal brésilien	1,5	7,3
Rouble russe	2,0	10,1
Yuan chinois	0,8	4,0
Livre sterling	0,9	4,4

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2016, la variation des taux de change a eu un impact de € (262) millions sur les capitaux propres.

Risque de liquidité

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, qui s'élevaient à € 1 961 millions au 31 mars 2016, le Groupe dispose d'une facilité de crédit renouvelable (la « Facilité de Crédit Renouvelable ») d'un montant de € 400 millions, dont la date de validité initialement fixée à juin 2020 a été récemment étendue à juin 2021 et qui peut encore

être prolongée d'un an. Cette facilité était non utilisée au 31 mars 2016. Cette facilité a été calibrée pour tenir compte de la volatilité du besoin en fonds de roulement du portefeuille de projets d'Alstom. Après le remboursement anticipé partiel de ses souches obligataires à l'occasion de l'offre de rachat lancée en février 2016 pour un montant de € 875 millions, la dette brute du Groupe de € 2 504 millions se concentre désormais principalement sur les échéances suivantes :

ÉCHÉANCIER DE REMBOURSEMENT DE LA DETTE OBLIGATAIRE

Instrument	Montant (en millions d'€)	Maturité	Taux d'intérêt nominal
Marchés de capitaux			
Emprunt obligataire	453	1 ^{er} février 2017	4,125 %
EMTN	272	11 octobre 2017	2,250 %
Emprunt obligataire	371	5 octobre 2018	3,625 %
EMTN	283	8 juillet 2019	3,000 %
Emprunt obligataire	596	18 mars 2020	4,500 %

Sur la base de la trésorerie actuellement disponible, de ses anticipations de cash flows opérationnels ainsi que de sa capacité à exercer les options de vente octroyée par General Electric pour ses participations aux JV Énergie, le Groupe estime disposer d'une liquidité couvrant amplement le remboursement de sa dette brute.

La capacité de disposer de lignes suffisantes de cautions constitue pour le Groupe une condition indispensable à la soumission des offres, à l'obtention des commandes et à la réception des acomptes et paiements échelonnés de la part des clients.

Le Groupe dispose d'une facilité d'émission de cautions de sept ans de durée maximale, confirmée par cinq banques de premier plan (la « Facilité confirmée de cautions »), venant à échéance le 1^{er} novembre 2018, dont le montant s'élève à € 3,5 milliards. Au 31 mars 2016, le montant de l'en-cours disponible de la Facilité confirmée de cautions était de € 1,1 milliard. Le Groupe dispose également de lignes bilatérales non confirmées dans de nombreux pays (au 31 mars 2016 l'en cours de cautions émises à ce titre s'élevait à € 5,8 milliards).

La Facilité de Crédit Renouvelable et la Facilité confirmée de cautions (les « Facilités ») sont soumises au respect du ratio financier suivant, calculé sur la base sur des données consolidées qui est également présenté à la Note 27.5 des comptes consolidés au 31 mars 2016. Alstom respectait ce ratio au 31 mars 2016.

Critères financiers	Ratio maximal d'endettement net total ⁽¹⁾
	2,5

(1) Rapport de l'endettement net (c'est-à-dire le total des emprunts moins les valeurs mobilières de placement et la trésorerie ou les équivalents de trésorerie) sur l'EBITDA. Le ratio d'endettement net au 31 mars 2016 est de 0,6.

Alstom est noté par les agences de notation Moody's Investors Services et Standard & Poor's depuis mai 2008. Les notations ci-dessous font l'objet de revues régulières et le Groupe ne peut assurer que celles-ci seront maintenues.

Agences

Moody's Investors Services ⁽¹⁾

Notation court terme	P-3
Notation long terme	Baa3 (perspective positive)

Standard & Poor's ⁽²⁾

Notation court terme	A-3
Notation long terme	BBB - (perspective négative)

(1) Moody's Investors Services a révisé la note de crédit à long terme de Baa2 à Baa3 (perspective stable) le 20 juin 2013, et révisé la perspective long terme de stable à négative le 23 janvier 2014 puis de négative à positive le 25 juin 2014.

(2) Standard & Poor's a révisé la note de crédit à long terme de BBB (perspective négative) à BBB- (perspective stable) et révisé la note de crédit à court terme de A-2 à A-3 le 24 avril 2014, puis a révisé la perspective long terme de stable à négative le 23 décembre 2014.

Le Groupe considère à ce jour ne pas avoir de risques majeurs sur sa capacité d'accès aux marchés financiers. Toute dégradation de la notation financière d'Alstom pourrait avoir un effet défavorable sur les coûts de financements du Groupe, sur l'accès à certains financements et aux capacités de cautions bancaires. Il pourrait en résulter une détérioration substantielle de la situation financière et commerciale du Groupe.

Des informations complémentaires concernant la gestion spécifique des risques financiers figurent également dans le rapport du Président du Conseil d'administration à la section « Gouvernement d'entreprise ».

Risque de taux d'intérêt

Le Groupe s'est principalement endetté à taux fixe : bien qu'un montant significatif d'obligations ait été remboursé, y compris *via* une offre publique de rachat à la suite de la transaction General Electric, la dette brute du Groupe au 31 mars 2016 demeure principalement libellée à taux fixe avec des coupons historiques élevés. *A contrario*, les excédents de trésorerie sont quasi exclusivement investis sur des supports court terme euro à taux variable. Le Groupe est ainsi exposé à une poursuite de la baisse des taux euro jusqu'au remboursement de sa dette. Bien que le Groupe ne mette pas en œuvre de politique de gestion active de son risque de taux, certaines stratégies de couverture peuvent être mises en place au cas par cas en fonction des opportunités de marché afin de couvrir son risque de taux. Des informations complémentaires figurent à la Note 27.3 des comptes consolidés au 31 mars 2016.

De plus, le Groupe est également exposé aux fluctuations des taux d'intérêt en matière de gestion de ses couvertures de change : bien que le Groupe vise à aligner la maturité des instruments de couverture avec celle des flux opérationnels sous-jacents, certaines devises peuvent s'avérer difficiles ou très onéreuses à couvrir à long terme. Le Groupe peut ainsi décider de couvrir ses expositions sur des périodes plus courtes et encourir le risque de coûts de portage accru des couvertures lors de leur renouvellement ultérieur.

Risque de crédit et/ou de contrepartie

Le risque de crédit et/ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie à un contrat avec Alstom manque à ses obligations contractuelles, ce manquement entraînant une perte financière pour Alstom.

Afin de réduire son exposition dans ce domaine, Alstom analyse les risques de crédit et politiques sur la durée d'exécution de ses projets, notamment au vu du schéma de financement utilisé par ses clients, et sécurise l'exposition financière identifiée par l'obtention de sécurité de paiements *ad hoc* ou par la souscription de polices d'assurance-crédit publiques ou privées. Aucun client externe ne représente individuellement 10 % ou plus du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, comme indiqué à la Note 4.4 des comptes consolidés au 31 mars 2016. Alstom analyse également la solvabilité financière de ses partenaires, fournisseurs et sous-traitants afin de vérifier leur capacité financière à réaliser leur part respective des contrats. Enfin, concernant le risque de contrepartie bancaire, la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe sont intégralement placés auprès d'établissements financiers de premier rang et de fonds communs de placement monétaires présentant une faible exposition au risque de crédit. Le Groupe maintient des facilités de crédit et de cautions confirmées avec des banques de premier rang. Toutefois, parmi les contreparties d'Alstom (notamment clients, partenaires dans le cadre de consortium ou de coentreprises, fournisseurs et sous-traitants), une détérioration significative du risque de crédit et/ou politique peut survenir en cours d'exécution du contrat, pouvant les amener à se trouver dans l'incapacité de procéder au paiement du contrat à la livraison ou à interrompre une commande en cours d'exécution. Des annulations de commandes peuvent également survenir. Ces risques pourraient avoir des conséquences négatives sur le chiffre d'affaires, la rentabilité, la situation financière ou les résultats du Groupe.

RISQUES SUR ACTIONS

Dans le cadre de la gestion courante de sa trésorerie, Alstom ne souscrit pas en titres de capital (à l'exception des parts de fonds communs de placement monétaires). Dans le cadre de la transaction General Electric, Alstom a pris des participations minoritaires (cinquante pour cent moins une action pour les JV Grid et Renewable et vingt pour cent moins une action pour la JV Nucléaire) dans trois joint-ventures (voir Notes 1 et 12.1 des comptes consolidés au 31 mars 2016) pour un montant total de € 2,4 milliards d'euros : le risque action associé à ces participations est protégé par les options de vente consenties par General Electric exerçables à valeur prédéterminée en septembre 2018

et septembre 2019 pour les JV Grid et Renewable. Par ailleurs, Alstom doit financer des plans de retraite dans plusieurs pays (essentiellement au Royaume-Uni et en Allemagne) pour lesquels une partie des actifs est investie en actions. Toute variation du marché des actions peut avoir un impact sur la valorisation des actifs et par conséquent sur les capitaux propres de la Société et ses besoins de liquidité. Alstom considère qu'il n'a pas d'autre exposition significative sur le risque actions autre que ceux décrits ci-dessous. Voir également la Note 22 des comptes consolidés au 31 mars 2016.

RISQUES LIÉS AUX PLANS DE RETRAITE

En application de certains plans à prestations définies, notamment au Royaume-Uni et en Allemagne, Alstom a l'obligation de financer la différence entre la valeur de marché des actifs affectés à ces plans et les niveaux de couverture prévus pour ces plans sur une période donnée. Le calcul de la dette actuarielle d'Alstom est fondé sur un certain nombre d'hypothèses actuarielles qui varient d'un pays à l'autre et qui incluent notamment les taux d'actualisation, les taux d'augmentation de salaires et les prévisions de mortalité.

L'évolution des conditions de marché pourrait modifier substantiellement, à la hausse ou à la baisse, la couverture financière des obligations d'Alstom en matière de retraites (voir ci-dessus). Ainsi, une évolution défavorable des conditions de marché pourrait avoir un effet négatif sur la situation financière de l'entreprise. Au 31 mars 2016, les provisions nettes pour engagement de retraite s'élèvent € 486 millions.

Des informations complémentaires portant sur la méthodologie de valorisation et l'allocation des actifs en couverture, ainsi que sur le montant des engagements et des coûts annuels relatifs aux retraites et avantages assimilés figurent dans les Notes 2.3.21 et 25 des comptes consolidés au 31 mars 2016.

Le Comité « Pensions » assure le suivi et le contrôle des plans de retraite et autres avantages assimilés, comme exposé dans le rapport du Président du Conseil d'administration (voir section « Gouvernement d'entreprise – Rapport du Président du Conseil d'administration – Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques »).

RISQUES SUR LES ACTIFS INCORPORELS

Les actifs incorporels sont essentiellement composés d'écarts d'acquisition et de coûts de développement capitalisés. Au 31 mars 2016, les écarts d'acquisition étaient de € 1 366 millions (voir la Note 10 des comptes consolidés au 31 mars 2016) provenant de l'acquisition de sociétés au cours des dernières années. Au 31 mars 2016, les coûts de développement capitalisés des activités étaient de € 210 millions, provenant des moyens engendrés par le Groupe pour développer de nouvelles technologies/produits. Les actifs incorporels ont augmenté cette année du fait de l'acquisition des activités de signalisation dans le cadre de la transaction globale avec General Electric. Tous les ans, le Groupe procède à des tests de dépréciation de ses actifs incorporels non amortissables. En outre si un événement susceptible d'entraîner une dépréciation de certains coûts de développement capitalisés

intervient, le Groupe procède également à des tests de dépréciation. Alstom estime que ses états financiers consolidés donnent une image fidèle de son patrimoine au regard des normes IFRS. Toutefois le Groupe ne peut exclure que la survenance d'événements futurs, par nature imprévisibles, est susceptible d'entraîner une dépréciation de certaines immobilisations incorporelles figurant dans son bilan. Des éventuelles dépréciations significatives (à la suite des changements d'appréciation des marchés, des opportunités de développements, de taux de croissance ou de profitabilité, qu'ils résultent de facteurs exogènes ou endogènes à l'activité) pourraient avoir un effet défavorable sur le patrimoine, la situation financière et les résultats du Groupe. La vente des activités Énergie étant réalisée, les risques liés aux actifs incorporels des activités Énergie cédées n'existent plus.

RISQUES SUR LES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS

Au 31 mars 2016, les impôts différés actifs du Groupe s'élevaient à € 242 millions (voir la Note 8 des comptes consolidés au 31 mars 2016). Ces impôts différés actifs sont comptabilisés au bilan du Groupe pour un montant que le Groupe estime être en mesure de recouvrer. Néanmoins, le Groupe pourrait se retrouver dans l'incapacité de réaliser le montant prévu d'impôts différés actifs si ses revenus taxables futurs étaient moins importants que prévus. Alstom fonde également ses estimations quant

au recouvrement des impôts différés actifs sur sa compréhension de l'application de la réglementation fiscale, laquelle pourrait être remise en cause soit du fait de changements dans la réglementation fiscale et comptable, soit du fait de contrôles ou contentieux fiscaux de nature à affecter les impôts différés. Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2016, le Groupe a revu la recouvrabilité à long terme des reports déficitaires par pays, et a ajusté en conséquence ses actifs d'impôts différés au bilan.

RISQUES LIÉS AUX ACQUISITIONS, CESSIONS ET AUTRES OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE

Dans le cadre de sa stratégie de développement, Alstom peut être amené à procéder à des acquisitions d'activités et/ou de sociétés, ainsi qu'à des créations de co-entreprises (joint-ventures) ou partenariats. Le Groupe a notamment créé un nombre important de joint-ventures et partenariats dans des pays émergents, notamment en Russie, au Kazakhstan, en Algérie, en Inde, en Afrique du Sud et en Chine, afin de pénétrer et développer ces marchés. Alstom a également acquis en 2015 l'activité signalisation de General Electric et a créé des co-entreprises dans le cadre des opérations avec General Electric mentionnées ci-après.

Ces opérations comportent des risques liés aux difficultés pouvant être rencontrées dans l'évaluation des actifs et passifs objets de ces opérations, dans l'intégration du personnel, des activités, des technologies et des produits, dans la mise en œuvre des systèmes et procédures en matière de gouvernance et de conformité ainsi que, le cas échéant, des risques liés à l'instabilité politique et économique potentielle en fonction des pays considérés. Le Groupe gère les risques liés à ces opérations. Néanmoins il n'a pas d'assurance que les activités ou sociétés acquises n'incluent pas des passifs non identifiés au moment de la réalisation de l'opération et pour lesquels le Groupe n'a pas de protection ou des protections partielles de la part du cédant ou du partenaire.

Aucune assurance ne peut également être donnée que ces acquisitions, joint-ventures et partenariats n'entraîneront pas de besoins de financement supplémentaires, des coûts d'acquisition et d'intégration accrus, ainsi que des risques en matière de propriété industrielle, des désaccords ou blocages entre les partenaires ou encore que la performance financière effective ne soit pas conforme aux hypothèses

initiales. Ainsi, les risques liés à la valorisation et aux passifs non déclarés et à l'intégration des opérations (gestion des procédures complexes d'intégration du personnel, des produits, des technologies et d'autres actifs de la société acquise pour garantir la valeur projetée et les synergies projetées) peuvent être importants. La survenance de tels événements est susceptible d'avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

Par ailleurs, dans les joint-ventures dans lesquelles la participation d'Alstom est minoritaire, aucune assurance ne peut être donnée sur la capacité à long terme du Groupe de pouvoir bénéficier de l'accès aux activités opérationnelles de la joint-venture. Alstom n'est pas impliqué dans la gestion quotidienne des opérations des entités dans lesquelles sa participation est minoritaire et ne peut donc avoir qu'une connaissance limitée de leurs activités et de leurs performances.

Certaines activités du Groupe ont été cédées par le passé, sont en cours de cession ou pourraient être amenées à être cédées dans le futur. Alstom peut le cas échéant accorder ou avoir accordé des garanties concernant les activités cédées ou conserver certains contrats et certains passifs relatifs aux activités cédées. Il ne peut être exclu que le Groupe soit ainsi amené à devoir supporter des coûts accrus du fait de contrats ou passifs conservés, à devoir payer des indemnités ou ajustements de prix à l'acquéreur, ou, même dans le cas où les passifs associés aux activités cédées sont transférés à l'acquéreur, à devoir supporter certains de ces passifs. La survenance de ces événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats et la situation financière d'Alstom.

RISQUES LIÉS AUX OPÉRATIONS AVEC GENERAL ELECTRIC

Alstom et General Electric ont conclu le 4 novembre 2014 des accords portant sur la cession des activités Énergie (*Power* (génération d'électricité) et *Grid* (Réseaux)) et les services centraux et partagés d'Alstom. Ces accords prévoyaient également une prise de participation dans trois co-entreprises dans le domaine du nucléaire (20 % moins une action), des réseaux (50 % moins une action) et de l'énergie renouvelable (50 % moins une action). L'opération a été réalisée le 2 novembre 2015 après la finalisation des opérations de détournement des activités Énergie d'une part et Transport d'autre part et l'obtention des autorisations antitrust et réglementaires.

Alstom bénéficie, pour chacune de ces co-entreprises, d'une option de vente (exerçable notamment en septembre 2018 ou en septembre 2019 pour ce qui concerne les co-entreprises dans le domaine des réseaux et de l'énergie renouvelable et au cours du premier trimestre des années 2021 et 2022 pour ce qui concerne la co-entreprise nucléaire) à un prix calculé selon une formule liée aux résultats, étant précisé que ce prix ne pourra être inférieur au prix d'acquisition par Alstom des actions de la co-entreprise en question majoré de 2 % ou 3 % par an, selon le cas, depuis la date de réalisation de la cession des activités Énergie à General Electric.

En reprenant les activités Énergie d'Alstom, General Electric s'est engagé à supporter tous les passifs et risques associés, exclusivement ou de manière prédominante, à ces activités et, de manière symétrique, Alstom s'est engagé à conserver les passifs et risques associés aux activités non-transférées. Des mécanismes d'indemnisation croisée d'une durée de 30 ans (*Cross-Indemnification*) et de réallocation d'actifs (*Wrong*

Pocket) sont stipulés dans le contrat de cession afin d'assurer que d'une part, les actifs – et les passifs – associés aux activités cédées reviennent bien à – et soient bien supportés par – General Electric et d'autre part, les actifs – et les passifs – qui ne relèvent pas des activités Énergie reviennent à – et soient supportés par – Alstom.

Au titre des responsabilités ainsi assumées et des mécanismes d'indemnisation convenus, General Electric s'est notamment engagé à remplacer un nombre important de garanties bancaires et de garanties dites maison-mères émises par Alstom ou l'une de ses filiales en relation avec des projets et/ou des entités transférées à General Electric dans le cadre de la transaction. Alstom ne peut garantir que la totalité de ces garanties sera remplacée dans les délais envisagés ou qu'il n'y aura pas de décalage entre l'exercice d'un recours en indemnité et l'indemnisation au titre de ce recours dans l'hypothèse d'actions de tiers.

L'acquisition par Alstom de l'activité signalisation de General Electric a également été réalisée le 2 novembre 2015. Aux termes du contrat d'acquisition, General Electric a fourni des déclarations et garanties limitées. Ainsi et bien que certaines vérifications préalables aient été faites, il ne peut être exclu que certains risques liés à l'activité signalisation ainsi acquise n'aient pu être identifiés.

Alstom ne peut pas garantir qu'aucun problème ne surviendra dans la mise en jeu éventuelle du mécanisme d'indemnité entre les parties tel que prévu dans le cadre du contrat de cession, ni que de telles difficultés ne pourraient pas avoir un effet significatif sur l'image d'Alstom et/ou sur ses résultats et sa situation financière.

RISQUES JURIDIQUES ET FISCAUX

Cette section est à lire en relation avec la Note 30.2 des comptes consolidés au 31 mars 2016.

RISQUES LIÉS AUX RÉGLEMENTATIONS JURIDIQUES ET FISCALES

Réglementations juridiques

Les activités d'Alstom s'inscrivent dans un environnement légal et réglementaire varié, complexe et évolutif, couvrant de nombreux domaines, tant au niveau national qu'international. Du fait de sa présence dans de nombreux pays, Alstom est soumis à différentes législations nationales, notamment celles issues de la transposition des conventions internationales, ainsi qu'à des normes et standards internationaux. Ceci est notamment le cas pour les réglementations dans le domaine i) du droit de la concurrence, ii) de l'utilisation des données personnelles et iii) de la lutte contre la corruption ou de blanchiment d'argent. Ces dernières réglementations se sont non seulement considérablement généralisées et renforcées ces dernières années, par exemple avec l'adoption du *UK Bribery Act* en 2010 (loi britannique relative à la répression, à la prévention de la corruption adoptée par le Parlement britannique le 8 août 2010 et entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2011), mais les autorités

et juridictions en charge de leur application ont en outre accru leurs efforts de recherche et de poursuite des contrevenants et ont adopté des sanctions de plus en plus sévères.

En dépit des mesures mises en œuvre par Alstom pour se conformer aux réglementations applicables à ses activités, Alstom ne peut garantir l'absence de risques en la matière. Toute violation ou manquement aux dispositions et lignes directrices applicables, même involontaire, de la part d'Alstom ou de ses employés, pourrait entraîner la mise en cause de la responsabilité civile, pénale ou administrative d'Alstom, son exclusion ou sa mise à l'écart de procédures d'appels d'offres ou de sélection de fabricants, voire son interdiction d'accéder à des contrats publics ou d'exercer des activités, et engendrer un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom ainsi que sur sa réputation.

Réglementations fiscales

Du fait de sa présence dans de nombreux pays, Alstom est soumis à de nombreuses législations fiscales nationales. Dans la mesure où les lois et les règlements fiscaux en vigueur dans les différents pays où Alstom exerce ses activités ne fournissent pas toujours de lignes directrices claires ou définitives, la structure d'Alstom, la conduite de ses activités et son régime fiscal se fondent sur son interprétation des lois et des règlements applicables en matière fiscale. Alstom ne peut garantir que ces interprétations ne seront pas remises en cause par les

autorités fiscales compétentes ou que les lois et règlements applicables dans certains de ces pays ne feront pas l'objet de changements, d'interprétations fluctuantes et d'applications contradictoires. Plus généralement, tout manquement aux lois et réglementations fiscales des pays dans lesquels les sociétés du Groupe sont situées ou opèrent peut entraîner des redressements, ou le paiement d'intérêts de retard, d'amendes et de pénalités. Ces éléments pourraient avoir un effet défavorable sur le taux d'imposition, la trésorerie, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

CONTRÔLE DES EXPORTATIONS

L'exportation des produits en dehors des marchés sur lesquels ils sont produits peut faire l'objet de restrictions ou être soumise à des contrôles ou à l'obtention de licences d'exportation. Certains pays sont soumis à des réglementations de contrôle des exportations, des embargos, sanctions économiques ou autre forme de restrictions commerciales imposées par les États-Unis d'Amérique, le Canada, l'Union européenne ou d'autres pays ou organisations (les « Sanctions »). Ces Sanctions ou un élargissement de celles-ci peuvent restreindre ou empêcher les activités du Groupe dans ces pays ou entraîner des modifications des politiques et pratiques du Groupe.

Rien ne permet de garantir que les contrôles à l'exportation auxquels Alstom est soumis ne seront pas renforcés, que de nouvelles générations de produits développés par Alstom ne feront pas également l'objet de contrôles similaires, voire plus rigoureux et que des facteurs géopolitiques ou des changements de contexte international ne rendront pas impossible l'obtention de licences d'exportation pour certains clients ou ne réduiront pas la capacité d'Alstom à exécuter des contrats déjà signés. Un accès limité à l'exportation pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

RISQUES EN MATIÈRE DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

En matière de propriété intellectuelle, Alstom est principalement exposé à deux catégories de risques : les risques liés aux transferts de technologie et accords de licences et les risques d'atteinte aux droits de propriété intellectuelle de tiers qui peuvent conduire à des risques d'actions contre Alstom.

Alstom consacre annuellement des investissements importants dans l'innovation et la recherche et développement afin de disposer des produits et solutions technologiques de pointe nécessaires à ses activités et au maintien de la compétitivité de son offre. La protection des droits de propriété intellectuelle d'Alstom est essentielle dans le contexte de concurrence accrue et de globalisation des marchés. Alstom est en conséquence un important acteur dans les domaines des partenariats innovants et de la protection de l'innovation par brevets. Alstom a

négocié et mis en place des licences de technologies, de brevets ou de savoir-faire afin de ne pas être dépendant de droits appartenant à des tiers.

Toutefois Alstom ne peut garantir d'être protégé de façon adéquate par ses brevets et autres droits de propriétés intellectuelles ou que l'application de ses instructions en matière de transferts de technologie le mettra à l'abri de tout risque.

Les risques d'atteinte aux droits des tiers sont pris en compte à travers les programmes de veilles technologiques et brevets (demandes de brevet publiées et brevets délivrés) et la prise en compte de ces brevets de tiers dans le cadre de l'exécution des programmes de recherche et développement.

CONTENTIEUX DANS LE CADRE DES ACTIVITÉS COURANTES DU GROUPE

Dans le cadre de ses activités courantes, le Groupe est engagé dans plusieurs procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Ces procédures en matière contractuelle, qui concernent souvent des demandes d'indemnisation pour retard d'exécution ou pour travaux complémentaires, sont fréquentes dans les domaines d'activité du Groupe, particulièrement pour des projets importants et à long terme. Des informations complémentaires sont fournies à la Note 30.2 des comptes consolidés au 31 mars 2016.

Le Groupe ne peut par ailleurs exclure que de nouvelles procédures contentieuses voient le jour et dont le risque n'est donc pas déterminable

ou quantifiable à ce jour. Ces procédures peuvent occasionner des pertes importantes excédant le plafond des couvertures d'assurance souscrites ou des pertes non assurées, et le montant des provisions pour pertes liées aux litiges comptabilisé. Ces procédures peuvent de plus nuire à la réputation ou à l'image du Groupe. Par ailleurs, la survenance de litiges avec des clients peut affecter les relations commerciales existantes en cours avec ces clients, et affecter la capacité du Groupe à conclure de nouveaux contrats avec ces clients. De telles procédures pourraient ainsi avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe, sa situation financière ou ses résultats.

ALLÉGATIONS DE PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES ET DE PAIEMENTS ILLICITES

Le Groupe fait l'objet d'allégations de pratiques anticoncurrentielles, qui sont présentées à la Note 30.2 des comptes consolidés au 31 mars 2016. Des pratiques anticoncurrentielles peuvent entraîner des sanctions importantes, telles que des amendes, le paiement de dommages et intérêts, des poursuites pénales, des actions civiles, des restrictions de vente, des interdictions légales telles qu'une exclusion temporaire des appels d'offres. Toute limitation d'activité ou sanction pourrait avoir un effet défavorable sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Certaines sociétés du Groupe et/ou certains employés du Groupe (actuels ou anciens) font actuellement l'objet d'enquêtes ou de procédures dans plusieurs pays par des autorités judiciaires ou administratives ou par des institutions financières internationales concernant des allégations de paiements illicites. Le Groupe coopère avec les autorités ou institutions concernées. Ces procédures et enquêtes sont présentées à la Note 30.2 des comptes consolidés au 31 mars 2016.

Alstom n'est pas en mesure à ce stade de prédire le résultat des procédures et enquêtes en cours. Ces procédures et enquêtes, ainsi que toutes procédures et enquêtes futures qui pourraient intervenir, peuvent donner lieu à des sanctions pénales, des amendes qui peuvent être significatives, des dommages-intérêts, la mise en place de programmes de conformité et autres mesures correctrices, ainsi qu'une éventuelle interdiction pour les filiales d'Alstom de conduire tout ou partie de leurs activités ou de participer à des appels d'offres dans certains pays, pour des périodes plus ou moins longues. Des actions civiles sont également possibles. De telles procédures pourraient par ailleurs empêcher le Groupe de bénéficier de certains financements. Le Groupe pourrait également être amené à comptabiliser des provisions importantes en raison de ces procédures.

Alstom a conclu le 22 décembre 2014 un accord avec le département américain de la Justice (DOJ) qui clôt l'enquête menée par le DOJ depuis plusieurs années sur des filiales étrangères du Groupe sur des violations présumées de la loi américaine sur la corruption dans les transactions internationales (*U.S. Foreign Corrupt Practices Act – FCPA*). Pour plus d'informations, voir également la Note 30.2 aux comptes consolidés du 31 mars 2016. Après plusieurs années d'enquêtes et de discussions approfondies avec les autorités américaines, deux anciennes filiales américaines, Alstom Power Inc. et Alstom Grid Inc. (anciennement Alstom T&D Inc.), ont accepté un accord de poursuites différées (*deferred prosecution agreements*) avec le DOJ relatif aux accusations de violation du FCPA. Étant donné que ces anciennes filiales américaines sont désormais sous le contrôle de General Electric à la suite de la cession des activités Énergie à General Electric, la gestion des termes de leur accord avec le DOJ est assuré par General Electric. Une autre filiale d'Alstom, Alstom Network Schweiz AG (anciennement Alstom Prom AG), a accepté de plaider coupable de violation des règles anti-corruption du FCPA. Compte tenu de ce qui précède, la société ALSTOM a accepté de plaider coupable de non-respect des dispositions du FCPA en matière de tenue des livres comptables et de contrôle interne et de payer une amende d'environ 772 millions de dollars. Le Groupe a comptabilisé dans ses comptes au 31 mars 2015 une provision d'un montant d'environ € 720 millions correspondant à l'amende infligée par le DOJ. Les accords de plaider coupable (*plea agreements*) ont été approuvés par la juridiction américaine compétente le 13 novembre 2015 et l'amende a été payée le 23 novembre 2015.

Alstom a réalisé d'importants progrès en matière de conformité. Ainsi, les manquements visés dans l'accord avec le DOJ proviennent essentiellement de l'utilisation de consultants externes rémunérés par Alstom en fonction du succès des projets sur lesquels ils étaient retenus, en support des équipes commerciales internes. Afin de s'assurer qu'Alstom applique au mieux les meilleurs standards de conformité, le Groupe a mis fin au recours à de tels consultants externes. En outre, conformément à un accord de règlement négocié avec la Banque mondiale le 21 février 2012 ; Alstom s'est engagé à continuer à améliorer son programme de conformité interne, y compris en retenant un moniteur pour superviser ses efforts à cet égard. Le 21 février 2015, la Banque mondiale a considéré qu'Alstom avait mis en place un programme de conformité au sein du Groupe qui respecte les principes requis par les directives en matière de conformité et d'intégrité de la Banque mondiale. La Banque mondiale a également conclu qu'Alstom avait satisfait toutes les autres conditions de l'accord de règlement négocié intervenu le 21 février 2012. En conséquence et bien que les sociétés qui sont parties aux accords avec le DOJ aient des obligations de maintien d'un programme de conformité adéquat et des obligations de transmission d'information, elles n'auront pas à retenir de moniteur en matière de conformité.

L'implication du Groupe dans des enquêtes ou procédures en matière de pratiques anticoncurrentielles, de corruption ou de toutes autres activités illicites, ainsi que tout développement défavorable relatif à ces enquêtes et procédures, y compris des actions civiles, pourrait avoir un effet défavorable important sur la réputation et l'image du Groupe, ainsi que sur l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe, compte tenu notamment de l'importance des sanctions pouvant être prononcées dans ce domaine.

Des procédures strictes sont en place afin d'assurer le respect de l'ensemble des lois et règlements, notamment ceux relatifs aux règles de concurrence et aux paiements illicites. Dans ce cadre, Alstom distribue à chaque employé son Code d'éthique, qui requiert notamment le strict respect des règles édictées pour empêcher les pratiques anticoncurrentielles et la corruption et rappelle la Procédure d'Alerte mise en place et le rôle des employés du Groupe dans ce domaine, et déploie des programmes de formation et des outils de communication interne. Les règles et procédures de contrôle interne du Groupe en vue de gérer les risques liés à ces pratiques illicites et pratiques anticoncurrentielles ont été renforcées de façon continue depuis plusieurs années, et le Groupe s'efforce de résoudre de manière appropriée les difficultés qui pourraient survenir.

Cependant, compte tenu de l'étendue de ses activités à travers le monde, Alstom ne peut pas garantir qu'aucun problème ne surviendra, ni que de telles difficultés ne pourraient pas avoir un effet significatif sur son image et/ou ses résultats et sa situation financière. Pour plus d'information sur le système de contrôle interne dans le Groupe, le Code d'éthique d'Alstom et les actions menées par la Direction Éthique et Conformité et la Direction Juridique en vue de prévenir les risques de pratiques illicites et pratiques anticoncurrentielles, voir les sections « Gouvernement d'entreprise – Rapport du Président du Conseil d'administration – Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques – La Direction de l'Éthique et de la Conformité » et « Gouvernement d'entreprise – Rapport du Président du Conseil d'administration – Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques – La fonction juridique ».

POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES ET ASSURANCES

Le Département du Contrôle Interne d'Alstom met à jour annuellement la cartographie des risques dans le cadre du cycle d'établissement du plan à trois ans et du budget annuel.

Les politiques de gestion des risques sont exposées à la section « Gouvernement d'entreprise – Rapport du Président du Conseil d'administration – Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ».

Assurance

La politique du Groupe est de souscrire des polices d'assurance auprès d'assureurs présentant une solvabilité de premier rang. Le montant d'assurance souscrit est fonction de l'estimation des pertes maximales anticipées, tant en matière de dommages matériels et pertes d'exploitation qu'en matière de responsabilité civile.

Cette estimation est faite dans le cadre des programmes d'audits et de gestion des risques industriels pour les dommages matériels et pertes d'exploitation. Pour ce qui concerne la responsabilité civile, l'estimation des besoins en assurance dépend de l'évaluation des risques juridiques maximums compte tenu des différentes activités du Groupe. Le processus annuel d'évaluation des risques qui aboutit à la cartographie des risques du Groupe a permis de confirmer que les montants appropriés d'assurance étaient souscrits pour les risques assurables. Pour plus d'information, voir également la section « Gouvernement d'entreprise – Rapport du Président du Conseil d'administration – Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ».

Les principaux risques couverts sont les suivants, sous réserve des limitations, exclusions et déclarations habituelles liées à ce type d'assurance :

- dommages matériels et pertes d'exploitation consécutives aux incendies, explosions, événements naturels et autres périls ainsi que le bris de machine ;
- responsabilité subie en raison de dommages causés à des tiers par les opérations, produits ou services ;
- dommages en cours de transport, du point de départ du transport au point de déchargement (entrepôt, site de construction ou destination finale) ; et
- dommages en cours de construction et installation, couvrant les risques en cours d'exécution des contrats.

En plus de ses polices Groupe, Alstom souscrit dans les pays dans lesquels le Groupe est présent des polices d'assurance ayant pour objet de couvrir des risques spécifiques ou dont l'assurance est obligatoire, tels que les risques automobiles, d'accident du travail ou de responsabilité d'employeur.

La présentation ci-dessous est un résumé des principales polices d'assurance Groupe et ne décrit pas toutes les restrictions et limites applicables aux polices souscrites. Ces polices sont négociées pour

des périodes allant généralement de un à deux ans. Pour des raisons de confidentialité et de protection des intérêts du Groupe, il n'est pas possible de présenter de manière exhaustive les polices d'Alstom.

Dommages Matériels et Pertes d'Exploitation

Le programme d'assurance couvre les dommages accidentels et les pertes d'exploitation consécutives causées par les incendies, explosions, impacts de véhicules et chutes d'aéronefs, tempêtes, grêle, neige, émeutes, mouvements populaires, dégâts des eaux et événements naturels aux sites industriels, administratifs et commerciaux du Groupe déclarés aux assureurs :

- le programme couvre un montant total de € 450 millions par événement ;
- des sous-limites sont applicables notamment pour les événements naturels (ces limites variant selon les sites assurés et le type d'événements), le bris de machine et les événements accidentels autres que ceux nommés dans la police ;
- la police est soumise aux limitations et exclusions généralement applicables à ce type d'assurance, notamment : guerre, guerre civile, terrorisme, conséquence de réaction nucléaire, et certaines assurances d'événements naturels qui sont spécifiquement assurés par des pools nationaux ;
- la police est en vigueur dans tous les pays où le Groupe a des implantations industrielles importantes, à l'exception de l'Inde où une police locale spécifique est souscrite.

Responsabilité civile du fait des Opérations ou des Produits et Services

Le programme d'assurance responsabilité civile du Groupe couvre les conséquences financières de la responsabilité du Groupe du fait de dommages causés à des tiers du fait de ses opérations, produits ou services :

- le programme comporte plusieurs lignes d'assurance pour un montant total d'assurance de € 700 millions par événement et par année d'assurance et des sous-limites sont applicables ;
- la police est soumise aux limitations et exclusions habituelles généralement applicables à ce type d'assurance, en particulier la guerre, les conséquences de réactions nucléaires, les accidents du travail, la responsabilité des mandataires sociaux, la responsabilité automobile, les conséquences d'engagements contractuels exorbitants du droit commun et les dommages résultant de l'utilisation de produits tels que l'amiante, le formaldéhyde, le plomb, les polluants organiques ainsi que ceux causés par des moisissures toxiques, les champs magnétiques et les virus informatiques.

Transport de marchandises (Cargo)

La police d'assurance Cargo du Groupe couvre les dommages aux marchandises transportées quel que soit le mode de transport : maritime, terrestre ou aérien dans le monde entier ; la garantie est étendue aux risques de guerre (à l'exception de certains territoires) :

- la limite d'assurance de la police est de € 50 millions par événement, des sous-limites étant applicables notamment pendant le stockage chez des emballeurs ou sous-traitants ;
- la police est soumise aux limitations et exclusions généralement applicables à ce type d'assurance.

Dommages Construction et Installation

Une police, avec une limite de € 100 millions par événement, est en place afin de couvrir les contrats conclus, cette police couvre les contrats d'une valeur maximale de € 500 millions et d'une durée maximale d'exécution de 48 mois. Les contrats non couverts par cette police sont assurés spécifiquement en fonction des besoins. Les polices construction et installation sont soumises aux limitations et exclusions généralement applicables à ce type d'assurance, en particulier risques de guerre, contamination radioactive. Des sous-limites s'appliquent aux garanties de Catastrophe Naturelles et terrorisme.

Responsabilité civile des dirigeants

Le programme d'assurance garantit les conséquences financières et les frais de défense subis individuellement ou solidairement par les dirigeants des sociétés du Groupe en raison de réclamations faites à leur encontre du fait de leur responsabilité civile pour faute dans l'exercice de leur mission de dirigeant.

Il garantit également les conséquences financières et frais de défense subis par la Société en raison de réclamations pour non-respect de la réglementation applicable aux opérations d'appel public à l'épargne et aux émetteurs faisant appel public à l'épargne pour les seules valeurs mobilières émises par des sociétés du groupe Alstom.

Ce programme est soumis aux limitations et exclusions généralement applicables à ce type d'assurance.

Auto-assurance

Le véhicule d'auto-assurances du Groupe a été cédé à Général Electric dans le cadre de la cession des activités Énergie. Le Groupe ne dispose pas de véhicule depuis le 2 novembre 2015.

Le coût des principales polices d'assurance Groupe s'est élevé pour l'exercice 2015/16 à environ 0,5 % du chiffre d'affaires consolidé.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

5

/ RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 	156
Code de gouvernement d'entreprise	156
Rapport sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des mandataires sociaux	157
Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	189
/ COMITÉ EXÉCUTIF	198
Composition	198
Rémunération des membres du Comité exécutif	199
/ RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ ALSTOM 	200
/ INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET SALARIÉS DANS LE CAPITAL	201
Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance	201
Participation, intéressement et plan d'épargne	207
État récapitulatif des opérations des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours de l'exercice 2015/16	207
/ CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	208
/ COMMISSAIRES AUX COMPTES	208
Commissaires aux comptes titulaires	208
Commissaires aux comptes suppléants	208
Rémunération des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2015/16 	208
Charte d'audit externe	208



Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme

La Société s'attache depuis de nombreuses années à mettre en œuvre les principes de gouvernement d'entreprise publiés par l'AFEP et le MEDEF.

Le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF dans sa dernière version mise à jour en novembre 2015 est le Code de gouvernement d'entreprise auquel se réfère la Société.

Le rapport du Président du Conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce présente ci-après dans sa première partie consacrée au gouvernement d'entreprise les décisions du Conseil d'administration en la matière.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce

En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'administration rend compte, dans le présent rapport établi à cet effet pour l'exercice clos le 31 mars 2016, de la composition du Conseil d'administration, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, des limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général, des principes et des règles arrêtés par le Conseil pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux, des autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société au niveau du Groupe.

Ce rapport a été examiné et approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance du 10 mai 2016, après examen du chapitre relatif aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques par le Comité d'audit et du chapitre relatif au gouvernement d'entreprise par le Comité de nominations et de rémunération ainsi que par le Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable pour les parties entrant dans le domaine de compétence de ce dernier.

Les Commissaires aux comptes exposent dans un rapport distinct leurs observations sur le contenu de ce rapport pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et sur le fait qu'il comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce.

CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF mis à jour en novembre 2015, constitue le Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère pour l'établissement du présent rapport (le « Code AFEP-MEDEF »). Ce code est disponible sur le site de l'AFEP (www.afep.com) et sur celui de la Société (www.alstom.com, section « Découvrez-nous / Gouvernement d'entreprise »).

Sur le rapport du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration revoit annuellement les pratiques de gouvernance du Groupe afin de s'assurer qu'il en applique correctement les

recommandations ou en expliciter les écarts éventuels. Il procède également à la revue de points spécifiques sur la recommandation de ses comités.

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, quelques différences par rapport aux recommandations du Code AFEP-MEDEF telles qu'interprétées par le Guide d'application du Code publié par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise d'octobre 2015, sont explicitées dans le présent rapport et synthétisées dans un tableau page 188.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La présente section a été rédigée avec la contribution de représentants de la Direction Juridique, de la Direction des Ressources Humaines et de la Direction Financière.

Conseil d'administration

Composition du Conseil d'administration

Par décision du 28 janvier 2016, le Conseil d'administration a désigné M. Henri Poupart-Lafarge en tant que Président-Directeur Général à compter du 1^{er} février 2016 suite à la démission de M. Patrick Kron.

Au 10 mai 2016, le Conseil d'administration est constitué de douze administrateurs dont quatre ne sont pas de nationalité française et sept sont indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF (soit 58 %). Suite aux démissions de Mesdames Katrina Landis et Lalita Gupte de leurs fonctions d'administrateur au 31 décembre 2015, la proportion de femmes au sein du Conseil s'établit à 33 %.

Un seul administrateur, M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général, exerce des fonctions exécutives. Depuis 2002, la durée du mandat des administrateurs est de quatre ans. Aucun échelonnement des mandats n'a été organisé dans les statuts dans la mesure où les renouvellements sont répartis sur trois années consécutives. Les statuts ne prévoient pas de limite d'âge pour les administrateurs en dehors de la limite légale.

Sur le rapport du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil examine sa composition et celle de ses comités à l'occasion des renouvellements de mandats. Les administrateurs sont également invités à se prononcer sur ce point lors des évaluations annuelles du fonctionnement du Conseil et des comités du Conseil. Les nouvelles

candidatures comme les propositions de renouvellement de mandats soumises au Conseil font l'objet de recommandations du Comité de nominations et de rémunération. Le Conseil d'administration a pour objectif permanent de renforcer la diversité et la complémentarité des compétences requises, de maintenir une diversité de nationalités et d'accroître la présence de femmes.

Les mandats de Messieurs Pascal Colombani et Gérard Hauser viennent à échéance à l'issue de l'assemblée générale convoquée le 5 juillet 2016. Sur la recommandation du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration proposera à l'assemblée générale convoquée le 5 juillet 2016 de renouveler pour une durée de quatre ans leur mandat respectif.

Le Conseil d'administration de la Société ne comprend pas d'administrateur représentant les salariés ou les salariés actionnaires. Au sein du groupe Alstom, les dispositions relatives à la représentation des salariés dans les Conseils d'administration s'appliquent à la société ALSTOM Transport SA qui compte un administrateur représentant les salariés au sein de son Conseil d'administration.

Le règlement intérieur du Conseil tel que modifié le 17 mars 2015, a porté le nombre minimum d'actions devant être détenu par chaque administrateur de 500 à 2 000 actions, ce qui correspond à environ une année de jetons de présence. Chaque administrateur dispose d'un délai de deux ans à compter du 1^{er} janvier 2015, ou de son entrée en fonction si cette date est postérieure, pour porter sa détention d'actions à ce niveau minimum. Au 10 mai 2016, les administrateurs personnes physiques détenaient ensemble 31 201 actions de la Société, et la société Bouygues 18 260 866 actions (Bouygues ayant transféré à l'Agence des Participations de l'État 43 825 361 actions au titre d'un prêt d'actions conclu entre Bouygues et l'État).

Les tableaux ci-après présentent des synthèses de la composition du Conseil et de ses comités au 10 mai 2016 et de leur évolution :

SYNTHÈSE DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 10 MAI 2016 ET DES DOMAINES D'EXPERTISE DE SES MEMBRES

Nom	Mandat	Âge	Administrateur indépendant	Participation à un comité			Début 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au Conseil	Expérience professionnelle
				Audit	N&R ⁽¹⁾	EC&S ⁽²⁾				
Henri Poupert-Lafarge	Président-Directeur Général Administrateur	47					2015	2019	1	Industrie, International
Candace K. Beinecke	Administrateur	69			√		2001	2019	15	Juridique, International
Olivier Bourges	Administrateur	49					2015	2019	1	Juridique, International
Olivier Bouygues	Administrateur	65			√		2006	2018	10	Industrie, International
Bi Yong Chungunco	Administrateur	53	√			√	2014	2018	2	Juridique, International
Pascal Colombani	Administrateur	70	√	√		√ Président	2004	2016	12	Industrie, Technologie International
Gérard Hauser	Administrateur	74	√		√ Président		2003	2016	13	Industrie, International
Klaus Mangold	Administrateur	72	√		√		2007	2019	9	Industrie, International
Géraldine Picaud	Administrateur	46	√	√			2015	2019	1	Finances, International
Sylvie Rucar	Administrateur	59	√		√	√	2015	2019	1	Industrie, International
Bouygues SA représenté par Philippe Marien	Administrateur	59		√			2008	2018	8	Finances
Alan Thomson	Administrateur	69	√	√ Président			2007	2019	9	Finances, International

(1) Comité de nominations et de rémunération.

(2) Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

Les informations relatives aux mandats et fonctions des administrateurs exercés dans d'autres sociétés sont présentées ci-après.

Synthèse de l'évolution de la composition du Conseil d'administration et des comités

La synthèse des changements intervenus au cours de l'exercice 2015/16 et des changements proposés à la prochaine assemblée générale dans la composition du Conseil d'administration est la suivante :

	Assemblée générale du 30 juin 2015	Assemblée générale du 18 décembre 2015	Assemblée générale du 5 juillet 2016
Départ / fin du mandat	M. Jean-Martin Folz ⁽¹⁾ M. James W. Leng ⁽¹⁾ Mme Amparo Moraleda ⁽¹⁾	Mme Lalita Gupte ⁽¹⁾⁽²⁾ Mme Katrina Landis ⁽¹⁾⁽²⁾	
Renouvellement	M. Patrick Kron ⁽³⁾ Mme Candace K. Beinecke M. Klaus Mangold ⁽¹⁾ M. Alan Thomson ⁽¹⁾		M. Pascal Colombani ⁽¹⁾ M. Gérard Hauser ⁽¹⁾
Nomination	M. Henri Poupart-Lafarge Mme Géraldine Picaud ⁽¹⁾ Mme Sylvie Rucar ⁽¹⁾	M. Olivier Bourges	

(1) Administrateur indépendant.

(2) Administrateur ayant démissionné à date d'effet au 31 décembre 2015.

(3) Administrateur ayant démissionné à date d'effet au 31 janvier 2016.

Au cours de l'exercice 2015/16, la composition des comités a évolué comme suit :

	À compter du 1 ^{er} juillet 2015	À la date du 10 mai 2016
COMITÉ D'AUDIT		
Président	M. Alan Thomson ⁽¹⁾	M. Alan Thomson ⁽¹⁾
Membres	M. Pascal Colombani ⁽¹⁾ Mme Lalita D. Gupte ⁽¹⁾ M. Philippe Marien ⁽²⁾ Mme Géraldine Picaud ⁽¹⁾	M. Pascal Colombani ⁽¹⁾ M. Philippe Marien ⁽²⁾ Mme Géraldine Picaud ⁽¹⁾
COMITÉ DE NOMINATIONS ET RÉMUNÉRATION		
Président	M. Gérard Hauser ⁽¹⁾	M. Gérard Hauser ⁽¹⁾
Membres	Mme Candace Beinecke M. Olivier Bouygues M. Klaus Mangold ⁽¹⁾ Mme Sylvie Rucar ⁽¹⁾	Mme Candace Beinecke M. Olivier Bouygues M. Klaus Mangold ⁽¹⁾ Mme Sylvie Rucar ⁽¹⁾
COMITÉ POUR L'ÉTHIQUE, LA CONFORMITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE		
Président	M. Pascal Colombani ⁽¹⁾	M. Pascal Colombani ⁽¹⁾
Membres	Mme Bi Yong Chungunco ⁽¹⁾ Mme Katrina Landis ⁽¹⁾	Mme Bi Yong Chungunco ⁽¹⁾ Mme Sylvie Rucar ⁽¹⁾

(1) Administrateur indépendant.

(2) Représentant permanent de Bouygues SA.

Direction Générale

Unicité des fonctions de Président et de Directeur Général – Limitations apportées aux pouvoirs du Président-Directeur Général

Le Conseil d'administration a fait le choix, en 2014, de procéder à la nomination d'un administrateur référent lorsque les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général sont réunies afin de donner des garanties supplémentaires sur l'existence d'une gouvernance équilibrée et contrôlée.

Lors de sa réunion du 28 janvier 2016, le Conseil d'administration a décidé de maintenir le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général et a nommé M. Henri Poupart-Lafarge en qualité de Président-Directeur Général de la Société.

Outre les missions désormais confiées à l'administrateur référent présentées ci-après, divers éléments favorisent l'existence d'une gouvernance équilibrée et contrôlée parmi lesquels :

- l'existence d'une forte proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil et des comités dont la présidence a été confiée depuis leur création à des administrateurs indépendants ;
- une information régulière fournie au Conseil sur les activités du Groupe et les événements significatifs, y compris en dehors des séances du Conseil ;
- la pratique développée de la fixation de l'ordre du jour d'un Conseil d'administration par an par l'ensemble des administrateurs ;
- le développement des interactions du Conseil avec les membres du Comité exécutif ou les responsables fonctionnels ou opérationnels des fonctions clés du Groupe notamment dans le cadre de leurs participations et présentations lors des séances du Conseil et des comités ou des visites de site organisées annuellement ;

- une revue annuelle des pratiques de gouvernance et du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités qui permet d'identifier régulièrement les axes d'amélioration souhaités et les priorités ainsi que d'apprécier le suivi des recommandations ; la réunion annuelle des administrateurs extérieurs à l'entreprise pour procéder à l'évaluation des performances du dirigeant pilotée par le Président du Comité de nominations et de rémunération ;
- la disponibilité du Président-Directeur Général et des Présidents des comités du Conseil, administrateurs indépendants, pour dialoguer avec les investisseurs institutionnels sur les sujets clés de gouvernance de la Société et de développement durable ;
- un examen régulier des règlements intérieurs du Conseil et des comités et l'adaptation, si nécessaire, de leurs dispositions.

Les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Président-Directeur Général sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil d'administration qui prévoit que le Conseil délibère préalablement sur toute opération :

- qui se situerait en dehors de la stratégie annoncée du Groupe ou serait susceptible de l'affecter significativement ;
- qui serait susceptible de modifier de façon importante la structure financière ou les résultats du Groupe ;
- d'acquisition et de désinvestissement d'un montant unitaire supérieur à € 250 millions, de partenariats pour lesquels la contribution du Groupe est supérieure à € 250 millions, ainsi que sur toute opération de financement d'un montant unitaire supérieur à € 1 milliard ;
- concernant des investissements de croissance organique d'un montant supérieur à € 250 millions et de restructuration interne significative à l'occasion notamment de la revue annuelle du budget et du plan stratégique du Groupe.

Pour les opérations d'acquisition et de désinvestissement, le montant à retenir est celui de la valeur d'entreprise quelles que soient les modalités de paiement du prix (immédiat ou différé, en numéraire ou en titres...). Pour les partenariats ou créations de sociétés, le montant à retenir est celui de l'engagement financier du Groupe (contribution au capital ou prêt d'actionnaire, exposition aux financements externes...).

Le règlement intérieur prévoit également que le Conseil examine et approuve le budget annuel et le plan à moyen terme.

Administrateur référent

Depuis 2014, lorsque les fonctions de Président et de Directeur Général sont réunies, le Conseil d'administration doit, en application de son règlement intérieur, désigner un administrateur référent dont la mission principale est de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Le règlement intérieur, fixe ainsi qu'il suit les conditions et modalités d'exercice des fonctions de l'administrateur référent :

Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant l'administrateur référent (article 6)

Lorsque les fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'administration sont réunies, le Conseil d'administration désigne, parmi les administrateurs indépendants, un administrateur référent. Il est nommé pour une durée de deux ans, qui ne peut toutefois excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Le Conseil d'administration peut mettre fin à ses fonctions à tout moment.

L'administrateur référent a pour mission principale de s'assurer du bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

Dans ce cadre, il exerce les missions et dispose des prérogatives suivantes :

6.1. Fonctionnement du Conseil d'administration et des comités du Conseil d'administration

- L'administrateur référent est consulté par le Président du Conseil d'administration sur l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration et peut proposer l'ajout de points supplémentaires à l'ordre du jour.
- L'administrateur référent peut solliciter du Président du Conseil d'administration la convocation du Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.
- L'administrateur référent veille à l'application du règlement intérieur lors de la préparation et de la tenue des réunions du Conseil d'administration, ainsi qu'à son respect par les administrateurs.
- L'administrateur référent veille à ce que les administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et notamment bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des réunions du Conseil d'administration.
- L'administrateur référent peut réunir et présider à son initiative, des réunions des administrateurs n'occupant pas de fonctions exécutives ou salariées au sein du Groupe (administrateurs non exécutifs).
- L'administrateur référent peut être Président du Comité de nominations et de rémunération. À ce titre, il veille notamment aux plans de succession des mandataires sociaux dirigeants, à la sélection des nouveaux administrateurs et à l'équilibre de la composition du Conseil d'administration et des comités.
- Il peut assister à toute réunion des comités dont il n'est pas membre et a accès à leurs travaux et aux informations qui sont mis à leur disposition.

6.2. Relations avec les administrateurs

- L'administrateur référent entretient un dialogue régulier avec les administrateurs et se fait en cas de besoin leur porte-parole auprès du Président du Conseil d'administration.

6.3. Conflits d'intérêts

- L'administrateur référent exerce en matière de conflits d'intérêts une action préventive de sensibilisation auprès des administrateurs.
- Il examine avec le Président du Conseil d'administration les situations de conflits d'intérêts potentiels.

6.4. Relations avec les actionnaires

L'administrateur référent est informé des commentaires et suggestions formulés par les actionnaires en matière de gouvernance et de rémunération des mandataires sociaux. Il veille à ce qu'il soit répondu à leurs questions, se rend disponible pour communiquer avec eux à la demande du Président du Conseil d'administration et tient le Conseil d'administration informé de ces contacts.

L'administrateur référent rend compte de ses travaux annuellement au Conseil d'administration et lors de l'assemblée générale des actionnaires.

Le Secrétariat du Conseil d'administration se tient à la disposition de l'administrateur référent dans le cadre de l'accomplissement de ses missions.

Le Conseil d'administration a confié la mission d'administrateur référent à M. Gérard Hauser, administrateur indépendant, à compter du 30 juin 2015 et la présidence du Comité de nominations et de rémunération, comité en charge des sujets de gouvernance. Le bilan d'activité de l'administrateur référent est présenté dans le présent rapport en page 174.

Sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur lors de l'assemblée générale convoquée le 5 juillet 2016, M. Gérard Hauser continuera à assumer la mission d'administrateur référent et la présidence du Comité de nominations et de rémunération.

Gouvernance d'Alstom à l'issue de la réalisation de l'opération de cession des activités Énergie à General Electric

Le 4 novembre 2014, au terme de la procédure d'information-consultation des instances représentatives du personnel, le Conseil d'administration a autorisé, à l'unanimité, la signature d'un accord avec

General Electric pour la cession des activités Énergie, à savoir *Power* (production d'électricité) et *Grid* (Réseaux) (les « activités Énergie ») ainsi que les services centraux et partagés d'Alstom. Cet accord a concrétisé l'offre actualisée reçue de General Electric qui avait fait l'objet d'un avis unanimement favorable du Conseil d'administration le 21 juin 2014. Les accords ont été signés par Alstom et General Electric le 4 novembre 2014 suite au Conseil d'administration tenu le même jour. Le gouvernement français a donné, le 5 novembre 2014, son autorisation à l'opération au titre de l'article L. 151-3 du Code monétaire et financier relatif aux investissements étrangers en France. Le Conseil d'administration a ensuite soumis l'opération au vote de l'assemblée générale conformément au Code AFEP-MEDEF. L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires réunie le 19 décembre 2014 a adopté l'opération à 99,2 %. La cession des activités Énergie a été finalisée le 2 novembre 2015.

Le Conseil d'administration avait annoncé que cette cession serait suivie de la distribution aux actionnaires d'une partie du produit de cession reçu de General Electric.

Le Conseil d'administration a pris acte qu'aux termes du protocole d'accord conclu le 22 juin 2014 entre la République française et Bouygues, Bouygues et l'État se sont engagés à faire leurs meilleurs efforts pour que le Conseil d'administration de la Société comprenne, après la réalisation de la distribution aux actionnaires d'une partie du produit de cession, un administrateur désigné par Bouygues, pour autant que Bouygues détienne au moins 1 % du capital de la Société, et deux administrateurs proposés par la République française.

Conformément aux termes de cet accord, Bouygues a soumis une résolution à l'assemblée générale convoquée le 18 décembre 2015 appelée à se prononcer sur la distribution aux actionnaires d'une partie du produit de cession sous forme d'offre publique de rachat d'actions (« OPRA ») en proposant la nomination de M. Olivier Bourges dans les fonctions d'administrateur au sein du Conseil d'administration de la Société à compter du règlement-livraison de l'OPRA. L'assemblée générale du 18 décembre 2015 a approuvé la nomination de M. Olivier Bourges en qualité d'administrateur.

Informations sur les membres du Conseil d'administration

Les informations ci-dessous constituent également les informations du rapport du Conseil d'administration à l'assemblée générale prévues par l'article L. 225-102-1 alinéa 4 du Code de commerce. Ces informations sont à jour au 10 mai 2016.

Henri Poupart-Lafarge

47 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Alstom – 48, rue Albert-Dhalenne – 93400 Saint Ouen – France.

Fonction principale : Président-Directeur Général d'Alstom.

Expiration du mandat en cours : AG 2019.

Premier mandat : 2015-2019.

Détient 19 560 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Administrateur de Vallourec (*)

À l'étranger :

Administrateur de Transmashholding (TMH)

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Administrateur de Rhodia (2010-2011)

Au sein du groupe Alstom :

Président d'Alstom Executive Management (2014-2015)

Président d'Alstom Sextant 5 (2009-2012)

Président-Directeur Général de T&D Holding (2010-2011)

Administrateur d'Alstom Transport SA (2012-2015)

Administrateur d'Alstom T20 (2014)

À l'étranger :

Au sein du groupe Alstom :

Directeur d'Alstom Transport Holdings BV (2013)

Biographie :

M. Henri Poupart-Lafarge est ancien élève de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées et diplômé du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Il commence sa carrière en 1992 à la Banque Mondiale à Washington, avant de rejoindre le ministère de l'économie et des finances en 1994. M. Henri Poupart-Lafarge a rejoint Alstom en 1998, en tant que responsable des Relations Investisseurs et chargé du contrôle de gestion. Il prend en 2000 la Direction Financière du Secteur Transmission & Distribution, cédé en 2004. Directeur Financier du groupe Alstom de 2004 à 2010, il occupera le poste de Président du Secteur Grid d'Alstom de 2010 à 2011 puis de Président du Secteur Transport d'Alstom du 4 juillet 2011 jusqu'à sa nomination en tant que Président-Directeur Général. Il est Président-Directeur Général d'Alstom depuis le 1^{er} février 2016.

Candace K. Beinecke

69 ans.

Nationalité : américaine.

Adresse professionnelle : Hughes Hubbard & Reed LLP – One Battery Park Plaza – New York, NY 10004 – 1482 (États-Unis).

Fonction principale : Présidente de Hughes Hubbard & Reed LLP.

Expiration du mandat en cours : AG 2019.

Premier mandat : 24 juillet 2001 – 26 juin 2007.

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 600 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

–

À l'étranger :

Présidente du Conseil d'administration de First Eagle Funds (*), un fonds commun de placement familial américain

Administrateur indépendant *Trustee* of Vornado Realty Trust (NYSE) (*)

Membre du Conseil d'administration de Rockefeller Financial Services, Inc. et de Rockefeller & Co., Inc.

Organisations à but non lucratif :

Administrateur, Vice-Présidente du *Partnership* pour la ville de New York

Trustee, The Wallace Foundation

Trustee, The Metropolitan Museum of Art

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

–

À l'étranger :

–

Biographie :

Mme Candace K. Beinecke a été nommée Présidente de Hughes Hubbard & Reed LLP en 1999 et est la première femme à occuper cette fonction dans un des principaux cabinets d'avocats new-yorkais. Mme Candace Beinecke est également avocate associée du Département Corporate de Hughes Hubbard. Elle préside le Conseil d'administration de First Eagle Funds, un fonds de placement familial américain. Mme Candace Beinecke est membre du Conseil d'administration de Vornado Realty Trust (NYSE), de Rockefeller Financial Services, Inc. et de Rockefeller & Co., Inc. Elle est également administrateur, Vice-Présidente et membre du Comité exécutif du *Partnership* pour la ville de New York, *Trustee* de *The Wallace Foundation* et de *The Metropolitan Museum of Art*. Elle est également membre du Conseil du Centre d'études du droit des affaires de l'université de droit de Yale. Elle a été mentionnée dans l'annuaire des meilleurs avocats aux États-Unis (*The Best Lawyers in America*), dans la liste Chambers des meilleurs avocats, dans la catégorie des 100 avocats aux États-Unis ayant le plus d'influence, publiée par le *National Law Journal* (publication nationale américaine sur le droit), et comme faisant partie des 25 personnes ayant des responsabilités à New York dont les apports ont contribué aux changements de la ville de New York.

(*) Société cotée.

Olivier Bourges

49 ans.

Expiration du mandat en cours : AG 2019.

Nationalité : française.

Détient 2 000 actions.

Adresse professionnelle : 75, avenue de la Grande-Armée – 75116 Paris.

Fonction principale : Secrétaire Général PSA Peugeot-Citroën (*).

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Au sein du groupe PSA Peugeot-Citroën :

Secrétaire Général, membre du Comité exécutif de PSA Peugeot-Citroën (*)

En dehors du groupe PSA Peugeot-Citroën :

Administrateur de GEFCO

Administrateur Banque PSA Finance

À l'étranger :

–

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

En dehors du groupe PSA Peugeot-Citroën :

Administrateur de Engie (*) (2009-2013)

Administrateur de Thales (*) (2009-2013)

Administrateur de Dexia (*) (2009-2013)

Administrateur de La Poste (2010-2013)

À l'étranger :

–

Biographie :

Ancien élève de l'École nationale d'administration, M. Olivier Bourges a débuté sa carrière en 1992 au ministère de l'Économie et des Finances, à la Direction du Trésor où il s'est occupé de différents sujets de financement, en particulier dans le domaine bancaire et du logement, mais aussi à l'international, comme administrateur suppléant auprès de la BIRD à Washington. En 2000, il rejoint le groupe Renault, d'abord en charge des relations avec les investisseurs puis de la rentabilité des véhicules. Il devient responsable de la stratégie et du suivi des programmes véhicules de Nissan North America, à Nashville, avant de prendre les fonctions de Directeur du Contrôle de Gestion du groupe Renault. Fin 2009, il rejoint l'Agence des Participations de l'État au ministère de l'Économie et des Finances en tant que Directeur Général Adjoint. En 2013, il devient Directeur Général Adjoint des finances publiques, en charge des opérations et des projets de transformation. Il rejoint le groupe PSA Peugeot Citroën le 1^{er} septembre 2014 en tant que secrétaire général.

Olivier Bouygues

65 ans.

Expiration du mandat en cours : AG 2018.

Nationalité : française.

Premier mandat : 28 juin 2006 – 22 juin 2010.

Adresse professionnelle : Bouygues – 32, avenue Hoche – 75378 Paris Cedex 08 (France).

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Fonction principale : Directeur Général Délégué de Bouygues (*).

Détient 2 000 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Directeur Général de SCDM

Représentant permanent de SCDM au Conseil de Bouygues (*)

Président de SAGRI-E et SAGRI-F

Au sein du groupe Bouygues :

Administrateur de TF1 (*), Bouygues Telecom, Colas (*) et Bouygues Construction

Administrateur de Bouygues Immobilier

À l'étranger :

Au sein du groupe Bouygues :

Président du Conseil et administrateur de Bouygues Europe (Belgique)

En dehors du groupe Bouygues :

Président-Directeur Général et administrateur de SECI (anciennement Saur Énergie de Côte d'Ivoire)

Administrateur de SCDM Energy Limited

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) en dehors du groupe Bouygues :

En France :

Représentant permanent de SCDM, Président, au Conseil de SCDM Énergie (2011)

Gérant non associé de SIB (2011)

Administrateur d'Eurosport (2014)

Administrateur d'Eranove (ex-Finagestion)

Président de SCDM Énergie

À l'étranger :

Administrateur de la Compagnie Ivoirienne d'Électricité (CIE)*, de la Société de Distribution d'Eau de la Côte d'Ivoire (Sodeci)* et de la Société Sénégalaise des Eaux

Biographie :

Ingénieur de l'École nationale supérieure du pétrole (ENSPM), M. Olivier Bouygues entre dans le groupe Bouygues en 1974. Il débute sa carrière dans la branche Travaux Publics du groupe. De 1983 à 1988, chez Bouygues Offshore, il est successivement Directeur de Boscarn, filiale camerounaise, puis Directeur Travaux France et projets spéciaux. De 1988 à 1992, il occupe le poste de Président-Directeur Général de Maison Bouygues. En 1992, il prend en charge la Division Gestion des Services Publics du groupe qui regroupe les activités France et International de Saur. En 2002, M. Olivier Bouygues est nommé Directeur Général Délégué de Bouygues.

(*) Société cotée.

Bi Yong Chungunco

53 ans.

Nationalité : philippine.**Adresse professionnelle** : LafargeHolcim – Holcim Technology (Singapore) Pte Ltd – 152 Beach Road #31-05/08 Gateway East Singapore 189721 / Singapore (Singapour).**Fonction principale** : Directrice Fusions Acquisitions LafargeHolcim (*).**Expiration du mandat en cours** : AG 2018.*Administrateur indépendant.**Membre du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.*

Détient 500 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :**En France :**

–

À l'étranger :

Présidente de Lafarge Suma Cement Inc. (*) (Bangladesh)

Administrateur de Lafarge Malaysia Berhad (*) (Malaisie)

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :**En France :**

Président de la Société Financière Immobilière et Mobilière (filiale de Lafarge)

À l'étranger :

Administrateur de la Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Malaisienne (MFCCI) (2010-2012)

Présidente Directrice Générale de Lafarge Malayan Cement Berhad (2008-2012)

Administrateur de Lafarge Republic Inc. (*) (Philippines)

Biographie :

Mme Bi Yong Chungunco est actuellement Directeur Fusions Acquisitions du groupe LafargeHolcim principalement sur la zone Asie Pacifique. De juillet 2015 à mars 2016, elle a été Directrice Régional de la zone Asie du Sud-Est (Ouest) LafargeHolcim Group, supervisant les activités en Malaisie, à Singapour, au Bangladesh, au Sri Lanka, et à Myanmar et Secrétaire Générale de Lafarge S.A. Elle était jusque-là Directeur Juridique Groupe de Lafarge S.A. basée à Paris, France. Elle rejoint le groupe Lafarge en 2002 en qualité de *Senior Vice President* en charge de la Direction Juridique, la gouvernance et les relations extérieures de la filiale de Lafarge aux Philippines. De 2004 à 2007, elle est Directeur Juridique Régional puis Directeur Juridique Adjointe de Lafarge en charge de Paris des opérations de fusions et acquisitions du groupe et animant le réseau juridique mondial. De 2008 à 2012, elle est Directeur Général et administrateur de Lafarge Malayan Cement Berhad, une des principales sociétés industrielles cotées à la Bourse de Malaisie (filiale détenue à 51 % par Lafarge, exerçant ses activités en Malaisie et à Singapour). Avant de rejoindre le groupe Lafarge, elle a occupé les fonctions d'administrateur, de Trésorier et de Directeur Juridique de Jardine Davies Inc., une filiale du groupe Jardine Matheson cotée aux Philippines. Pendant cette période, elle a été Présidente de l'Association de gestion fiscale des Philippines, une organisation nationale de fiscalistes aux Philippines. Avocate de formation, elle a exercé dans des cabinets d'avocat avant de rejoindre le groupe Lafarge.

Pascal Colombani

70 ans.

Nationalité : française.**Adresse professionnelle** : TII Stratégies, 3, rue de Logelbach – 75017 Paris (France).**Fonction principale** : Président TII Stratégies.**Expiration du mandat en cours** : AG 2016.**Premier mandat** : 9 juillet 2004 – 24 juin 2008.*Administrateur indépendant**Président du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.**Membre du Comité d'audit.*

Détient 1 211 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :**En France :**Président de l'*Advisory Board* (Conseil consultatif) d'A.T. Kearney Paris
Membre du *European Advisory Board* (Conseil consultatif européen) de JP Morgan Chase

Administrateur et Président d'honneur de Valeo (*)

Administrateur de Technip (*)

Administrateur de Siaci Saint-Honoré

Vice-Président du Conseil national stratégique de la recherche

Représentant spécial du Président de la République pour le partenariat nucléaire France – Afrique du Sud

À l'étranger :

Président du Conseil d'administration de Noordzee Helikopters Vlaanderen (NHV) (Belgique)

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :**En France :**

Administrateur de Rhodia (*) (2005-2011)

À l'étranger :Administrateur de British Energy Group plc (filiale d'EDF) (*Non-Executive Director*) (2003-2011)Administrateur d'EnergySolutions Inc. (*) (*Non-Executive Director*) (États-Unis) (2009-2013)

(*) Société cotée.

Biographie :

Dr Pascal Colombani, École normale supérieure (Saint-Cloud), agrégé de physique (1969) et docteur ès sciences (1974), a commencé sa carrière au CNRS puis a passé près de vingt ans (1978-1997) chez Schlumberger dans diverses fonctions de responsabilité, en Europe et aux États-Unis, avant de présider à Tokyo la filiale japonaise du groupe et de créer sa première implantation de R&D en Chine. Directeur de la Technologie au ministère de la Recherche (1997-1999), il est nommé en 2000 Administrateur Général du CEA, fonction qu'il occupe jusqu'en décembre

2002. À l'origine de la restructuration des participations industrielles du CEA et de la création d'Areva en 2000, il en préside le Conseil de surveillance jusqu'en mai 2003. Dr Pascal Colombani est Président de l'*Advisory Board* d'A.T. Kearney à Paris et membre du *European Advisory Board* de JP Morgan Chase. Il est également administrateur et Président d'honneur de Valeo, administrateur de Technip, administrateur de Siaci Saint-Honoré et Président du Conseil d'administration de Noordzee Helikopters Vlaanderen (NHV) (Belgique). Il est membre de l'Académie des technologies et Vice-Président du Conseil national stratégique de la recherche.

Gérard Hauser

74 ans.

Nationalité : française.

Fonction principale : Administrateur de sociétés.

Expiration du mandat en cours : AG 2016.

Premier mandat : 11 mars 2003 – 9 juillet 2004.

Administrateur indépendant.

Administrateur référent.

Président du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 3 430 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Administrateur de Technip (*)

Administrateur de Delachaux

Président du Conseil de surveillance de Stromboli Investissement.

À l'étranger :

Administrateur de Mecaplast (Monaco)

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Administrateur d'Ipsen (mars 2006 – 1^{er} juillet 2014)

Président-Directeur Général de Nexans (*) (17 octobre 2000 – 26 mai 2009) et administrateur jusqu'en octobre 2011

À l'étranger :

-

Biographie :

De 1965 à 1975, M. Gérard Hauser occupe différents postes à responsabilités au sein du groupe Philips. Il rejoint le groupe Pechiney, où il est successivement de 1975 à 1996, Président-Directeur Général de Pechiney World Trade puis de Pechiney Rhénalu et enfin *Senior Executive Vice President* d'American National Can et membre du Comité exécutif du groupe Pechiney. Il rejoint Alcatel en 1996 et devient Président du Secteur Câbles et Composants d'Alcatel en 1997. Il est Président-Directeur Général de Nexans d'octobre 2000 à mai 2009.

Klaus Mangold

72 ans.

Nationalité : allemande.

Adresse professionnelle : Mangold Consulting GmbH – Leitz-Strasse 45 – 70469 Stuttgart (Allemagne).

Fonction principale : Président du Conseil de surveillance de Rothschild GmbH (Francfort).

Expiration du mandat en cours : AG 2019.

Premier mandat : 26 juin 2007 – 28 juin 2011.

Administrateur indépendant.

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 500 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

-

À l'étranger :

Vice-Président Europe de Rothschild, Paris/Londres

Membre du Conseil de surveillance de Continental AG (*), Hanovre, Allemagne

Président du Conseil de surveillance de TUI AG (*) Hanovre, Allemagne

Président du Conseil de surveillance d'Alstom Deutschland AG, Allemagne

Membre du Conseil de surveillance de Swarco AG, Autriche

Membre du Conseil de surveillance de Baiterek NHV, Kazakhstan

Membre du *Global Governance Council* d'Ernst & Young Global Ltd., États-Unis

Membre du Comité consultatif européen de Rothschild, Paris/Londres

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

-

À l'étranger :

Membre du Conseil de surveillance de Metro AG (*) (jusqu'en mai 2013)

Membre du Conseil de surveillance de Drees & Sommer AG, Stuttgart (jusqu'en novembre 2012)

Membre du Conseil de surveillance de Universitätsklinikum, Freiburg (jusqu'en mai 2011)

(*) Société cotée.

Biographie :

Prof. Klaus Mangold a fait partie du Directoire de DaimlerChrysler AG ; il a été Président du Directoire de DaimlerChrysler Services AG et conseiller du Président de DaimlerChrysler AG. Il a étudié le droit et l'économie dans les universités de Munich, Genève, Londres, Heidelberg et Mayence et a obtenu un diplôme de droit de l'université de Heidelberg. Il a ensuite occupé diverses fonctions au sein de l'industrie allemande avant d'être nommé membre et Président du Directoire de Rhodia AG, une branche du groupe français Rhône-Poulenc (de 1983 à 1990) et Président-Directeur Général de Quelle-Schickedanz AG (de

1991 à 1994). Il a été membre du Directoire du groupe Daimler-Benz, responsable de son Département Services et de ses marchés d'Europe centrale et d'Europe de l'Est (1995-2003). Prof. Klaus Mangold est Président du Conseil de surveillance de TUI AG en Allemagne et membre d'un grand nombre de Conseils de surveillance et de comités consultatifs, y compris ceux d'Alstom, d'Ernst & Young (États-Unis) et de Continental AG (Allemagne). Il est également Président du Conseil de surveillance de Rothschild GmbH (Francfort) et Directeur Général de Mangold Consulting GmbH. Jusqu'en novembre 2010, il a été Président du Comité sur les relations de l'industrie allemande avec les économies d'Europe de l'Est. Il est aussi Chevalier de la Légion d'honneur (France).

Géraldine Picaud

46 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Essilor International, 147, rue de Paris, 92227 Charenton-le-Pont Cedex (France).

Fonction principale : Directeur Financier du groupe Essilor (*).

Autres mandats et fonctions actuels :**En France :****Au sein du groupe Essilor :**

Membre du Conseil d'administration de la Fondation Vision for Life

À l'étranger :**Au sein du groupe Essilor :**

Membre du Conseil d'administration de Coastal.com

Membre du Conseil d'administration de Transitions Optical IE LTD

Administrateur de Transitions Optical Inc.

Administrateur de Transitions Optical Holding BV

Membre du Conseil d'administration de Grupo Vision

Membre du Conseil d'administration d'Essilor India Property Limited

Membre du Conseil d'administration de Vision Direct UK

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :**En France :****En dehors du groupe Essilor :**

Administrateur d'Aéroports de Paris (*) (juillet 2013 – juillet 2014)

À l'étranger :**En dehors du groupe Essilor :**

Administrateur et membre du Comité d'audit de De Masterblenders 1753 (*) (novembre 2012 – juin 2013)

Membre du Conseil d'administration de Alcan Rubber & Chemicals Inc. (2006-2013)

Directeur financier et membre du Conseil d'administration de ED&F Man Coffee Ltd (2008-2011)

Directeur financier et membre du Conseil d'administration de Volcafe Holding AG (2008-2011)

Expiration du mandat en cours : AG 2019.

Administrateur indépendant.

Membre du Comité d'audit.

Détient 200 actions.

Biographie :

Mme Géraldine Picaud est Directeur Financier du groupe Essilor, numéro un mondial de l'optique ophtalmique. Avant de rejoindre Essilor, Géraldine Picaud a travaillé pour le groupe ED&F Man (acteur majeur du négoce international de matières premières) qu'elle a rejoint en 2007, tout d'abord à Londres, en tant que *Head of Global Finance* Responsable des Fusions & Acquisitions, puis en Suisse, à la tête de la Direction Financière de Volcafe Holdings. Auparavant, elle était responsable du Contrôle de Gestion puis Directeur Financier de Safic Alcan (groupe international de distribution de spécialités chimiques). Mme Géraldine Picaud a débuté sa carrière professionnelle en 1991 chez Arthur Andersen Audit. Elle est diplômée de l'ESC Reims.

(*) Société cotée.

Sylvie Rucar	
59 ans.	Expiration du mandat en cours : AG 2019.
Nationalité : française.	<i>Administrateur indépendant.</i>
Adresse professionnelle : 9 bis, rue Saint-Armand – 75015 Paris (France).	<i>Membre du Comité de nominations et de rémunération.</i>
Fonction principale : Consultante.	<i>Membre du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.</i>
Détient 500 actions.	
Autres mandats et fonctions actuels :	
En France :	Biographie :
Senior Advisor chez Alix Partner (cabinet de conseil US, bureau de Paris)	Mme Sylvie Rucar débute sa carrière en 1978 chez Citroën (groupe PSA), pour ensuite intégrer la Direction Financière du groupe PSA, de 1984 à 2007. Elle y a travaillé dans les domaines des fusions et acquisitions, du contrôle financier et de la finance internationale, a été Directeur de la Trésorerie du groupe puis a exercé les fonctions de Directeur Financier et de Président de Banque PSA Finance. Elle était membre du Comité de direction du groupe PSA.
Administrateur d'Avril Gestion (France)	Début 2008, Mme Rucar rejoint la Société Générale où elle occupe les fonctions de Directeur Financier Adjoint et de Directeur opérationnel (COO) du pôle Services aux investisseurs du groupe puis, intègre mi-2009 le Family Office Cogepa. Depuis fin 2010, elle est consultante en gestion financière, fusions et acquisitions, et restructuration au sein de sa propre structure, et du cabinet de conseil Alix Partners, dont elle est Senior Advisor. Mme Rucar est diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris, ESCP-Europe.
Administrateur de CFAO (France), Présidente du Comité d'audit, membre du Comité de développement durable	
À l'étranger :	
–	
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :	
En France :	
Administrateur de SOPROL (France) et Cooper Standard France	
Senior Advisor chez Grant-Thornton Corporate Finance (cabinet de conseil)	
À l'étranger :	
–	

Alan Thomson	
69 ans.	Expiration du mandat en cours : AG 2019.
Nationalité : britannique.	Premier mandat : 26 juin 2007 – 28 juin 2011.
Adresse professionnelle : HAYS plc – 250 Euston Road, Londres (Royaume-Uni).	<i>Administrateur indépendant.</i>
Fonction principale : Président (<i>Non-Executive Chairman</i>) de HAYS plc (*).	<i>Président du Comité d'audit.</i>
Détient 1 500 actions.	
Autres mandats et fonctions actuels :	
En France :	Biographie :
–	Après avoir étudié l'économie et l'histoire à l'Université de Glasgow, où il a obtenu une maîtrise ès lettres en 1967 et obtenu un diplôme d'expertise comptable en 1970, M. Alan Thomson est devenu membre de l' <i>Institute of Chartered Accountants of Scotland</i> (Institut écossais des experts comptables). De 1971 à 1975, il a été responsable des audits chez Price Waterhouse à Paris. De 1975 à 1979, il a été Directeur Financier, puis Directeur Général de Rockwell International SA à Paris et de 1979 à 1982, Directeur Financier du Département Automobiles de Rockwell International, dans un premier temps aux États-Unis (1979-1980) puis au Royaume-Uni (1980-1982). De 1982 à 1984, il a été le Directeur Financier de Raychem Ltd, division d'une société américaine de matériel scientifique cotée en Bourse au Royaume-Uni. De 1984 à 1992, il a été Directeur Financier d'une division de Courtaulds plc, société britannique cotée en Bourse. De 1992 à 1995, M. Alan Thomson a occupé le poste de Directeur Financier Groupe et Directeur au siège social de Rugby Group plc, société britannique de matériaux de construction cotée en Bourse et, de 1995 jusqu'à son départ en retraite en septembre 2006, il a occupé le poste de Directeur Financier de Smiths Group plc, société britannique d'ingénierie cotée en Bourse. M. Alan Thomson a été nommé Président de Bodycote plc, société britannique d'ingénierie cotée, en avril 2008. M. Alan Thomson a été nommé Président de HAYS plc, société de recrutement cotée, en novembre 2010. De 2010 à 2011 M. Alan Thomson était Président de l'Institut écossais des experts comptables. M. Alan Thomson était Président (<i>Non-Executive Chairman</i>) de Polypipe Group plc, une société britannique cotée de matériaux de construction jusqu'au 31 mai 2015. M. Alan Thomson a été administrateur de HSBC Bank plc jusqu'au 31 octobre 2014.
À l'étranger :	
Président (<i>Non-Executive Chairman</i>) de Bodycote plc (*) (Royaume-Uni)	
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :	
En France :	
–	
À l'étranger :	
Président (<i>Non-Executive Chairman</i>) de Polypipe Group plc (*) (Royaume-Uni) (2014-2015)	
Administrateur de HSBC Bank plc (*) (Royaume-Uni) (2013-2014)	
Administrateur indépendant (<i>Senior Independent Director</i>) de Johnson Matthey plc (*) (Royaume-Uni) (2002-2011)	

(*) Société cotée.

Philippe Marien

59 ans.

Nationalité : française.**Adresse professionnelle** : Bouygues – 32, avenue Hoche – 75378 Paris Cedex 08 (France).**Fonction principale** : Directeur Financier du groupe Bouygues (*).*Membre du Comité d'audit.*

Désigné en qualité de représentant permanent de la société Bouygues (*).

Expiration du mandat de la société Bouygues : AG 2018 (mandat renouvelé le 1^{er} juillet 2014).

Bouygues SA

Société anonyme au capital de € 345 135 316.

Siège social : 32, avenue Hoche – 75378 Paris Cedex 08 (France).

Détient 18 260 866 actions au 10 mai 2016.

Autres mandats actuels de la société Bouygues :**En France :**

Administrateur de Bouygues Construction

Administrateur de TF1 (*)

Administrateur de Colas (*)

Administrateur de Bouygues Telecom

Administrateur de C2S

Administrateur de Bouygues Immobilier

Administrateur de 32 Hoche

Membre du Conseil d'administration de l'Organisme gestionnaire du Centre Gustave-Eiffel

Membre du Conseil d'administration de la Fondation Dauphine

Membre du Conseil d'administration du GIE Registrar

Mandats échus de la société Bouygues (exercés au cours des cinq dernières années) :**En France :**

–

Autres mandats de M. Philippe Marien en qualité de représentant permanent de Bouygues SA :

Représentant permanent de Bouygues, administrateur de Bouygues Construction

Représentant permanent de Bouygues, administrateur de TF1 (*)

Représentant permanent de Bouygues, administrateur de Colas (*)

Représentant permanent de Bouygues, administrateur de Bouygues Immobilier

Représentant permanent de Bouygues, administrateur de C2S

Autres mandats de M. Philippe Marien au sein du groupe Bouygues :

Administrateur de Bouygues Telecom

Administrateur de Bouygues Europe (Belgique)

Administrateur d'Uniservice

Mandats de M. Philippe Marien hors groupe Bouygues :

Directeur Général de SCDM

Liquidateur de Finamag

Mandats échus de M. Philippe Marien (exercés au cours des cinq dernières années) :

Président du Conseil d'administration de Bouygues Telecom (2013)

Biographie :

Philippe Marien, diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), est entré dans le groupe Bouygues en 1980, en tant que cadre financier International. Chargé de mission en 1984 dans le cadre de la reprise du groupe AMREP (parapétrolier), il est nommé en 1985 Directeur Financier de Technigaz (construction de terminaux gaz naturel liquéfié). En 1986, il rejoint la Direction Financière du groupe Bouygues pour prendre en charge les aspects financiers du dossier de reprise de Screg. Il est nommé successivement Directeur Finances et Trésorerie de Screg en 1987 et Directeur Financier de Bouygues Offshore ⁽¹⁾ en 1991. Directeur Général Adjoint Finances et Administration de Bouygues Offshore en 1998, il rejoint Bouygues Bâtiment en 2000 en tant que Secrétaire Général. En mars 2003, Philippe Marien devient Secrétaire Général du groupe Saur ⁽²⁾ dont il a géré la cession par Bouygues à PAI partners, puis par PAI partners à un nouveau groupe d'actionnaires conduit par la Caisse des dépôts et consignations. En septembre 2007, il est nommé Directeur Financier du groupe Bouygues. En février 2009, Philippe Marien est nommé Président du Conseil d'administration de Bouygues Telecom, fonction qu'il exerce jusqu'en avril 2013.

(1) Filiale de travaux maritimes et pétroliers de Bouygues, cédée à Saipem en mai 2002.

(2) Filiale de traitement des eaux de Bouygues, cédée à PAI partners en novembre 2004.

Absence de condamnation ou de conflits d'intérêts

La présente section est établie sur la base des informations transmises par les membres du Conseil d'administration en réponse au questionnaire annuel qui leur est adressé par la Société.

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude au cours des cinq dernières années ou d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- n'a été associé en qualité de dirigeant à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation au cours des cinq dernières années ;
- n'a déjà été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas à ce jour de conflits d'intérêts entre les devoirs des membres du Conseil d'administration et leurs intérêts privés ou leurs autres obligations. Les conflits d'intérêts potentiels sont essentiellement ceux qui pourraient éventuellement résulter d'accords conclus entre Bouygues SA et Alstom. Bouygues SA ou des sociétés de son groupe peuvent être conduites à conclure avec Alstom ou ses filiales, notamment en application du protocole de coopération non exclusive conclu entre les deux groupes le 26 avril 2006, divers contrats ayant pour objet la réalisation d'infrastructures de transport ou de production d'électricité. Le protocole de coopération a été soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires dans le cadre de la procédure applicable aux conventions réglementées.

En cas de conflit d'intérêt, la Charte de l'administrateur annexée au règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que l'administrateur doit informer le Conseil d'administration, dès qu'il en a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doit s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante. Il doit présenter sa démission en cas de conflit d'intérêt qui ne peut être résolu à la satisfaction du Conseil d'administration.

Par ailleurs, à la connaissance de la Société :

- il n'existe aucun arrangement ou accord conclu entre la Société et des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu desquels un membre du Conseil d'administration a été nommé en cette qualité ;
- il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration de la Société ;
- il n'existe pas de contrats de services liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

À la connaissance de la Société, et à l'exception de ce qui est décrit pour Bouygues, à la section « Informations complémentaires » du Document de Référence pour l'exercice 2015/16, il n'existe pour les autres membres du Conseil d'administration aucune restriction concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société autres que les règles internes qui sont mises en place par le Groupe, ou plus généralement les dispositions législatives ou réglementaires applicables, en matière d'abstention d'intervention sur les titres de la Société dans le cadre de la prévention du délit d'initié.

Indépendance des administrateurs

Ainsi que le prévoient le Code AFEP-MEDEF et le règlement intérieur du Conseil d'administration, le Conseil d'administration examine annuellement la situation de chaque administrateur au regard de critères d'indépendance. Il a procédé à cet examen le 10 mai 2016 sur la base des propositions du Comité de nominations et de rémunération qu'il a acceptées.

Comme l'an dernier, le Conseil s'est référé à la définition donnée par le Code AFEP-MEDEF et a considéré qu'un administrateur indépendant est un administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Il a pris en compte la totalité des critères recommandés par le Code AFEP-MEDEF pour apprécier l'indépendance de ses membres et considérer que pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas :

- critère 1 : être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, ni salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- critère 2 : être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur, ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- critère 3 : être, directement ou indirectement, client, fournisseur, banquier d'affaires ou de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- critère 4 : avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- critère 5 : avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- critère 6 : être administrateur de la Société depuis plus de douze ans (la perte de la qualité d'indépendant ne devant intervenir qu'à l'expiration du mandat au cours duquel il aurait dépassé la durée de douze ans) ;
- critère 7 : être, contrôler ou représenter un actionnaire détenant seul ou de concert plus de 10 % du capital ou des droits de vote au sein des assemblées de la Société.

Chaque administrateur est invité à transmettre annuellement à la Société une déclaration au titre de chacun de ces critères.

Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères d'indépendance, ne soit pas qualifié d'indépendant et inversement.

Le Conseil a vérifié le critère des liens d'affaires significatifs (critère 3). Lorsque des courants d'affaires ou des relations ont été identifiés entre Alstom et les sociétés dans lesquelles les administrateurs qualifiés d'indépendants exercent des fonctions ou des mandats, leur nature, leur montant non significatif apprécié du point de vue de chacune des parties ou le fait que l'administrateur concerné n'exerce pas de fonction exécutive au sein de la société ou du groupe concerné, ont généralement été pris en considération par le Conseil pour confirmer l'indépendance des administrateurs concernés.

Le Conseil a noté que les fonctions de M. Pascal Colombani en qualité de membre du Conseil consultatif européen de JP Morgan Chase, banque avec laquelle le Groupe a des relations que le Conseil a jugé non significatives, n'étaient pas de nature à remettre en cause l'indépendance de jugement de M. Pascal Colombani.

Le Conseil a conclu que les fonctions de M. Klaus Mangold de Président du Conseil de surveillance de la société Alstom Deutschland AG n'étaient pas de nature à compromettre l'exercice de son indépendance de jugement au sein du Conseil dans la mesure où Alstom Deutschland AG a été cédée à General Electric dans le contexte de la cession des activités Energies à Général Electric. Le Conseil a noté que jusqu'à ce jour, M. Mangold, ne l'avait pas informé de situation de conflit d'intérêt, même potentiel, à raison de ce mandat, et que lors de sa nomination,

il avait pris l'engagement de le faire le cas échéant. Conformément au règlement intérieur du Conseil et au guide d'application du Code AFEP-MEDEF d'octobre 2015, il s'abstiendrait également de participer aux décisions du Conseil en cas de conflit d'intérêt entre la Société et cette société.

En conclusion, après examen de l'ensemble des critères, le Conseil d'administration a considéré que, à la date du 10 mai 2016, sept administrateurs devaient être qualifiés d'administrateurs indépendants sur les douze administrateurs composant le Conseil, soit 58 %, ce qui excède la proportion de la moitié préconisée par le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés à capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle et la règle retenue par le Conseil figurant dans son règlement intérieur.

Critères AFEP-MEDEF (*)

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Qualification retenue par le Conseil
Henri								
Poupart-Lafarge		✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non indépendant
Candace Beinecke	✓	✓		✓	✓		✓	Non indépendant
Olivier Bourges	✓	✓	✓	✓	✓	✓		Non indépendant
Olivier Bouygues	✓	✓	✓	✓	✓	✓		Non indépendant
Bi Yong Chungunco	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Pascal Colombani	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Gérard Hauser	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Klaus Mangold	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Géraldine Picaud	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Sylvie Rucar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Alan Thomson	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Bouygues représenté par								
Philippe Marien	✓	✓	✓	✓	✓	✓		Non indépendant

(*) Le critère est considéré comme rempli lorsqu'il est identifié par « ✓ ».

Lors de sa réunion en date du 10 mai 2016, le Conseil d'administration a examiné attentivement la situation de M. Pascal Colombani et M. Gérard Hauser dont la durée de leur mandat respectif dépassera douze ans (critère 6) à l'issue de l'assemblée générale convoquée le 5 juillet 2016 et dont le renouvellement sera proposé à l'assemblée générale convoquée le 5 juillet 2016 pour une durée de quatre ans.

Le Conseil d'administration a estimé que la cession par la Société de ses activités Energie à General Electric ayant conduit à un renouvellement en profondeur de sa Direction Générale, la circonstance que M. Pascal Colombani et M. Gérard Hauser aient exercé leurs fonctions pendant plus de douze ans n'est pas de nature à remettre en cause leur indépendance de jugement à l'égard des nouveaux dirigeants, dont ils n'ont été amenés à contrôler l'action que de manière indirecte. Par ailleurs, cette même cession a également profondément modifié le périmètre de la Société, ses activités sont désormais recentrées sur la branche Transport qui ne représentait auparavant qu'environ 30 % du périmètre de l'ancien Alstom, la présence pendant plus de douze ans de certains administrateurs n'est donc pas de nature à compromettre leur indépendance de jugement à l'égard des décisions, ponctuelles ou plus stratégiques, qui ont été ou qui devront être prises dans le cadre de ce nouveau périmètre. Recentrée sur la branche Transport, l'activité d'Alstom est concentrée sur des projets d'investissements lourds et des contrats de longue durée ; une longue expérience au sein du Conseil permet de suivre l'évolution des activités de la Société sur le rythme qui leur correspond et de formuler un jugement plus éclairé sur les décisions d'investissement à prendre. Enfin, le Conseil a tenu compte du fait que dans les deux prochaines

années la Société doit conduire des opérations liées à la finalisation de la vente du pôle Énergie à General Electric et conserve pour des montants significatifs des participations dans les joint-ventures constituées dans le domaine de l'énergie avec cette dernière ; ceci justifie de conserver au sein du Conseil des membres qui ont une connaissance approfondie de cette activité ainsi que des termes et conditions de l'opération avec General Electric.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments et du rôle de M. Pascal Colombani (Président du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable) et de M. Gérard Hauser (administrateur référent et Président du Comité de nominations et de rémunération) au sein du Conseil d'administration, le Conseil a estimé que M. Pascal Colombani et M. Gérard Hauser devaient conserver la qualification d'administrateur indépendant en cas de renouvellement de leur mandat par l'assemblée générale convoquée le 5 juillet 2016.

Afin toutefois de permettre à la Société de continuer à prendre en compte l'ensemble des critères recommandés par le Code AFEP-MEDEF quant à l'appréciation de l'indépendance des administrateurs, dont le critère d'ancienneté au sein du Conseil, M. Pascal Colombani et M. Gérard Hauser ont d'ores et déjà annoncé qu'ils ne resteraient administrateur de la Société que pour une durée limitée.

Sous réserve du renouvellement des mandats de M. Pascal Colombani et M. Gérard Hauser par l'assemblée générale convoquée le 5 juillet 2016, le Conseil d'administration conservera une composition de sept administrateurs indépendants sur 12 (58 %).

Déontologie des administrateurs – Règles de comportement

Charte de l'administrateur

Le règlement intérieur du Conseil comporte en annexe la Charte de l'administrateur qui énonce les droits et devoirs des administrateurs et dont le contenu est pour l'essentiel conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Avant d'accepter sa fonction, tout administrateur doit prendre connaissance des textes légaux ou réglementaires liés à sa fonction, des statuts de la Société et du Code d'éthique du Groupe, ainsi que des règles de fonctionnement interne au Conseil d'administration, aux comités du Conseil, et de la Charte de l'administrateur. À tout moment, chaque administrateur peut consulter le Secrétaire du Conseil d'administration sur la portée de ces textes et sur les droits et obligations liés à sa fonction.

Chaque administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires et doit participer, sauf impossibilité réelle, à toutes les réunions du Conseil d'administration et des comités dont il est membre, ainsi qu'aux assemblées générales des actionnaires.

La charte mentionne l'obligation pour tout administrateur d'informer le Conseil d'administration, dès qu'il a connaissance d'une situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et de s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante. Elle précise que l'administrateur doit consulter le Président du Conseil d'administration (ou lorsque l'administrateur concerné est le Président du Conseil d'administration, le Président du Comité de nominations et de rémunération) avant de s'engager dans toute activité ou d'accepter toute fonction ou obligation pouvant selon lui ou selon elle, le ou la placer dans une telle situation de conflit d'intérêts même potentiel. Le Président peut saisir, après concertation avec l'administrateur référent, le Comité de nominations et de rémunération ou le Conseil d'administration de ces questions. L'administrateur référent examine avec le Président du Conseil d'administration les situations de conflit d'intérêts potentiels. L'administrateur est tenu de présenter sa démission en cas de conflit d'intérêts qui ne peut être résolu à la satisfaction du Conseil d'administration. Lors de son entrée en fonction, puis annuellement, l'administrateur est tenu de déclarer à la Société l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêt, même potentiel, dans le cadre d'un questionnaire que lui adresse la Société. Il est tenu de faire part à la Société de toute évolution rendant sa déclaration inexacte ou de répondre à la demande du Président du Conseil d'administration à tout moment, conformément à la Charte de l'administrateur.

S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, la charte rappelle que l'administrateur est astreint à un véritable secret professionnel et doit en protéger personnellement la confidentialité.

La charte rappelle également que l'administrateur respecte par ailleurs les dispositions du Code AFEP-MEDEF et les dispositions légales en vigueur en ce qui concerne les règles de cumul des mandats. Chaque administrateur doit informer la Société des mandats exercés dans d'autres sociétés y compris sa participation aux comités du conseil de telles sociétés françaises ou étrangères. Il doit porter à la connaissance de la Société tout nouveau mandat ou responsabilité professionnelle dans les meilleurs délais. Lorsqu'il exerce des fonctions exécutives dans la Société, il doit en outre recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société extérieure au Groupe.

La Charte de l'administrateur rappelle également l'obligation pour les administrateurs de se conformer aux règles internes du Groupe, et plus généralement aux dispositions législatives ou réglementaires applicables, en matière d'abstention d'intervention sur les titres de la Société, telles que figurant dans le Code de conduite du Groupe relatif aux informations privilégiées et à la prévention du délit d'initié.

Code de conduite relatif aux informations privilégiées et à la prévention du délit d'initié

Le Code de conduite relatif aux informations privilégiées et à la prévention du délit d'initié définit les situations dans lesquelles les personnes concernées doivent s'abstenir d'effectuer des transactions sur les titres de la Société. Ces principes sont également repris dans le Code d'éthique du Groupe présenté dans la seconde partie du présent rapport.

Le Code d'éthique du Groupe et le Code de conduite sont remis à chaque administrateur lors de son entrée en fonction et après chaque modification. Le respect des règles de confidentialité fait également partie des règles essentielles du Code d'éthique du Groupe.

Le Code de conduite, approuvé par le Conseil d'administration, s'applique aux administrateurs, dirigeants et personnes assimilées aux dirigeants ainsi qu'aux salariés du Groupe qui ont accès de manière occasionnelle ou régulière à des informations privilégiées.

Il intègre la faculté pour les dirigeants de recourir aux mandats de gestion programmée et la possibilité de poursuivre l'exécution de tels mandats pendant les périodes d'abstention fixées par le Code. À la connaissance de la Société, il n'existe à ce jour aucun mandat de gestion programmée.

Le calendrier de ces périodes d'interdiction, comme le Code de conduite, est consultable en ligne sur le site Intranet de la Société.

L'ouverture de chaque période d'interdiction est par ailleurs notifiée par e-mail aux personnes concernées. À cet e-mail est joint le calendrier actualisé des périodes d'interdiction.

Le règlement intérieur du Conseil, de même que ce code auquel le règlement intérieur fait référence, rappellent par ailleurs aux mandataires sociaux et personnes assimilées aux dirigeants, leurs obligations légales en matière de déclarations d'opérations réalisées sur les titres de la Société par eux-mêmes ou par les personnes qui leur sont proches.

Conformément aux dispositions du Code de conduite, les opérations sur les titres de la Société ne sont pas autorisées pendant :

- les 30 jours calendaires qui précèdent la communication au public des résultats annuels et des résultats semestriels d'Alstom et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant la date de la communication au public de l'information ;
- les 15 jours calendaires qui précèdent la communication au public du chiffre d'affaires et des commandes (ou autres résultats) des premier et troisième trimestres de chaque exercice social et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant la date de la communication au public de l'information, et en tout état de cause ; et
- en cas de détention d'une information privilégiée et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant la date à laquelle cette information est rendue publique.

Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Organisation et fonctionnement du Conseil

Le règlement intérieur

Les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil, dont l'objet est de compléter les dispositions légales et statutaires en vigueur.

Le règlement est examiné régulièrement par le Conseil afin de déterminer si ses dispositions doivent être adaptées ou précisées pour répondre à la réglementation en vigueur ou pour améliorer l'efficacité et le fonctionnement du Conseil et de ses comités.

Le règlement intérieur précise notamment que le Conseil d'administration :

- doit être composé d'au moins la moitié d'administrateurs indépendants, tel que déterminé et revu annuellement par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération ;
- détermine, sur proposition du Directeur Général, la stratégie du Groupe, revoit régulièrement les orientations précédemment arrêtées, contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés financiers ;
- examine et approuve le budget annuel et le plan à moyen terme ;
- délibère préalablement sur toute opération qui se situerait en dehors de la stratégie annoncée par le Groupe ou qui serait susceptible de l'affecter significativement ou de modifier de façon importante la structure financière ou les résultats du Groupe ;
- approuve préalablement les opérations d'acquisition et de désinvestissement d'un montant unitaire supérieur à € 250 millions, les opérations de partenariat pour lesquelles la contribution du Groupe est supérieure à € 250 millions, ainsi que les opérations de financement d'un montant supérieur à € 1 milliard ;
- approuve préalablement les investissements de croissance organique d'un montant supérieur à € 250 millions et les opérations de restructuration interne significatives à l'occasion notamment de la revue annuelle du budget et du plan stratégique ;
- est informé régulièrement et peut avoir connaissance à tout moment de l'évolution de l'activité et des résultats du Groupe, des risques significatifs du Groupe, de la situation financière, de l'endettement, de la trésorerie et plus généralement des engagements du Groupe ;
- constitue un ou plusieurs comités spécialisés dont il fixe les attributions et la composition ;
- approuve la composition du Comité exécutif du Groupe ;
- fixe la rémunération (au sens large) des mandataires sociaux et procède annuellement à l'évaluation des performances du Directeur Général hors la présence de celui-ci ;
- revoit et approuve annuellement les informations publiées dans le Rapport annuel de la Société sur ses pratiques et structures de gouvernement d'entreprise, y compris la présentation de la politique suivie en matière de rémunération des mandataires sociaux.

Le Conseil doit en outre examiner son fonctionnement au moins une fois par an et mettre en œuvre tous les trois ans une évaluation formalisée.

Le Conseil procède annuellement à une évaluation formalisée de son fonctionnement et de celui de ses comités et confie cette évaluation à des consultants externes tous les trois ans.

Six réunions au minimum sont programmées chaque année.

Formation des administrateurs

Lors de son entrée en fonction, l'administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Des entretiens avec les responsables des principales fonctions centrales sont organisés, ainsi que des réunions comprenant une présentation approfondie des activités et des visites de sites de production afin que les administrateurs rencontrent les équipes de direction et approfondissent leur connaissance des éléments propres à la Société, ses métiers et ses marchés.

Dans le cadre du développement des actions de formation continue, il est également proposé à tous les administrateurs de se joindre à ces programmes d'intégration et de formation dédiés aux nouveaux administrateurs.

Lors des évaluations annuelles du fonctionnement du Conseil, il est demandé aux membres d'indiquer s'ils éprouvent le besoin d'actualiser leurs connaissances ou d'étendre leur compétence.

Le règlement intérieur du Conseil précise que la formation complémentaire dont chaque administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, porte non seulement sur les spécificités du Groupe, ses métiers et secteurs d'activités, mais également sur tous aspects comptables ou financiers.

Chaque année, une séance du Conseil se tient sur l'un des principaux sites du Groupe et donne lieu à une présentation approfondie de l'activité concernée, à des visites de sites de production et des échanges avec les dirigeants opérationnels.

Information des administrateurs

Avant chaque réunion du Conseil et des comités, les administrateurs reçoivent avec un préavis raisonnable (généralement d'une semaine) un dossier sur les sujets à l'ordre du jour qui nécessitent une analyse et une réflexion préalable.

En dehors des séances du Conseil, le Président informe systématiquement les administrateurs de toute évolution affectant de manière significative les opérations ou informations qui leur ont été préalablement communiquées ou les sujets qui ont été débattus en séance, et leur adresse de façon régulière toutes les informations importantes concernant la Société. Le règlement intérieur du Conseil prévoit notamment une information préalable du Conseil pour toute opération d'acquisition, de cession ou de partenariat d'un montant supérieur à € 100 millions.

Les administrateurs reçoivent également tous les communiqués de presse ainsi que les principaux articles de presse et rapports d'analyse financière.

Tout administrateur peut demander à tout moment des informations complémentaires au Président du Conseil qui juge de leur opportunité. Il leur est également possible de demander à rencontrer les dirigeants du Groupe y compris hors la présence de mandataires sociaux.

Les administrateurs peuvent également être amenés à participer à des groupes de travail mis en place au sein de la Société sur des sujets qui feront l'objet d'une présentation au Conseil.

Les dirigeants opérationnels ou les responsables fonctionnels du Groupe, ainsi que des personnes extérieures au Groupe participent aux séances à la demande du Président, en fonction des sujets à l'ordre du jour.

Comités du Conseil

Dès l'introduction en Bourse de la Société en 1998, le Conseil d'administration a constitué deux comités, le Comité d'audit et le Comité de nominations et de rémunération qui ont chacun un rôle d'étude et de préparation des principales délibérations du Conseil entrant dans leurs attributions afin d'améliorer l'efficacité du Conseil, seul habilité à prendre des décisions.

En septembre 2010, le Conseil d'administration a décidé la création d'un troisième comité, le Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

Chaque Conseil d'administration est ainsi généralement précédé de la réunion de l'un ou de plusieurs comités en fonction des points à l'ordre du jour du Conseil. Les comités rendent compte au Conseil de leurs travaux et observations et lui soumettent selon le cas, leurs avis, propositions ou recommandations. Compte tenu des contraintes de voyage des administrateurs étrangers, les Comités d'audit se tiennent généralement la veille des Conseils, et non deux jours avant comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF, sur la base de documents préalablement adressés aux participants (une semaine avant la réunion). Pour l'examen des comptes annuels, il est arrivé au Comité d'audit de se réunir plusieurs jours avant la tenue du Conseil.

La composition, les attributions et les modalités de fonctionnement de chaque comité sont également définies par un règlement intérieur qui a été proposé par chaque comité concerné et approuvé par le Conseil d'administration. Chaque comité revoit son règlement afin de tenir compte de l'évolution de la réglementation ou des recommandations et peut soumettre au Conseil les modifications qu'il estime appropriées.

Le Conseil peut par ailleurs décider à tout moment de constituer un comité *ad hoc* d'administrateurs pour étudier un sujet particulier. Il a ainsi désigné le 29 avril 2014 un comité *ad hoc* d'administrateurs indépendants pour mener l'examen de l'offre reçue de General Electric concernant la cession des activités Énergie.

Les parcours professionnels et les compétences des administrateurs sont pris en compte par le Conseil pour leurs participations aux comités.

Aux termes des règlements intérieurs du Comité d'audit et du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable, ceux-ci doivent être composés d'au moins trois membres dont les deux tiers au moins y compris le Président du comité doivent être des administrateurs indépendants. En ce qui concerne le Comité de nominations et de rémunération, le règlement préconise qu'il soit composé de trois membres au moins et que la majorité de ses membres soient indépendants dont le Président du comité qui a une voix prépondérante en cas de partage des voix.

Dans le cadre de ses travaux, chaque comité peut rencontrer tout cadre dirigeant du Groupe qu'il estime approprié, recourir aux services d'experts sur sa seule décision et réclamer toutes informations qui lui sont utiles pour mener à bien ses missions.

En outre, chaque membre d'un comité peut proposer la tenue d'une réunion s'il estime nécessaire de débattre d'une question particulière.

Les travaux des comités font l'objet d'un compte-rendu oral lors du Conseil puis d'un compte-rendu écrit mis à la disposition des administrateurs. Chaque comité prépare un rapport sur son activité durant l'exercice écoulé qui figure dans le Document de Référence (voir ci-après).

Les règlements intérieurs du Conseil d'administration et des comités du Conseil, la Charte de l'administrateur annexée au règlement intérieur du Conseil, dont de larges extraits figurent dans le présent rapport, ainsi que le Code de conduite relatif aux informations privilégiées et la prévention des opérations d'initiés auquel le règlement intérieur du Conseil se réfère, sont disponibles sur le site Internet d'Alstom (www.alstom.com, section « Découvrez-nous / Gouvernement d'entreprise »).

Activité du Conseil au cours de l'exercice 2015/16

Le Conseil d'administration s'est réuni à onze reprises au cours de l'exercice (quinze fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 93 % (93 % au cours de l'exercice précédent).

Le Conseil a examiné et arrêté sur la recommandation du Comité d'audit, les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2014/15, les comptes consolidés du premier semestre de l'exercice 2015/16, ainsi que les rapports de gestion y afférents. Il a revu les projets de communiqués sur ces résultats avant leur diffusion.

À l'occasion des arrêtés de comptes annuels et semestriels, et de façon régulière, le Conseil a examiné la situation financière du Groupe, l'évolution de sa trésorerie, de son endettement, de sa liquidité et de sa notation financière. Il a pris connaissance de l'ensemble des risques significatifs auxquels le Groupe est confronté, de leur évolution et des plans d'actions déployés. En mai 2015, le Conseil a revu et approuvé la section sur les facteurs de risques qui a été insérée dans le Document de Référence relatif à l'exercice 2014/15 de la Société. Le Conseil a délibéré sur l'indépendance des administrateurs, et plus généralement approuvé le projet de rapport du Président du Conseil d'administration établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et la section « Gouvernement d'entreprise » du Document de Référence 2014/15 avant son dépôt auprès de l'AMF. Il a approuvé la section « Développement durable » de celui-ci après avoir entendu le rapport du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

En mai 2015, Le Conseil a fixé, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, pour l'exercice 2014/15, le montant de la rémunération variable de M. Patrick Kron, alors Président-Directeur Général, en fonction des objectifs financiers et personnels atteints. Le Conseil a également arrêté, pour l'exercice 2015/16, les objectifs pour la détermination de sa rémunération variable ainsi que sa rémunération fixe annuelle.

D'une manière générale, l'exercice 2015/16 a été marqué par la finalisation de la cession par Alstom à General Electric des activités Énergie d'Alstom à savoir Power (production d'électricité) et Grid (réseaux) ainsi que les services centraux accompagnée, d'une part, de la création de co-entreprises entre General Electric et Alstom dédiées respectivement aux réseaux (*Grid*), aux énergies renouvelables (activités Éolien en mer et hydroélectrique) et au nucléaire et turbines à vapeur en France et, d'autre part, l'acquisition par Alstom de l'activité signalisation de General Electric.

En parallèle de l'opération de cession des activités Énergie à General Electric, le Conseil a continué à porter une attention particulière à la revue de la stratégie de la branche Transport et l'examen des perspectives d'évolution et des opportunités de croissance du Groupe.

Une séance du Conseil a été suivie d'une visite du site de Villeurbanne. Cette visite et les échanges avec les équipes dirigeantes ont permis aux administrateurs de mieux appréhender les actions stratégiques de l'activité signalisation.

Le Conseil a finalisé les modalités de la distribution aux actionnaires d'une partie des sommes reçues de General Electric après la réalisation de la cession des activités Énergie à General Electric, en ayant comme objectif principal d'assurer à Alstom la capacité de faire face à ses besoins opérationnels, de se financer au travers d'un bilan solide et de soutenir sa stratégie de développement. L'assemblée générale du 18 décembre 2015 a approuvé, sur proposition du Conseil d'administration, la distribution aux actionnaires d'un montant de € 3,2 milliards dans le cadre d'une offre publique de rachat d'actions portant sur un maximum de 91,5 millions d'actions, soit 29,47 % du capital, au prix de € 35 par action (l'« OPRA »).

Compte tenu de la décision de M. Patrick Kron de démissionner de ses fonctions de Président-Directeur Général après la réalisation de l'OPRA, le Conseil d'administration, connaissance prise des recommandations du Comité de nominations et de rémunération, a décidé à l'unanimité, lors de sa réunion en date du 28 janvier 2016, de maintenir l'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général et de confier ces fonctions à M. Henri Poupart-Lafarge à compter du 1^{er} février 2016.

Lors de cette même réunion, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil a arrêté, pour l'exercice 2015/16, le montant de la rémunération variable de M. Patrick Kron sur une base *pro rata temporis* ainsi que la structure de la rémunération variable et la rémunération fixe annuelle M. Henri Poupart-Lafarge.

Le Conseil procède annuellement à une évaluation de sa composition et de son fonctionnement conformément aux dispositions de l'article 10 du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil a décidé, pour l'exercice 2014/15, d'effectuer un exercice dont le champ portait principalement sur l'évaluation *a posteriori* de la gestion par le Conseil d'administration de l'offre reçue de General Electric ainsi que des offres concurrentes, ainsi qu'une première réflexion sur l'évolution de la gouvernance de la Société après la conclusion de la transaction en cours avec General Electric. Pour l'exercice 2015/16, l'administrateur référent a interrogé individuellement chacun des administrateurs non exécutifs sur les principaux sujets suivants : la composition et l'expérience du Conseil, la qualité des ordres du jour, les informations reçues par les administrateurs, la qualité des échanges et le mode de rémunération du Conseil.

L'administrateur référent a présenté un rapport de synthèse lors de la réunion du 10 mai 2016.

Au cours de l'exercice, le Conseil a également :

- arrêté les résolutions et les documents prévus par la loi concernant l'assemblée générale annuelle des actionnaires et notamment les éléments relatifs aux éléments de la rémunération du Président-Directeur Général présentés au vote consultatif des actionnaires ;
- renouvelé la délégation financière au Président-Directeur Général en matière d'émission de produits obligataires ;
- autorisé la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions de la Société ;
- suivi l'évolution des principales enquêtes et litiges en cours, et reçu une information régulière sur les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au travers des travaux du Comité d'audit, ainsi que sur les procédures, les actions et l'organisation du Groupe en matière d'éthique, de conformité et de développement durable au travers du suivi des travaux du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable ;

- pris connaissance des plans d'évolution de carrière des cadres dirigeants ;
- fixé la rémunération des administrateurs et de l'administrateur référent ;
- évalué les performances du Président-Directeur Général lors de sa réunion annuelle en mars.

Les travaux des comités ont fait l'objet de rapports par leurs Présidents et ont été débattus par le Conseil.

Le Conseil a débattu et délibéré de tous les autres sujets importants concernant le Groupe.

Les Commissaires aux comptes ont participé aux deux réunions du Conseil consacrées à l'arrêté des comptes annuels et semestriels.

Administrateur référent : bilan d'activité au cours de l'exercice 2015/16

L'administrateur référent a pris ses fonctions le 30 juin 2015 et préside depuis la même date le Comité de nominations et de rémunération. Il a participé à l'ensemble des réunions du Conseil d'administration et présidé toutes les réunions du Comité de nominations et de rémunération. Au cours de l'exercice 2015/16 :

- en sa qualité de Président du Comité de nominations et de rémunération, l'administrateur référent a piloté les réflexions sur la structure de gouvernance et l'organisation du Conseil d'administration du nouvel Alstom postérieurement à la réalisation de la cession des activités Énergie à General Electric. Il a piloté l'autoévaluation annuelle du fonctionnement du Conseil conduite à la fin de l'exercice 2015/16 au travers d'entretiens individuels avec chaque administrateur ; l'administrateur référent a également conduit la revue annuelle par le Comité des pratiques de gouvernance au regard du Code AFEP-MEDEF, de son guide d'application et du rapport de l'AMF ;
- l'administrateur référent a présidé la réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs consacrée à l'évaluation des performances du Président-Directeur Général ;
- l'administrateur référent s'est entretenu régulièrement avec le Président-Directeur Général de la préparation des réunions du Conseil et de l'ensemble des sujets importants qui y ont été présentés ou décidés ; Il s'est tenu à la disposition des administrateurs et a entretenu un dialogue régulier avec ceux qui le souhaitent ;
- l'administrateur référent a rendu compte de son activité au Conseil d'administration lors de sa réunion du 10 mai 2016.

Comité d'audit

Le Comité d'audit, constitué en 1998, se compose actuellement de quatre membres : M. Alan Thomson, Président du comité depuis le 2 juillet 2013, M. Pascal Colombani, M. Philippe Marien, et Mme Géraldine Picaud.

Il comprend **trois membres indépendants sur quatre**, dont le Président du comité, ce qui correspond à la proportion des deux tiers recommandée par le Code AFEP-MEDEF.

Mme Géraldine Picaud, M. Philippe Marien et M. Alan Thomson présentent des compétences particulières en matière financière ou comptable en raison de leur formation ou de leur expérience professionnelle tel que décrit dans leurs biographies. Mme Géraldine Picaud, M. Pascal Colombani et M. Alan Thomson sont par ailleurs indépendants.

Attributions

Le comité agit sous la responsabilité du Conseil d'administration et a pour mission générale d'assister le Conseil d'administration dans le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations financières et comptables. Il est chargé d'assurer le suivi (i) du processus d'élaboration de l'information financière, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, (iii) du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes et de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Dans le cadre de ses attributions, le comité est chargé, aux termes de son règlement intérieur :

- d'examiner le périmètre de consolidation et les projets d'états financiers consolidés et sociaux et de rapports y afférents qui seront soumis au Conseil d'administration, et d'en débattre avec la Direction Générale et les Commissaires aux comptes ;
- d'examiner avec la Direction Générale et les Commissaires aux comptes, les principes et méthodes comptables généralement retenus et appliqués pour la préparation des comptes ainsi que les traitements comptables différents, ainsi que toute modification de ces principes, méthodes et règles comptables, en s'assurant de leur pertinence ;
- d'examiner et suivre le processus de production et traitement de l'information comptable et financière servant à la préparation des comptes ;
- d'apprécier la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ainsi que celles à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêt ;
- d'examiner la présentation de la Direction Générale sur l'exposition aux risques (y compris les risques juridiques) et les engagements hors bilan significatifs lors de l'examen des comptes par le comité ;
- d'examiner et évaluer au moins une fois par an, l'efficacité des procédures de contrôle interne et des procédures de gestion des risques mises en place, y compris celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; il s'assure que les principaux risques sont identifiés, gérés et portés à sa connaissance, étant précisé qu'il reçoit l'avis du comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable sur la cartographie des risques en matière d'éthique et conformité, responsabilité sociale et développement durable et sur les procédures de prévention des risques identifiés ;
- d'examiner et évaluer annuellement l'organisation et le fonctionnement de l'Audit Interne ; le comité approuve le programme d'audit interne, suit son évolution et les résultats des plans d'actions ;
- d'examiner avec les Commissaires aux comptes, la nature, l'étendue et les résultats de leur audit et travaux effectués, leurs observations et suggestions notamment quant aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques, aux pratiques comptables et au programme d'audit interne ;
- d'examiner et donner son avis au Conseil sur le projet de rapport du Président du Conseil d'administration à l'assemblée générale sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;

- d'examiner et contrôler le cas échéant la procédure d'appel d'offres pour la sélection des Commissaires aux comptes et faire une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale, et sur le montant des honoraires que la Société se propose de leur verser ;
- d'approuver la Charte d'audit externe régissant les relations avec les Commissaires aux comptes et examiner chaque année le montant des honoraires versés par le Groupe aux réseaux auxquels ils appartiennent, y compris au titre des prestations non directement liées à la mission de Commissaires aux comptes ;
- de veiller à l'indépendance des Commissaires aux comptes, examiner avec ces derniers les risques pesant le cas échéant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques et approuver préalablement toute mission hors audit mais accessoire ou directement complémentaire à l'audit des comptes qui leur serait confiée (toute autre mission étant exclue).

Le comité peut être chargé de toute autre mission que le Conseil d'administration ou le comité estime nécessaire ou opportun. Il peut faire appel sur ses seules décisions à toute assistance externe qu'il juge nécessaire.

Le comité consacre annuellement un point de son ordre du jour à l'évaluation annuelle de son fonctionnement. Sauf décision contraire du comité, les Commissaires aux comptes sont présents à toutes les réunions.

Activité du Comité d'audit au cours de l'exercice 2015/16

Le Comité d'audit s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2015/16 (quatre fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 95 % (95 % pour l'exercice précédent).

Le Directeur Financier, le Directeur de l'Audit Interne, le Directeur du Contrôle de gestion ainsi qu'un représentant de chacun des deux cabinets de Commissaires aux comptes étaient présents aux quatre réunions, le Directeur Juridique ayant assisté à trois des quatre réunions. D'autres cadres dirigeants, parmi lesquels le Directeur de l'Informatique, le Directeur de la Trésorerie, le Directeur du projet de transformation dans le cadre de la cession des activités Énergie avec General Electric ainsi que plusieurs représentants de la Direction Financière des Secteurs, ont également participé aux réunions du comité.

Le comité a examiné les comptes sociaux et consolidés au 31 mars 2015 ainsi que les comptes semestriels consolidés au 30 septembre 2015 (comptes, annexes et rapports de gestion ou d'activité) en mai et en novembre 2015 respectivement. En mai 2015, il a également revu le Document de Référence relatif à l'exercice 2014/15 avant son dépôt auprès de l'AMF et, plus particulièrement, la section relative aux risques, ainsi que la partie du rapport du Président du Conseil d'administration relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques qu'il a approuvées.

Sur la base des présentations réalisées par la Direction Générale et les Commissaires aux comptes, le comité s'est assuré de la pertinence des méthodes et traitements comptables utilisés dans les états financiers.

Comme les années précédentes, l'arrêté des comptes annuels et semestriels a donné lieu à des présentations détaillées par la Direction Financière, des principaux risques auxquels le Groupe est confronté (risques liés à l'activité, à l'exécution des contrats, aux principaux litiges), de l'évolution de la trésorerie, des engagements hors bilan et des provisions. À l'issue de chacune des réunions d'arrêté des comptes, le Président du comité s'est réuni avec les Commissaires aux comptes hors la présence de la direction pour vérifier que toutes les questions pertinentes avaient bien été posées.

En octobre 2015, les spécificités du traitement comptable dans les comptes consolidés intermédiaires résumés liés à l'opération envisagée avec General Electric ont été présentées par le *Group Controller* et les Commissaires aux comptes au Comité d'audit. Le Directeur de l'Audit Interne a également présenté une situation de l'audit et du contrôle interne.

En octobre 2015, le comité a revu les procédures de contrôle interne mises en œuvre au sein du Groupe et l'évaluation du contrôle interne effectuée par la Société au travers des questionnaires annuels d'évaluation. Il a pris connaissance des résultats détaillés de la campagne annuelle de contrôle interne et des plans d'actions entrepris pour améliorer le contrôle interne et le contrôle des risques, éliminer les faiblesses et assurer la conformité avec les réglementations applicables. Les résultats des plans d'action lui ont été présentés. Le comité a également entendu les observations et recommandations des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne en mars 2016.

Au cours de la même séance en octobre 2015, le Directeur de l'Informatique a présenté en détail l'évolution des contrôles internes sur les systèmes et technologies de l'information du groupe Alstom, et le Directeur du projet de transformation a présenté en détail les sujets de transition liés à l'opération avec General Electric.

En mars 2016, la cartographie des risques, outil d'identification et de suivi des risques intégré à l'exercice budget/plan à trois ans, a été examinée ainsi que les plans d'action mis en place. Les résultats actualisés ont été présentés par le Directeur de l'Audit Interne.

Le Directeur de l'Audit Interne a présenté au comité les rapports semestriel et annuel d'activité de l'Audit Interne pour 2015 et le programme d'audit interne pour l'année suivante a été revu et approuvé.

Le comité a examiné les montants des honoraires versés aux Commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2015/16. La Charte d'audit externe régissant les relations entre la Société et ses Commissaires aux comptes énumère les missions préalablement autorisées qui peuvent être réalisées par les Commissaires aux comptes dans des limites prédéfinies. Le comité s'est assuré que le travail réalisé par les Commissaires aux comptes s'inscrivait dans le cadre de ces directives.

Après chaque réunion, le comité a rendu compte de ses travaux au Conseil d'administration et lui a communiqué ses commentaires sur les questions essentielles ainsi que ses propositions d'amélioration.

Comité de nominations et de rémunération

Le Comité de nominations et de rémunération, constitué en 1998, est actuellement composé de cinq membres : M. Gérard Hauser, Président du comité, Mme Candace K. Beinecke, M. Olivier Bouygues, M. Klaus Mangold et Mme Sylvie Rucar (par ailleurs membre du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable). À l'issue de l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2015, le Conseil d'administration a confié la présidence du comité à M. Gérard Hauser, administrateur référent, succédant à M. Jean-Martin Folz qui présidait le comité depuis juillet 2014.

Trois membres du comité sur cinq sont indépendants, y compris le Président du comité, ce qui est conforme au Code AFEP-MEDEF qui recommande qu'il y ait une majorité d'administrateurs indépendants dans les Comités de rémunération.

Attributions

Aux termes de son règlement intérieur, le comité est chargé d'examiner et de faire des recommandations ou des propositions au Conseil sur les sujets suivants :

- la dissociation ou le cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général ;
- la nomination (ou la révocation) du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général ;
- la nomination de nouveaux administrateurs, y compris en cas de vacance imprévisible ; en particulier, le Comité de nominations et de rémunération organise une procédure appropriée de sélection des futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant qu'aucune démarche n'ait été faite auprès d'eux ;
- la nomination (ou la révocation), sur proposition du Directeur Général, de tout autre dirigeant mandataire social de la Société et des membres du Comité exécutif ;
- les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
- l'application par la Société des principes de gouvernement d'entreprise auxquels la Société se réfère, notamment s'agissant de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Le comité donne un avis au Conseil sur la partie du Rapport annuel consacrée à l'information des actionnaires sur ces sujets et sur les travaux du Conseil ;
- la composition et le fonctionnement du Conseil d'administration et des comités du Conseil d'administration (y compris le Comité de nominations et de rémunération) ;
- la définition d'administrateur indépendant de la Société et la liste des administrateurs indépendants, qui figureront dans le Rapport annuel de la Société ;

- l'ensemble des éléments composant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société, y compris les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance, ainsi que les rémunérations et avantages de toute nature (y compris les avantages en matière de retraite et indemnités de départ) versées par la Société ou les autres sociétés du Groupe. Le Comité de nominations et de rémunération examine et procède notamment à la définition des règles de détermination de la part variable, veille à leur cohérence avec l'évaluation annuelle des performances des dirigeants mandataires sociaux et la stratégie d'Alstom, et contrôle ensuite l'application de ces règles ;
- la politique générale de la Société en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, y compris la périodicité des attributions, ainsi que tout plan d'options envisagé, y compris leurs bénéficiaires ;
- la politique générale de la Société en matière de plans d'actionnariat du personnel et tout plan envisagé ;
- les jetons de présence des administrateurs et leurs règles de répartition.

Le Comité de nominations et de rémunération décide s'il doit procéder, sur proposition du Directeur Général, à la définition des rémunérations de tout ou partie des membres du Comité exécutif ainsi que des règles et critères utilisés pour l'évaluation annuelle de ceux-ci et notamment pour l'évaluation de la part variable de leur rémunération ou s'il est simplement informé de celles-ci.

Le Comité de nominations et de rémunération élabore également, et soumet à l'approbation du Conseil d'administration, un procédé d'évaluation formalisée du Conseil d'administration et des comités devant être réalisée au minimum tous les trois ans. Hors la présence des administrateurs concernés, le Comité de nominations et de rémunération prépare l'évaluation annuelle du Président du Conseil d'administration et des dirigeants mandataires sociaux de la Société, conformément aux principes appliqués pour les autres cadres dirigeants du Groupe.

Le comité consacre annuellement un point de son ordre du jour à l'évaluation annuelle de son fonctionnement.

Le Comité de nominations et de rémunération traite de toute autre question que le Conseil d'administration ou le comité estime utile ou opportune.

Activité du Comité de nominations et de rémunération au cours de l'exercice 2015/16

Le Comité de nominations et de rémunération s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice 2015/16 (cinq fois au cours de l'exercice précédent) et le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces réunions a été de 84 % (83 % pour l'exercice 2014/15).

Dans le cadre de ses travaux en matière de gouvernance et de sa revue annuelle des pratiques de la Société, le comité a proposé au Conseil la candidature de nouveaux administrateurs, Mme Géraldine Picaud, Mme Sylvie Rucar et M. Henri Poupart-Lafarge, qui ont été nommés lors de l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2015.

Le comité a recommandé au Conseil d'administration le maintien de l'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général et la nomination de M. Henri Poupart-Lafarge comme successeur de M. Patrick Kron en tant que Président-Directeur Général après que celui-ci a annoncé sa volonté de faire valoir ses droits à la retraite et de quitter la présidence de la Société à l'issue de l'opération de vente des activités Énergie à General Electric. Il a proposé au Conseil d'administration les conditions d'exercice du mandat du nouveau Président-Directeur Général. Le comité a également approuvé la composition et le rôle du nouveau Comité exécutif de la Société après son recentrage sur les activités Transport. Enfin, le comité a échangé autour des évolutions à envisager en matière de composition du Conseil d'administration et des différents comités au regard des règles de gouvernance liées à la réglementation et aux évolutions du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015.

Le comité a également débattu du traitement envisagé des plans de rémunération à long terme après l'offre publique de rachat d'actions (« OPRA ») et a recommandé la modification des Plans déjà alloués à l'effet de constater que les conditions d'exercice des options de souscription devaient être modifiées par application des règlements propres à chacun des plans concernés. Le comité a également recommandé au Conseil d'ajuster le nombre d'actions de performance allouées aux salariés mais non encore livrées afin de limiter les effets de la réduction de capital consécutive à l'OPRA sur la valeur des actions attribuées.

Enfin, le comité a étudié le plan d'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance « Performance Shares Plan 2016 » et a proposé son approbation au Conseil.

En ce qui concerne la rémunération de M. Patrick Kron, Président-Directeur Général jusqu'au 31 janvier 2016, le comité a proposé au Conseil d'administration de valider les éléments concernant sa rémunération variable au titre de l'exercice 2015/16, calculée *pro rata temporis*, la valeur exacte et les modalités de paiement de la rémunération conditionnelle exceptionnelle au sens de l'article 23.2.3, 9^e alinéa du Code AFEP-MEDEF dont le versement était conditionné à l'approbation de la transaction par l'assemblée générale des actionnaires (cette condition a été remplie le 19 décembre 2014), à l'obtention des autorisations nécessaires à la cession des activités Énergie ainsi qu'à la présence effective du dirigeant à la tête de l'entreprise à la date de son versement. Le comité a également proposé de confirmer les éléments liés au départ de M. Patrick Kron de la Société, en particulier la valeur des plans de retraite supplémentaire auxquels il était éligible suite aux décisions renouvelées du Conseil d'administration et confirmées par l'assemblée générale des actionnaires.

S'agissant de la rémunération du nouveau Président-Directeur Général, M. Henri Poupart-Lafarge, le comité a fait des propositions au Conseil quant à sa rémunération fixe à compter de sa nomination, soit le 1^{er} février 2016 et jusqu'en janvier 2018, et quant à la structure de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2016/17. Le comité a également examiné les projets de résolution et de rapport du Conseil concernant le vote consultatif des actionnaires sur les éléments de rémunération du Président-Directeur Général soumis à l'assemblée générale convoquée le 5 juillet 2016. Il a également été informé des rémunérations des nouveaux membres du Comité exécutif qu'il a approuvées.

Après chaque réunion, le comité a rendu compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable

Le Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable, constitué le 28 septembre 2010, se compose de trois membres : M. Pascal Colombani, Président du comité (par ailleurs membre du Comité d'audit), Mme Sylvie Rucar (par ailleurs membre du Comité de nominations et de rémunération) et Mme Bi Yong Chungunco. À l'issue de l'assemblée générale des actionnaires du 1^{er} juillet 2014, le Conseil d'administration a confié la présidence du comité à M. Pascal Colombani, succédant à M. Jean-Martin Folz, et a nommé Mme Bi Yong Chungunco en qualité de membre du comité. Mme Sylvie Rucar a rejoint le comité en janvier 2016.

Les trois membres du comité sont indépendants.

Attributions

Aux termes de son règlement intérieur, le comité est chargé d'examiner et de faire des recommandations ou des propositions au Conseil sur les sujets suivants :

En matière d'éthique et conformité, le comité examine et suit les politiques de la Société en matière d'éthique et de conformité ainsi que les dispositifs et procédures en place pour les mettre en œuvre et donne son avis au Conseil.

Dans le cadre de ses attributions, le comité :

- revoit la définition des valeurs fondamentales du Groupe et de sa politique en matière d'éthique et de conformité ;
- examine l'organisation de la fonction Éthique et Conformité et émet, le cas échéant des recommandations ;
- examine le Code d'éthique du Groupe et les règles et procédures mises en place (y compris celles régissant les relations avec les tiers) ; il est informé des procédures en vue de leur diffusion et de leur application ;
- reçoit chaque année la présentation de la cartographie des risques du Groupe en matière d'éthique et conformité ; il examine les risques ainsi identifiés ; il est tenu informé de leur évolution et des caractéristiques de leurs dispositifs de gestion ;
- reçoit de la part du responsable de la fonction Éthique et Conformité, la présentation du Rapport annuel d'activité de la Société en matière d'éthique et conformité ainsi que les actions entreprises ; il examine et donne son avis sur le programme d'actions pour l'année suivante et suit son évolution ;
- est informé d'éventuels manquements au respect de la politique d'éthique et de conformité et examine les plans d'actions mis en œuvre à la suite de ceux-ci ;
- examine les relations avec les parties prenantes sur toute question relative à l'éthique.

En matière de développement durable, le comité :

- examine les politiques et les systèmes de gestion du Groupe en matière environnementale, la politique de ressources humaines, les politiques au regard des relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, communautés locales) ;

- reçoit chaque année la présentation de la cartographie des risques du Groupe en matière de responsabilité sociale et de développement durable ; il examine les risques identifiés ; il est tenu informé de leur évolution et des caractéristiques de leurs dispositifs de gestion ;
- examine et évalue les procédures de reporting et de contrôle relatives aux indicateurs extra-financiers (reporting environnemental, santé et sécurité, social et indicateurs utilisés) ;
- examine les grands axes de la communication aux actionnaires et autres parties prenantes en matière de responsabilité sociale et développement durable ; il examine également le projet de Rapport annuel du Conseil d'administration sur les conséquences sociales et environnementales des opérations menées par la Société sur lequel il donne son avis au Conseil ;
- examine et suit les notations obtenues par le Groupe de la part des agences de notation extra-financières.

Le comité donne son avis au Comité d'audit sur la cartographie des risques en matière d'éthique, conformité, responsabilité sociale et développement durable et sur les procédures de prévention de ces risques.

Activité du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable au cours de l'exercice 2015/16

Le Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable (« Comité EC&S ») s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2015/16 (cinq fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 100 % pour les réunions du 4 mai 2015 et 16 mars 2016, un membre du comité était absent et excusé de la réunion du 4 novembre 2015.

Le Comité EC&S a revu et approuvé :

- les chiffres-clés et les statistiques Éthique et Conformité au cours de l'exercice 2015/16 ;
- la mise à jour du Programme d'Intégrité d'Alstom, incluant le nouveau Code d'éthique, l'instruction Groupe sur les paiements de facilitation, l'instruction Groupe révisée concernant les joint-ventures et consortia, le nouveau module Éthique en ligne, l'augmentation et la mise en place des ressources de l'équipe de l'Éthique et de la Conformité avec la désignation de nouveaux « Compliance Officers » pour chacune des six régions dans le périmètre du Groupe après la cession de l'activité Énergie à General Electric ;
- les résultats de la Revue Annuelle de l'Intégrité au cours de l'exercice 2014/15. L'objectif était de mesurer les efforts des 340 cadres supérieurs du Groupe dans la mise en œuvre du Programme d'Intégrité d'Alstom ;
- les principes d'organisation de la fonction Éthique et Conformité du nouvel Alstom postérieurement à la réalisation (et sous réserve) de l'opération envisagée avec General Electric ;
- la revue du premier rapport pour le département de Justice américain dans le cadre des obligations au titre de l'accord conclu en décembre 2014.

Le comité a été tenu régulièrement informé de l'évolution des procédures et enquêtes significatives en cours, notamment celles du département américain de la Justice et du *Serious Fraud Office* au Royaume-Uni.

Le Comité EC&S a également revu et approuvé l'activité du Groupe en matière de développement durable, en particulier :

- l'évolution de l'organisation, de la politique et de la démarche de développement durable dans le cadre de l'opération avec General Electric ;
- les actions conduites et les résultats obtenus en matière de diversité ;
- les objectifs en matière d'énergie consommée par les solutions et les opérations et les actions menées dans le cadre du sommet des Nations unies sur le changement climatique, COP21 ;
- la mise à jour de la matrice de matérialité de Développement Durable prenant en compte le nouveau périmètre des activités d'Alstom.

Il a été informé et a étudié les évaluations faites par les agences de notations extra-financières.

Il a été informé des évolutions du fonctionnement et des objectifs de la Fondation d'entreprise Alstom ainsi que de la sélection des projets retenue pour l'année fiscale. Il a continué à suivre les performances du Groupe en matière d'environnement et de sécurité au travail auxquelles il a continué à porter une attention soutenue. En particulier, les résultats en matière d'accidents graves ont été présentés et discutés lors de chaque réunion du comité.

Il a également revu les principaux indicateurs extra-financiers utilisés par le Groupe.

Le comité a pris connaissance de la cartographie des risques du Groupe quant aux éléments éthique, conformité, responsabilité sociale et développement durable, en a débattu et transmis son avis au Conseil d'administration.

Il a également approuvé son rapport d'activité pour l'exercice 2014/15 ainsi que la section « Développement durable » du Document de Référence 2014/15 qui inclut le rapport du Conseil sur les données sociales et environnementales et décrit les objectifs et les indicateurs du Groupe dans ce domaine.

Le comité a rendu compte de ses travaux au Conseil.

Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et des comités et les suites données

Depuis 2004, le Conseil procède annuellement à une évaluation formalisée de son organisation et de son fonctionnement en application de son règlement, généralement mise en œuvre à partir d'un questionnaire préparé par le Comité de nominations et de rémunération, adressé à chaque administrateur et traité de manière indépendante. Il a recours à un expert indépendant spécialisé dans de telles évaluations tous les trois ans conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF.

Ces évaluations portent notamment sur la composition du Conseil, la périodicité et la durée de ses réunions, les sujets traités et le temps alloué, la qualité des débats, les travaux des comités, l'information et la formation des administrateurs, leur rémunération et leur accès aux dirigeants du Groupe. Les administrateurs sont également invités à formuler leurs avis et suggestions sur chacun des thèmes ainsi que sur la contribution des membres aux travaux du Conseil. La synthèse des appréciations individuelles collectées par le comité sur une base anonyme est préparée par le comité puis présentée au Conseil d'administration en mai.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, l'examen et l'évaluation du fonctionnement du Conseil et des comités sont confiés tous les trois ans

à des consultants externes sélectionnés par le Comité de nominations et de rémunération. Pour l'exercice 2013/14 le Conseil d'administration avait ainsi décidé de procéder à une évaluation globale et formalisée, confiée à un cabinet extérieur. Pour l'exercice 2015/16, tout comme pour l'exercice 2014/15, l'administrateur référent a interrogé individuellement chaque administrateur sur les principaux sujets suivants : composition et expérience du Conseil, qualité des ordres du jour, les informations reçues par les administrateurs, la qualité des échanges et le mode de rémunération du Conseil.

Rémunération du dirigeant mandataire social et des mandataires sociaux

Au 31 mars 2016, les mandataires sociaux d'Alstom sont les douze membres du Conseil d'administration. Le Président-Directeur Général, M. Henri Poupart-Lafarge, est le seul dirigeant mandataire social d'Alstom.

Les informations présentées ci-après constituent également les éléments du rapport du Conseil d'administration à l'assemblée générale visés aux articles L. 225-102-1 (concernant la rémunération des mandataires sociaux) et L. 225-185 du Code de commerce (concernant les obligations de conservation relatives aux stock-options et actions de performance).

Les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'administration pour la détermination des rémunérations et avantages de toute nature des administrateurs exécutifs et non-exécutifs sont énoncés ci-après.

Lors de l'assemblée générale réunie le 30 juin 2015, les actionnaires ont approuvé à 87,18 % les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Patrick Kron, alors Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2014/15, éléments soumis au vote consultatif de l'assemblée générale conformément au Code AFEP-MEDEF.

Principes et règles arrêtés par le Conseil pour la détermination de la rémunération accordée au dirigeant mandataire social

La rémunération du Président-Directeur Général, décidée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, est constituée d'une partie fixe et d'une partie variable liée aux résultats de l'entreprise. Elle est complétée d'une attribution d'actions de performance entièrement conditionnelle. Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis sont rendus publics après la réunion du Conseil les ayant arrêtés.

La politique de rémunération et l'ensemble des éléments composant la rémunération du Président-Directeur Général, y compris les avantages en matière de retraite, sont revus chaque année par le Comité de nominations et de rémunération et par le Conseil d'administration, s'appuyant notamment sur des analyses préparées avec l'aide de consultants indépendants externes qui éclairent le Conseil sur les pratiques du marché.

Ces analyses permettent de comparer le niveau et la structure de la rémunération du dirigeant avec ceux d'autres sociétés de taille comparable du CAC 40 et du SBF 120 (niveau et progression de la rémunération, positionnement et poids respectif de chacune des composantes de la rémunération) et des sociétés internationales opérant dans des métiers similaires.

La politique de rémunération est ensuite définie de façon à tenir compte de l'intérêt et de la stratégie de l'entreprise, de ses performances et de l'évolution de la rémunération du dirigeant sur plusieurs années. Elle tient compte des situations particulières et peut donc donner lieu en cas de circonstances exceptionnelles à des rémunérations exceptionnelles. Elle est cohérente avec la politique de rémunération de l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe.

Rémunération annuelle

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2015/16,

- la rémunération fixe totale de M. Patrick Kron s'est élevée à € 1 000 000 pour la période du 1^{er} avril 2015 au 31 janvier 2016, soit € 1 200 000 sur une base annuelle, inchangée par rapport à l'exercice précédent ;
- la rémunération fixe totale de M. Henri Poupart-Lafarge s'est élevée à € 125 000 pour la période du 1^{er} février 2016 au 31 mars 2016, soit € 750 000 sur une base annuelle.

Depuis 2006, la rémunération annuelle fixe et variable de M. Patrick Kron a évolué comme suit :

	Exercice 2006/07 (en €)	Exercice 2007/08 (en €)	Exercice 2008/09 (en €)	Exercice 2009/10 (en €)	Exercice 2010/11 (en €)	Exercice 2011/12 (en €)	Exercice 2012/13 (en €)	Exercice 2013/14 (en €)	Exercice 2014/15 (en €)	Exercice 2015/16 (en €)
Rémunération fixe	1 035 000	1 035 000	1 035 000	1 065 000	1 100 000	1 130 000	1 130 000	1 200 000	1 200 000	1 000 000
Rémunération variable annuelle (% /fixe)	1 430 000 (138 %)	1 500 000 (145 %)	1 300 000 (125 %)	1 000 000 (94 %)	1 075 000 (98 %)	1 160 000 (103 %)	1 420 000 (126 %)	1 034 000 (86 %)	1 268 000 (106 %)	1 158 000 (115 %)
TOTAL	2 465 000	2 535 000	2 335 000	2 065 000	2 175 000	2 290 000	2 550 000	2 234 000	2 468 000	2 158 000

M. Henri Poupart-Lafarge ayant pris ses nouvelles fonctions au 1^{er} février 2016, il n'est pas possible de fournir à ce jour de tableau d'évolution de sa rémunération. Il est néanmoins précisé que la Société entend continuer de publier chaque année l'évolution de la rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux à compter de leur prise de fonction.

Rémunération variable

La part variable de la rémunération du Président-Directeur Général est plafonnée à un pourcentage de la partie fixe. Elle est liée à la réalisation d'objectifs fixés à l'avance pour l'exercice par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération. Ces objectifs sont constitués d'une part d'objectifs financiers du Groupe et d'autre part d'objectifs qualitatifs spécifiques liés à la réalisation d'objectifs personnels qui sont revus chaque année et établis en fonction des priorités stratégiques définies pour le Groupe. Le taux de réalisation des objectifs et le montant de la part variable sont déterminés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, au plus tard lors de la réunion au cours de laquelle sont arrêtés les comptes de l'exercice.

Depuis 2006 la rémunération variable du Président-Directeur Général était plafonnée à 160 % de la rémunération fixe, la cible de rémunération variable représentant 100 % de la rémunération fixe pour une réalisation conforme aux objectifs fixés.

Le Conseil d'administration avait établi lors de sa réunion du 5 mai 2015 que, comme pour l'exercice précédent, la rémunération variable de M. Kron pour l'exercice 2015/16 serait comprise entre 0 % et 160 % de sa rémunération fixe, avec une part liée aux objectifs financiers du Groupe comprise entre 0 % et 80 % de la rémunération fixe (avec une cible à 40 %) et une part liée aux objectifs qualitatifs spécifiques comprise entre 0 % et 80 % (avec une cible à 60 %).

Les objectifs financiers relatifs au Secteur Transport devaient compter pour trois quarts de la composante financière, soit une fourchette de 0 à 60 % de la rémunération fixe avec une cible à 30 %, les indicateurs retenus étant la marge brute des commandes reçues, le résultat et la marge opérationnels et le cash flow libre ; ceux relatifs au Secteur Énergie compteraient pour un quart de la composante financière, soit une fourchette de 0 à 20 % avec une cible à 10 %, les indicateurs retenus étant la marge opérationnelle et le cash flow libre.

Les objectifs qualitatifs spécifiques devaient prendre en compte pour un tiers du total des indicateurs le fonctionnement de l'entreprise pendant la période de transition, pour un autre tiers la mise en œuvre de l'Offre Publique de Rachats d'Actions et pour un dernier tiers la définition de la nouvelle stratégie de l'entreprise une fois recentrée sur ses activités Transport.

Lors de sa réunion du 28 janvier 2016 et sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a constaté que :

- pour les objectifs financiers, le niveau d'achèvement liés aux activités Énergie ou ayant trait à la seconde moitié de l'exercice ou à l'exercice complet serait réputé évalué à 100 %, le départ en retraite de M. Kron avant la publication des résultats de l'exercice ne permettant pas une mesure au réel des résultats atteints. La partie liée au Secteur Transport pouvant être évaluée à sa valeur réelle pour la première moitié de l'exercice, la part variable globale liée aux objectifs financiers serait établie à 42,1 % de la rémunération brute fixe comprise, dans la fourchette de 0 % à 80 % (cible à 40 %) ;
- pour les objectifs personnels :
 - la partie liée à la gestion de la période transitoire pourrait être évaluée à hauteur de 26,67 % dans la fourchette de 0 % à 26,67 % (objectif à 20 %),
 - la partie liée à la gestion de l'OPRA pourrait être évaluée à hauteur de 26,67 % dans la fourchette de 0 % à 26,67 % (objectif à 20 %),
 - la partie liée à la définition des priorités stratégiques de l'activité Transport pourrait être évaluée à hauteur de 20 % dans la fourchette de 0 % à 26,67 % (objectif à 20 %).

La part variable totale liée aux objectifs personnels serait donc établie à 73,33 % de la rémunération brute fixe dans la plage de 0 % à 80 % (cible à 60 %).

Le Conseil a donc établi que la rémunération variable de M. Kron pour l'exercice 2015/16 devait être égale à € 1 158 000 *pro rata temporis* sur la période du 1^{er} avril 2015 au 31 janvier 2016, correspondant à une atteinte à 115,4 % des objectifs.

Concernant M. Henri Poupart-Lafarge, le Conseil d'administration a établi lors de sa réunion du 28 janvier 2016, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, que la rémunération variable cible serait égale à 100 % de la rémunération fixe annuelle et pourrait varier dans une fourchette de 0 % à 170 % de celle-ci, se décomposant en deux parties :

- une part liée aux objectifs collectifs de l'entreprise pouvant varier de 0 % à 120 %, avec une cible à 60 % ;
- une part liée aux objectifs individuels ou qualitatifs pouvant varier de 0 % à 50 % avec une cible à 40 %.

Les objectifs, collectifs et individuels, seront fixés chaque année par le Conseil d'administration.

En ce qui concerne l'exercice 2015/16, lors de sa réunion du 10 mai 2016 et sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a constaté que :

- pour les objectifs financiers, basés sur quatre critères de performance, le résultat et la marge d'exploitation, le cash flow libre et la marge sur commandes reçues, tous mesurés à mi-année et sur l'année pleine, il convenait d'en apprécier la réalisation à hauteur de 61,4 % pour une cible à 60 % ;
- pour les objectifs personnels, basés sur cinq critères de performance (la définition de l'organisation d'Alstom après la conclusion des opérations avec General Electric, la performance commerciale, la performance opérationnelle et financière, l'image d'Alstom et la sécurité des salariés), il convenait d'en apprécier la réalisation à hauteur de 36,5 % pour une cible à 40 %.

Le Conseil a donc établi que la rémunération variable de M. Henri Poupart-Lafarge, pour l'exercice 2015/16, est égale à € 120 369 *pro rata temporis* sur la période du 1^{er} février 2016 au 31 mars 2016, correspondant à une atteinte à 97,9 % des objectifs. Les objectifs de M. Poupart-Lafarge au titre de ses fonctions salariées antérieures étaient identiques et ont été appréciés au même niveau de réalisation, occasionnant une rémunération variable complémentaire sur les 10 premiers mois de l'exercice sur la base d'une cible de 60 % de la rémunération fixe de M. Poupart-Lafarge sur cette période.

Lors de sa réunion du 10 mai 2016, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil a confirmé que le schéma de rémunération variable de M. Henri Poupart-Lafarge pour l'exercice 2016/17 serait identique à celui décidé par le Conseil d'administration du 28 janvier 2016.

Avantages de toute nature

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature d'environ € 3 300 par an ainsi que d'une couverture supplémentaire santé et d'un contrat d'assurance en cas de décès ou d'invalidité, dont les coûts sont supportés pour partie par la Société.

Rémunération conditionnelle exceptionnelle

Lors de sa réunion du 4 novembre 2015, le Conseil d'administration a pris acte de la réalisation des conditions nécessaires au paiement de la rémunération conditionnelle exceptionnelle (au sens de l'article 23.2.3, 9^e alinéa du Code AFEP-MEDEF) qui avait été attribuée à M. Patrick Kron lors de la réunion du 4 novembre 2014 et qui avait fait l'objet d'un vote favorable lors de l'assemblée générale du 30 juin 2015 (87,18 %) dont le versement était conditionné à l'approbation de la transaction par l'assemblée générale des actionnaires (cette condition a été remplie le 19 décembre 2014), à l'obtention des autorisations nécessaires à la cession des activités Énergie à General Electric ainsi qu'à la présence effective du dirigeant à la tête de l'entreprise à la date de son versement. Il a en conséquence et sur recommandation du Comité de nominations

et de rémunération fixé que le montant de cette rémunération variable exceptionnelle s'élèverait à € 4 449 000 bruts, soit la contre-valeur en euros de 150 000 actions de la Société au cours de € 29,66, soit le cours moyen pondéré au jour de la clôture de la transaction avec General Electric, le 2 novembre 2015.

Attribution d'options de souscription conditionnelles et/ou d'actions de performance

Aucune attribution d'options de souscription conditionnelles et/ou d'actions de performance n'a été attribuée à M. Patrick Kron au cours de l'exercice 2015/16.

M. Henri Poupart Lafarge a reçu une attribution de 36 000 actions de performance (dont l'acquisition définitive est soumise à conditions de performance et ne pourra intervenir avant la publication des résultats de l'exercice 2018/19) au titre du Plan PSP 2016 mis en place par le Conseil d'administration réuni le 17 mars 2016.

Caractéristiques générales de la politique d'attribution

Le niveau de l'attribution déterminé par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, tient compte de l'ensemble des éléments de la rémunération du Président-Directeur Général et des pratiques de marché suivies par des sociétés cotées comparables.

Les principales caractéristiques de la politique d'attribution appliquées au Président-Directeur Général sont conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF de novembre 2015 (à l'exception de l'obligation d'acquisition tel qu'indiqué ci-après) et sont les suivantes :

- périodicité : Oui, attribution effectuée annuellement sauf exception ;
- conditions de performance : Oui. Depuis l'exercice 2015/16, 70 % des actions sont attribuées sous conditions de performance interne du Groupe à satisfaire au cours d'une période de trois exercices suivant l'attribution des actions de performance (voir ci-après) et 30 % sous condition de performance externe constatée à l'issue de la 3^e année ;
- limites applicables à l'attribution : Oui, depuis l'exercice 2009/10 (voir ci-après) ;
- obligation de conservation : oui, obligation renforcée au cours de l'exercice 2013/14 (voir ci-après) ;
- obligation d'acquisition liée à l'attribution d'actions de performance : Non, supprimée au cours de l'exercice 2013/14 suite au renforcement de l'obligation de conservation applicable au Président-Directeur Général (voir ci-après) ;
- prohibition des instruments de couverture : Oui ;
- périodes d'interdiction des ventes : Oui.

Les caractéristiques générales des actions de performance attribuées au Président-Directeur Général sont identiques à celles de l'ensemble des autres attributions du plan. À celles-ci s'ajoutent les limitations ou obligations spécifiques fixées par le Conseil d'administration en application de la réglementation et des recommandations du Code AFEP-MEDEF sur la rémunération des dirigeants. Les caractéristiques générales, dont les conditions de performance, figurent page 201 du Document de Référence pour l'exercice 2015/16 déposé auprès de l'AMF. Les attributions sont par ailleurs effectuées dans le respect des sous-plafonds d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux fixés dans les résolutions de l'assemblée générale.

Le Conseil d'administration du 17 mars 2016 a réitéré les principes suivants pour les attributions en faveur des mandataires sociaux dirigeants sur la base du Code AFEP-MEDEF de novembre 2015 :

- la valeur IFRS 2 de toute attribution est limitée à une année de rémunération fixe et variable cible, cette dernière correspondant à la rémunération obtenue lorsque les réalisations sont strictement en ligne avec les objectifs fixés ;
- le montant total des attributions annuelles aux mandataires sociaux ne doit pas excéder 2,5 % de l'enveloppe globale autorisée par l'assemblée générale pour les attributions d'actions gratuites au sein du Groupe.

Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF, depuis 2007, le Conseil fixe également pour chaque attribution le nombre d'actions que le mandataire social est tenu de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions.

Au titre de l'allocation reçue dans le cadre du plan PSP 2016 qui lui a été consenti le 17 mars 2016, le Président-Directeur Général sera tenu de conserver au nominatif 50 % des actions de performance qui lui seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition.

Cette obligation de conservation cessera lorsque le Président-Directeur Général aura atteint un objectif cible de détention d'actions au nominatif représentant en valeur trois années de sa dernière rémunération brute fixe annuelle. Le calcul sera effectué en prenant en compte le cours de l'action lors de l'attribution définitive pour les actions de performance.

Le Conseil d'administration du 1^{er} octobre 2013, après avoir pris connaissance des recommandations du Comité de nominations et de rémunération, a par ailleurs décidé, que compte tenu des nouvelles obligations de détention et conservation fixées, il n'y avait plus lieu d'imposer au Président-Directeur Général l'achat d'une quantité définie d'actions de la Société lors de la disponibilité des actions de performance tel que recommandé par le Code AFEP-MEDEF.

Par ailleurs, les règles de conduite internes au Groupe, visant à prévenir les délits et manquements d'initié, interdisent toute cession d'actions durant les périodes de 30 jours calendaires précédant la publication des résultats annuels et semestriels d'Alstom (cette période étant réduite à 15 jours calendaires s'agissant des résultats trimestriels) et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant la date à laquelle l'information a été rendue publique, ainsi qu'en cas de détention d'information privilégiée et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant la date à laquelle l'information a été rendue publique. Pendant les périodes autorisées, ces règles internes prescrivent la consultation préalable du Directeur Juridique et du Directeur Financier en cas de doute sur la capacité de réaliser une opération.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, M. Henri Poupert-Lafarge a par ailleurs confirmé en mars 2016 son engagement de ne pas utiliser d'instruments de couverture sur les actions de performance attribuées par la Société pendant toute la durée de son mandat. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place.

Conditions de performance

La totalité des actions de performance attribuées au Président-Directeur Général, comme à l'ensemble des autres bénéficiaires, sont soumises à des conditions de performance interne exigeantes et prédéterminées. À compter de 2016, ces conditions internes sont complétées par un critère de performance externe lié à l'évolution du cours de Bourse : le *Total Shareholder Return* (TSR). Les critères de performance interne retenus par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération sont mesurés par rapport au degré d'atteinte des objectifs de marge de résultat d'exploitation récurrent et de cash flow libre du groupe Alstom pour les exercices 2016/17, 2017/18 et 2018/19 (voir note 23 des comptes consolidés au 31 mars 2016).

Les droits à attribution d'actions de performance et les options de souscription conditionnelles antérieurement attribués à M. Henri Poupert-Lafarge et qui lui sont définitivement acquis par application des conditions de performance prévues aux plans sont rappelés en page 187.

Attribution au titre de l'exercice 2015/16

L'attribution reçue par M. Henri Poupert-Lafarge au titre du plan 2016 décidé par le Conseil d'administration le 17 mars 2016 porte sur 36 000 actions de performance. Elle représente 0,02 % du capital social lors de l'attribution et environ 0,72 % de l'enveloppe globale autorisée par l'assemblée générale du 18 décembre 2015. La valorisation des actions de performance estimée à la date d'attribution du plan selon la méthode IFRS 2 est de € 560 746.

Régime de retraite supplémentaire

Le Président-Directeur Général bénéficie également du dispositif collectif supplémentaire de retraite mis en place en 2004 et pris en compte dans la détermination de sa rémunération globale. Ce dispositif s'articule autour d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies.

Concernant le régime à cotisations définies, les cotisations sont versées annuellement et correspondent à 1 % de la rémunération annuelle jusqu'à concurrence de quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale, 4 % de la rémunération annuelle comprise entre quatre et huit fois plafonds annuels de la Sécurité sociale et 11 % de la rémunération annuelle comprise entre huit et douze plafonds de la Sécurité sociale. Depuis le 1^{er} juillet 2014 les cotisations sont prises en charge à 95 % par la Société. Les sommes versées dans le cadre du régime à cotisations définies pour l'exercice 2015/16 s'élèvent à € 25 724, montant pris en charge à raison de € 24 438 par la Société, dont € 20 319 au bénéfice de M. Kron et € 4 119 au bénéfice de M. Poupert-Lafarge.

Le régime à prestations définies bénéficie à l'ensemble des personnes exerçant des fonctions au sein du Groupe en France dont la rémunération annuelle de base est supérieure à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. Il est uniquement acquis si le bénéficiaire achève sa carrière au sein de la Société et fait valoir ses droits à la retraite. Les bénéficiaires licenciés après l'âge de 55 ans, sauf pour faute lourde, peuvent également bénéficier de ce régime sous réserve qu'ils n'exercent aucune activité professionnelle avant la liquidation de leur retraite.

Bien que le régime ne fixe pas de condition d'ancienneté minimum de deux ans requise pour en bénéficier, il reste conforme à l'esprit de la recommandation AFEP-MEDEF dans la mesure où :

- l'acquisition des droits pour le Président-Directeur Général est soumise à condition de performance. Le Conseil d'administration dans sa délibération du 28 janvier 2016 a décidé que le Président-Directeur Général n'acquerrait ses droits annuels que si sa rémunération variable acquise au titre de l'exercice correspondant atteignait au moins 50 % de sa valeur cible ;
- les droits sont acquis progressivement et ne représentent, pour chaque année d'ancienneté dans le régime, qu'un pourcentage limité de la rémunération annuelle correspondant à 0,6 % de la rémunération annuelle de référence comprise entre 8 et 12 fois le plafond de la Sécurité sociale et à 1,2 % de la rémunération annuelle de référence excédant 12 fois le plafond de la Sécurité sociale. La rémunération annuelle de référence correspond à la moyenne des rémunérations fixes et variables perçues au cours des trois dernières années précédant la retraite. Cette rémunération annuelle de référence est plafonnée à € 2 millions.

La progressivité des droits potentiels en fonction de l'ancienneté dans le régime représente ainsi chaque année un pourcentage inférieur à la limite de 5 % de la rémunération du bénéficiaire fixée par le Code AFEP-MEDEF.

Depuis le 1^{er} février 2016, en raison des modifications du cadre législatif, le montant de la rente annuelle qui pourrait être versée aux bénéficiaires ne pourra excéder huit plafonds annuels de la sécurité sociale (valeur au jour du départ en retraite du bénéficiaire). Ainsi le pourcentage maximum du revenu auquel donnerait droit le régime de retraite supplémentaire à prestations définies est largement inférieur au plafond fixé par le Code AFEP-MEDEF à 45 % du revenu de référence.

Au titre du régime à prestations définies, le montant des engagements pris en charge par le Groupe s'élevait au 31 mars 2016 à € 4 200 478, incluant un montant de € 812 996 de taxes applicables aux régimes supplémentaires de retraite telles que majorées au 1^{er} janvier 2013 puis au 1^{er} janvier 2015. Un versement de € 5 400 000 a été effectué au bénéfice d'AXA pour permettre la mise en paiement de la rente annuelle de € 285 000 à laquelle M. Patrick Kron était éligible.

Indemnité ou avantages postérieurs au mandat

Lors de sa réunion du 28 juin 2011 à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires, le Conseil d'administration qui a décidé de maintenir le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général et de renouveler M. Patrick Kron dans ses fonctions de Président-Directeur Général pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014/15, a également décidé que les engagements consentis en faveur de M. Patrick Kron le 26 juin 2007 tels que modifiés les 6 mai 2008 et 4 mai 2009 et approuvés par l'assemblée générale le 23 juin 2009, relatifs aux avantages postérieurs au mandat visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, seraient poursuivis à l'identique et a approuvé et autorisé en tant que de besoin leur renouvellement. Ces engagements ont ensuite été à nouveau approuvés par l'assemblée générale réunie le 26 juin 2012.

En conséquence, les engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce pris en faveur de M. Patrick Kron, en qualité de Président-Directeur Général, concernaient comme par le passé, le bénéfice potentiel du dispositif collectif supplémentaire de retraite composé d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies dont bénéficient l'ensemble des personnes exerçant des fonctions au sein du

Groupe en France dont la rémunération annuelle de base dépasse huit fois le plafond de la Sécurité sociale mentionné ci-dessus, ainsi que le maintien, en cas de rupture du mandat à l'initiative de la Société ou à son initiative, des seuls droits à l'exercice de toutes les stock-options et à la livraison de toutes les actions soumises à conditions de performance, octroyés avant le terme de son mandat, qui seraient définitivement acquis (*vesting*) à la fin de son mandat par suite de la réalisation des conditions prévues par les plans.

Lors de sa réunion du 5 mai 2015, le Conseil d'administration a décidé que ces engagements seraient une nouvelle fois poursuivis et a approuvé et autorisé leur renouvellement. Cette décision a été confirmée par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2015.

En conséquence, M. Kron ayant démissionné de ses fonctions en faisant valoir ses droits à la retraite a bénéficié de la liquidation de ses droits acquis au titre des régimes à cotisations définies et à prestations définies, ainsi que du maintien de ses droits à exercice des stock-options et de ses droits à actions de performance à la date de son départ, soit le 31 janvier 2016.

Depuis lors, le Président-Directeur Général ne bénéficie d'aucune mesure spécifique de maintien de droits acquis au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies. En cas de départ contraint il ne pourra conserver de droits à l'exercice de stock-options ou d'actions de performance attribués dans le cadre de son mandat lors des deux derniers plans et non encore définitivement acquis. Le Président-Directeur Général bénéficierait par ailleurs d'une indemnité de cessation de fonction soumise à conditions de performance dans l'hypothèse où il serait mis fin à son mandat de manière anticipée. L'indemnité de cessation de fonction serait égale à deux années de rémunération cible, fixe et variable (montant auquel serait appliqué le coefficient moyen d'atteinte des résultats au titre de la rémunération variable des trois années précédant le départ, plafonné à 100%) diminuée de la valeur de l'indemnité de rupture à laquelle M. Henri Poupart-Lafarge pourrait être éligible par ailleurs dans le cadre de la rupture éventuelle de son contrat de travail suspendu pendant la durée du mandat social, soit 1 856 000 €. En conséquence, l'indemnité de cessation de fonction au titre du mandat social ne pourrait être supérieure à 1 144 000 €.

TABLEAU DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU CODE AFEP-MEDEF EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Dirigeants mandataires sociaux au 31 mars 2015	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire (*)		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Patrick Kron Président-Directeur Général (jusqu'au 31 janvier 2016)		Non	Oui (voir ci-dessus)			Non (voir ci-dessus)		Non

(*) Les régimes de retraite supplémentaire auxquels le dirigeant mandataire social participe sont décrits ci-dessus.

Dirigeants mandataires sociaux au 31 mars 2016	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire (*)		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général (à compter du 1 ^{er} février 2016)	Suspendu		Oui (voir ci-dessus)		Oui (voir ci-dessus)			Non

(*) Les régimes de retraite supplémentaire auxquels le dirigeant mandataire social participe sont décrits ci-dessus.

Jetons de présence versés aux administrateurs

Les administrateurs ne perçoivent pas de rémunération autre que des jetons de présence. Le Président du Conseil d'administration a renoncé à percevoir des jetons de présence.

Le montant maximum des jetons de présence pouvant être réparti au titre d'un exercice entre les membres du Conseil d'administration a été fixé à € 1 300 000 par l'assemblée générale mixte du 1^{er} juillet 2014. Cette augmentation de l'enveloppe décidée s'est avérée nécessaire compte tenu notamment de l'augmentation du nombre de réunions du Conseil et des comités au cours de l'exercice 2014/15 liée à la réception et à l'examen de l'offre ferme reçue de General Electric relative à l'acquisition des activités Énergie d'Alstom et, au cours de l'exercice 2015/16 liée à la finalisation de la transaction avec General Electric.

Les règles de répartition des jetons de présence sont décidées par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération. Les principes fixés dans le règlement intérieur du Conseil sont qu'ils se composent d'une partie fixe et d'une partie variable proportionnelle à la participation des administrateurs aux séances du Conseil d'administration et des comités, et que les Présidents des comités bénéficient d'une partie fixe complémentaire. Partie fixe et partie variable sont payées pour moitié au cours de l'exercice et pour le solde au cours de l'exercice suivant.

Les règles de répartition en vigueur telles que modifiées par le Conseil d'administration prévoient que la partie fixe est répartie entre les administrateurs à raison d'un montant de € 27 500 par administrateur, majoré d'une somme complémentaire de € 15 000 pour le Président du Comité d'audit et de € 10 000 pour chacun des Présidents du Comité de nominations et de rémunération et du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable. La partie variable est répartie à raison de € 3 500 par participation aux séances du Conseil et de € 3 000 par participation aux séances des comités. Par ailleurs, le montant annuel des jetons de présence attribués à l'administrateur référent a été fixé à € 27 500 par le Conseil d'administration.

Sur la base de ces modalités, le montant total des jetons de présence versés au cours de l'exercice 2015/16 s'est élevé à € 975 125,00 (€ 1 211 437,50 au titre de l'exercice précédent). Le montant dû au titre de l'exercice représente environ 70 % (€ 913 416,00) de l'enveloppe autorisée et la partie variable représente une part prépondérante du montant total correspondant à 40,5 %. Parties fixe et variable ont été mises en paiement pour moitié au cours de l'exercice 2015/16 et pour le solde au cours de l'exercice 2016/17.

Tableaux de synthèse des rémunérations des mandataires sociaux issus des recommandations AFEP-MEDEF et de la position-recommandation de l'AMF n° 2009-16 du 10 décembre 2009

Les tableaux 2 et 3 contiennent l'ensemble des rémunérations brutes et avantages de toute nature versés (ou dus) par la Société et les sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, aux mandataires sociaux, tel que requis par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

TABLEAU 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS CONDITIONNELLES ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 MARS 2016

Patrick Kron	Exercice 2013/14	Exercice 2014/15	Exercice 2015/16
Président-Directeur Général (jusqu'au 31 janvier 2016) ⁽¹⁾	(en €)	(en €)	(en €)
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 236 917	2 471 495	2 160 912
Valorisation des options conditionnelles attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	315 900	-	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	400 400	-	0
TOTAL	2 953 217	2 471 495	2 160 912

(1) Le Président-Directeur Général a bénéficié par ailleurs d'une rémunération conditionnelle exceptionnelle décidée le 4 novembre 2014 qui était conditionnée à la réalisation de l'opération avec General Electric (voir page 181). Elle était plafonnée à deux ans de rémunération 2014/15 (fixe et variable cible). Cette rémunération avait fait l'objet de la comptabilisation d'une provision dans les comptes au 31 mars 2015. Elle a été versée au cours de l'exercice 2015/16 pour un montant de € 4 449 000.

(2) Ces montants correspondent à la valorisation des options et des actions de performance à la date d'attribution du plan selon la méthode IFRS 2 après prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence dans la Société mais avant effet de l'étalement de la charge (voir la Note 23 aux comptes consolidés au 31 mars 2016).

Henri Poupart-Lafarge	Exercice 2015/16
Président-Directeur Général (à compter du 1 ^{er} février 2016)	(en €)
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	245 919
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽¹⁾	560 746
TOTAL	806 665

(1) Ce montant correspond à la valorisation des actions de performance à la date d'attribution du plan selon la méthode IFRS 2 après prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence dans la Société mais avant effet de l'étalement de la charge (voir la Note 23 aux comptes consolidés au 31 mars 2016).

TABLEAU 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 MARS 2016

	Exercice 2013/14 (en €)		Exercice 2014/15 (en €)		Exercice 2015/16 (en €)	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au titre de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Patrick Kron Président-Directeur Général (jusqu'au 31 janvier 2016)						
Rémunération brute fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 000 000	1 000 000
Rémunération brute variable ⁽¹⁾	1 034 000	1 420 000	1 268 000	1 034 000	1 158 000	2 426 000
Rémunération brute exceptionnelle ⁽²⁾	-	-	-	-	4 449 000	4 449 000
Jetons de présence ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁴⁾	2 917	2 917	3 495	3 495	2 912	2 912
TOTAL	2 236 917	2 622 917	2 471 495	2 237 495	6 609 912	7 877 912

(1) La rémunération variable au titre d'un exercice est versée au cours de l'exercice suivant. Les critères en application desquels la rémunération variable a été calculée et les modalités de fixation du montant sont décrits ci-dessus page 179. Au cours de l'exercice 2015/16, M. Kron a bénéficié du versement de la rémunération variable due au titre de l'exercice fiscal 2014/15 et du versement de la rémunération variable *pro rata temporis* due au titre de l'exercice fiscal 2015/16 en raison de son départ en retraite préalablement à la clôture de l'exercice fiscal, selon les modalités établies par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 janvier 2016.

(2) M. Kron a bénéficié d'une rémunération conditionnelle exceptionnelle décidée le 4 novembre 2014 qui est conditionnée à la réalisation de l'opération avec General Electric (voir ci-dessus page 181).

(3) À compter du 1^{er} avril 2005, le Président-Directeur Général a renoncé à percevoir des jetons de présence.

(4) Voiture de fonction.

	Exercice 2015/1616 (en €)	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Henri Poupart Lafarge Président-Directeur Général (à compter du 1^{er} février 2016)		
Rémunération brute fixe	125 000	125 000
Rémunération brute variable ⁽¹⁾	120 369	-
Rémunération brute exceptionnelle	-	-
Jetons de présence	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	550	550
TOTAL	245 919	125 550

(1) La rémunération variable au titre d'un exercice est versée au cours de l'exercice suivant. Les critères en application desquels la rémunération variable a été calculée et les modalités de fixation du montant sont décrits ci-dessus page 181.

(2) Voiture de fonction.

TABLEAU 3 – TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS AU 31 MARS 2016 ⁽¹⁾

	Exercice 2014/15		Exercice 2015/16	
	Dus au titre de l'exercice (en €)	Versés au cours de l'exercice (en €)	Dus au titre de l'exercice (en €)	Versés au cours de l'exercice (en €)
Mandataires sociaux non dirigeants				
Candace K. Beinecke	85 500,00	88 500,00	67 500,00	65 000,00
Olivier Bourges ⁽²⁾	-	-	5 791,00	-
Olivier Bouygues	85 500,00	75 500,00	74 500,00	68 000,00
Georges Chodron de Courcel ⁽⁷⁾	13 375,00	47 125,00	-	-
Bi Yong Chungunco	47 625,00	13 875,00	64 500,00	61 000,00
Pascal Colombani	108 500,00	103 000,00	90 500,00	90 500,00
Lalita D. Gupte ⁽³⁾	92 000,00	91 500,00	50 625,00	71 500,00
Jean-Martin Folz ⁽⁴⁾	147 500,00	127 250,00	26 250,00	88 750,00
Gérard Hauser	105 000,00	101 500,00	105 625,00	83 875,00
Katrina Landis ⁽³⁾	85 500,00	85 500,00	48 125,00	68 000,00
James W. Leng ⁽⁴⁾	104 000,00	105 500,00	16 875,00	60 625,00
Klaus Mangold	88 500,00	85 000,00	64 500,00	74 500,00
Amparo Moraleda ⁽⁴⁾	92 000,00	84 562,50	13 375,00	54 125,00
Géraldine Picaud ⁽⁵⁾	-	-	54 125,00	13 875,00
Sylvie Rucar ⁽⁵⁾	-	-	67 125,00	17 375,00
Alan Thomson	117 000,00	114 625,00	89 500,00	86 500,00
Bouygues ⁽⁶⁾	92 000,00	88 000,00	74 500,00	71 500,00
TOTAL	1 264 000,00	1 211 437,50	913 416,00	975 125,00

(1) Montants bruts. Les mandataires sociaux non dirigeants ne perçoivent aucune autre rémunération de la part de la Société ou des sociétés du Groupe.

(2) Nommé par l'assemblée générale réunie le 18 décembre 2015.

(3) Administrateur jusqu'au 31 décembre 2015.

(4) Administrateur jusqu'au 30 juin 2015.

(5) Administrateur depuis le 30 juin 2015.

(6) Administrateur dont le représentant est M. Philippe Marien.

(7) Administrateur jusqu'au 1^{er} juillet 2014.

Les jetons de présence répartis aux administrateurs au titre d'un exercice sont versés pour moitié au cours de l'exercice (jetons afférents au premier semestre de l'exercice) et pour le solde au cours de l'exercice suivant (jetons afférents au second semestre de l'exercice), comme indiqué dans le tableau ci-dessus.

TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2015/16 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 MARS 2016 PAR L'ÉMETTEUR OU PAR CHAQUE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Aucune option n'a été attribuée à M. Patrick Kron ni à M. Henri Poupart-Lafarge au cours de l'exercice 2015/16.

TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE 2015/16 PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 MARS 2016

Options levées par les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice (en €)	Année d'attribution
Patrick Kron Président-Directeur Général (jusqu'au 31 janvier 2016)	Néant	-	-	-
Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général (à compter du 1 ^{er} février 2016)	Néant	-	-	-

Le récapitulatif du nombre total d'options qui ont été attribuées au titre des fonctions antérieures par M. Henri-Poupart-Lafarge au 10 mai 2016 est le suivant :

	Nombre d'options attribuées initialement ⁽¹⁾	Nombre d'options exerçables ⁽¹⁾	Prix d'exercice unitaire (en €) ⁽¹⁾	Date d'échéance des options
Plan 2006 n° 9	74 706	74 706	32,48	27 septembre 2016
Plan 2007 n° 10 (LTI n° 10)	45 974	45 974	58,73	24 septembre 2017
Plan 2009 n° 12 (LTI n° 12)	34 485	13 794	43,48	20 septembre 2017
Plan 2010 n° 13 (LTI n° 13)	57 475	45 980	28,83	13 décembre 2018
Plan 2011 n° 14 (LTI n° 14)	45 976	32 184	22,96	3 octobre 2019
Plan 2012 n° 15 (LTI n° 15)	45 976	22 988	24,10	9 décembre 2020
Plan 2013 n° 16 (LTI n° 16)	34 480	34 480	23,44	30 septembre 2021

(1) Chiffres ajustés pour tenir compte de la division par deux du nominal de l'action réalisée le 7 juillet 2008 et de la réduction du capital du 28 janvier 2016 suite à l'OPRA.

L'historique des plans d'options est présenté en page 202 du Document de Référence pour l'exercice 2015/16 déposé auprès de l'AMF.

TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2015/16 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 MARS 2016 PAR L'ÉMETTEUR OU PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Aucun droit à actions de performance n'a été attribué à M. Patrick Kron au cours de l'exercice 2015/16. Au titre du plan LTI n° 15, 3 000 actions ont été livrées le 15 mai 2015 et 2 000 actions ont été livrées le 9 novembre 2015 à l'issue de la période dite d'acquisition. Ces actions sont soumises à obligations de conservation de deux ans.

36 000 droits à actions de performance ont été attribués à M. Henri Poupart-Lafarge au cours de l'exercice 2015/16. Au titre du plan LTI n° 15, attribué au titre de fonctions antérieures, 1 500 actions ont été livrées le 15 mai 2015 et 1 000 actions ont été livrées le 9 novembre 2015 à l'issue de la période dite d'acquisition. Ces actions sont soumises à une obligation de conservation de deux ans.

Le récapitulatif du nombre de droits à attribution gratuite d'actions de performance dont bénéficie M. Henri Poupart-Lafarge au 10 mai 2016 est le suivant :

Plan	Nombre de droits à actions de performance initialement attribués	Nombre d'actions de performance	Valorisation unitaire lors de l'attribution (en €) ⁽²⁾	Date d'attribution définitive des actions
Plan 2016 (PSP 2016)	36 000 ⁽¹⁾	36 000	15,58 ⁽³⁾	Cinquième jour ouvré suivant le jour de la publication des comptes consolidés 2018/19
Plan 2013 (LTI n° 16) ^{(4) (5)}	16 950	16 950	20,02	2 octobre 2017

(1) Attributions entièrement conditionnelles et assorties d'une obligation de conservation d'une partie des actions par M. Henri Poupart-Lafarge jusqu'à l'expiration de ses fonctions et jusqu'à l'atteinte d'un niveau cible de détention d'actions.

(2) Les actions de performance sont valorisées lors de l'attribution selon la méthode IFRS 2 après prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence dans la Société mais avant effet de l'étalement de la charge (voir la Note 23 aux comptes consolidés au 31 mars 2016).

(3) 70 % sont valorisés à € 19,48 et 30 % à € 11,78 avant prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence.

(4) Attribution au titre de ses fonctions antérieures.

(5) Chiffres ajustés pour tenir compte de la réduction du capital du 28 janvier 2016 (OPRA).

Concernant M. Patrick Kron, l'historique des plans d'actions de performance figure aux pages 245 et 246 du Document de Référence pour l'exercice 2014/15 déposé auprès de l'AMF.

TABLEAU 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 MARS 2016

Actions de performance devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'acquisition
Patrick Kron Président-Directeur Général (jusqu'au 31 janvier 2016)	Néant	-	-	-
Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général (à compter du 1 ^{er} février 2016)	2010 (LTI n° 13)	3 200	80 %	2013

Tableau de synthèse des différences par rapport aux recommandations du Code AFEP-MEDEF

Articles du Code AFEP-MEDEF	Explications
<p>Article 16.2.1 (L'examen des comptes) Le Code précise : « <i>Les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le Conseil).</i> »</p>	<p>Cette recommandation ne peut être respectée mais les projets de comptes sont envoyés aux administrateurs très en amont.</p> <p>En effet, compte tenu des contraintes de voyage des administrateurs étrangers, les Comités d'audit se tiennent généralement la veille des Conseils, et non deux jours avant comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF, sur la base de documents préalablement adressés aux participants (une semaine avant la réunion). Pour l'examen des comptes annuels, il est arrivé au Comité d'audit de se réunir plusieurs jours avant la tenue du Conseil.</p> <p>(Voir les rubriques « Informations des administrateurs » et « Comités du Conseil », page 172 et page 173).</p>
<p>Article 23.2.6 (Régimes de retraite supplémentaires) Le Code précise : « <i>(...) les bénéficiaires doivent satisfaire des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans, fixées par le Conseil d'administration ou le Directoire pour bénéficier des prestations d'un régime de retraite à prestations définies.</i> »</p>	<p>Bien que le régime ne fixe pas de condition d'ancienneté minimum requise pour en bénéficier, il reste conforme à l'esprit de la recommandation AFEP-MEDEF dans la mesure où les droits sont acquis progressivement par année d'ancienneté et ne représentent chaque année qu'un pourcentage limité de la rémunération correspondant au maximum à 1,2 % par an sur un montant plafonné.</p> <p>(Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire », page 182).</p>
<p>Article 23.2.4 (Obligation d'achat suite à l'attribution d'actions de performance) Le Code précise : « <i>Par ailleurs il convient de conditionner (...) suivant des modalités fixées par le Conseil et rendues publiques à leur attribution, les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.</i> »</p>	<p>Le Conseil d'administration réuni le 1^{er} octobre 2013, après avoir pris connaissance des recommandations du Comité de nominations et de rémunération, a décidé, que compte tenu du niveau significatif des nouvelles obligations de détention et de conservation fixées lors de l'attribution du plan LTI n° 16, il n'y avait plus lieu d'imposer au Président-Directeur Général l'achat d'une quantité définie d'actions de la Société lors de la disponibilité des actions de performance tel que recommandé par le Code AFEP-MEDEF.</p> <p>(Voir la rubrique « Attribution d'options de souscription conditionnelles et/ou d'actions de performance », page 181).</p>

Participation aux assemblées générales

Tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales dans les conditions visées par la loi et l'article 15 des statuts de la Société. Les dispositions de l'article 15 des statuts figurent page 263 du Document de Référence pour l'exercice 2015/16 déposé auprès de l'AMF et mis en ligne sur le site Internet de la Société.

Les membres du Conseil d'administration sont généralement présents aux réunions de l'assemblée générale des actionnaires.

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Ces éléments du rapport du Conseil d'administration à l'assemblée générale prévus par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, figurent page 277 du Document de Référence pour l'exercice 2015/16 déposé auprès de l'AMF.

RAPPORT SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Dans le cadre de ses activités opérationnelles, le Groupe fait face à un certain nombre de risques externes comme internes qui sont présentés dans la section « Facteurs de risques » du Document de Référence 2015/16 déposé auprès de l'AMF (Autorité des marchés financiers) (voir page 137).

Le Groupe a ainsi mis en place une organisation, des procédures et des processus avec pour objectif d'identifier, de quantifier et de diminuer les risques. L'objectif est également d'allouer les ressources nécessaires pour maîtriser ces risques en accord avec les objectifs stratégiques et opérationnels du Groupe.

La présente section a été établie sur la base des contributions de la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle Interne, de la Direction Financière incluant la Direction du Contrôle des Offres et des Projets ainsi que la Direction des Systèmes & Technologies de l'Information, de la Direction des Ressources Humaines, de la Direction Juridique et de la Conformité, de la Direction de l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité ainsi que de la Direction de la Recherche et du Développement.

Périmètre du contrôle interne

Le système de contrôle interne décrit ci-dessous couvre la société mère ALSTOM et toutes les sociétés consolidées (le « Groupe » ou « Alstom »).

Cadre de référence

Le Groupe a mis en place un système de procédures et d'évaluations du contrôle interne, initialement basé sur les lignes directrices établies par un organisme reconnu, le COSO (*Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission*).

Ces procédures sont également conformes aux principes décrits dans le document publié par l'AMF, en juillet 2010, intitulé « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence » et mises à jour régulièrement.

Objectifs

Le système de contrôle interne mis en place fournit une assurance raisonnable que :

- la conformité aux procédures et instructions, y compris les lois et réglementations applicables, est respectée ;
- l'information produite est fiable, exhaustive et de qualité, notamment l'information financière ;
- les opérations sont réalisées de manière optimale et les processus de contrôle interne sont efficaces, en particulier ceux concernant la protection des actifs ;
- les objectifs dans le cadre de l'activité du Groupe sont atteints en prenant en compte l'identification et la maîtrise des risques ;
- le risque de fraude est minimisé ; et
- les contrôles, y compris ceux visant à maîtriser les risques, sont largement compris et partagés à tous les niveaux du Groupe et les mesures appropriées sont prises pour réduire et minimiser ces risques.

Le contrôle interne comprend cinq composantes qui sont liées entre elles et qui ont été mises en place dans le Groupe :

- l'environnement de contrôle qui couvre l'intégrité, les règles d'éthique, les compétences, les autorisations, les responsabilités et le développement du personnel ;

- l'évaluation des risques, c'est-à-dire l'identification, l'analyse et la réduction de ces risques ;
- les activités de contrôle, à savoir les dispositions et procédures qui assurent que les instructions de la Direction sont mises en œuvre ;
- l'information et la communication : les informations appropriées doivent être identifiées, collectées et communiquées sous une forme et dans des délais qui permettent aux personnes concernées d'exercer leurs responsabilités ; et
- le pilotage, qui inclut les vérifications de contrôle interne ainsi que l'Audit Interne. Ce processus évalue la qualité et la performance des différents systèmes dans la durée, et selon un calendrier établi.

Par essence, le système de contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que ces risques ont été totalement éliminés. Il doit les ramener à un niveau acceptable.

Composantes du contrôle interne

Environnement de contrôle

Organisation

La Direction du Contrôle Interne est responsable de la définition des exigences en matière de contrôle interne ainsi que de la production et la mise à jour du Questionnaire de Contrôle Interne, et du suivi des résultats.

Lorsque des défaillances sont identifiées, des plans d'actions détaillés sont mis en place pour corriger ces faiblesses dans des délais appropriés avec l'assistance des équipes régionales et fonctionnelles, et suivis par l'équipe centrale du contrôle interne sous la responsabilité du Directeur du Contrôle Interne.

La Direction du Contrôle Interne communique régulièrement avec les entités du Groupe afin de partager les bonnes pratiques et de conduire les changements nécessaires.

Les Régions sont organisées en sous-ensemble régionaux (*Clusters*) auxquelles sont rattachées de nombreuses unités, chacune ayant à sa tête un Directeur Général et un Directeur Financier responsables pour leur périmètre, qui comprend l'environnement de contrôle. En outre, l'approche d'amélioration continue retenue intègre des points d'avancement réguliers du contrôle interne lors des revues d'activités.

Instructions et codes du Groupe

Le Groupe a établi un ensemble d'instructions qui constitue le corpus des règles internes (le « Alstom Management System ») et figure sur le site Intranet d'Alstom.

L'Alstom Management System et les instructions liées traitent de sujets importants pour le Groupe et sont d'application obligatoire pour l'ensemble du Groupe, qu'il s'agisse des Régions, des activités, des unités, des pays ou des fonctions. Toutes les unités doivent s'assurer que toute procédure, règle, directive ou autre communication, à quel que niveau que ce soit, est conforme et actualisée aux instructions contenues dans l'Alstom Management System.

L'Alstom Management System s'articule autour de huit macro-processus, ayant pour objectif ultime l'atteinte des objectifs économiques et stratégiques du Groupe tout en assurant la parfaite conformité avec les procédures et référentiels applicables. Chacun des macro-processus est défini et détaillé dans une fiche de synthèse qui liste les objectifs principaux, les données d'entrée et de sortie, les activités, les parties prenantes et les indicateurs de performance.

- **Gestion de la Stratégie et de la Gouvernance** : la stratégie à long terme du Groupe est revue par le Comité exécutif une fois par an, en prenant en compte les tendances de marché et l'avancement par rapport aux objectifs court terme. Le plan à trois ans constitue le cadre de cet exercice, et est transmis aux différents niveaux de l'organisation. Il est élaboré à partir des informations tirées des plans produits, des plans commerciaux et des plans d'exécution. À partir d'analyses de marché détaillées, et en ligne avec la vision et la stratégie long terme, le portefeuille de produits Alstom est adapté et constitue la référence pour les plans stratégiques élaborés par les régions, TIS et les fonctions.

Des réunions sont organisées à tous les niveaux de l'organisation pour hiérarchiser les priorités, définir les objectifs et suivre les progrès des actions menées.

- **Gestion des Standards et Référentiels** : ce macro-processus s'appuie sur un corpus de procédures dédiées qui fixent les règles applicables au sein de chaque fonction.
- **Gestion de la Relation Client** : ce macro-processus est initié par le retour d'expérience fourni par les clients et les analyses de marché. L'objectif du macro-processus est de concilier la rentabilité d'Alstom avec la satisfaction client. Chacune des régions est responsable pour la définition et la mise en œuvre de ce macro-processus.
- **Gestion de la R&D et du Plan Produits** : l'objectif de ce macro-processus est de générer puis sélectionner des idées innovantes dans les domaines de l'ingénierie, la fabrication et les achats. Le macro-processus s'articule autour des processus et livrables suivants :
 - les Comités d'innovation évaluent, mettent à l'épreuve et sélectionnent les innovations ;
 - les plans produits et R&D sont mis en œuvre par les plateformes, en étroite collaboration avec les régions et le Département Marketing. Ce processus est conduit par le carrousel marketing annuel qui vise à saisir les tendances de marché, les requêtes produits tels qu'exprimés par les clients, la stratégie régionale, ainsi que le positionnement et la stratégie présumée des concurrents ;
 - les programmes de R&D visent à développer (i) de nouvelles technologies, et les faire valider en amont de leur intégration au sein des produits et services de référence, ainsi que (ii) de nouveaux produits à même de répondre aux futurs besoins de marché ;
 - le plan produit fait la synthèse des décisions prises sur les programmes à lancer, et les budgets associés. Il est partagé avec la Direction du Groupe ;
 - les programmes sont gérés et améliorés *via* les retours *post mortem* sur les offres (analyse des offres remportées et perdues), et les retours d'expérience constatés lors de l'exécution des contrats. La validation des produits et services découlant de programmes R&D est primordiale avant leur mise sur le marché ;
 - les livrables sont identifiés dans des bibliothèques de références, qui fournissent la donnée d'entrée pour les offres et les contrats ; et
 - le processus couvre également les activités liées au développement durable des produits.
- **Gestion des Offres et Opportunités** : ce macro-processus est structuré autour des deux piliers que sont la gestion des opportunités commerciales et la gestion des offres. Les opportunités sont revues au niveau de la Direction afin de garantir un niveau adéquat de sélectivité et d'alignement à la stratégie commerciale. Lors de la préparation d'une offre, une revue formelle de l'offre est organisée et vise à fournir une assurance raisonnable que l'offre satisfait aux objectifs initiaux et s'appuie sur des solutions technico-économiques viables. Si la revue formelle de l'offre est positive, l'offre est présentée à la validation de la Direction qui autorise, le cas échéant, la soumission formelle

au client. Pour les offres jugées stratégiques, une feuille de route spécifique est formalisée pour permettre un suivi spécifique au niveau de la Direction. En cas de signature d'un contrat suite à l'acceptation de l'offre, une passation formelle est organisée pour assurer que les cahiers des charges identifiés en phase d'offre sont correctement transférés, compris et acceptés par l'équipe en charge de l'exécution du projet.

- **Gestion des Contrats** : il appartient aux régions de gérer l'exécution des contrats de leur périmètre en accord avec les engagements pris durant la phase d'offre sur la sécurité, la qualité, les coûts et la livraison. Les fonctions, dont l'ingénierie, les achats, la chaîne d'approvisionnement, la qualité et l'organisation industrielle, livrent leur contribution au projet selon les engagements décrits en phase d'offre puis confirmés dans les plans de performance et les revues de projet.
- **Ressources Humaines** : la politique de ressources humaines d'Alstom s'appuie sur les valeurs du Groupe. Les processus de gestion du personnel ont pour objectif d'aligner les compétences individuelles avec la stratégie du Groupe. Des entretiens d'évaluation sont organisés au moins une fois par an, et visent à identifier les besoins d'évolution, de transferts, de mobilité, de formation. Ils permettent également d'identifier d'éventuels problèmes de compétences ou de positionnement. Le programme Hygiène, Sécurité, Environnement fait partie de la stratégie des ressources humaines.
- **Finance** : la fonction finance a organisé ses processus dans l'objectif :
 - de fournir, en interne et en externe, une information financière juste et rapide à l'aide d'un langage commun partagé dans l'ensemble du Groupe, à travers des systèmes d'information financière structurés et efficaces ;
 - d'être le garant des règles, favorisant le contrôle interne en garantissant un haut niveau de conformité aux règles internes et externes, ainsi qu'en encourageant la mise en œuvre de processus et instructions efficaces ; et
 - d'être un partenaire économique, c'est-à-dire contribuer à l'atteinte des objectifs globaux d'Alstom et à la création de valeur mesurée par la génération de flux de trésorerie, la rentabilité des contrats, la gestion des risques et la bonne exécution des projets, notamment au travers de processus de gestion de la performance adaptés.

L'Alstom Management System exige également de se conformer au Code d'éthique et au Manuel de Reporting et de Comptabilité.

La Société dispose, depuis son introduction en Bourse, d'un Code de conduite relatif à la prévention des opérations d'initiés qui définit les situations dans lesquelles les collaborateurs concernés doivent s'abstenir d'effectuer des transactions sur les titres de la Société.

Ce code comporte en annexe un rappel des dispositions légales et des sanctions. Ce code, régulièrement mis à jour lorsque nécessaire, s'applique aux administrateurs, dirigeants et personnes assimilées aux dirigeants ainsi qu'aux salariés du Groupe qui ont accès de manière occasionnelle ou régulière à des informations privilégiées (ces personnes étant désignées comme « initiés »).

Il est en ligne sur le site Intranet du Groupe et est adressé à tout nouvel initié dont la Société tient la liste à jour. Ces personnes sont informées et doivent accuser réception de leur inscription sur la liste des initiés.

Cette information comporte l'envoi de l'Instruction Groupe et du Code de conduite, accompagnés du calendrier des périodes générales d'abstention d'intervention sur les titres. Les collaborateurs sont également informés de leur retrait de la liste.

Le Groupe dispose d'un Code d'éthique qui s'applique à chaque collaborateur du Groupe. Le Code d'éthique promeut un comportement

équitable et honnête envers toutes les parties prenantes : les clients, les fournisseurs et les sous-traitants, les concurrents, les actionnaires, les collaborateurs, les gouvernements, les organismes de réglementation et le public.

Le Code d'éthique prescrit des règles de conduite, concernant en particulier :

- le respect total des lois, des réglementations et autres obligations en vigueur dans tous les pays où le Groupe est établi ;
- la prévention de la corruption et le bannissement des paiements et pratiques illicites ;
- la conformité aux lois de la concurrence entre les entreprises et l'interdiction des accords et ententes avec les concurrents ;
- le respect des règles et instructions internes d'Alstom ; et
- le contrôle interne et la diffusion d'information afin de garantir la qualité et la fiabilité de l'information financière.

Le Code d'éthique édicte des règles de comportement essentielles concernant la façon dont Alstom envisage les relations avec les partenaires commerciaux, son rôle dans son environnement, la promotion d'un esprit d'équipe et les engagements pour la protection des biens du Groupe.

Le Code Éthique a été mis à jour en novembre 2015. Les sujets traités incluent la façon dont Alstom envisage les relations avec les clients, les fournisseurs et sous-traitants, partenaires commerciaux, les marchés publics, le contrôle des exportations et les restrictions commerciales, la lutte contre le blanchiment d'argent, les conflits d'intérêts, les cadeaux et invitations, la protection de l'environnement, les relations avec les communautés, le financement d'activités politiques, les dons aux organisations caritatives, le sponsoring, le respect des droits de l'Homme, les relations avec les collaborateurs, la gestion de carrière des collaborateurs, la diversité et l'égalité des chances, la santé et la sécurité, la sûreté des personnes, la protection des informations personnelles, les moyens de communication de l'entreprise, le respect des informations confidentielles, la propriété intellectuelle, la prévention des délits d'initiés, la communication avec les analystes et/ou les investisseurs, la communication avec les médias et l'utilisation des réseaux sociaux.

Par ailleurs, le Code d'éthique détaille la Procédure d'Alerte qui permet à tout collaborateur ou toute personne ou tierce partie entretenant un lien avec Alstom de signaler une violation présumée des règles du Code d'éthique dans le strict respect des réglementations nationales en vigueur.

Le Code d'éthique présente le Programme d'Intégrité d'Alstom, mis en œuvre et suivi dans l'ensemble du Groupe sous la responsabilité du Directeur de l'Éthique et de la Conformité.

Le Code d'éthique se réfère aux Instructions du Groupe et liste les principales pour chaque sujet traité. Les Instructions du Groupe définissent de manière plus détaillée les règles et procédures mises en place pour s'assurer du respect de ces principes et valeurs fondamentaux.

Le Code d'éthique est distribué à chaque collaborateur du Groupe et est également transmis aux partenaires externes du Groupe. Il est aussi disponible sur le site intranet ainsi que sur le site Internet d'Alstom (www.alstom.com/ethics). Le Code d'éthique est traduit en de multiples langues.

Le Manuel de Reporting et de Comptabilité

Le Manuel de Reporting et de Comptabilité définit les règles et les procédures du Groupe concernant la comptabilité et la consolidation, la définition des principaux indicateurs financiers, le reporting de gestion le plan à trois ans, ainsi que le processus budgétaire et prévisionnel.

Formation

Depuis 2006, Alstom développe les formations appropriées afin de s'assurer que les exigences et les bases du contrôle interne sont comprises.

Les sessions de formation sur le contrôle interne font partie d'un programme d'amélioration continue qui implique les Régions et les fonctions centrales du Groupe. Initialement concentré sur la communauté financière, un module de formation en ligne a également été développé pour la communauté non financière.

Cartographie et gestion des risques

Objectifs

Depuis l'exercice fiscal 2006/07, la cartographie des risques est réalisée dans le cadre du cycle budgétaire et du plan à trois ans.

L'objectif est de recenser, d'analyser et d'anticiper les principaux risques du Groupe et d'en mesurer l'évolution. Il est aussi de s'assurer qu'ils sont pris en compte et que la stratégie et les moyens mis en place au sein du Groupe sont efficaces pour les réduire et les contrôler.

Ce dispositif de gestion des risques est préparé avec la contribution des six Régions, de leurs équipes de Direction, de la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle Interne, de la Direction Financière et en collaboration avec les Directions suivantes : Contrôle des Offres et des Projets, Systèmes et Technologies de l'information, Ressources Humaines, Juridique, Éthique et Conformité, et Environnement, Hygiène et Sécurité. Le siège assure la coordination entre les différents acteurs du dispositif d'évaluation des risques.

Évaluation

La mise à jour de la cartographie des risques et les caractéristiques essentielles du dispositif de gestion des risques ont été présentées au Comité d'audit au cours de l'exercice.

Le Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable reçoit la cartographie des risques en matière d'éthique, de conformité, de responsabilité sociale et de développement durable et donne son avis au Comité d'audit sur les risques identifiés et les procédures de prévention des risques existantes.

Le processus d'évaluation des risques du Groupe permet d'apprécier dans quelle mesure des événements incertains peuvent affecter la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs opérationnels.

Ces événements sont considérés sous deux angles : probabilité et impact. La probabilité représente la possibilité qu'un événement donné se réalise et l'impact représente sa conséquence. Une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives est utilisée pour conduire à cette évaluation.

Le processus de cartographie des risques permet également de confirmer que des assurances ont été souscrites pour les risques assurables (voir le paragraphe « Assurances » de la section « Facteurs de risques » du Document de Référence 2015/16 déposé auprès de l'AMF). La mise en œuvre de ce dispositif de gestion des risques ne peut toutefois fournir une garantie absolue sur l'évaluation des risques qui a été faite ou sur l'atteinte des objectifs du Groupe.

Gestion des risques

Coordonnés par le Département du Contrôle Interne, les Régions et les fonctions centrales mettent à jour la cartographie des risques dans le cadre du cycle d'établissement du budget annuel et du plan à trois ans.

Pour chaque Région, l'évaluation des risques est approuvée par l'équipe de direction sous la supervision du Président de la Région. L'évaluation des risques pour les activités transverses est réalisée par les responsables concernés au niveau des fonctions centrales.

Chaque Président de Région est responsable de la gestion effective des risques propres à sa Région. Par ailleurs, chaque Directeur fonctionnel (Financier, Juridique, Ressources Humaines, Éthique et Conformité...) est responsable de la gestion des risques relatifs à ses propres processus.

Pilotage du contrôle interne

La Direction de chaque unité a la responsabilité de maintenir le contrôle interne dans la durée. Un Questionnaire de Contrôle Interne (ou « Questionnaire d'autoévaluation ») a été développé. Son application aux unités est différenciée en fonction de leur contribution aux états financiers du Groupe et de leurs risques. Il couvre l'ensemble du périmètre de consolidation du Groupe. Ce Questionnaire d'autoévaluation est mis à jour régulièrement en fonction de l'évolution des risques du Groupe.

Lorsque les résultats du Questionnaire d'autoévaluation indiquent que les contrôles ne sont pas au niveau exigé, des plans d'actions correctifs sont mis en place. Les progrès des plans d'actions sont régulièrement suivis. Les résultats du Questionnaire d'autoévaluation sont approuvés par la Direction des unités (à savoir le Directeur Général et le Directeur Financier) et sont soumis à des revues par l'Audit Interne. Les résultats sont présentés une fois par an au Comité d'audit.

Les bonnes pratiques de contrôle interne identifiées au cours de l'autoévaluation sont publiées sur le site intranet afin d'assurer une large distribution à l'ensemble des unités.

Au cours de la dernière campagne d'autoévaluation menée en juillet 2015, plus de 1 000 utilisateurs ont été mobilisés.

Principaux acteurs du contrôle interne et gestion des risques

Principaux acteurs du contrôle interne

La Direction Générale

Le Président-Directeur Général est responsable des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et il lui appartient de s'assurer que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont conçues et mises en œuvre de façon efficace dans le Groupe. Le Management est responsable du développement, de la mise en œuvre et de la surveillance des systèmes de contrôle interne et doit fournir toute assurance nécessaire à ce sujet.

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit examine et évalue deux fois par an les procédures de contrôle interne, notamment celles relatives à la remontée des informations financières contribuant à la préparation des comptes du Groupe. Le Comité d'audit procède également à la revue et l'évaluation de la cartographie des risques, qui comprend l'évaluation du système d'appréciation et de gestion des risques.

Dans le cadre du Comité d'audit, le contenu du programme prévisionnel des activités d'audit interne fait l'objet d'un examen sur la base duquel la Direction de l'Audit Interne développe un plan d'audits et détermine l'allocation correspondante des ressources.

Le Comité d'audit fait un compte rendu au Conseil d'administration. Pour plus d'information concernant le Comité d'audit, voir la première partie du rapport sur le Gouvernement d'entreprise.

Le Comité de l'information (*Disclosure Committee*)

Le Président-Directeur Général et le Directeur Financier ont mis en place un Comité de l'information au niveau du Groupe, afin de les assister dans l'évaluation de l'efficacité des contrôles et des procédures d'information du Groupe destinées à assurer que les informations importantes, financières ou non financières, appelées à être publiées, sont enregistrées, traitées, synthétisées et communiquées sans délai, que l'information appropriée est communiquée à la Direction Générale pour permettre des décisions rapides.

Le Comité de l'information du Groupe est constitué du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur du Contrôle Interne, du Contrôleur Financier Groupe (*Vice President Finance Controller*) et du Directeur du Contrôle des Offres et des Projets. Le Comité de l'information du Groupe s'est réuni à deux reprises au cours de l'exercice 2015/16 sous la présidence du Directeur Financier.

Les comptes consolidés au 31 mars 2015, le rapport de gestion du Groupe, ainsi que toutes autres informations communiquées dans le Rapport annuel ont été analysés. Les comptes semestriels consolidés au 30 septembre 2015 ont également été revus. Lors des revues des comptes consolidés, le comité a examiné les informations destinées à être publiées afin de les vérifier et de confirmer leur pertinence, leur exactitude, leur exhaustivité et leur contenu.

La Direction Financière

La fonction financière contrôle les activités, opérations et projets, afin d'optimiser la profitabilité et la trésorerie du Groupe, tout en fournissant une information fiable aux parties prenantes internes et externes.

En particulier, la Direction Financière du Groupe définit les principes et les règles financières du Groupe dans les domaines du contrôle des offres et des projets, du financement, de la trésorerie, du contrôle interne, de la comptabilité, de la fiscalité et du contrôle de gestion.

Plus précisément, la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité Groupe a la responsabilité de concevoir et de diffuser dans le Groupe les procédures comptables appropriées, en conformité avec les lois et les normes comptables, d'analyser la performance et les prévisions du Groupe et de produire les états financiers consolidés du Groupe et ceux de la société mère, ainsi que l'information financière destinée aux parties prenantes externes.

Le Département Fiscal définit les règles et la planification fiscale d'ensemble pour le Groupe et assure le respect des règles en vigueur concernant les déclarations fiscales et le paiement des impôts.

La Direction de l'Audit Interne

Le Directeur de l'Audit Interne, qui a la responsabilité du département, rapporte au Président-Directeur Général et travaille en étroite collaboration avec le Directeur Financier, le Directeur Juridique et le Directeur de l'Éthique et de la Conformité.

Depuis 2008, la fonction contrôle interne a été placée sous la responsabilité du Directeur de l'Audit Interne afin d'accroître les synergies entre contrôle interne et audit interne.

La fonction principale de la Direction de l'Audit Interne est de conseiller le Président-Directeur Général ainsi que le Comité d'audit sur l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne à tous les stades de l'activité du Groupe. Elle fonctionne conformément à la Charte d'audit interne telle qu'approuvée par le Comité d'audit et a le pouvoir d'examiner tout aspect des opérations, quel qu'il soit.

En particulier, la Direction de l'Audit Interne évalue les contrôles destinés à assurer :

- la conformité avec les lois en vigueur, ainsi qu'avec les règles et procédures internes ;
- la protection physique des actifs matériels et immatériels, y compris l'identification des risques correspondants ;
- la disponibilité, la fiabilité, l'intégrité et la confidentialité de l'information et du reporting ; et
- l'efficacité des processus, des fonctions et des activités.

Depuis 2009, les compétences en matière de systèmes d'information ont été développées progressivement. Début 2016, les compétences en matière d'investigation des soupçons de fraudes et d'éthique & conformité ont été ajoutées au sein de la Direction de l'Audit Interne.

L'Audit Interne peut également participer à des missions spécifiques telles que des opérations de cession ou acquisition d'activités, de mise en place de systèmes d'information, d'assistance ou d'investigation. Un rôle additionnel consiste à recommander les améliorations souhaitables dans les procédures du Groupe et à promouvoir les bonnes pratiques chaque fois que cela est possible.

La Direction de l'Audit Interne prend en compte la cartographie des risques et les profils de risques des unités dans l'établissement de ses programmes d'audit.

Après chaque mission d'audit interne est diffusé un rapport qui précise les constatations faites et les recommandations effectuées. Ces différents rapports sont synthétisés dans les rapports biannuels d'audit interne portant sur les résultats d'ensemble des audits internes effectués, ainsi que sur tout autre sujet affectant le contrôle interne, lesquels sont ensuite présentés au Comité d'audit. Ces rapports constituent la base de la revue par le Comité d'audit de l'efficacité des travaux de l'Audit Interne.

La Direction du Contrôle Interne

La Direction du Contrôle Interne au niveau Groupe a pour mission la promotion et la coordination de toute action ou projet ayant pour but de définir les exigences Groupe en matière de contrôle interne, ou de mettre à jour le Questionnaire de contrôle interne. Elle assure également le suivi des résultats globaux des campagnes d'autoévaluation, des défaillances majeures détectées et de leurs plans d'action.

La Direction de l'Éthique et de la Conformité

L'éthique et la conformité sont une des plus hautes priorités du Groupe. La Direction de l'Éthique et de la Conformité est responsable du Programme d'Intégrité d'Alstom visant à la mise en place d'une culture d'intégrité, ainsi que de l'application de toutes les règles relatives à l'éthique des affaires et à l'intégrité personnelle. En septembre 2010, le Conseil d'administration a créé le Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable qui se compose depuis sa création de trois administrateurs indépendants.

Le Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable analyse et contrôle les politiques d'Alstom en matière d'éthique et de conformité ainsi que les systèmes et procédures en place pour la mise en application de ces politiques et en rend régulièrement compte au Conseil d'administration. Le Directeur de l'Éthique et de la Conformité d'Alstom en est le secrétaire.

Le rôle de la Direction de l'Éthique et de la Conformité du Groupe est principalement de :

- promouvoir et expliquer la culture d'intégrité d'Alstom en s'assurant que les standards les plus élevés en matière d'éthique et de conformité sont appliqués dans l'ensemble du Groupe ;

- assurer la conformité aux réglementations et lois internationales et nationales, ainsi qu'aux règles du Groupe ;
- prévenir toutes activités illégales ou tous paiements illicites ;
- contrôler le processus de nomination des partenaires commerciaux, incluant la vérification préalable de l'intégrité de ces partenaires ;
- mettre en place les règles et procédures nécessaires ; et
- mesurer continuellement la performance du Programme d'Intégrité d'Alstom.

La Direction de l'Éthique et de la Conformité comprend 13 personnes. Elle a toute autorité et indépendance grâce à son rattachement au Directeur Juridique du Groupe. Le Directeur de l'Éthique et de la Conformité a un accès direct au Président-Directeur Général et au Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable. Le Directeur de l'Éthique et de la Conformité est donc parfaitement indépendant et dispose d'un accès non filtré aux autorités de gouvernance d'Alstom.

Par ailleurs, la Direction de l'Éthique et de la Conformité comprend un *Compliance Officer* en charge du développement du Programme d'Intégrité d'Alstom, un *Compliance Officer* en charge de la vérification préalable des partenaires commerciaux et de la vérification et du contrôle des paiements aux partenaires commerciaux.

Les *Compliance Officers* des Régions sont responsables de l'application des règles et principes en matière d'éthique et de conformité et rapportent fonctionnellement au Directeur de l'Éthique et de la Conformité du Groupe, tout en gardant un lien hiérarchique avec le Directeur Juridique de leur Région.

Afin de renforcer les ressources de la Direction de l'Éthique et de la Conformité, une communauté d'environ 160 Ambassadeurs Éthique et Conformité aujourd'hui recrutés sur la base du volontariat existe depuis mai 2010 afin de promouvoir la culture d'intégrité du Groupe.

L'organisation de l'Éthique et de la Conformité est en contact régulier avec les fonctions du Groupe, en particulier la Direction Juridique, la Finance, l'Audit Interne, les Ressources Humaines et la Communication, afin de mieux définir et promouvoir les principes éthiques d'Alstom à travers l'ensemble du Groupe. En particulier, les Directeurs de l'Éthique & Conformité, Juridique et de l'Audit Interne se réunissent au moins une fois par mois pour décider quelles alertes fraude ou conformité justifient une investigation, ainsi que la nature et l'étendue de celle-ci.

Les Instructions du Groupe décrivent aux collaborateurs les règles et procédures qui doivent être strictement appliquées dans les domaines des cadeaux et invitations, du financement des activités politiques, des dons à des organisations caritatives, du sponsoring, des partenaires commerciaux, des sociétés de conseil, des conflits d'intérêts, de la prévention de la corruption avec les fournisseurs et les sous-traitants et dans le cadre des activités de fusion-acquisition, des partenariats et des consortiums. En 2014, une nouvelle Instruction du Groupe a été publiée sur les paiements de facilitation. Il y est rappelé que les paiements de facilitation sont rigoureusement interdits par Alstom.

Durant l'exercice 2015/16, environ 2 133 participants ont suivi des sessions de formation en matière d'éthique et de conformité, portant le nombre total de participants formés à travers le monde à environ 4 000 depuis le lancement du présent cycle de formation en 2014.

Pour s'assurer que tous les cadres et ingénieurs du Groupe comprennent et acceptent les principes exprimés dans le Code d'éthique, un module de formation en ligne appelé e-Ethics, a été déployé dans le monde entier en 2010. Une nouvelle version de e-Ethics a été déployée en mars 2015. Tous les cadres et ingénieurs du Groupe ont désormais l'obligation de suivre ce module de formation tous les deux ans.

Par ailleurs, de nombreuses actions de communication ont été menées tant auprès des collaborateurs que des partenaires externes. Sont mises à leur disposition pour leur bonne information :

Pour les collaborateurs :

- une section dédiée et régulièrement mise à jour dans l'intranet d'Alstom, intitulée « *Ethics and Compliance* » contenant non seulement les Instructions du Groupe relatives à l'Éthique et Conformité mais également des informations sur la prévention de la corruption, une lettre d'information mensuelle, ainsi que des études de cas apportant aux collaborateurs des conseils pour savoir comment réagir en cas de dilemme éthique ;
- des informations périodiques dans le journal interne d'Alstom, *Newsflash*, et des articles dans les journaux internes locaux (niveau pays ou niveau site) ;
- une vidéo à vocation éducative, disponible en anglais et en français sur les sites Internet et intranet, a été diffusée pour traiter du thème de la prévention de la corruption ;
- une campagne d'affichage dans tous les sites.

Pour les partenaires externes :

- une section dédiée, intitulée « Éthique » sur le site Internet d'Alstom www.alstom.com permettant de télécharger le Code d'éthique dans ses différentes traductions.

La Procédure d'Alerte permet à tout collaborateur ou à toute personne ou tierce partie entretenant un lien avec Alstom de signaler une violation des règles de prévention de la corruption, du droit de la concurrence et des règles boursières et comptables. La Procédure d'Alerte a été modernisée en juillet 2013 grâce à l'ajout de deux nouveaux moyens de signalement : un site Internet sécurisé (www.alstom.ethicspoint.com) et une ligne téléphonique, accessibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et 365 jours sur 365.

En mai 2014, le Programme d'Intégrité d'Alstom a été certifié une nouvelle fois par ETHIC Intelligence à la suite d'un audit mené par le cabinet suisse SGS au début de l'année 2014. La certification renouvelée couvre l'ensemble du Programme d'Intégrité d'Alstom, incluant notamment le respect des lois et réglementations, la gestion des conflits d'intérêt, des cadeaux et invitations, du financement des activités politiques, des dons à des organisations caritatives, du sponsoring, des relations avec les partenaires commerciaux, les sociétés de conseil, les fournisseurs, les sous-traitants, les partenariats et les consortiums. Tous les outils, tels que le Code d'éthique, les Instructions du Groupe et les nombreuses actions de communication et de formation, ont été évalués.

La Direction des Systèmes et Technologies de l'Information

La fonction systèmes et technologies de l'information (IS&T) est la fonction centrale, couvrant toutes les activités du Groupe dont la mission principale est de fournir des solutions et des services IS&T visant à :

- appuyer les métiers, les opérations et les projets du Groupe ;
- soutenir l'évolution stratégique du Groupe, l'efficacité opérationnelle, l'amélioration des processus et la productivité des Régions par le choix de technologie optimisée, innovante, rentable, sûre et conforme.

De nombreuses initiatives ont été lancées permettant de renforcer le contrôle interne IS&T :

- la centralisation de la gestion des actifs informatiques ;
- la modernisation des infrastructures (réseau, téléphonie, Windows 7 et communication unifiée) ;
- la mise hors service de systèmes obsolètes et la rationalisation des solutions existantes ;

- le déploiement de nouveaux outils afin de sécuriser l'espace de travail ; et
- l'adaptation des procédures de sécurité de l'IS&T aux nouveaux environnements informatique (*Cloud*, réseaux sociaux...).

La gestion centrale des systèmes et de l'infrastructure du Groupe renforce sa capacité à gérer le risque IS&T et assure un meilleur contrôle des activités informatiques. Les Départements « Design Authority », « Opérations » et « CIO Office » assistent le Directeur des Systèmes d'Information du Groupe pour établir les principes IS&T, l'architecture d'entreprise, les règles et processus, et appliquer des pratiques communes dans les services et les standards.

Suite à la cession des activités Énergie à General Electric, une partie des activités de gestion des infrastructures, des systèmes et des solutions sont réalisées par le Centre de Services Partagés qui a été repris par General Electric. Ces services sont régis par un *Transition Services Agreement (TSA)* pour une période maximale de deux ans, de novembre 2015 à novembre 2017. Une gouvernance spécifique a été mise en place pour assurer le bon fonctionnement de ce contrat de services, dans le respect des règles de sécurité, de confidentialité et de protection des données. En parallèle, Alstom mène un programme de séparation de son informatique de celle reprise par General Electric, qui aboutira à une situation de pleine autonomie des systèmes et technologies d'information d'Alstom au plus tard fin 2017.

Gestion des risques spécifiques

Risques liés aux contrats

Les revues de projet tenues dans les Régions doivent faire l'objet de comptes rendus écrits et se tenir tous les trois mois pour les contrats pouvant avoir un impact important sur la performance de l'unité concernée, et tous les six mois dans les autres cas.

En particulier, la Direction de la Région concernée doit être informée :

- de toute modification importante après la soumission de l'offre concernant les hypothèses de l'offre initiale et de l'impact corrélatif sur l'appréciation des risques correspondants ;
- de tout changement substantiel dans l'objet d'un contrat susceptible d'impacter son résultat.

Les procédures de revue des offres commerciales incluent une liste d'éléments devant systématiquement être revus et contrôlés. Ces éléments incluent notamment le profil du client, l'organisation contractuelle du projet et les partenaires, le risque fournisseur et de sous-traitance, les risques liés à la technologie utilisée et autres risques techniques, la pertinence et la fiabilité des coûts estimés, le calendrier de réalisation, les clauses du contrat, la sécurisation des paiements, les garanties bancaires, l'exposition au risque de change, le risque pays, les aspects fiscaux, les éléments financiers majeurs (prix de vente, marges, risques et opportunités et provisions afférentes, profil de trésorerie du projet, etc.).

L'application de ces procédures est supportée par un outil spécifique de reporting et de validation.

Risques liés aux marchés

La Trésorerie Groupe

La fonction trésorerie définit les règles et procédures concernant la gestion des liquidités, la couverture des risques de change, ainsi que les cautions et garanties. De plus, elle gère les risques associés (risques de marché, de liquidité, de change et de taux d'intérêt), les relations avec les filiales, la structure de centralisation de la trésorerie et le processus de compensation des flux internes.

Son organisation centralisée facilite le contrôle et le suivi des risques financiers en requérant notamment que toute transaction financière soit effectuée ou du moins supervisée par la salle des marchés du Groupe.

La Trésorerie Groupe est seule autorisée à contracter des emprunts et à investir les excédents de trésorerie du Groupe hormis dans les pays soumis à des restrictions locales. Dans ces cas, l'implication et l'autorisation de la Trésorerie Groupe demeurent obligatoires avant toute contractualisation.

La Trésorerie a également défini une liste de banques auprès desquelles les unités sont autorisées à ouvrir des comptes. Pour plus d'information sur la gestion des différents risques financiers, voir la Note 27 aux comptes consolidés au 31 mars 2016.

Le Comité « Pensions »

Le suivi et le contrôle des plans à prestations définies sont assurés par le Comité « Pensions » composé des Directions de la Trésorerie, de la Consolidation et des Rémunérations & Avantages sociaux du Groupe, selon les principes suivants :

- une gestion des actifs et des passifs équilibrée de chaque plan, afin de ne prendre que les risques de marché nécessaires au Groupe pour faire face à ses engagements sociaux ;
- une stratégie d'investissements simples assurant une visibilité sur les risques engagés ;
- une politique globale sur les avantages sociaux qui spécifie les principes de conception, de financement et d'investissement, d'administration et de gouvernance des plans de pensions ;
- une Charte de responsabilité en vertu de laquelle les changements à la conception, au financement et investissement et à l'administration des plans de pension doivent être autorisés par des membres désignés de la Direction du Groupe.

Le comité se réunit semestriellement afin de suivre l'évolution des différents plans.

Risques liés au commerce international

Jusqu'en janvier 2014, Alstom a, en cas de besoin, utilisé des consultants commerciaux en support de ses propres équipes commerciales dans un certain nombre de pays. Ces consultants commerciaux étaient rémunérés sur la base du projet spécifique pour lequel ils avaient été retenus. Le recours aux consultants commerciaux a très nettement diminué au cours de ces dernières années du fait notamment du fort développement des opérations internationales du Groupe et de l'augmentation considérable de ses ressources commerciales internes, et le Groupe a décidé de cesser de faire appel à de tels consultants commerciaux depuis le 17 janvier 2014.

Depuis le début des années 2000, Alstom a constamment renforcé ses procédures internes, en accroissant la centralisation du contrôle. Ainsi l'Instruction du Groupe régissant les relations avec les Conseillers d'affaires a été modifiée et renommée Instruction du Groupe régissant les relations avec les Partenaires commerciaux.

Par ailleurs, une instruction du Groupe sur les paiements de facilitation a été publiée en 2014. Il y est rappelé que les paiements de facilitation sont rigoureusement interdits. Elle décrit les mesures de prévention du risque de paiement de facilitation.

Risques juridiques

La fonction juridique

La fonction juridique a pour mission de superviser et réduire les risques juridiques liés aux activités du Groupe, ainsi que de participer aux efforts du Groupe pour assurer la conformité aux lois applicables et au Code d'éthique d'Alstom. Elle est composée des Directions Juridiques des Régions et de la Direction Juridique Centrale.

La fonction juridique est dirigée par le Directeur Juridique Groupe qui rapporte au Président-Directeur Général. Le Directeur Juridique participe à l'ensemble des séances du Conseil d'administration, du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable, et aux séances du Comité d'audit abordant des sujets juridiques. Il fait un compte rendu régulier sur l'évolution des principales procédures judiciaires ou enquêtes en cours.

Les Directions Juridiques des Régions sont dirigées par un Directeur Juridique Région rapportant hiérarchiquement au Directeur Juridique Groupe et fonctionnellement à son Senior Vice-Président de Région. Elles sont en charge de gérer les affaires juridiques pour leur Région. Elles ont notamment pour mission de participer à la négociation des contrats, de l'appel d'offres à la signature. Elles participent également au suivi de l'exécution des contrats (*contract management*), à la gestion des risques juridiques et au support juridique pendant toute la phase d'exécution des projets. Les Directions Juridiques des Régions interviennent également en appui de la Direction Éthique et Conformité dans un objectif de relais régional pour le déploiement du programme d'intégrité du Groupe.

Les principaux risques en relation avec l'exécution des contrats sont présentés à la section « Facteurs de risques » du Document de Référence 2015/16 déposé auprès de l'AMF.

La Direction Juridique Centrale regroupe les départements suivants : (i) Direction de l'Éthique et de la Conformité, (ii) Direction Juridique Gouvernance, Droit financier et Droit boursier, (iii) Direction Juridique Fusions & Acquisitions, Contentieux et Concurrence, (iv) Direction Juridique Opérations & Transformation, et (v) Direction Propriété Intellectuelle. Elle fournit un appui juridique au Conseil d'administration et à la Direction Générale, ainsi qu'aux autres fonctions centrales et Régions en fonction des besoins, en matière de résolution des différends, d'acquisitions et cessions d'activités, de finance et droit boursier, d'assurance, de propriété intellectuelle, de droit de la concurrence, d'achats et de droit pénal. Pour les informations plus spécifiques sur la Direction de l'Éthique et de la Conformité et les actions menées en vue de prévenir les risques de pratiques illicites, voir les sections « Gouvernement d'entreprise – Rapport du Président du Conseil d'administration – Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques – La Direction de l'Éthique et de la Conformité ».

La Direction Juridique Centrale gère notamment les différends majeurs concernant le Groupe et la conformité aux lois applicables incluant des enquêtes pénales. Elle supervise le reporting sur l'exposition du Groupe en matière de différends et prépare l'*Annual Litigation Report* du Groupe (rapport sur les principaux litiges en cours ou potentiels), qui est soumis annuellement au Comité de l'information Groupe, au Comité d'audit ainsi qu'aux Commissaires aux comptes du Groupe. La fonction juridique mène à tous les niveaux du Groupe des actions de formation en matière de gestion des risques juridiques.

La Direction Juridique Centrale a la responsabilité de la mise en œuvre du programme développé par Alstom destiné à prévenir toute pratique anticoncurrentielle dans les activités du Groupe et à assurer le respect par tous les collaborateurs des règles internes, ainsi que des lois et règlements en matière de droit de la concurrence dans les pays dans lesquels Alstom exerce ses activités.

Ce programme qui a été renforcé depuis 2012, s'applique ainsi à tous les employés du Groupe qui sont impliqués directement ou indirectement dans la gestion ou la direction de sociétés du Groupe, dans des activités commerciales ou qui sont en contact avec des concurrents, clients, fournisseurs, sous-traitants, distributeurs ou revendeurs. Sous la responsabilité de la Direction Juridique, il est déployé de manière continue dans les pays où le Groupe exerce ses activités au travers de séances de sensibilisation et de formation des dirigeants et employés. Ces formations, basées sur l'Instruction du groupe Alstom « Conformité au droit de la concurrence » disponible en plusieurs langues sur le site

Intranet du Groupe, sont adaptées à chaque contexte juridique local. Ce programme a pour objectif permanent de suivre et d'informer sur l'évolution des réglementations américaine, européenne et locales et d'améliorer les règles internes afin d'assurer le strict respect de l'ensemble des réglementations applicables.

Les principaux risques juridiques et les principaux différends sont présentés respectivement à la section « Facteurs de risques » et à la Note 30.2 aux comptes consolidés du Document de Référence 2015/16 déposé auprès de l'AMF.

Risques liés à l'environnement, l'hygiène et la sécurité

La Direction Environnement, Hygiène, Sécurité du Groupe (EHS) est responsable de la définition de la politique de gestion des risques environnementaux, santé et sécurité au travail. Elle est assistée dans ce rôle par le réseau des responsables EHS, organisé par Régions et par sites opérationnels qui assurent effectivement le déploiement de cette politique.

La validation de ces actions est faite suivant le référentiel interne du Groupe par un réseau d'évaluateurs externes et internes accrédités, qui assurent également une fonction de conseil dans les plans de déploiement.

Par ce programme les objectifs du Groupe sont :

- assurer un haut niveau de standard en matière de contrôle des risques industriels toujours au-dessus ou au moins égal aux exigences réglementaires locales ;
- évaluer l'impact sur l'environnement et la santé des employés des nouveaux procédés industriels avant leur implantation, l'arrêt ou la transformation des procédés existants ;
- s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue pour diminuer les consommations d'énergie et d'eau, les émissions de gaz à effet de serre et de Composés Organiques Volatils et réduire les risques liés aux déchets ou aux pollutions accidentelles ;
- assurer aux salariés du Groupe et à tous les prestataires intervenant sur les projets la diminution constante des risques d'accidents ou de maladie professionnelle auxquels ils sont exposés.

Une attention particulière est portée aux activités à hauts risques réalisées par les salariés du Groupe ou des sous-traitants dans l'exécution des contrats.

Un plan de prévention spécifique est piloté au niveau de la Direction EHS du Groupe pour réduire l'occurrence des accidents graves. Ce plan est présenté régulièrement au Comité exécutif du Groupe (plan « Alstom Zéro Déviation »). La gestion du risque industriel a pour objet de minimiser l'exposition du Groupe aux accidents et dommages et d'assurer la continuité dans l'exécution de nos projets. Ce volet comprend les risques d'incendie et de catastrophes naturelles ainsi que les bris de machines, le vol et les dommages intentionnels.

La prévention incendie et catastrophe naturelle est régulièrement revue par des évaluateurs externes spécialisés procédant à des audits formels, et par des autoévaluations. Au cours de l'exercice 2015/16, six sites industriels ont été audités par un tiers indépendant.

La Direction Environnement, Santé et Sécurité du Groupe assure la cohérence des programmes de prévention et la mise à jour du référentiel correspondant. Le système de reporting des indicateurs EHS couvre l'ensemble des activités permanentes et assure la remontée périodique des chiffres permettant de piloter la gestion des risques.

Au cours de l'exercice 2015/16, 61 évaluations EHS ont été réalisées, dans le cadre du plan de réduction des accidents graves et du contrôle des activités à haut risque : plan « Alstom Zéro Déviation » et menées par des auditeurs internes spécialement formés. Par ailleurs, chaque site a réalisé une autoévaluation mensuelle sur la base des directives sécurité

de ce plan. En matière d'environnement, 100 % des sites industriels du Groupe, 60 % des centres régionaux de plus de 200 personnes ont, au 31 mars 2016 obtenu ou maintenu leur certification suivant la norme ISO 14001.

Risques liés à la conception de technologies complexes

La gestion des risques liés à la conception et l'utilisation de technologies complexes est régie par une instruction qui définit la façon dont le Groupe gère le développement de ses biens et services, avec notamment les revues de fin de phase obligatoires à chaque étape de développement technologique, de développement produit et d'exécution de contrat.

Le Comité de suivi des développements régit le développement en amont des nouvelles technologies et des produits destinés aux plates-formes, et s'assure que les critères de performance, de qualité, de coûts et de planning sont respectés. Toutes les revues de fin de phase des étapes de développement technologique et de produit sont validées par le Comité de suivi.

Dans le cadre de l'activité Transport Information Solutions (TIS), la revue des programmes R&D est assurée au travers des revues de systèmes et produits qui assurent également le suivi des projets applicatifs.

Le processus qualité pour les nouvelles technologies est supervisé par des Comités de pilotage dans lesquels sont représentées les fonctions de R&D et Marketing et des Lignes de Produits concernées.

Principaux risques liés à l'utilisation de technologies complexes

L'utilisation de technologies complexes expose le Groupe à un certain nombre de risques. Les fonctions de R&D et d'ingénierie ont mis en place des plans d'action et des procédures afin d'en atténuer les effets.

Les risques générés par l'utilisation de technologies complexes sont évalués à chaque étape du processus de R&D. Les étapes de validation des nouvelles technologies permettent la création de nouvelles bases de référence internes qui réduisent les risques associés aux nouveaux projets.

Dans l'activité Transport Information Solutions (TIS), le risque peut être lié à la disponibilité des nouveaux systèmes et des équipements ou peut être associé aux performances des systèmes de protection livrés aux clients, notamment lorsque ceux-ci s'appliquent à des densités de trafic ferroviaire élevées. Afin de gérer cette situation de fonctionnement, TIS utilise une méthodologie de développement, de validation, de qualification et de certification visant à s'assurer de l'intégrité et de la sécurité des équipements en condition opérationnelle.

Les risques technologiques, industriels et juridiques dans le cadre spécifique de l'exécution de programmes R&D, impliquant un partenaire peuvent apparaître principalement dans deux étapes importantes :

- les développements technologiques conjoints ;
- la concession de licences sur les technologies ou équipement innovants.

Dans les deux cas, le choix du partenaire scientifique, technique ou industriel se révèle critique et fait l'objet d'un processus d'évaluation strict.

Procédures de gestion des risques liés à la sécurité des produits et au risque d'accident ferroviaire

Le Groupe dispose de nombreuses procédures permettant de contrôler la qualité de ses équipements avant leur mise en service afin de limiter le risque d'accident ferroviaire et assurer la sécurité des passagers. Les processus d'analyses et démonstrations mis en œuvre sont applicables à l'ensemble des produits/systèmes conçus ou intégrés par Alstom. Ils peuvent de plus être complétés ou adaptés en fonction des exigences réglementaires et/ou contractuelles.

Une procédure existe permettant de gérer les incidents techniques qui intègre :

- un processus de gestion des événements contraires à la sécurité ;
- un processus d'information et de suivi qui inclut une veille et une alerte des dirigeants sur les incidents techniques en fonction de l'impact sécurité ainsi qu'un suivi régulier de l'avancement de la résolution des problèmes.

Cette procédure est complétée d'un processus de gestion de crise permettant de prendre en compte les aspects de communication et d'image ainsi que les aspects juridiques. Par ailleurs, des formations spécifiques intitulées « Sécurité Ferroviaire » sont dispensées aux cadres ayant des responsabilités dans les processus de fabrication et de mise en service des équipements afin de les sensibiliser aux enjeux et impératifs de la sécurité des produits.

Procédures utilisées dans le cadre de la production des états financiers du Groupe et autres informations comptables et financières

Les comptes des unités de reporting sont préparés conformément aux règles comptables du Groupe. Les données sont ensuite ajustées, si nécessaire, pour produire les comptes sociaux et fiscaux locaux. Un logiciel de consolidation intégré est utilisé à la fois pour la remontée des informations de gestion et pour produire les états financiers du Groupe. Les outils de consolidation permettent de réconcilier les données de contrat et les reportings financiers. Les principaux processus de remontée d'information facilitent la consolidation des données financières destinée à la production des états financiers consolidés et des données prévisionnelles.

Normes comptables

Les états financiers consolidés sont préparés conformément aux normes IFRS adoptées par l'Union européenne. Les états financiers consolidés sont en conformité avec les règles comptables, comme détaillé dans la Note 2 des états financiers consolidés au 31 mars 2016.

Processus de clôture des comptes

Les unités de reporting produisent des états mensuels qui sont utilisés pour déterminer le résultat opérationnel, le flux de trésorerie et le bilan.

Rôle de la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité Groupe

La liste des entités à intégrer par mise en équivalence ou à consolider par intégration ligne à ligne ou globale est dressée par la Direction du Contrôle Financier Groupe. Cette Direction vérifie également la qualité des remontées d'information soumises par les unités, en se concentrant principalement sur les éliminations des opérations internes, le traitement comptable des opérations de la période ayant un caractère non récurrent, et les mouvements entre les bilans d'ouverture et de clôture utilisés pour

préparer l'état relatif aux flux de trésorerie et les réconciliations entre entités juridiques et entités de reporting.

Cette Direction vérifie également les résultats des procédures, en particulier en matière de taux de change, d'éliminations internes, de transferts aux intérêts minoritaires et d'identification des effets des modifications dans le périmètre de consolidation. Les états financiers consolidés du Groupe sont également analysés en détail, afin d'identifier et de vérifier les principales contributions par activité ou filiale, ainsi que la substance des transactions reflétées dans les comptes.

Reporting financier

L'application et le respect de ces principes, règles et procédures sont sous la responsabilité de chaque Directeur Financier d'unité. Tous les Directeurs Financiers d'unité rapportent directement aux responsables financiers des activités et Régions concernées et, en dernier lieu, au Directeur Financier du Groupe.

Les Directeurs Financiers d'unités doivent s'assurer que les éléments qui sont fournis par les remontées d'information à travers le système de consolidation du Groupe, qui couvre tout le périmètre, sont en ligne avec les informations appelées à être publiées, avec le résultat de la période considérée et avec la position financière à la fin de la période considérée.

Pour pouvoir établir des états financiers consolidés conformes aux normes IFRS, la Direction est amenée à procéder à certaines estimations et à retenir des hypothèses qu'elle considère comme réalistes et raisonnables. Ces estimations et hypothèses affectent le montant des actifs et passifs, les capitaux propres, le résultat, ainsi que le montant des actifs et passifs éventuels, tels que présentés à la date de clôture. La Direction revoit régulièrement ses estimations sur la base des informations dont elle dispose. Les résultats peuvent être différents des estimations en raison de changements de situation.

Pour plus d'informations sur l'utilisation des estimations, voir la Note 2.2 aux comptes consolidés au 31 mars 2016.

Les estimations des flux de trésorerie représentent les meilleures estimations de la Direction des flux de ressources pour remplir les obligations contractuelles. Les estimations font l'objet de révisions en raison de changements susceptibles d'intervenir dans la réalisation des contrats.

La Direction examine régulièrement l'efficacité du contrôle interne sur les remontées d'information financière avec, en particulier, le souci d'assurer la ponctualité et l'exactitude des enregistrements des transactions et des actifs. En outre, elle vérifie que les opérations ont été enregistrées en accord avec les normes IFRS telles qu'elles sont appliquées par le Groupe et décrites dans le Manuel de Reporting et de Comptabilité qui définit les règles et procédures comptables du Groupe.

Saint-Ouen, le 10 mai 2016
Le Président du Conseil d'administration

COMITÉ EXÉCUTIF

COMPOSITION

Jusqu'au 1^{er} novembre 2015, le Comité exécutif était composé des personnes suivantes :

	Principale fonction	Date d'entrée au Comité exécutif
Patrick Kron	Président-Directeur Général	janvier 2003
Philippe Cochet	Vice-Président Exécutif, Président du Secteur Thermal Power	juillet 2011
Jérôme Péresse	Vice-Président Exécutif, Président du Secteur Renewable Power	juillet 2011
Henri Poupart-Lafarge	Vice-Président Exécutif, Président du Secteur Transport	octobre 2004
Grégoire Poux-Guillaume	Vice-Président Exécutif, Président du Secteur Grid	juillet 2011
Jean-Jacques Morin	Directeur Financier	décembre 2014
Keith Carr	Directeur Juridique	juillet 2011
Bruno Guillemet	Directeur des Ressources Humaines	juillet 2011

Le Comité exécutif dans sa composition telle qu'indiquée ci-dessus s'est réuni à sept reprises au cours de l'exercice 2015/16.

À compter du 2 novembre 2015, le Comité exécutif est composé des personnes suivantes :

	Principale fonction	Date d'entrée au Comité exécutif	Âge
Patrick Kron	Président-Directeur Général et membre du Comité exécutif jusqu'au 31 janvier 2016	janvier 2013	62
Henri Poupart-Lafarge	Président-Directeur Général à compter du 1 ^{er} février 2016 Membre du Comité exécutif	octobre 2004	47
Dominique Pouliquen	<i>Senior Vice President</i> – Asie-Pacifique	novembre 2015	56
Andreas Knitter	<i>Senior Vice President</i> – Europe	novembre 2015	51
Jean-Baptiste Eyméoud	<i>Senior Vice President</i> – France	novembre 2015	48
Michel Boccaccio	<i>Senior Vice President</i> – Amérique latine	novembre 2015	55
Gian-Luca Erbacci	<i>Senior Vice President</i> – Moyen-Orient et Afrique	novembre 2015	54
Jérôme Wallut	<i>Senior Vice President</i> – Amérique du Nord	novembre 2015	52
Martin Vaujour ⁽¹⁾	<i>Senior Vice President</i> – CIS	novembre 2015	41
Pascal Cléré	<i>Senior Vice President</i> – Transport Information Solutions	novembre 2015	57
Thierry Best	<i>Chief Operating Officer</i>	novembre 2015	56
Marie-José Donsion	<i>Senior Vice President</i> – Finance	novembre 2015	44
Mathias Klemptner	<i>Senior Vice President</i> – Ressources Humaines	novembre 2015	50
Pierrick Le Goff	Directeur Juridique	novembre 2015	49

(1) En raison du repositionnement des activités d'Alstom en Russie, M. Martin Vaujour, détaché chez TMH, la joint-venture russe d'Alstom depuis le 1^{er} avril 2016, a quitté le Comité exécutif le 31 mars 2016.

Le Comité exécutif, dans sa composition telle qu'indiquée ci-dessus, s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2015/16.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Compte tenu de la réorganisation de la Société consécutive à la vente des activités Énergie à General Electric et en particulier du renouvellement complet du Comité exécutif dont la nouvelle composition est décrite ci-dessus (comité passé de 8 à 13 membres, tous issus de l'organisation préalable du Secteur Transport mais nouvellement nommés comme membres du comité à l'exception de M. Henri Poupard-Lafarge), la rémunération décrite dans la présente section et perçue par les membres du Comité exécutif dans sa composition au 31 mars 2016 a également été proratisée pour correspondre à une année pleine.

Les éléments financiers comptabilisés sur l'ensemble de l'exercice 2015/16 décrivant les rémunérations et avantages du Comité exécutif précédant le 2 novembre 2015 et du Comité exécutif dans sa composition postérieure au 2 novembre 2015 sont décrits dans la Note 33 aux comptes consolidés de l'exercice 2015/16.

La rémunération des membres du Comité exécutif, hors le Président-Directeur Général, est fixée annuellement par le Président-Directeur Général et revue par le Comité de nominations et de rémunération. Elle se compose d'une partie fixe et d'une partie variable liée à l'atteinte d'objectifs de performance fixés en début d'exercice.

Pour l'exercice 2015/16, la rémunération variable est liée d'une part à l'atteinte d'objectifs financiers pour l'activité Transport en termes de marge et de résultat d'exploitation, de cash flow libre et de marge sur les commandes reçues, et d'autre part à l'atteinte d'objectifs individuels spécifiques. L'ensemble des membres du Comité exécutif partagent les mêmes objectifs financiers, sans différenciation en fonction de la Région ou de la Fonction. Ces objectifs représentent 60 % du pourcentage cible de la rémunération variable de chaque membre du comité, avec une possibilité de variation dans une fourchette de 0 % à 120 %. Les objectifs spécifiques individuels se réfèrent aux programmes d'actions prioritaires inscrits dans les budgets et plans stratégiques. La réalisation

des objectifs liés à la rémunération variable est appréciée par le Comité de nominations et de rémunération.

Le niveau de rémunération variable est basé sur les pratiques de l'industrie, sur des enquêtes de rémunération et sur les conseils de cabinets spécialisés internationaux.

Le montant global des rémunérations brutes dues aux membres du Comité exécutif, hors le Président-Directeur Général dont la rémunération est présentée page 179, par la Société et les sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce pour la période du 2 novembre 2015 au 31 mars 2016, s'est élevé à € 1 966 605, soit € 4 719 852 pour une année pleine.

La partie fixe, pour la période du 2 novembre 2015 au 31 mars 2016, représente € 1 512 417, soit € 3 629 800 pour une année pleine (douze personnes concernées, membres du Comité exécutif au 31 mars 2016, hors le Président-Directeur Général) et la partie variable liée aux résultats de l'exercice 2015/16 (évaluée à la cible) représente, pour la période du 2 novembre 2015 au 31 mars 2016, € 454 188 soit € 1 090 052 pour une année pleine (douze personnes concernées, membres du Comité exécutif au 31 mars 2016, hors le Président-Directeur Général).

Certains membres du Comité exécutif bénéficient de dispositifs supplémentaires de retraite (régime à cotisations définies et régime à prestations définies). Le montant total des engagements comptabilisés pour les membres du Comité exécutif (hors le Président-Directeur Général) au titre des régimes à prestations définies s'élève à € 1 094 411 au 31 mars 2016, montant incluant les provisions pour indemnités légales de départ à la retraite et taxes applicables aux régimes supplémentaires de retraite telles que majorées depuis le 1^{er} janvier 2013 puis le 1^{er} janvier 2015. Les sommes prises en charge par le Groupe dans le cadre de régimes à cotisations définies (hors le Président-Directeur Général) pour la période du 2 novembre 2015 au 31 mars 2016 s'élèvent à € 42 907, soit € 102 977 pour une année pleine.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ ALSTOM

(Exercice clos le 31 mars 2016)

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Alstom et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 mars 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris la Défense, le 31 mai 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Édouard Demarcq

Mazars
Cédric Haaser

INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET SALARIÉS DANS LE CAPITAL

PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET D'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Politique d'attribution

La Société met en place, en principe chaque année, un plan de rémunération à Long Terme en France et à l'étranger, dans le cadre des autorisations données par l'assemblée générale des actionnaires, des articles L. 225-177 et s. et des articles L. 225-197 et s. du Code de commerce. Ces plans sont décidés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération qui en examine l'ensemble des modalités ainsi que les critères d'attribution. Les attributions ont lieu selon une périodicité régulière. En 2016, le Conseil d'administration a décidé de modifier la période d'attribution au cours de l'exercice afin de rapprocher la date d'attribution du début de l'exercice fiscal. Le plan PSP 2016 a ainsi été attribué le 17 mars 2016. Dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme mis en place depuis l'exercice 2007/08 le Conseil d'administration avait souhaité combiner l'allocation d'options de souscription et l'attribution gratuite à terme d'actions. Le Conseil n'entend plus à l'avenir utiliser d'options de souscription dans le cadre de ces plans et conditionner la livraison de la totalité des actions à des conditions de performance interne et externe et de présence (voir les caractéristiques de ces plans présentés en pages suivantes).

Les allocations d'actions de performance varient selon le niveau de responsabilité et la performance des bénéficiaires, le nombre croissant avec le niveau des responsabilités et la performance. Les bénéficiaires des actions de performance sont généralement sélectionnés parmi les Directeurs de centres de profits, les Directeurs fonctionnels, les Présidents de Pays, les Directeurs de grands projets et plus généralement les titulaires de postes clés salariés du groupe Alstom et de ses filiales qui ont contribué de manière significative aux résultats du Groupe.

Le nombre de bénéficiaires correspond depuis 2004 à environ 2 % des effectifs du Groupe.

Pour les membres du Comité exécutif, les attributions individuelles tiennent compte du niveau des responsabilités et sont en ligne avec les pratiques du marché. Elles sont consenties dans le cadre du plan mis en place annuellement ; les caractéristiques des actions de performance attribuées aux membres du Comité exécutif sont identiques à celles de l'ensemble des autres attributions.

Le plan attribué le 17 mars 2016 (PSP 2016) portait sur un nombre d'actions de performance représentant 0,43 % du capital lors de l'attribution. Les informations relatives aux attributions consenties au cours des exercices antérieurs au Président-Directeur Général sont présentées dans la section relative à la rémunération des mandataires sociaux du rapport du Président du Conseil d'administration (voir page 181).

Principales caractéristiques des actions de performance

- Périodicité : Attribution annuelle. En 2016, l'attribution a été mise en place en mars pour se rapprocher du début de l'exercice fiscal suivant.
- Conditions de performance : Oui. L'attribution définitive de la totalité des actions est subordonnée à la réalisation de conditions de performance internes du Groupe à satisfaire au cours d'une période de trois exercices suivant l'attribution des actions de performance et d'une performance externe à satisfaire à l'issue d'une période de trois exercices suivant l'attribution des actions de performance.
- Date de livraison : En une seule fois au terme d'une période d'environ trois ans pour l'ensemble des bénéficiaires.
- Obligation de conservation : aucune.
- Obligation spécifique de conservation pour les membres du Comité exécutif : Oui depuis l'exercice 2007/08 (voir ci-dessous).

Les actions sont attribuées à l'issue d'une période d'acquisition qui est d'environ trois ans après la date d'attribution par le Conseil pour tous les bénéficiaires, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance interne à la Société et depuis 2016 d'une condition externe liée à la performance du cours de Bourse. Pour le plan PSP 2016, cette période est de trois ans pour l'ensemble des bénéficiaires. Il s'agit, dans chaque cas, d'actions nouvelles qui seront créées lors de leur attribution définitive par prélèvement sur les réserves.

L'attribution définitive est également soumise à des conditions de présence dans le Groupe, sauf exception prévue par le plan.

Obligations de conservation pour les membres du Comité exécutif – Règles de conduite

Depuis le plan 2007 (LTI n° 10), le Conseil d'administration a fixé pour chaque plan les règles de conservation applicables aux bénéficiaires membres du Comité exécutif.

Ces derniers doivent conserver au nominatif, pendant toute la durée de leur appartenance au comité, un nombre d'actions issu de l'attribution gratuite consenties dans le cadre de ces plans correspondant à 25 % de l'attribution définitive des actions de performance.

Par ailleurs, les règles du Code interne du Groupe visant à prévenir les opérations d'initiés interdisent notamment toute cession d'actions pendant les périodes précédant l'arrêté des résultats ainsi qu'en cas de détention d'information privilégiée. À ces obligations d'abstention applicables aux seuls initiés, s'ajoutent les obligations légales spécifiques applicables à l'ensemble des attributaires d'actions de performance, qu'ils aient ou non le statut d'initié, leur interdisant toute cession d'actions de performance pendant les périodes définies par la loi.

Résumé des principales caractéristiques des plans d'options consentis en cours de validité à la clôture de l'exercice 2015/16

Le nombre total d'options pouvant être levées au titre de l'ensemble des plans existants représente 3,58 % du capital arrêté au 31 mars 2016. Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'options mis en place par la Société et en cours de validité au 31 mars 2016 sont résumées dans le tableau ci-après et il n'existe pas de plan d'options mis en place par d'autres sociétés du Groupe donnant droit à l'acquisition d'actions de la Société.

	Plan n° 9 (options conditionnelles)	Plan n° 10 inclus dans le plan LTI n° 10 (options conditionnelles)	Plan n° 12 inclus dans le plan LTI n° 12 (options conditionnelles)	Plan n° 13 inclus dans le plan LTI n° 13 (options conditionnelles)	Plan n° 14 inclus dans le plan LTI n° 14 (options conditionnelles)	Plan n° 15 inclus dans le plan LTI n° 15 (options conditionnelles)	Plan n° 16 inclus dans le plan LTI n° 16 (options conditionnelles)
Date d'assemblée	9 juil. 2004	26 juin 2007	26 juin 2007	22 juin 2010	22 juin 2010	22 juin 2010	2 juil. 2013
Date du Conseil	28 sept. 2006	25 sept. 2007	21 sept. 2009	13 déc. 2010	4 oct. 2011	6 nov. 2012	1 ^{er} oct. 2013
Prix d'exercice initial ⁽¹⁾⁽²⁾	€ 37,33	€ 67,50	€ 49,98	€ 33,14	€ 26,39	€ 27,70	€ 26,94
Prix d'exercice ajusté post OPRA ⁽²⁾	€ 32,48	€ 58,73	€ 43,48	€ 28,83	€ 22,96	€ 24,10	€ 23,44
Point de départ d'exercice des options	28 sept. 2009	25 sept. 2010	21 sept. 2012	13 déc. 2013	4 oct. 2014	10 déc. 2015	3 oct. 2016
Date d'expiration	27 sept. 2016	24 sept. 2017	20 sept. 2017	12 déc. 2018	3 oct. 2019	9 déc. 2020	30 sept. 2021
Nombre initial de bénéficiaires	1 053	1 196	436	528	514	538	292
Nombre initial d'options (ajusté le cas échéant) ⁽²⁾	3 870 345	1 950 639	1 001 612 ⁽⁴⁾	1 419 767 ⁽⁵⁾	1 573 723 ⁽⁶⁾	1 508 777 ⁽⁷⁾	771 997
Nombre total d'options exercées (ajusté) ⁽²⁾	605 711	1 150	-	-	75 178	26 760	-
Nombre total d'options annulées ⁽²⁾	539 870	329 751	650 183	463 353	694 249	803 615	68 485
Nombre d'options restant à lever au 31 mars 2016 ⁽²⁾	2 724 764	1 619 738	351 429	956 414	804 296	678 402	703 512
Pourcentage du capital au 31 mars 2016 susceptible d'être créé	1,243 %	0,739 %	0,160 %	0,436 %	0,367 %	0,310 %	0,321 %
Nombre d'actions pouvant être souscrites au 31 mars 2016 par les membres du Comité exécutif ⁽²⁾⁽³⁾	111 683	67 586	23 408	89 622	69 680	57 198	71 608
dont nombre d'actions pouvant être souscrites par M. Henri Poupart-Lafarge au 31 mars 2016	74 706	45 974	13 794	45 980	32 184	22 988	34 480

(1) Prix sans décote correspondant au cours moyen de l'action pendant les vingt séances de Bourse ayant précédé la tenue du Conseil d'administration ayant décidé le plan.

(2) Les plans d'options n° 9 et 10 ont été ajustés pour tenir compte de la division par deux du nominal de l'action de € 14 à € 7 réalisée le 7 juillet 2008. Les plans d'options ont été ajustés le 28 janvier 2016 pour tenir compte de la réduction du capital suite à l'offre publique de rachat d'action (OPRA).

(3) Il s'agit des membres du Comité exécutif au 31 mars 2016 et non ceux qui en étaient membres lors de l'attribution.

(4) 60 % des options initialement attribuées au titre du plan LTI n° 12 ont été annulées par application de la condition de performance liée aux résultats de l'exercice 2011/12 (voir la Note 22 aux comptes consolidés de l'exercice 2013/14).

(5) 20 % des options initialement attribuées au titre du plan LTI n° 13 ont été annulées par application des conditions de performance liées aux résultats des exercices 2010/11, 2011/12 et 2012/13.

(6) 30 % des options initialement attribuées au titre du plan LTI n° 14 ont été annulées par application des conditions de performance liées aux résultats des exercices 2011/12, 2012/13 et 2013/14 (voir la Note 23 aux comptes consolidés de l'exercice 2014/15).

(7) 50 % des options initialement attribuées au titre du plan LTI n° 15 ont été annulées par application des conditions de performance liées aux résultats des exercices 2012/13 et 2013/14 (voir la Note 23 aux comptes consolidés de l'exercice 2014/15).

MODALITÉS D'EXERCICE/CONDITIONS DE PERFORMANCE ⁽⁸⁾⁽⁹⁾

Plan n° 9 (options conditionnelles)	Plan n° 10 inclus dans le plan LTI n° 10 (options conditionnelles)	Plan n° 12 inclus dans le plan LTI n° 12 (options conditionnelles)	Plan n° 13 inclus dans le plan LTI n° 13 (options conditionnelles)	Plan n° 14 inclus dans le plan LTI n° 14 (options conditionnelles)	Plan n° 15 inclus dans le plan LTI n° 15 (options conditionnelles)	Plan n° 16 inclus dans le plan LTI n° 16 (options conditionnelles)
<ul style="list-style-type: none"> 100 % des options exerçables à partir du 28 septembre 2009 si la marge opérationnelle 2007/08 du Groupe (« Marge 2007/08 ») est supérieure ou égale à 7,5 %. 80 % des options exerçables si la Marge 2007/08 se situe entre 7 % (inclus) et 7,5 % (exclus). 40 % des options exerçables si la Marge 2007/08 est inférieure à 7 %. <p>Condition réalisée : 100 % des options sont exerçables depuis le 28 septembre 2009.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des options exerçables à partir du 25 septembre 2010 si la marge opérationnelle 2009/10 du Groupe (« Marge 2009/10 ») est supérieure ou égale à 8,5 %. 80 % des options exerçables si la Marge 2009/10 est comprise entre 8 % (inclus) et 8,5 % (exclus). 40 % des options exerçables si la Marge 2009/10 est comprise entre 7,5 % (inclus) et 8 % (exclus). Aucune option exerçable si la Marge 2009/10 est inférieure à 7,5 %. <p>Condition réalisée : 100 % des options sont exerçables depuis le 25 septembre 2010.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des options exerçables à partir du 21 septembre 2012 si la marge opérationnelle 2011/12 du Groupe (« Marge 2011/12 ») est supérieure ou égale à 8,7 %. 80 % des options exerçables si la Marge 2011/12 se situe entre 8,2 % (inclus) et 8,7 % (exclus). 60 % des options exerçables si la Marge 2011/12 se situe entre 7,2 % (inclus) et 8, % (exclus). 40 % des options exerçables si la Marge 2011/12 se situe entre 6,5 % (inclus) et 7,2 % (exclus). Aucune option exerçable si la Marge 2011/12 est inférieure à 6,5 %. <p>Atteinte des conditions : 40 % des options initialement attribuées sont exerçables depuis le 21 septembre 2012.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le pourcentage d'options exerçables à partir du 13 décembre 2013 varie en fonction de niveaux prédéterminés de marge opérationnelle du Groupe au titre des exercices 2010/11, 2011/12 et 2012/13 (les « Marges »). Pour que la totalité des options soit exerçables les Marges doivent être supérieures ou égales à 7,5 %. Aucune option ne sera exerçable si les Marges sont inférieures à 6,5 %. <p>Atteinte des conditions : 80 % des options initialement attribuées sont exerçables depuis le 13 décembre 2013.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le pourcentage d'options exerçables à partir du 4 octobre 2014 varie en fonction de niveaux prédéterminés de marge opérationnelle du Groupe au titre des exercices 2011/12, 2012/13 et 2013/14 (les « Marges »). Pour que la totalité des options soit exerçables les Marges doivent être supérieures ou égales à 7,5 %. Aucune option ne sera exerçable si les Marges sont inférieures à 6,5 %. Pour plus de détails voir la Note 23 aux comptes consolidés de l'exercice 2014/15. <p>Atteinte des conditions : 70 % des options initialement attribuées sont exerçables depuis le 4 octobre 2014.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le pourcentage d'options exerçables à partir du 10 décembre 2015 varie en fonction de niveaux prédéterminés de marge opérationnelle du Groupe au titre des exercices 2012/13, 2013/14 et 2014/15 (les « Marges ») et nécessite un cash flow libre (« CFL ») supérieur ou égal à zéro pour chaque exercice. Pour que la totalité des options soit exerçables, les Marges doivent être supérieures ou égales à des niveaux prédéterminés et le CFL de chaque exercice doit être supérieur ou égal à 0. Aucune option ne sera exerçable si les Marges sont inférieures à 7 % ou les CFL sont négatifs. Les conditions de performance relatives à l'exercice 2014/15 sont réputées satisfaites du fait de la réalisation de l'opération avec General Electric. Pour plus de détails voir la Note 23 des comptes consolidés de l'exercice 2014/15. <p>Atteinte des conditions : 50 % des options initialement attribuées sont exerçables depuis le 10 décembre 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le pourcentage d'options exerçables varie en fonction des niveaux prédéterminés de marge opérationnelle du groupe Alstom au titre des exercices 2014/15 et 2015/16 (les « Marges ») et nécessite un cash flow libre (« CFL ») supérieur ou égal à zéro pour chaque exercice. Pour que la totalité des options soit exerçables, les Marges doivent être supérieures ou égales à des niveaux prédéterminés et le CFL de chaque exercice doit être supérieur ou égal à 0. Aucune option ne sera exerçable si les Marges sont inférieures à 7,2 % pour l'exercice 2014/15 ou à 7,4 % pour l'exercice 2015/16 ou les CFL sont négatifs. Les conditions de performance relatives aux exercices 2014/15 et 2015/16 sont réputées satisfaites du fait de la réalisation de l'opération avec General Electric. <p>Atteinte des conditions : 100 % des options initialement attribuées sont exerçables depuis le 3 octobre 2016.</p>

(8) L'exercice est également subordonné à des conditions de présence dans le Groupe sauf exception prévue par le plan.

(9) Les seuils de marge opérationnelle pour l'exercice 2011/12 auxquels se réfère le plan LTI n° 12 ont été ajustés par le Conseil d'administration pour prendre en compte l'impact temporaire dilutif de l'intégration de Grid (voir la Note 21 aux comptes consolidés de l'exercice 2010/11).

Seules 40 % des options du plan LTI n° 12, 80 % des options du plan LTI n° 13, 70 % des options du plan LTI n° 14 et 50 % des options du plan LTI n° 15 sont devenues exerçables par suite de l'application des conditions de performance prévue à ces plans.

Suite à la réalisation de l'opération avec General Electric 100 % de l'attribution du plan LTI n° 16 pourront être exerçables (voir la Note 23 aux comptes consolidés de l'exercice 2015/16).

Options de souscription conditionnelles consenties aux mandataires sociaux d'Alstom au cours de l'exercice 2015/16 et options levées par ces derniers

Aucune option n'a été attribuée par la Société au cours de l'exercice 2015/16 à M. Patrick Kron, Président-Directeur Général jusqu'au

31 janvier 2016 ni à M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général à compter du 1^{er} février 2016, seul dirigeant mandataire social d'Alstom. Le Président-Directeur Général n'a levé aucune option au cours de l'exercice.

Aucune option n'a été attribuée par la Société à d'autres mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice 2015/16.

Options de souscription conditionnelles consenties au cours de l'exercice 2015/16 aux dix salariés non mandataires sociaux d'Alstom ayant reçu les plus importantes attributions

Aucune option n'a été attribuée à des salariés non mandataires sociaux au cours de l'exercice 2015/16.

Options de souscription d'actions levées au cours de l'exercice 2015/16 pour les dix salariés non mandataires sociaux d'Alstom dont le nombre d'options ainsi exercées est le plus élevé

	Nombre d'actions souscrites (*)	Prix moyen pondéré (**) (en €)
Nombre total d'options levées durant l'exercice par les dix premiers salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi exercées est le plus élevé	26 515	€ 17,88

(*) Il s'agit d'options du plan n° 8. Les données intègrent l'ajustement lié à la division par deux du nominal de l'action réalisée le 7 juillet 2008.

Résumé des principales caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions de performance en cours de validité à la clôture de l'exercice 2015/16

Le nombre total d'actions pouvant être créées au titre des plans d'attribution gratuite d'actions de performance non encore définitivement attribués représente 1,01 % du capital arrêté au 31 mars 2016 (sous réserve de la satisfaction des conditions de performance relatives aux exercices 2016/17, 2017/18 et 2018/19 – voir la Note 23 aux comptes consolidés de l'exercice 2015/16).

	Plan 2012 (LTI n° 15) (actions de performance)	Plan 2013 (LTI n° 16) (actions de performance)	Plan 2016 (PSP 2016) (actions de performance)
Date d'assemblée	22 juin 2010	2 juillet 2013	18 décembre 2015
Date du Conseil	6 novembre 2012	1 ^{er} octobre 2013	17 mars 2016
Nombre initial de bénéficiaires	1 763 bénéficiaires	1 814 bénéficiaires	737 bénéficiaires
Nombre initial de droits à attribution d'actions (ajusté le cas échéant) ⁽⁵⁾	883 140 actions ⁽⁴⁾	1 130 791 actions	957 975 actions
Actions attribuées définitivement (ajustées) ⁽⁵⁾	178 863 actions	678 actions	-
Nombre de droits ajusté à attribution d'actions subsistant au 31 mars 2016 ⁽⁵⁾	214 087 actions	1 036 775 actions	957 975 actions
Attribution définitive des actions (sous conditions de performance)	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les bénéficiaires des sociétés françaises : 30 % le 15 mai 2015 et 20 % le 9 novembre 2015. • Pour les bénéficiaires des sociétés hors de France : le 12 décembre 2016. 	2 octobre 2017	Le cinquième jour ouvré suivant le jour de publication des comptes consolidés 2018/19 (soit en mai 2019).
Pourcentage du capital susceptible d'être créé (calculé sur le capital au 31 mars 2016) ⁽⁵⁾	0,098 %	0,473 %	0,437 %
Nombre d'actions pouvant être livrées aux membres du Comité exécutif au 31 mars 2016 ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁵⁾	2 521 actions	53 449 actions	160 500 actions

	Plan 2012 (LTI n° 15) (actions de performance)	Plan 2013 (LTI n° 16) (actions de performance)	Plan 2016 (PSP 2016) (actions de performance)
Conditions de performance ⁽²⁾	<ul style="list-style-type: none"> Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction des niveaux de marge opérationnelle du Groupe au titre des exercices 2012/13, 2013/14 et 2014/15 (les « Marges ») et nécessite un cash flow libre (« CFL ») supérieur ou égal à zéro pour chaque exercice. Pour que la totalité des actions soient livrées, les Marges doivent être supérieures ou égales à des niveaux prédéterminés et le CFL de chaque exercice doit être supérieur ou égal à 0. Aucune action ne sera livrée si les Marges sont inférieures à 7 % ou si les CFL sont négatifs. Les conditions de performance relatives à l'exercice 2014/15 sont réputées satisfaites du fait de la réalisation de l'opération avec General Electric. Pour plus de détails voir la Note 23 aux comptes consolidés de l'exercice 2015/16. <p>Atteinte des conditions : 50 % des actions initialement attribuées ont été ou seront livrées en application des conditions de performance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction des niveaux de marge opérationnelle du groupe Alstom au titre des exercices 2014/15 et 2015/16 (les « Marges ») et nécessite un cash-flow libre (« CFL ») supérieur ou égal à zéro pour chaque exercice. Pour que la totalité des actions soient livrées, les Marges doivent être supérieures ou égales à des niveaux prédéterminés et le CFL de chaque exercice doit être supérieur ou égal à 0. Aucune action ne sera livrée si les Marges sont inférieures à 7,2 % pour l'exercice 2014/15 ou 7,4 % pour l'exercice 2015/16 ou si les CFL sont négatifs. <p>Atteinte des conditions : 100 % des actions initialement attribuées seront livrées du fait de la réalisation de l'opération avec General Electric.</p>	<p>Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> de deux conditions de performance interne : Marge sur résultat d'exploitation récurrent du Groupe et cash flow libre (CFL) Ces deux conditions seront appréciées à la clôture des exercices 2016/2017, 2017/18 et 2018/19. Pour que 70 % des actions soient livrées, les Marges et le CFL doivent être supérieures ou égales à des niveaux prédéterminés pour chaque exercice. d'une condition de performance externe, appréciée à la date de publication des résultats de l'exercice 2018/19, basée sur la performance de l'action de la Société calculée comme étant le pourcentage d'évolution entre le cours de l'action lors de l'attribution et le cours de l'action constaté à la date de publication, corrigé des éventuels dividendes versés au cours de la période d'acquisition (« Total Shareholder Return » ou « TSR ») comparée à la performance de l'indice STOXX® Europe TMI Industrial Engineering Index (ci-après, « l'Indice ») entre les mêmes périodes. Pour que 30 % des actions soient livrées, la performance du cours doit être supérieure à celle de l'index d'un nombre de points déterminé sur trois années.
Période de conservation des actions	Deux ans, sauf pour les actions qui seront attribuées le 12 décembre 2016, sauf exception prévue dans le plan ⁽³⁾ . La période de conservation s'applique aux seuls bénéficiaires des sociétés françaises.	Néant ⁽³⁾	Néant ⁽³⁾

(1) Il s'agit du Comité exécutif dans sa composition au 31 mars 2016. Les nombres de droits dont bénéficie M. Henri Poupart-Lafarge, du plan 16 du plan PSP 2016 sont précisés dans la section relative à la rémunération des mandataires sociaux du rapport du Président du Conseil d'administration (voir page 181).

(2) Les attributions définitives sont également subordonnées à des conditions de présence dans le Groupe, sauf exception prévue par plan.

(3) Une obligation spécifique de conservation s'applique aux bénéficiaires du plan qui sont membres du Comité exécutif (voir page 181 pour le Président-Directeur Général et page 201 pour les autres membres du Comité exécutif).

(4) 50 % des droits initialement attribués au titre du plan LTI n° 15 ont été annulés par application des conditions de performance liées aux résultats des exercices 2012/13 et 2013/14 (voir la Note 23 aux comptes consolidés de l'exercice 2014/15).

(5) Nombre ajusté pour tenir compte de l'ajustement lié à la réduction de capital suite à l'OPRA du 28 janvier 2016.

Pour le plan LTI n° 14, seuls 70 % de l'attribution initiale ont été attribués aux bénéficiaires des sociétés hors de France au cours de l'exercice 2015/16. Pour le plan LTI n° 15, seuls 50 % des droits à attribution gratuite d'actions ont été définitivement acquis par application des conditions de performance prévues aux plans. Pour le plan LTI n° 16, 100 % des droits pourront être acquis du fait de la réalisation de l'opération avec General Electric.

Actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux d'Alstom au cours de l'exercice 2015/16

36 000 droits à attribution d'actions de performance ont été attribués au cours de l'exercice 2015/16 à M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général et seul mandataire social dirigeant d'Alstom au 31 mars 2016.

Le nombre d'actions de performance lui ayant été attribuées gratuitement à titre définitif au cours de l'exercice au titre du plan LTI n° 15 à l'issue de la période dite d'acquisition, est indiqué dans la section relative à la rémunération des mandataires sociaux du rapport du Président du Conseil d'administration (voir page 187).

Il n'y a eu aucune attribution gratuite d'actions à d'autres mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice 2015/16 ou au titre des plans précédemment attribués.

Actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2015/16 aux dix salariés non mandataires sociaux d'Alstom ayant reçu les plus importantes attributions

Les dix plus importantes attributions de droits à actions de performance au cours de l'exercice 2015/16 représentent un total de 120 000 actions de performance. Par ailleurs, le nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement à titre définitif au cours de l'exercice au titre des plans LTI n° 14 et LTI 15 au terme de la période dite d'acquisition aux dix salariés non mandataires sociaux ayant reçu de façon définitive les plus importantes attributions s'élève à 7 028 actions.

PARTICIPATION, INTÉRESSEMENT ET PLAN D'ÉPARGNE

Participation

Toutes les sociétés françaises du Groupe concernées par la loi du 7 novembre 1990 ont signé des accords de participation. Un accord de participation dérogatoire au bénéfice d'au moins 90 % des salariés des sociétés françaises du Groupe est entré en vigueur le 30 septembre 2011. Les sommes versées au titre de la participation légale des salariés en France au cours des trois dernières années sont les suivantes :

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2013	2014	2015
Participation des salariés	17,2	21,3	5,5

Intéressement

Plus de 98 % des salariés des filiales françaises du Groupe bénéficient d'un accord d'intéressement, à ce jour. Les sommes versées au titre de l'intéressement pour l'exercice 2015/16 ne sont pas à ce jour connues, car leur montant dépend de critères définis dans le cadre d'accords spécifiques à chaque filiale, dont les résultats sont connus dans les six mois suivant la clôture de l'exercice, soit au 30 septembre de chaque année au plus tard. Les sommes versées au titre de l'intéressement au cours des trois derniers exercices sont les suivantes :

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2013	2014	2015
Intéressement des salariés	36,4	38,3	34,5

Plan d'épargne salariale et plan d'épargne retraite

Les salariés français du Groupe peuvent placer leur épargne salariale provenant de la participation, de l'intéressement ou d'épargne volontaire, sur le plan d'épargne Groupe non investi en titres de l'entreprise ou sur un plan d'épargne et de retraite collectif « PERCO ». Ce dernier est abondé par la Société d'un montant maximum de € 500 pour € 1 500 versés dans l'année. En 2015, les salariés français ont versé € 9,4 millions sur le plan d'épargne Groupe et € 6,2 millions sur le plan d'épargne PERCO. Ces versements sur le PERCO ont donné lieu à un abondement de € 2,4 millions par Alstom.

Actionnariat salarié dans le cadre du plan d'épargne Groupe

Au sein du plan d'épargne Groupe, l'épargne salariale peut également être investie en titres de l'entreprise.

Depuis son introduction en Bourse, la Société a procédé à cinq augmentations de capital réservées aux salariés adhérents au plan d'épargne d'entreprise. Aucune augmentation de capital n'a été réalisée dans le cadre du plan d'épargne du Groupe au cours de l'exercice 2015/16. La dernière a été réalisée au cours de l'exercice 2008/09 dans le cadre du plan d'actionnariat dénommé « Alstom Sharing 2009 » réservé aux salariés (et anciens salariés) du Groupe ayant trois mois d'ancienneté qui a été proposé dans 22 pays dont la France, au travers d'une offre dite « Two for One 2009 » et d'une offre dite « classique ». Environ 28 % de l'effectif permanent éligible du Groupe à cette date (soit environ 18 400 salariés) ont souscrit à cette augmentation de capital.

Au 31 mars 2016, les salariés et anciens salariés du Groupe détiennent 1,35 % du capital de la Société directement ou au travers d'un fonds commun de placement (voir page 273).

ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET DES PERSONNES MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2015/16

Les opérations suivantes ont fait l'objet de déclaration à l'AMF :

Déclarant	Instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations
Pascal Colombani	Actions	Acquisition	1	€ 17 371,43
Sylvie Rucar	Actions	Acquisition	1	€ 3 876,82

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Se reporter au rapport spécial des Commissaires aux comptes à l'assemblée générale des actionnaires convoquée le 5 juillet 2016 (voir page 132).

COMMISSAIRES AUX COMPTES

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

PricewaterhouseCoopers Audit

représenté par M. Édouard Demarcq
 63, rue de Villiers
 92200 Neuilly-sur-Seine

Mazars

représenté par M. Cédric Haaser
 61, rue Henri-Regnault
 92400 Paris La Défense

Nommés par l'AGO du 3 juin 2015 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020/21.

PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars sont membres de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

M. Jean-Christophe Georghiou

suppléant de la société PricewaterhouseCoopers Audit
 63, rue de Villiers
 92200 Neuilly-sur-Seine

M. Jean-Maurice El Nouchi

suppléant de la société Mazars
 61, rue Henri-Regnault
 92400 Paris La Défense

Nommés par l'AGO du 30 juin 2015 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020/21.

RÉMUNÉRATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES POUR L'EXERCICE 2015/16

La rémunération des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2015/16 figure dans la Note 32 aux comptes consolidés de l'exercice 2015/16.

CHARTRE D'AUDIT EXTERNE

En mai 2016, Alstom et les Commissaires aux comptes ont formalisé, après approbation du Comité d'audit, la nouvelle Charte d'audit applicable jusqu'au 31 mars 2021, soit jusqu'au terme des mandats des Commissaires aux comptes.

Cette charte définit le processus d'audit externe du Groupe conformément aux nombreuses lois et règles applicables. Par la formalisation de cette charte, les parties se sont officiellement engagées à respecter ladite charte et à obtenir une transparence et une efficacité accrues.

Les principales règles définies portent sur les sujets suivants :

- principes d'allocation des travaux d'audit et des honoraires entre les deux cabinets ;

- mode opératoire entre les deux cabinets et relations avec Alstom, notamment avec le Département d'Audit Interne ;
- relations entre les auditeurs externes d'Alstom et le Comité d'audit ;
- principes d'attribution des missions annexes au mandat de commissariat aux comptes ;
- rappel de la procédure de pré-approbation de ces missions et des missions pré-approuvées ;
- rappel des missions interdites.

Cette charte a été mise à jour après son approbation par le Comité d'audit.

DÉVELOPPEMENT DURABLE :

RESPONSABILITÉ SOCIALE

D'ALSTOM

6

/ STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	210
Mettre en œuvre une politique de responsabilité sociale d'entreprise proactive	210
Faire face au changement climatique	213
Se développer vers les marchés émergents	214
/ SOLUTIONS POUR UNE MOBILITÉ DURABLE	215
Répondre aux enjeux de développement durable du transport	215
Concevoir des systèmes ferroviaires durables	217
/ PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE	221
Certification des sites	221
Consommation d'énergie	221
Émissions de gaz à effet de serre (GES)	222
Consommation d'eau et rejets	223
Émissions dans l'air	224
Matières premières	224
Nuisances sonores	224
Pollution des sols	225
Occupation des sols	225
Gestion des déchets	225
Gestion des substances controversées	226
Protection de la biodiversité	227
Sensibilisation des collaborateurs et reconnaissance des bonnes pratiques	227
/ PERFORMANCE SOCIALE	228
La santé et la sécurité au travail au cœur des préoccupations de l'entreprise	228
Politique de Ressources Humaines	231
Effectif du Groupe et organisation du travail	232
Renforcer la culture de l'entreprise	233
Développer les compétences des collaborateurs et gérer leur carrière	237
Promouvoir l'égalité des chances	240
Développer le dialogue social	242
/ RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES	243
Relations avec les clients	243
Relations avec les gouvernements, les organisations internationales et les groupes de réflexion	244
Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	245
Relations avec les communautés locales	247
La Fondation d'entreprise Alstom	250
Méthodologie	251
/ SYNTHÈSE DES INDICATEURS / CHIFFRES CLÉS 2015/16	253
/ RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	256
/ LISTE DES INFORMATIONS OBLIGATOIRES 	259



Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme

Cette section présente notre stratégie, nos plans d'action et réalisations en développement durable ainsi que les informations environnementales, sociales et sociétales telles que visées par l'Article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010, dite « Grenelle II », et par le décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif à l'obligation de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE PROACTIVE

Quand les défis globaux peuvent devenir des opportunités stratégiques

Le monde est aujourd'hui confronté à des dynamiques démographiques, environnementales et économiques fortes et en pleine évolution, entraînant des défis environnementaux et sociaux croissants :

- Les dernières projections de l'Organisation des Nations unies estiment que la population devrait passer de 7,1 milliards à plus de 9,5 milliards d'individus en 2050 ⁽¹⁾. Du fait de la croissance économique, les besoins de mobilité deviendront de plus en plus importants. Les distances parcourues par voyageur ainsi que le temps de trajet journalier par habitant devraient ainsi doubler ⁽²⁾ d'ici 2050.
- Plus de 60 % de la population mondiale vivra en zone urbaine en 2050 ⁽³⁾. Cette pression nécessitera une planification des zones urbaines et des infrastructures, pour faire face aux besoins de mobilité collectifs dans des espaces densifiés. L'étalement urbain sans précédent risque, dans le même temps, d'accentuer encore les écarts sociaux, en ville comme dans les zones rurales où la pauvreté reste encore largement concentrée et les populations sont isolées par la distance. Les stratégies visant à améliorer le niveau de vie des populations doit passer par l'amélioration des prestations de service, notamment des systèmes de transports ⁽⁴⁾.
- Les croissances démographique et économique augmentent les émissions de gaz à effet de serre et accroissent la pression exercée sur les ressources naturelles depuis des décennies, entraînant des changements climatiques substantiels. L'ampleur de ces changements et leurs conséquences sont encore aujourd'hui largement méconnus. L'accord adopté lors de la COP21 ⁽⁵⁾ à Paris (France) en décembre 2015 par 195 pays confirme d'ores et déjà l'objectif de maintenir le seuil d'augmentation de la température bien en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels. Cet accord vise aussi notamment à la mise en place d'un mécanisme financier pour aider les pays affectés à réduire les conséquences du changement climatique. La poursuite de ces objectifs devrait entraîner le développement des contraintes réglementaires et normatives dans de nombreux pays et d'importants investissements en infrastructures.

Alstom considère que sa mission est de contribuer à la transition vers des systèmes de transport plus durables en concevant et en produisant des solutions ferroviaires innovantes, performantes sur le plan environnemental et attractives sur l'ensemble de leur cycle de vie. En intégrant le développement durable dans sa stratégie et ses opérations,

Alstom anticipe ses défis environnementaux et sociaux, gère les risques et opportunités qu'ils recèlent et assure une croissance à long-terme à la fois pour le Groupe et pour la société.

L'interaction entre le développement économique, l'environnement et les besoins sociaux incite aujourd'hui chaque acteur à adopter une approche holistique qui permet au Groupe :

- d'identifier et d'évaluer les marchés émergents et futurs et d'anticiper les attentes des parties prenantes ;
- d'éviter les coûts défensifs – liés par exemple à une non-conformité, par rapport aux lois ou normes internationales ou locales, ou encore aux attentes des clients, des investisseurs ou de la société civile ;
- de renforcer sa réputation et de mobiliser ses ressources humaines internes ;
- de générer des gains d'efficacité dans ses solutions et ses opérations pour anticiper les besoins sociétaux.

Cette approche centrée sur l'amélioration continue et la gestion des risques implique de garder une longueur d'avance, de façon à mieux saisir tous les enjeux de développement durable du Groupe. Elle permet à Alstom de définir et mettre en œuvre une politique intégrée.

La première politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) d'Alstom a été publiée en 2013. Elle a été mise à jour en mars 2016 pour intégrer spécifiquement les enjeux de développement durable de l'activité ferroviaire sur laquelle le Groupe est recentré aujourd'hui. Cette politique, décrite ci-dessous, est disponible sur le site www.alstom.com.

Une politique intégrée de Développement Durable et de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)

La politique de développement durable et de RSE d'Alstom est inscrite au cœur de la stratégie 2020 d'Alstom. Elle s'articule autour de quatre axes principaux déclinés en objectifs quantifiés et évalués, déployée à travers un ensemble de programmes dans toutes ses opérations et partout où ses équipes sont implantées.

Alstom s'efforce ainsi :

- **d'agir comme une organisation tournée vers ses parties prenantes :**
 - en évaluant les attentes des clients et en adaptant son offre en conséquence,

(1) ONU, *World Population Prospects: The 2015 revision*.

(2) ONU, *World Urbanization Prospects, World Business Council for Sustainable Development*.

(3) ONU, *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision*.

(4) *An Overview of Urbanization, Internal Migration, Population Distribution and Development in the World*, United Nations Population Division, 2008, p. 5.

(5) Conférence des parties, Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques.

- en s'impliquant dans la vie de ses communautés locales,
- en étant reconnue comme une entreprise responsable ;
- **de développer des solutions pour la mobilité durable :**
 - en s'engageant en faveur du transport électrique et partagé,
 - en déployant des processus d'éco-conception,
 - en intégrant des innovations environnementales pour améliorer l'efficacité énergétique de ses solutions ;
- **de gérer ses activités de manière responsable :**
 - en garantissant l'excellence en matière de sécurité au travail avec et pour ses collaborateurs et sous-traitants,
 - en réduisant de façon continue l'empreinte environnementale de ses opérations,
 - en mettant en œuvre des pratiques d'achats durables,
 - en respectant les droits de l'Homme ;
- **de construire une culture de diversité et d'intégrité :**
 - en appliquant les normes éthiques les plus élevées,
 - en favorisant et en mettant en œuvre la diversité sous toutes ses formes,
 - en développant Alstom comme un endroit où il fait bon travailler.

Les plans d'action ayant trait à cette politique sont exposés dans les sous-sections relatives aux « Solutions pour une mobilité durable », ainsi que dans les sections « Performance environnementale », « Performance sociale » et « Relations avec les parties prenantes externes ».

Une organisation déclinée à tous les niveaux du Groupe

La mise en œuvre de la politique développement durable et RSE d'Alstom est définie et supervisée par la Direction Développement Durable, rattachée d'une part au Senior Vice-Président Ressources Humaines, et d'autre part au Département de la Stratégie, plaçant le développement durable au cœur de l'organisation du Groupe. Les Achats Durables, l'Eco-conception, la Politique Sociale, la démarche Environnement Santé Sécurité en particulier sont déployés dans les fonctions concernées de l'organisation, en cohérence avec la démarche globale de développement durable du Groupe.

Depuis 2010, au sein du Conseil d'administration, le comité en charge de l'Éthique, de la Conformité et du Développement Durable suit de près la politique et les actions RSE du Groupe. Ce comité se réunit trois à quatre fois par an pour examiner et évaluer la stratégie du Groupe, ses politiques et les procédures sur les sujets relatifs au développement durable et à la RSE (voir chapitre 5 Gouvernance d'entreprise – Rapport du Président du Conseil d'administration, Section « Comités du Conseil » p. 173).

Le plan d'action à trois ans en matière de développement durable est soumis et revu deux fois par an par la Direction du Groupe. Le Comité de pilotage du développement durable, composé de membres des Directions des Ressources Humaines, Achats, Marketing, Innovation, Développement Durable, Environnement Santé Sécurité et Communication, se réunit de manière trimestrielle pour superviser et suivre les progrès réalisés sur les initiatives en cours et coordonner le déploiement d'activités transverses de développement durable.

La démarche de développement durable d'Alstom se décline ainsi à travers un ensemble de programmes qui combinent des objectifs généraux et spécifiques, tout en laissant leur place aux initiatives locales.

Le déploiement de la politique RSE dans les Régions s'appuie sur le réseau local qui se développe progressivement. Son rôle consiste à mettre en œuvre les politiques et processus d'Alstom au niveau local, à représenter le Groupe localement et à développer les relations avec les institutions, organisations et communautés du pays. Dans tous les principaux pays où le Groupe est implanté, le Directeur Pays est assisté par un contact local RSE qui est en liaison avec l'équipe centrale. Ce support local permet de disposer d'une meilleure compréhension des enjeux sociaux et environnementaux locaux et de diffuser et partager la vision développement durable d'Alstom au sein de l'organisation, pour que chaque employé la connaisse, la comprenne, s'y engage et y participe activement.

L'évaluation de la pertinence de la politique Développement Durable par rapport aux attentes des parties prenantes

Les actions développement durable du Groupe sont de plus en plus attendues par :

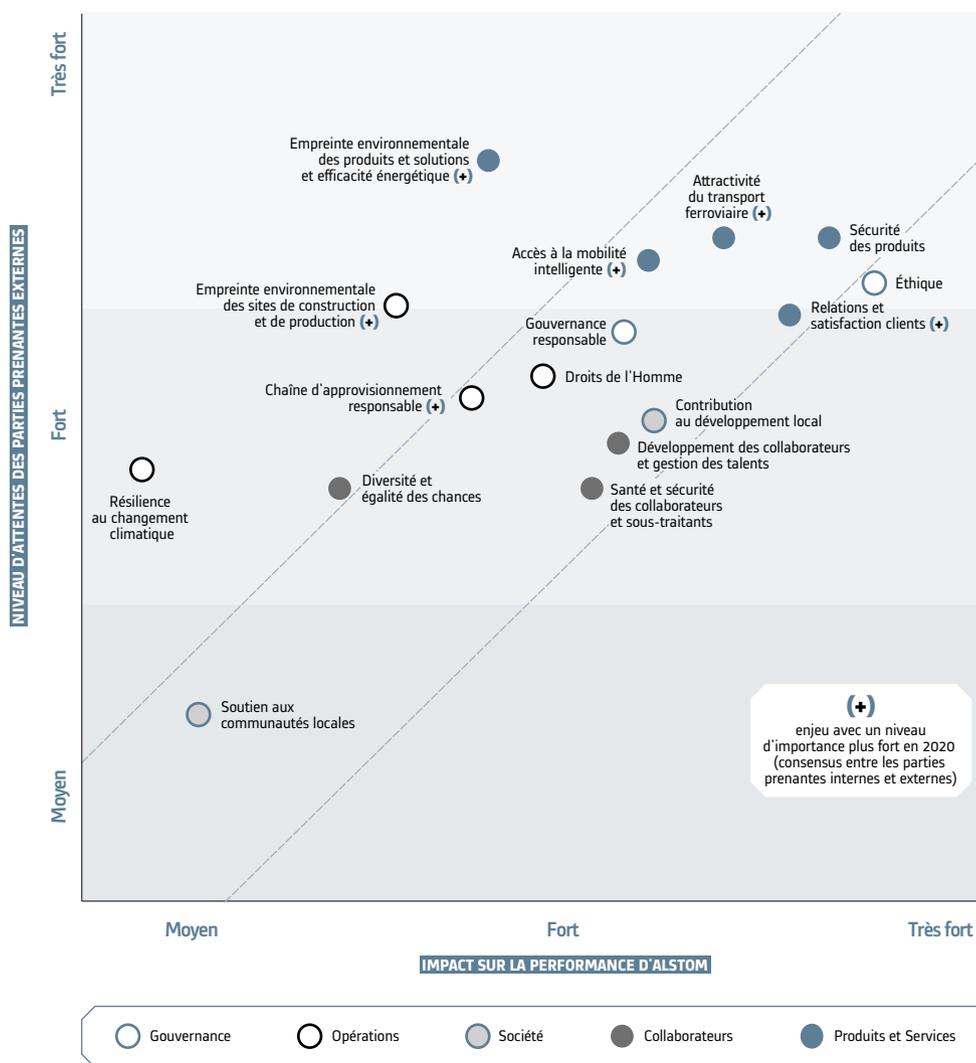
- ses clients (importance croissante des critères RSE dans les appels d'offres) ;
- ses collaborateurs ;
- les autorités publiques (émergence de nouvelles réglementations concernant la RSE) ;
- ses actionnaires et investisseurs potentiels.

Cette année, afin de clarifier ces attentes et d'évaluer la pertinence de la politique Développement Durable et RSE d'Alstom, l'entreprise a mis à jour sa matrice de matérialité établie pour la première fois en 2013. Cette évaluation visait notamment à :

- ajuster la matrice de matérialité existante en fonction du nouveau périmètre des activités d'Alstom, désormais dédiées au secteur des transports, et identifier les enjeux potentiellement émergents sur un horizon de trois à cinq ans ;
- évaluer l'importance de ces enjeux de développement durable pour les parties prenantes et leurs impacts sur la performance d'Alstom ;
- renforcer la transparence et améliorer le reporting sur les enjeux les plus matériels pour l'activité d'Alstom ;
- ajuster la stratégie de développement durable à l'horizon 2020.

Parmi de nombreux enjeux potentiels, 16 ont été identifiés comme les plus pertinents par rapport au secteur, à la stratégie de l'entreprise et à la cartographie des risques internes. Ces enjeux ont été répartis en cinq catégories (Gouvernance, Collaborateurs, Opérations, Produits et Services, et Société).

L'évaluation de chaque enjeu a été réalisée sur la base d'entretiens menés par un consultant avec des parties prenantes internes et externes (clients, actionnaires, associations, fournisseurs, ONG, partenaires commerciaux, média, autorités...).



Des détails sur la matrice de matérialité développement durable d'Alstom – ainsi que sur la méthodologie correspondante – sont disponibles sur le site www.alstom.com.

Cette analyse est partagée avec le Comité de pilotage développement durable afin d'identifier les besoins d'ajustements du plan stratégique.

Évaluation de la performance RSE du Groupe par des tiers indépendants

La performance d'Alstom en matière de responsabilité sociale est régulièrement évaluée par différentes agences de notation, avec des méthodes et des critères variés. Ces évaluations contribuent à l'identification et l'analyse d'axes d'amélioration.

- En septembre 2015, Alstom a été évalué par RobecoSAM pour les indices *Dow Jones Sustainability* (DJSI). Le Groupe a été retenu, pour la cinquième année consécutive, dans l'indice *DJSI – World & Europe*. L'agence de notation a attribué une note de 76/100 à la performance globale de développement durable, score largement supérieur à la moyenne du Secteur Équipements Électriques de l'index. Cette année, Alstom a sensiblement renforcé sa position dans les domaines de la stratégie dans les pays émergents, de la stratégie fiscale, de la gestion responsable des produits et de l'efficacité environnementale. Plus d'informations sur www.alstom.com.
- Alstom s'est vu attribuer le statut « prime » par le cabinet allemand Oekom Research dans son classement 2015 des entreprises leaders en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) dans la

catégorie « Biens d'équipement électriques ». Alstom conserve ainsi ce statut déjà obtenu en 2012. Le statut « Prime » tel qu'il résulte de la méthodologie d'Oekom signifie que les actions et obligations négociables de la Société rempliront les conditions requises pour des investissements responsables de la part de leurs clients. Oekom a distingué parmi les principaux atouts d'Alstom la santé et la sécurité des collaborateurs sur le plan social, et sur le plan environnemental, des processus de production économes en ressources, l'éco-efficacité et la responsabilité en matière de produits.

- Alstom a également fait évaluer sa performance en matière de développement durable par Ecovadis en janvier 2016, suite à sa précédente évaluation réalisée en 2013. L'entreprise a amélioré son score et a obtenu le meilleur niveau de reconnaissance possible avec un statut « Gold ». Alstom est placé parmi les 5 % des entreprises les mieux notées de la plateforme.

À travers ses activités communautaires locales et celles de la Fondation Alstom, le Groupe cherche à agir et être reconnu localement en tant qu'entreprise responsable. Par exemple, en 2015, pour la troisième année consécutive, le Groupe a reçu le *Distintivo ESR – Prix de l'entreprise socialement responsable* du Centre mexicain pour la philanthropie (CEMEFI).

FAIRE FACE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le changement climatique est l'un des principaux enjeux mondiaux de ce siècle. Alstom souhaite contribuer, en tant qu'entreprise, au plan d'action international et suit de près le processus de négociation de la Convention cadre des Nations unies sur le changement climatique (UNFCCC) par le biais d'organisations membres telles que le *Sustainable Low Carbon Transport Partnership* (SLoCaT) et l'*Union of European Railway Industries* (UNIFE). Alstom a participé à la 21^e Conférence des Parties (COP21) de l'UNFCCC qui s'est tenue en décembre 2015 à Paris (France). L'entreprise a notamment contribué à la visibilité des questions liées au transport et à la promotion de la mobilité durable lors de la COP21 à travers son soutien au *Paris Process on Mobility and Climate* (PPMC).

En proposant des recommandations pour les gouvernements dans le domaine de la mobilité durable et de l'innovation technologique, le Groupe participe sérieusement à la construction d'un avenir à faible émission carbone. En offrant des solutions ferroviaires toujours plus performantes, il contribue à la transition vers des systèmes de transport durables.

Risques

Depuis plusieurs exercices, une évaluation annuelle des risques est réalisée dans le cadre du cycle budgétaire et du plan à trois ans. L'objectif est de recenser, d'analyser et d'anticiper les principaux risques du Groupe. Cette cartographie des risques intègre désormais le « Risque lié au changement climatique ».

Afin de répondre au mieux au défi du changement climatique, Alstom a réalisé sur l'exercice 2013/14 une évaluation de l'impact de conditions météorologiques extrêmes sur ses activités de production, ses sites et ses immeubles, comme les cyclones tropicaux ou extratropicaux, les tempêtes de grêles, les inondations, les ondes de tempête et les raz-de-marée. La méthode d'évaluation prend en compte les installations dont la valeur d'assurance cumulée contre des dommages matériels et pertes d'exploitation est supérieure à 50 millions d'euros. Elle permet de recenser les installations du Groupe les plus exposées, sur la base d'un ensemble d'indices en fonction des zones géographiques et de probabilités fournies par les compagnies d'assurance.

À partir de cette évaluation du risque, Alstom a défini les mesures d'amélioration nécessaires. Ainsi, le site de La Rochelle (France) localisé en bord de mer et exposé au risque de tempête, a défini un plan spécifique destiné à déclencher des mesures de protection particulières sur la base de conditions météorologiques exceptionnelles.

Cette analyse sera mise à jour dans l'année à venir pour prendre en compte les évolutions de l'empreinte industrielle (intégration des anciens sites de l'activité Signalisation de General Electric, construction de nouveaux sites industriels) et des données climatiques.

Opportunités

L'Accord de Paris constitue une avancée significative dans la lutte internationale contre le changement climatique. La COP21 a notamment permis de faire émerger une vision plutôt ambitieuse avec les objectifs de maintenir le changement climatique bien en dessous des + 2 °C et d'atteindre une neutralité carbone dans la deuxième moitié du siècle.

La visibilité accrue des conséquences du changement climatique incite ainsi les gouvernements et les organismes de régulation à mener des actions pour en limiter l'ampleur en réduisant les émissions de gaz à effet de serre et à anticiper les conséquences probables des évolutions attendues. En 2015, le processus de l'Agenda des Solutions dit *Lima Paris Action Agenda* mis en œuvre dans le cadre de la COP21, l'initiative *Paris Process on Mobility and Climate*, et les nombreux événements associés tels que le « *Transport Day* » ont apporté une visibilité sans précédent au secteur du transport. Il est désormais clairement identifié comme un contributeur significatif aux émissions internationales de gaz à effet de serre mais aussi comme un acteur essentiel de la réduction de ces émissions.

Pour Alstom, le rail est aujourd'hui clairement positionné parmi les modes de transport motorisés émettant le moins de carbone au passager transporté. Par exemple, en 2015, l'étude « Ville Durable et Changement Climatique – des réalisations françaises à l'international » conduite par Vivapolis ⁽¹⁾ a ainsi estimé la réduction de l'empreinte carbone sur 30 ans de la ligne 1 du métro de Panama à 64 000 tonnes par an par rapport à la situation de référence soit une réduction de 83 %, ce qui démontre clairement le bénéfice carbone du transport ferroviaire urbain.

Les principales opportunités vis-à-vis du changement climatique qui en résultent résident dans :

- un besoin renforcé de décarboner le transport et de favoriser les modes de transport électriques et partagés ;
- l'intégration d'objectifs et plan d'action précis relatifs au transport dans les contributions prévues déterminées au niveau national (CPDN), dont une large part comporte d'ores et déjà une référence au transport comme un secteur clef pour l'atteinte des objectifs ;
- le financement des projets de transport durable qui génèrent des bénéfices en matière de réduction des émissions de CO₂ mais également de qualité de l'air, de réduction de la congestion, de développement local, de sécurité... ;
- l'adaptation des systèmes au changement climatique : la résilience au changement climatique doit être intégrée dans la conception des nouvelles infrastructures alors que les systèmes existants doivent être évalués et adaptés.

Alstom est bien préparé pour bénéficier des opportunités offertes par le renforcement des politiques publiques dans le domaine du changement climatique.

Alstom a annoncé en 2015 ses objectifs pour contribuer à la réduction globale des émissions de CO₂ à travers la réduction de la consommation d'énergie de ses solutions de transport (voir p. 218) et à travers la réduction de l'intensité énergétique de ses opérations d'ici 2020 par rapport à 2014 (voir p. 221). Alstom est le premier constructeur ferroviaire à se doter d'un indicateur, de méthodes systématiques de simulations et d'un objectif consolidé dans le domaine de la performance énergétique de ses produits. Ces objectifs ont été positionnés dans la plateforme des Nations unies pour les acteurs non-étatiques (NAZCA). Les résultats atteints pour 2015 sont en ligne avec les ambitions.

(1) Marque fédérant les acteurs français – publics et privés – qui veulent promouvoir, à l'international, une ambition partagée d'un développement urbain durable.

Alstom soutient aussi le *Low Carbon Rail Transport Challenge*, présenté par l'Union Internationale des Chemins de fer (UIC), qui compte 240 membres sur six continents. Ses objectifs sont entre autres de :

- réduire la consommation d'énergie finale des opérations ferroviaires de 50 % en 2030 et de 60 % en 2050, par rapport à une base de référence de 1990 ;
- réduire la moyenne des émissions de CO₂ des opérations ferroviaires de 50 % en 2030 et de 75 % en 2050, par rapport à une base de référence de 1990 ;
- réaliser une augmentation de 50 % de la part du rail sur le marché du transport de passagers (passagers/km) d'ici 2030 et une augmentation de 100 % d'ici 2050, par rapport à une base de référence de 2010 ⁽¹⁾.

En 2015, Alstom a également fait réaliser l'évaluation comparée du bilan carbone de solutions de tramways et d'autres solutions urbaines de transport qui a démontré :

- que le système tramway a une empreinte carbone au moins deux fois plus faible qu'un système de bus diesel ⁽²⁾ ;

- que le système de tramway optimisé ATTRACTIS™ permet de réduire de plus de 20 % les émissions de gaz à effet de serre en phase construction par rapport à un système de tramway standard.

Enfin, en matière d'adaptation, Alstom est en mesure de proposer des solutions résilientes au changement climatique. Dans le cadre du projet de tramway de Sydney, Alstom a ainsi mis en œuvre pour la première fois une étude démontrant la bonne capacité de résistance du système de transport face à des situations climatiques nouvelles, ce qui a permis de valider sa résilience au changement climatique.

Le tramway de Dubaï (Émirats Arabes Unis) est également le premier tramway dans le monde capable de circuler à des températures qui peuvent atteindre les 50 °C et de résister à des conditions climatiques extrêmes comme l'humidité et l'atmosphère sableuse.

SE DÉVELOPPER VERS LES MARCHÉS ÉMERGENTS

Sous l'effet de l'augmentation de la population et de l'urbanisation, le marché des pays émergents est en pleine croissance. Le développement rapide des grandes villes génère d'importants besoins en solutions de transport efficaces.

Le développement d'Alstom sur les marchés émergents est l'un des principaux moteurs de son développement. En tant qu'acteur mondial, le Groupe est présent dans la totalité des pays à forte croissance. Cette présence ne se limite pas aux aspects commerciaux ; elle concerne aussi la recherche et le développement, l'ingénierie, la fabrication, l'exécution de projets, ainsi que les activités de services. La part des marchés émergents dans les effectifs, les investissements et les commandes d'Alstom ont augmenté ces dernières années et se maintiendront à un niveau élevé dans un avenir proche, afin d'accompagner l'accroissement des besoins en solutions de transport dans ces marchés. Voici quelques exemples d'actions réalisées par le Groupe.

Au cours des années précédentes, Alstom a accéléré sa présence industrielle internationale, particulièrement dans les pays émergents, avec le développement continu du centre d'ingénierie de Bangalore (Inde) et du site de production de Chennai (Inde), la création du *hub* d'Istanbul (Turquie) en 2014 et l'ouverture d'une nouvelle ligne de production pour le tramway CITADIS™ à Taubaté (Brésil) en 2015.

Alstom a également développé des partenariats stratégiques avec des acteurs clés :

- Russie – la société locale Transmashholding (TMH) ;
- Afrique du Sud – plusieurs entreprises locales avec la co-entreprise Gibela ;
- Algérie – création en 2011 de la co-entreprise CITAL, pour la maintenance et l'assemblage des trains ;

- Chine – participation dans les co-entreprises CASCO (signalisation), SATCO (métro & tramway), SATEE (traction), XAYEECO (moteurs) et AQREC (amortisseurs) ;
- Kazakhstan – participation majoritaire dans la co-entreprise EKZ, pour la production de locomotives.

De plus, Alstom prévoit de développer la présence de ses sites commerciaux et industriels tout en les adaptant à chacune des régions.

L'organisation d'Alstom, recentrée sur l'activité de transport permet de garantir une proximité étroite avec ses clients. Alstom est divisé en Régions qui couvrent toute la chaîne de valeur : préparation des offres, exécution des projets, mise en œuvre des garanties pour les trains, infrastructure et activités de service dans les Régions. Cette organisation permet notamment une large autonomie des Régions. Dans le cadre de sa stratégie Alstom 2020, Alstom renforce d'ailleurs la diversité culturelle de ses équipes et promeut la mobilité de ses talents internationaux, notamment dans les pays émergents. Cela se traduit en particulier avec notre ambition que la nationalité des cadres intermédiaires et des viviers de talents reflète les activités d'Alstom.

En renforçant sa base locale, Alstom bénéficiera du potentiel de croissance sur chacun de ces marchés locaux et les prix seront ainsi plus compétitifs. La création de nouveaux centres d'ingénierie hors d'Europe et l'installation de nouveaux sites de production permettront à la Société de réduire considérablement ses coûts d'ingénierie et de production, tout en maintenant son niveau d'excellence.

Par ailleurs, Alstom poursuit également la localisation de ses sources d'approvisionnement afin d'améliorer la compétitivité de ses projets en réduisant les délais de livraison, bénéficiant d'une base de coûts optimisée et limitant son exposition aux fluctuations des devises.

(1) UIC.

(2) Pour un cas d'étude en Belgique, l'empreinte carbone intégrant les émissions liées à la construction et aux opérations.

SOLUTIONS POUR UNE MOBILITÉ DURABLE

RÉPONDRE AUX ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU TRANSPORT

La demande de mobilité au niveau mondial connaît une croissance régulière sous l'effet de la démographie, de l'urbanisation et du développement économique. Partout, les impacts environnementaux liés aux transports tels que les embouteillages, la pollution de l'air, le bruit, le changement climatique et l'épuisement des ressources énergétiques constituent une source d'inquiétude pour les pouvoirs publics.

Alstom est aujourd'hui convaincu que seule la mobilité électrique, partagée, fluide, connectée, peut permettre de répondre aux besoins de mobilité dans des conditions durables. De par ses avantages en termes de qualité de l'air, d'utilisation de l'espace, de sécurité, d'efficacité énergétique et d'émissions de CO₂, le rail constitue une véritable alternative durable au transport routier et joue un rôle clé pour le développement des systèmes globaux durables de transport.

Alstom développe ainsi des solutions ferroviaires globales, performantes et durables, et s'attache à les rendre toujours plus attractives tout en réduisant leur coût sur leur cycle de vie.

Favoriser l'accès au transport pour tous et contribuer au développement urbain

L'accès au transport est un facteur clef de compétitivité pour les acteurs économiques et un enjeu essentiel pour les populations défavorisées.

En France, on estime que 20 % de la population en âge de travailler peine aujourd'hui à se déplacer ⁽¹⁾ alors que dans les pays en voie de développement ce pourcentage peut monter à plus de 80 % ⁽²⁾. Les infrastructures urbaines de transport donnent l'opportunité à des populations qui ne disposent pas d'un moyen de transport individuel de trouver un travail, de bénéficier de soins médicaux, d'accéder à l'éducation et aux services culturels.

La congestion urbaine, quant à elle, coûte annuellement environ 1 % de PIB en Europe ⁽³⁾ et plus encore dans les villes de pays émergents, du fait de la perte de temps utile pour les voyageurs et de la réduction de la productivité. Dans les villes bien équipées en transport public et encourageant les modes doux, les coûts du transport pour la communauté peuvent en revanche être réduits de 50 % ⁽⁴⁾.

Alstom développe des projets de transport urbain qui participent activement au développement durable de la ville, en offrant un accès au transport à l'ensemble des habitants, en favorisant l'inclusion sociale et en maximisant la capacité de transport tout en limitant l'usage de l'espace :

- Les projets de tramway disposent d'une capacité de transport deux à trois fois supérieure à celle d'une ligne de bus pour une empreinte au sol équivalente et favorisent l'inclusion sociale, en créant une connexion physique entre différents quartiers d'une ville. Ils permettent aussi souvent une refonte globale du paysage urbain avec la rénovation de la voirie et une utilisation plus équilibrée de l'espace public favorisant les circulations douces, pour une attractivité accrue du territoire.

Par exemple, à Casablanca, au Maroc, le projet de tramway mis en service par Alstom en 2013 s'est accompagné de la rénovation de 32 km de voiries, de la création de 10 hectares de zones piétonnes et de la plantation de plus de 4 000 arbres, revalorisant les zones à proximité de la ligne. Cette ligne, la plus longue construite en une seule fois, permet désormais de relier les zones moins favorisées avec le centre-ville. Les habitants bénéficient largement du projet ce qui se traduit par une hausse de la fréquentation de 30 % en 2015 comparé à 2013.

- Avec une capacité de transport jusqu'à 100 000 personnes par heure par direction, les systèmes de métro offrent quant à eux une capacité de transport qu'aucun autre système urbain ne peut égaler. Leur capacité peut être progressivement augmentée pour accompagner le développement urbain. Ainsi, la ligne 1 du métro de Panama 1, livrée par Alstom en avril 2014, affiche ainsi un fort développement avec aujourd'hui plus de 200 000 passagers par jour, ce qui a conduit les autorités à annoncer en décembre 2015 une extension du projet pour rallonger les rames de trois à cinq voitures et mettre en service six nouvelles rames sur le réseau.
- Pour les longs trajets quotidiens au sein de zones périurbaines en expansion, les trains suburbains et tram-trains d'Alstom qui circulent sur les réseaux urbains et les lignes principales constituent également des solutions de transport public de grande capacité confortables et fiables, tandis que les trains régionaux offrent également au quotidien un service efficace de transport domicile-travail entre les nouvelles zones urbaines. En reliant les territoires, ils contribuent à leur croissance économique.

Réduire les impacts environnementaux du transport

Le transport représente aujourd'hui 28 % de la consommation finale d'énergie au niveau mondial et 23 % des émissions de CO₂ ⁽⁵⁾ liées à la combustion. Entre 1990 et 2011, les consommations d'énergie et les émissions de CO₂ ont augmenté de plus de 50 %, notamment en raison du développement du transport routier ⁽⁶⁾. Pour espérer atteindre l'objectif inscrit dans l'accord de Paris de limiter le réchauffement climatique à + 2 °C ⁽⁶⁾, il est ainsi indispensable de favoriser les modes dont les empreintes carbone sont les plus faibles.

Le transport ferroviaire est déjà l'un des modes de transport les plus efficaces sur le plan énergétique. Il ne représente en effet que 2 % de la consommation énergétique finale liée au transport, alors que le rail assure le transit de 8 % des passagers et des marchandises mondiales ⁽⁶⁾.

Ces bonnes performances reflètent l'efficacité intrinsèque du transport ferroviaire. La poursuite du développement de nouvelles sources d'énergies propres et renouvelables permettra au secteur ferroviaire d'améliorer encore dans le futur ses bonnes performances environnementales.

(1) Secours catholique – *La Fracture Mobilité*, 2014.

(2) International Transport Forum 2011 – *Transport to Society*.

(3) Site Internet de la Commission européenne – section Mobilité Urbaine 2015.

(4) UITP.

(5) UIC-IEA *Railway Handbook on Energy Consumption and CO₂ Emissions 2015*.

(6) Objectif d'augmentation maximum fixé par la CCNUCC pour le siècle en cours.

En matière d'émissions de CO₂, les émissions par passager transporté par le rail sont en général inférieures à celles des autres modes de transport motorisés.

ÉMISSIONS DE CO₂ PAR PASSAGER/KM



Sources : Pour le rail : EU27 – UIC-IEA *Railway Handbook* 2015 ; pour les autres modes de transport : ministère français de l'Environnement, SNCF, RATP, et UK DEFRA.

Par ailleurs, Alstom a fait réaliser par le Cabinet Carbone 4 le bilan carbone comparé de systèmes de tramway par rapport à d'autres solutions de transport urbain. L'empreinte carbone du système tramway ⁽¹⁾ sur une durée de 30 ans, en intégrant construction et opérations, est plus de deux fois inférieure à celle d'une solution de Bus à Haut Niveau de Service diesel et inférieure de plus de 30 % à celle d'une ligne Bus à Haut Niveau de Service hybride.

Enfin dans les métropoles internationales, les émissions atmosphériques dues au transport routier, notamment les particules résultant des échappements de diesel et de l'usure des pneus ainsi que les rejets de NOx et SOx, contribuent considérablement à la détérioration de la qualité de l'air. Les émissions directes liées aux opérations de trains urbains sont très largement inférieures à celle générées par les bus routiers. L'étude réalisée par le cabinet Carbone 4 et Alstom a ainsi démontré que pour une ligne de tramway les émissions de poussières fines évitées par rapport à un système de bus étaient de l'ordre de 300 kg par an par ligne.

Dans ce contexte, Alstom propose des solutions de transport capacitaires et attractives permettant d'encourager la transition vers des systèmes de transport durables basés sur une mobilité électrique et partagée.

Promouvoir une mobilité électrique et partagée

Aujourd'hui, le trafic ferroviaire passagers au niveau européen est déjà alimenté à plus 80 % en électrique, Alstom continue toutefois d'adapter son offre pour proposer une alternative aux trains alimentés en diesel.

Alstom développe une nouvelle génération de trains régionaux à zéro émission, équipés d'une motorisation par pile à combustible. Depuis 2014, Alstom a signé, pour ce projet, des lettres d'intention avec les *Länder* allemands de Basse-Saxe, de Rhénanie du Nord-Westphalie, de Bade-Wurtemberg, et avec les autorités des transports publics de Hesse. Le nouveau train sera issu de la gamme CORADIA™, le train régional d'Alstom. Il ne produira aucune émission et le niveau de bruit sera radicalement réduit. De plus, il consommera moins d'énergie grâce à un système de stockage ainsi qu'à un système intelligent de gestion de l'énergie et de la puissance. Les nouvelles chaînes de traction alimentées par des piles à combustible sont actuellement en test au banc d'essai. Deux prototypes de train seront testés en service commercial en 2018.

Alstom a également conçu une locomotive de manœuvre hybride, la PRIMA H3™, alliant un générateur diesel, un moteur de traction électrique et des batteries. Cette technologie réduit la consommation de carburant de près de 50 % par rapport aux solutions classiques et permet de limiter les émissions et les nuisances sonores pour les opérations à l'intérieur des bâtiments. Les cinq premières locomotives hybrides ont été livrées en 2015 notamment à Volkswagen, et sont en service commercial.

Pour les systèmes urbains, Alstom a aussi développé SRS™, une nouvelle solution d'alimentation sans caténaires. SRS™ permet la recharge rapide d'une large gamme de véhicules équipés d'autonomie embarquée à chaque arrêt en station via un équipement compact et discret installé au sol. Elle peut équiper les tramways disposant d'un système d'autonomie embarqué mais également les bus électriques. Dans ce cas, l'alimentation des véhicules est assurée par des bornes de rechargement installées aux arrêts ou en terminus. La technologie SRS est éprouvée, sûre et fiable car elle est dérivée d'APS™, le système d'alimentation électrique au sol conçu par Alstom.

Optimiser les systèmes de transport

Le coût et la durée de construction des infrastructures est un enjeu significatif pour le développement du transport ferroviaire. Alstom développe des solutions qui permettent d'optimiser l'utilisation et la construction des infrastructures.

Optimiser l'utilisation des infrastructures existantes pour ajuster les capacités de transport

Pour le pilotage des métros automatiques, le système de signalisation URBALIS™ Fluence développé par Alstom garantit une disponibilité opérationnelle maximale. Grâce à une architecture novatrice des équipements au sol, les pannes sont moins fréquentes, les zones affectées réduites et l'exploitation en mode dégradé est facilitée. L'augmentation de l'intelligence embarquée permet de réduire jusqu'à 60 secondes l'intervalle entre les rames ce qui permet d'augmenter la capacité de transport sans modifier l'infrastructure ferroviaire.

Par ailleurs, grâce au programme d'homologation des trains Regiolis issus de la gamme CORADIA™, SNCF et les régions françaises peuvent exploiter leur matériel régional en unités multiples de trois et de quatre rames, permettant ainsi une plus grande souplesse en adéquation avec les pics de fréquentation. Par exemple, depuis janvier 2016, SNCF et la région Picardie proposent ainsi un aller-retour quotidien entre Laon et Paris (France) pour 1 000 passagers, grâce à l'exploitation du matériel de la version Regiolis de la plateforme CORADIA™ Polyvalent conçue pour les régions françaises d'Alstom, en unités multiples de trois rames.

Le PENDOLINO™ est également un train versatile qui permet des vitesses plus grandes dans toutes les configurations existantes entre les trains régionaux et les trains à très grande vitesse. Lorsque le volume de trafic passagers ou d'autres raisons ne justifient pas la construction de lignes à très grande vitesse, ce train offre la meilleure façon de réduire les temps de trajet en optimisant l'utilisation de l'infrastructure existante.

(1) Hypothèse : cas d'étude en Belgique.

Enfin l'EURODUPLEX™ est le seul train à très grande vitesse à deux niveaux dans le monde et qui peut transporter 20 à 40 % de passagers de plus que les trains à un seul niveau, de façon très confortable.

Tous ces exemples démontrent la capacité d'Alstom à accompagner ses clients pour tirer le meilleur profit de leurs infrastructures de transport.

Optimiser la construction pour faciliter les nouveaux projets d'infrastructure

Afin de faciliter l'intégration des projets en zone urbaine, Alstom s'attache également à développer des solutions optimisées clefs en main et performantes :

- ATTRACTIS™, le nouveau système tramway Alstom, peut, grâce à une gestion de projet optimisée et de nouvelles méthodes de construction, être livré en un temps record de 30 mois (pour une ligne de 12km). Le système clef-en main comprend le tramway CITADIS™, les travaux de voirie, l'infrastructure associée (voies, alimentation électrique, stations et systèmes d'information), les systèmes de contrôle, la billettique et le dépôt de maintenance. Cette solution permet de réduire les investissements jusqu'à 20 % par rapport à un système classique, les nuisances associées à la présence du projet en cœur de ville et l'impact carbone de la phase construction de plus de 20 % par la réduction des quantités de matériaux mis en jeu par rapport à un projet de tramway standard.
- AXONIS™, le système de métro léger, rapide à construire, économique et facile à insérer dans l'environnement urbain, répond particulièrement aux besoins des villes connaissant une croissance rapide et une forte densité de population. Cette solution unique combine les sous-systèmes d'Alstom les plus performants de façon standardisée et optimisée : la gamme de métros METROPOLIS™, la signalisation URBALIS™, le système de récupération d'énergie HESOP™, ainsi que l'infrastructure construite à base de sections en viaduc composée de modules préfabriqués et de sections au niveau du sol ou même en tunnel.

De plus, la technique de pose de voie mécanisée APPITRACK™ permet une pose quatre fois plus rapide que les procédés classiques et réduit donc la durée des chantiers et les nuisances potentielles associées.

Développer des systèmes de transport intelligents et multimodaux

Alstom est convaincu que l'infrastructure ferroviaire doit constituer l'épine dorsale des systèmes de transport, qui doivent être connectés aux systèmes d'information. Par exemple, le système de tramway optimisé ATTRACTIS™ est d'ores et déjà compatible avec ITxPT (*Information Technology for Public Transport*), l'initiative de définition d'une architecture informatique ouverte des systèmes de Transport Publics. Cela permet d'assurer l'interopérabilité entre les systèmes informatiques, d'harmoniser l'intégration multimodale des systèmes de transport urbain et de proposer aux passagers des services de mobilité innovants.

Alstom a également lancé un programme de digitalisation qui vise à valoriser le potentiel des nouvelles technologies digitales pour développer le train connecté et proposer de nouveaux services à forte valeur ajoutée.

Dans ce cadre, Alstom a organisé en mars 2016 une collaboration inédite avec l'École 42, une école de programmation située à Paris, au travers d'un Hackathon sur le thème du métro connecté. En travaillant à partir des données publiques sur les transports et la ville de Paris ainsi que les données extraites de rames de métro existantes, les équipes disposaient 48 heures pour imaginer le métro de 2030. L'objectif était d'identifier comment les technologies digitales pouvaient s'appliquer à un mode de transport urbain qui compte déjà plus d'un siècle d'existence pour proposer une mobilité connectée révolutionnant l'expérience voyageur au travers de prototypes d'applications mobile, de services, ou d'IoT (Internet des objets).

CONCEVOIR DES SYSTÈMES FERROVIAIRES DURABLES

En matière de produits et services, Alstom privilégie systématiquement une approche axée sur le cycle de vie des produits qui maximise les bénéfices environnementaux et économiques au fil du temps.

L'éco-conception des produits et services

Les priorités définies dans la politique d'éco-conception d'Alstom incluent :

- l'efficacité énergétique des systèmes ferroviaires ;
- la réduction des émissions sonores et des vibrations ;
- l'utilisation de matières premières propres, recyclables et naturelles ;
- la réduction des émissions atmosphériques ;
- la gestion de la fin de vie des produits, notamment pour les activités de maintenance.

Cette politique est déployée dans les processus de conception qui permettent de garantir la conformité lors de l'exécution des projets, avec le soutien d'un réseau d'environ 100 experts (éco-concepteurs, acousticiens, experts matériaux, énergéticiens...).

Dès 2014, des tableaux de bord éco-conception ont été établis pour définir et suivre la mise en œuvre des objectifs de performance environnementale des solutions de référence. Ces tableaux de bord sont

déployés progressivement aux trains urbains et grandes lignes et seront étendus dans le futur aux produits d'infrastructure et aux systèmes.

Des analyses de cycle de vie sont menées pour déterminer les aspects environnementaux significatifs, identifier les pistes d'amélioration et aider aux choix techniques dans de nombreux projets tels que de nouveaux métros ou tram-trains et la version Regiolis de la plateforme CORADIA™ Polyvalent conçue pour les régions françaises. Les Déclarations Environnementales Produits offrent aux parties prenantes une vue exhaustive des impacts sur l'environnement tout au long du cycle de vie. En 2015, Alstom a publié trois déclarations rendant visible la performance de ses solutions CORADIA™ polyvalent (train régional), métro de Montréal et CPP4 URBALIS 500 (équipement électronique d'une solution de signalisation métro).

En 2015, les efforts significatifs ont été poursuivis pour rationaliser et optimiser les pratiques en matière d'analyse de cycle de vie sur l'ensemble des plateformes, ce qui aidera à déployer les analyses de cycle de vie dans le futur de façon plus efficace et plus systématique. La méthode d'analyse environnementale applicable aux produits développée en 2014 sur la base des résultats d'analyses de cycle de vie est déployée progressivement. Celle-ci a d'ores et déjà été mise en œuvre efficacement dans les unités de Villeurbanne, Le Creusot et Reichshoffen.

En ce qui concerne les équipements de signalisation, le bloc de sécurité IMPN – qui permet de mettre en sécurité les équipements de traction en cas d'anomalie de fonctionnement (tel que le sens de marche non valide), est le premier à avoir bénéficié d'une démarche complète d'éco-conception. Sa performance environnementale a été améliorée globalement de plus de 30 % et sa consommation de ressources naturelles sur l'ensemble du cycle de vie réduite de 56 %. Il est également plus léger de 30 % par rapport à l'ancien bloc. La performance environnementale de cet équipement a été publiée en conformité avec l'ISO 14025.

L'amélioration de l'efficacité énergétique

Conscient que l'efficacité énergétique est un enjeu majeur pour le secteur des transports, Alstom s'attache en permanence à réduire la consommation énergétique de ses trains et systèmes. Les trains conçus aujourd'hui consomment ainsi jusqu'à 20 % de moins que les précédentes générations.

Alstom est le premier constructeur à avoir annoncé son engagement de réduire encore la consommation énergétique de ses solutions de transport de 20 % d'ici à 2020 (par rapport au niveau de 2014) mesuré en Wh/passager.km.

Alstom a également défini son plan d'action énergie qui repose sur :

- le suivi systématique de la performance des solutions ;
- l'innovation pour l'efficacité énergétique ;
- la collaboration avec les acteurs de la chaîne de valeur.

Le suivi de la performance des solutions

Alstom a défini un indicateur-clé de performance énergétique de ses solutions. L'indicateur global consolide, sur la base d'une moyenne pondérée par les ventes, la réduction de la consommation d'énergie pour l'ensemble des solutions standardisées de son portefeuille produit (trains) et des projets représentant un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard d'euros.

En 2015, la Société a établi des méthodologies standards de simulation de la consommation d'énergie, basées sur des jeux d'hypothèses définis pour chaque type de train entrant dans le calcul de l'indicateur (profil de mission, occupation, température...) afin d'assurer l'homogénéité des données collectées. Au cours de l'année fiscale, Alstom a ensuite lancé la simulation de consommation d'énergie des solutions métro, régionales et grandes lignes du portefeuille produit. Les premiers résultats de l'indicateur consolidé seront publiés à la fin de l'exercice fiscal 2016/17.

L'innovation pour l'efficacité énergétique

L'innovation est un moteur fondamental de l'amélioration de la performance énergétique. Alstom s'efforce de déployer, là où elles sont pertinentes, les meilleures technologies disponibles déjà éprouvées, telles que :

- la réduction de la masse par l'utilisation de matériaux composites et la re-conception de pièces ;
- l'optimisation de l'aérodynamisme ;
- une meilleure efficacité des systèmes de traction électrique ou diesel (moteurs à aimants permanents, système de pilotage des blocs-moteur optimisé, nouvelles chaînes de traction, auxiliaires de traction performants) ;
- des équipements auxiliaires de confort à faible consommation (éclairage, chauffage et conditionnement de l'air) ;

- l'amélioration du freinage électrique incluant le freinage électrique jusqu'à l'arrêt complet ;
- des solutions efficaces de stockage de l'énergie ;
- des modes de veille optimisés.

Par exemple, le métro sur pneus de dernière génération destiné à équiper le réseau de Paris – MP14 a été conçu pour réduire la consommation d'énergie jusqu'à 20 %. Il est notamment équipé d'un moteur plus performant, d'un éclairage LED et son freinage 100 % électrique récupère l'énergie et la réinjecte sous forme d'électricité dans le réseau, limitant ainsi l'émission des particules fines provenant des plaquettes de frein, ce qui contribue à limiter la pollution de l'air et à réduire la consommation d'énergie.

Les nouvelles locomotives PRIMA H4™ récemment acquises par la société SBB Infrastructure sont équipées de deux groupes moteurs, couplées à un système *start & stop* qui permet de réduire la consommation d'énergie de 20 %.

La sous-station réversible HESOP™ développée par Alstom pour les réseaux urbains et suburbains permet également de réaliser des économies significatives en opération. En effet, elle permet de réinjecter dans le réseau la quasi-totalité de l'énergie électrique susceptible d'être récupérée sur les trains équipés d'un système de freinage régénératif. HESOP™ permet de limiter la dispersion de chaleur pour les opérations souterraines et réduit donc également les besoins de ventilation associés. À ce jour, plus de 100 convertisseurs HESOP™ ont été commandés ou livrés, par exemple pour le tramway T1 de Paris (France), le métro de Londres (Royaume-Uni) – en service commercial à la station de Cloudesley Road, la ligne de tramway suburbain de Milan-Desio-Seregno (Italie), le métro de Riyad (Arabie Saoudite), le tramway de Sydney (Australie) et le métro de Panama.

Alstom développe également de nouveaux types de trains avec des performances énergétiques en rupture technologique : train zéro-émission pour remplacer les trains régionaux diesel pour le marché allemand et nouvelle génération de trains à très grande vitesse.

Alstom s'efforce de développer de nouveaux sous-systèmes basés sur des technologies innovantes qui pourront dans le futur contribuer à la performance générale des trains et systèmes : systèmes de refroidissements hautement performants, convertisseurs au carbure de silicium, stockage d'énergie embarqué...

Enfin pour réduire la consommation d'énergie des systèmes existants, Alstom développe une gamme complète de services en matière d'efficacité énergétique, qui comprend des solutions de cartographie énergétique et d'optimisation permettant de déterminer les principaux usages de l'énergie et proposer des améliorations, la mise en œuvre d'outils d'éco-conduite. Les services de rénovation visant la performance énergétique dans les principaux sous-systèmes consommateurs tels que la traction, le chauffage et la ventilation ou la récupération d'énergie de freinage.

Ainsi, Alstom réalise actuellement un contrat pour STC (*Sistema de Transporte Colectivo*) qui opère le métro de la ville de Mexico, pour la rénovation de 85 métros. Le précédent contrat similaire de modernisation à Mexico (MP82) a permis d'obtenir jusqu'à 35 % de réduction de la consommation d'énergie.

Collaboration avec la chaîne de valeur

L'amélioration de l'efficacité énergétique implique d'allier la connaissance des matériels avec les données opérationnelles. La collaboration avec les clients, opérateurs et fournisseurs dans ce domaine est essentielle.

De nombreuses initiatives sont mises en œuvre en ce sens avec des clients en France, au Brésil ou encore en Irlande. Elles portent sur les mesures d'énergie, les tests de stockage d'énergie et tests de pompe à chaleur, de nouveaux systèmes de gestion des énergies, les systèmes de pilotage des auxiliaires, etc. Par exemple, grâce à un programme collaboratif avec la *Railway Procurement Agency*, l'agence irlandaise en charge du développement des infrastructures ferroviaires, deux tramways de Dublin ont été équipés d'appareils de mesure intelligents pour analyser les principales sources de consommation d'énergie. Des solutions d'optimisations ont également été testées comme un stockage d'énergie pour la récupération d'énergie de freinage et le pilotage ajusté du système de ventilation chauffage.

L'intégration de l'innovation fournisseur est également un enjeu clé. La collaboration avec la société Calyos a ainsi été essentielle pour adapter au ferroviaire la technologie des systèmes de refroidissement hautement performants développés pour l'aéronautique.

Afin d'améliorer l'efficacité énergétique au niveau des systèmes ferroviaires globaux, Alstom a également travaillé en 2015 en partenariat avec des organisations de premier plan à l'intégration d'éléments des réseaux intelligents « Smart Grids » dans les systèmes ferroviaires à travers les projets :

- IN2RAIL – qui a pour but de travailler sur la mesure d'énergie intelligente au niveau du système ferroviaire ;
- Osiris – pour développer des solutions de centre énergétique (« *energy hub* ») destinées au transport urbain (avec la RATP) ;
- Merlin – afin d'étudier des solutions de gestion de trafic efficaces sur le plan énergétique et une nouvelle génération de sous-stations pour les lignes grande vitesse (avec SNCF).

Réduction des niveaux de bruit

Le bruit est une préoccupation de premier plan, incontournable pendant la phase de conception et de validation d'un nouveau projet et fondamentale pour le confort des passagers. Pour cela, des outils de simulation sont développés par Alstom permettant de couvrir la totalité du système ferroviaire. Ils permettent d'aboutir à des solutions optimisées intégrant les dernières innovations, telles que :

- silencieux adaptatifs pour diminuer le bruit lié aux moteurs de traction ;
- stratégies optimisées de contrôle de la traction afin de maîtriser les bruits à fort caractère tonal ;
- forme optimisée de roue afin de minimiser le rayonnement acoustique tout en respectant les critères de fiabilité et de fatigue (mis en œuvre sur les PENDOLINO™ dans le cadre du contrat avec l'opérateur polonais PKP) ;
- conception et mise en place de bancs d'essai sophistiqués permettant de caractériser les transformateurs de puissance comme si installés dans un train ;
- études psycho-acoustiques des bruits relatifs aux sièges des trains grande vitesse ;

- développement de systèmes d'information aux passagers intelligemment intégrés aux intérieurs et permettant ainsi une intelligibilité optimisée ;
- développement de systèmes de silencieux permettant de réduire la quantité de matériau acoustique dans les conduits de climatisation (ex. : métro de Riyad).

Ces outils permettent de considérer la qualité sonore comme un critère de conception à part entière.

En matière d'infrastructure, le bruit est également un enjeu. Alstom a ainsi co-développé des traverses à haute atténuation, qui constituent une alternative à la dalle flottante et permettent d'obtenir les mêmes niveaux de performance sonore à moindre coût. Ce co-développement réalisé avec Sateba, un leader mondial dans la fabrication de traverses, a été éprouvé en France et en Grande Bretagne en opération. Ce système est en cours de déploiement sur le projet Crossrail C610 pour remplacer les installations existantes (4 500 unités). Sa mise en œuvre est également prévue sur le projet de métro de Riyad (5 000 unités).

L'utilisation de matériaux propres et recyclables

Alstom favorise les matériaux recyclables dans ses choix de conception. Suite aux derniers développements en matière d'éco-conception, les trains sont désormais, en moyenne, recyclables à plus de 92 % et valorisables à plus de 97 % (y compris la valorisation sous forme d'énergie). En particulier, le métro de Montréal auquel a contribué Alstom est recyclable à 96 %, le CORADIA™ Polyvalent dans sa version pour les régions françaises, Regiolis, est quant à lui revalorisable à 98,5 %.

Des actions sont aussi mises en œuvre pour réduire la quantité de consommables nécessaires dans les processus de maintenance et pour étendre la durée de vie des pièces. Par exemple, sur les nouveaux bogies proposés pour le CITADIS™ X05, la durée de vie de la roue a été allongée de plus de 30 % comparée à la génération précédente.

La conception permet aussi de réduire les risques et d'anticiper la fin de vie en :

- privilégiant les peintures hydrosolubles et les huiles biodégradables dans la plupart des trains ;
- privilégiant le rivetage et le boulonnage lors de l'assemblage des pièces pour en faciliter le recyclage ;
- mettant à disposition des clients des informations relatives à la sécurité des matériaux et des instructions quant à la déconstruction ;
- assurant le suivi et la substitution des matières dangereuses ciblées par le règlement européen sur l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et la restriction des produits chimiques (REACH⁽¹⁾).

Depuis cinq ans, la démarche sur les substances, menée en collaboration avec tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, a permis de détecter et résoudre de nombreux cas d'utilisation de substances annexes XIV ou candidates du règlement REACH. Pour des informations détaillées, se reporter à la section « Performance environnementale/ Gestion de substances controversées ».

(1) Règlement européen n° 1907/2006 du Parlement européen et du Conseil, du 18 décembre 2006, concernant l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et la restriction des substances chimiques.

L'intégration dans l'environnement urbain

Lorsque les projets de transport s'inscrivent dans le cœur des villes au riche patrimoine architectural, l'esthétique amène à privilégier des solutions sans caténaire.

Alstom est le seul constructeur disposant d'une gamme complète de solutions d'alimentation sans caténaire pour les tramways, à même de répondre aux besoins de l'ensemble de ses clients : alimentation électrique par le sol (APS™), la seule technologie éprouvée fonctionnant sans caténaire sur une distance illimitée, et batteries ou super capacités embarquées offrant de l'autonomie sur de petites distances. Par exemple, à Rio de Janeiro (Brésil), pour le projet VLT Carioca, c'est une solution combinée intégrant l'APS™ et des super capacités embarquées, pour franchir les zones sans alimentation et récupérer l'énergie de freinage, qui est en cours d'installation. Cette ligne entrera partiellement en opération prochainement pour les Jeux Olympiques.

En France, les futures lignes du tramway circulant sur les lignes Ouest-Est & 3 de la Métropole Nice Côte d'Azur fonctionneront également sans Ligne Aérienne de Contact (LAC) sur l'ensemble de la partie en surface du tracé (en dehors des tunnels). C'est une exigence de la Métropole Nice Côte d'Azur qui reflète sa volonté d'intégrer la nouvelle ligne de tramway dans le paysage urbain tout en préservant l'architecture de la ville. Alstom fournira donc, en première mondiale, sa dernière technologie de pointe de recharge statique par le sol, SRS™ couplée à d'un dispositif embarqué de stockage d'énergie. Elle permettra de charger le tramway lorsqu'il est à l'arrêt en station en moins de 20 secondes, de façon automatique et sécurisée. Les futures rames de la ligne Ouest/Est de tramway, équipées de cette technologie, pourront donc se recharger à chaque station pendant l'échange de voyageurs, sans temps d'attente supplémentaire aux arrêts et sans intervention des conducteurs.

La sécurité produit intégrée à la conception

La sécurité des produits est un véritable enjeu pour l'industrie ferroviaire et un facteur important de marché dans le secteur. La performance des produits Alstom dans ce domaine est bien reconnue.

La politique Qualité et Sécurité d'Alstom a été mise à jour en septembre 2015. Pour le déploiement de cette politique, une procédure relative à la sécurité ferroviaire est en place et définit trois besoins :

- garantir que la sécurité est mise en œuvre et démontrée dans les systèmes et produits livrés aux clients ;
- maintenir la sécurité durant les phases opérationnelles et de maintenance avec une gestion appropriée des activités de maintenance lorsqu'elles sont réalisées par Alstom ;
- reporter et gérer toutes les situations avec un enjeu potentiel en matière de sécurité en service commercial, ceci en collaboration avec les clients et fournisseurs impliqués.

Les processus de sécurité ferroviaire définis au niveau d'Alstom sont renforcés par des instructions de déploiement relatives à la sécurité dans les activités de signalisation, plateformes trains, services, plateformes infrastructure et systèmes.

De plus, les manuels d'Alstom relatifs à l'Organisation et à la Qualité définissent des règles claires en termes de responsabilité produits et d'autorisation de sécurité. Ces règles et cette gouvernance s'appliquent à l'ensemble des activités partout dans le monde.

Des actions d'amélioration continue sont aussi mises en place :

- amélioration de la sécurité des produits par la prise en compte du retour d'expérience ;
- travail collaboratif avec des journées dédiées à la sécurité ferroviaire et regroupant le réseau des experts sécurité Alstom et faisant intervenir les clients et organismes extérieurs ;
- renforcement de la culture de la sécurité au sein d'Alstom par une campagne de formation, déployée à plusieurs niveaux, et ciblant tous les employés à travers différents types de sessions.

Une nouvelle expérience du voyage

Face à un monde en pleine mutation où le besoin de déplacement prend une place prépondérante dans la vie des citoyens, Alstom s'est dotée d'une compétence spécifique dans le domaine de l'expérience du passager, avec la volonté de concevoir des solutions de mobilité qui offrent une expérience de voyage valorisante. Par l'écoute de ses clients, par la compréhension des comportements et attentes de leurs voyageurs, le Groupe est ainsi en mesure de construire une gamme complète de produits et services adaptés, proposant le niveau de confort, sécurité et plaisir le plus approprié.

Devant un enjeu majeur de capacité dû à la croissance démographique, les équipes d'Alstom, de la stratégie amont à la réalisation, axent leurs réponses sur des véhicules totalement accessibles. La dernière génération de métro sur pneu (MP14) conçu pour la RATP à Paris intègre des accès dégagés qui maximisent les flux entrants et sortants. L'intuitivité des usages est renforcée grâce à des éclairages intelligents couplés aux annonces visuelles et sonores, de même les nouvelles assises prennent en compte les multiples morphologies.

De nombreuses innovations enrichissent la perception de bien-être à bord. Par exemple sur le CITADIS™ X05, les surfaces vitrées agrandies offrent une vue panoramique sur l'extérieur et la fluidité est renforcée par des doubles portes disposées sur l'ensemble du train. Sur la version pour la métropole de Nice Côte d'Azur, un soin particulier est apporté aux détails, le design relie élégamment les sièges en créant une large surface de préhension. Les futures rames TGV EURODUPLIX™ disposeront également en première classe d'un nouveau siège plus ergonomique, pivotant dans le sens de la marche, et équipé de prises électriques et USB individuelles.

Alstom travaille de façon globale sur l'amélioration de la capacité des trains, une meilleure flexibilité de conception des aménagements afin d'intégrer les évolutions futures et un niveau de confort plus adapté sur le plan :

- sonore : par exemple des cloisons acoustiques diffusant du son ;
- visuel : telles que de nouvelles technologies recréant la lumière naturelle ;
- thermique : par exemple à travers des contrôles individuels de température et de ventilation.

Alstom s'attache aussi à évaluer le niveau de confort de façon objective grâce à des outils de mesure chiffrée. Afin de maîtriser le même niveau de qualité perçue dans le temps, les composants d'aménagement sont conçus avec des formes et revêtements de surface facilitant le nettoyage pour une propreté maximale garantie, dans des matériaux résistant à l'usure naturelle et au vandalisme.

Pour compléter ces différentes innovations, Alstom a initié un programme de recherche visant à définir et expérimenter ce que serait la nouvelle expérience de mobilité connectée.

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Le rapport présente les résultats du Groupe en matière d'empreinte environnementale de ses sites tels que décrits dans la méthodologie (p. 251).

La gestion de l'environnement repose sur :

- la prise en compte de la problématique à tous les niveaux de l'entreprise ;
- la déclinaison des objectifs dans l'organisation et la revue périodique des résultats, dans les mêmes instances internes que pour les résultats financiers ;
- la mise en œuvre d'un programme environnement : développement et déploiement de standards internes, d'outils d'évaluation, d'actions de formation, de communication et sensibilisation auprès des collaborateurs ;
- une organisation EHS (« *Environment, Health & Safety* ») constituée d'un réseau d'environ 200 professionnels, animé et coordonné dans les régions et au niveau central.

Le Groupe a fait de l'excellence opérationnelle et environnementale l'un de ses cinq piliers stratégiques. Dans ce cadre et suite à la cession des activités énergie à General Electric, il s'est fixé de nouveaux objectifs environnementaux à l'horizon 2020 en prenant pour année de référence l'année 2014. À cette occasion, le Groupe a rationalisé le périmètre de consolidation de ses résultats environnementaux tel que décrit dans la

note méthodologique. Par conséquent, certains chiffres publiés pour l'année 2014 ont été revus dans le présent rapport.

Les principaux indicateurs environnementaux permettant de suivre les progrès d'Alstom dans l'atteinte de ses objectifs sont :

- Consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre (GES) rapportées à l'activité (intensités) ;
- Part de déchets valorisés ;
- Volume de déchets rapporté à l'activité (intensité) ;
- Consommation d'eau ;
- Émissions de composés organiques volatils (COV).

En 2015, le Groupe a atteint l'ensemble des objectifs annuels sauf pour l'intensité déchets, nouvel indicateur fortement impacté par la production de déchets d'un site, liée à une activité inhabituelle.

Dans cette section du rapport, les résultats environnementaux sont présentés en année calendaire et comparés à l'année de référence 2014 et les résultats liés aux certifications en année fiscale.

Les données relatives aux provisions et garanties pour risque en matière d'environnement sont disponibles dans le chapitre 4 Facteurs de risques, section « Risques liés aux réglementations dans le domaine de l'Environnement, la Santé et la Sécurité » (p. 144).

CERTIFICATION DES SITES

Objectif 2020 : Certification globale Alstom ISO 14001.

Objectif 2017 : Certification ISO 14001 de toutes les usines et Centres Régionaux de plus de 200 collaborateurs.

Résultat : À la fin de l'exercice 2015/16, 100 % des usines de plus de 200 collaborateurs sont certifiées ISO 14001, tandis que 60 % des Centres Régionaux de plus de 200 collaborateurs ont également obtenu

cette certification, résultat en ligne avec l'objectif intermédiaire de 2017. De plus, l'Italie et l'Espagne ont obtenu la certification globale pays ISO 14001. Certains sites ont également lancé le programme de certification sur une base volontaire.

Les exigences de la norme ISO 14001 sont par ailleurs intégrées au Système de Management Alstom et contribuent au processus d'amélioration environnemental des sites.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE

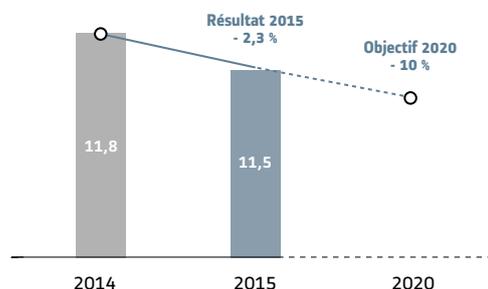
Objectif 2020 : Réduction de 10 % de l'intensité énergétique par rapport à l'année de référence 2014.

Objectif 2015 : Réduction de 2 % de l'intensité énergétique par rapport à l'année 2014.

L'intensité énergétique est définie par la quantité d'énergie consommée rapportée à l'activité d'Alstom. L'activité est mesurée en heures travaillées. La quantité d'énergie consommée est recalculée en prenant en compte le facteur climat. Ainsi la part d'énergie utilisée pour le chauffage est corrigée pour prendre en compte l'impact des températures hivernales sur la consommation d'énergie de chauffe. Cette correction se fait mensuellement par l'intermédiaire d'un facteur (« Degré Jour Unifié ») qui estime quotidiennement par zone géographique l'écart entre une température de référence et la moyenne des températures mesurées.

Résultat : À fin 2015, on constate une réduction de l'intensité énergétique de 2,3 % par rapport à l'année de référence. L'objectif annuel est atteint.

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE (en kWh/heures travaillées)



DÉTAIL DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE

(en GWh – valeurs brutes)	2014	2015
Gaz naturel	242 (*)	245
Butane ou propane et autres gaz	7	7
Fioul domestique	10	10
Vapeur / réseau de chaleur	30	35
Électricité	180	175
Charbon, fiouls lourds et autres combustibles	0	0
CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE TOTALE	469	472

Source : Alstom Teranga.

(*) Consommation de l'année de référence modifiée afin d'intégrer des corrections de données sur le site de Belfort sur lequel une nouvelle référence a été établie suite à la séparation des activités Transport et Énergie.

La consommation d'énergie du Groupe est quasi stable entre 2014 et 2015. Cela s'explique par une légère augmentation de la consommation d'énergie de chauffe (+ 1,4 %), compensée par une baisse de la consommation d'électricité de 2,6 %. Au global l'intensité

énergétique diminue de 2,3 % du fait de la correction apportée par le facteur climat et des actions mises en œuvre, qui seront poursuivies via le plan énergie à cinq ans qu'Alstom est en train de déployer.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES)

Émissions de GES liées aux opérations

Objectif 2020 : Réduction de 10 % de l'intensité des émissions de GES provenant de la consommation d'énergie par rapport à 2014.

Objectif 2015 : Réduction de 2 % de l'intensité des émissions de GES provenant de la consommation d'énergie par rapport à 2014.

L'intensité des émissions de gaz à effet de serre est définie par la quantité de GES provenant de la consommation d'énergie, exprimée en kilogrammes équivalent-CO₂ rapportée à l'activité d'Alstom. L'activité est mesurée en heures travaillées.

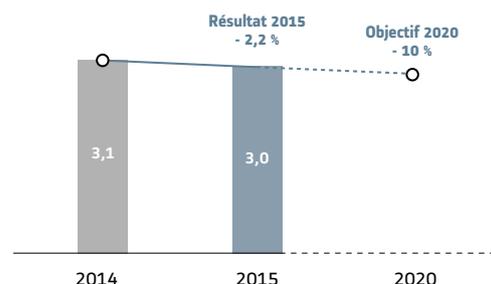
L'objectif de réduction de l'intensité des émissions de GES est directement lié à celui de réduction de l'intensité énergétique. La quantité de GES provenant de la consommation d'énergie tient compte du facteur climat tel que présenté dans la section « Consommation d'énergie ».

Le Groupe mesure séparément les GES provenant de la consommation d'énergie – largement majoritaires – et les émissions fugitives d'hydrofluorocarbures (HFC). À ce titre, seules les émissions de GES provenant de la consommation d'énergie sont prises en compte dans l'indicateur d'intensité.

Résultats : À fin 2015, l'intensité des émissions de GES provenant des consommations d'énergie a diminué de 2,2 % par rapport à l'année de référence 2014.

INTENSITÉ DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

(en kg équivalent CO₂/heures travaillées)



Détails des émissions de GES

(en kilotonnes équivalent CO ₂ – valeurs brutes)	2014 (*)	2015
Émissions de CO ₂ directes liées à la consommation de gaz naturel, butane, propane, charbon et fioul ⁽¹⁾	53	54
Émissions de CO ₂ indirectes liées à la consommation de vapeur, réseau de chaleur, électricité ⁽²⁾	70	69
Total des émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie	123	123
Autres émissions de CO ₂ directes, liées aux émissions fugitives de HFC	1	1
TOTAL DES ÉMISSIONS DE CO₂ LIÉES À LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET AUTRES ÉMISSIONS DIRECTES	124	124

Source : Alstom Teranga.

(1) Source : pour le gaz naturel, butane, propane les facteurs d'émissions CO₂ sont issus de « IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories (2006) ».

(2) Source : pour l'électricité, les facteurs d'émissions CO₂ sont issus de « 2015 The Climate Registry Default Emission Factors » – avril 2015.

(*) Les émissions ont été ajustées en utilisant pour tous nos sites les facteurs issus des sources mentionnées ci-dessus.

Les émissions directes et indirectes de CO₂ du groupe Alstom liées à la consommation d'énergie sont stables par rapport à 2014. L'intensité des émissions des GES suit la même tendance que l'intensité énergétique.

Les actions de réduction des consommations énergétiques mises en œuvre dans le cadre du plan énergie déployé par Alstom sur les cinq années à venir permettront de réduire les émissions de GES.

Émissions de CO₂ relatives aux déplacements professionnels

(en kilotonnes équivalent CO₂)

	2014	2015
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements par avion ⁽¹⁾	20 ⁽²⁾	24
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements en train ⁽¹⁾	1	1
Émissions de CO ₂ liées à l'utilisation de voitures à essence	1	1
Émissions de CO ₂ liées à l'utilisation de voitures diesel	5	5

Source : Alstom Teranga.

(1) Source : Carlson Wagonlit Travel (CWT) – les calculs de CO₂ éq. sont basés sur le guide 2011 (juillet) « DEFRA/DECC's GHG Conversion Factors » – Le calcul ne prend en compte que les trajets aériens suivis par CWT.

(2) Les chiffres de l'année 2014 ont été ajustés pour intégrer les déplacements en Afrique du Sud liés au projet « Gibela », qui n'avaient pas été imputés spécifiquement à Transport dans le précédent rapport.

En 2015, bien qu'Alstom ait maintenu un contrôle strict des déplacements par avion, en encourageant autant que possible l'usage du train et les réunions virtuelles, le nombre de déplacements a augmenté en lien avec l'activité et par conséquent les émissions de CO₂ dus aux voyages aériens aussi (+ 23 %). Les émissions liées au reste des déplacements sont restées stables.

Utilisation d'énergies renouvelables

Le Groupe a signé des contrats pour l'approvisionnement en électricité provenant de sources d'énergie renouvelables (dans les cas où cet approvisionnement est économiquement viable). Alstom est entièrement alimenté en électricité verte au Royaume-Uni ainsi qu'en Belgique. En France tous les sites, sauf celui de Petit-Quevilly, étaient au 31 décembre 2015 alimentés par au moins 30 % d'énergie d'origine renouvelable. En Allemagne, l'ensemble des sites est alimenté par plus de 30 % d'énergie verte.

CONSOMMATION D'EAU ET REJETS

Consommation d'eau

Objectif 2020 : Réduction de la consommation d'eau de 10 % par rapport à l'année de référence 2014.

Objectif 2015 : Réduction de la consommation d'eau de 2 % par rapport à 2014.

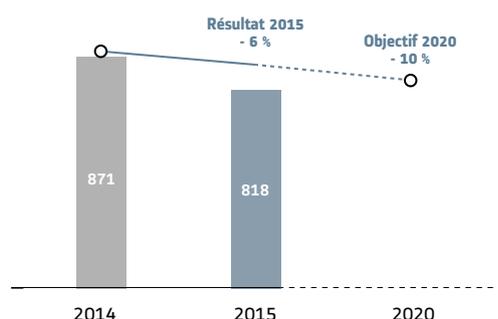
Cet indicateur est suivi du fait de la sensibilité de la ressource en eau, en particulier dans les régions en stress hydrique, et plus généralement dans les pays émergents où Alstom est en développement.

Résultats : En 2015, la consommation globale a diminué de 6 %.

Sites situés dans les zones en stress hydrique

Une attention particulière est portée aux sites situés dans les zones en stress hydrique très élevé et élevé ⁽¹⁾. Cette catégorie représente 22 sites permanents. Leur consommation a diminué de plus de 5 % en 2015, au-delà de l'objectif annuel de 2 %.

CONSOMMATION D'EAU (en milliers de m³)



(1) Suivant la carte de référence de WRI Aqueduct™.

Détails sur la consommation d'eau

(en milliers de m ³)	2014 (*)	2015
Eau du réseau public	633	590
Eau de nappe phréatique	238	228
Eau de surface	0	0
TOTAL DE LA CONSOMMATION D'EAU	871	818

Source : Alstom Teranga.

(*) Évolution par rapport aux chiffres publiés l'année dernière suite à la revue du périmètre de consolidation tel que décrit dans la note méthodologique.

Le Groupe a connu une nette amélioration de ses consommations d'eau directement liée à une meilleure gestion des fuites réseaux.

Rejets des eaux industrielles et pluviales

En 2015, 73 % des sites sont soumis à des obligations de contrôle sur la qualité ou la quantité des rejets aqueux. La diversité des obligations en

termes de nature et de valeurs maximales de rejet rend la consolidation de ces chiffres non pertinente au niveau Alstom. Cependant, Alstom s'assure, à travers un nouvel indicateur de conformité réglementaire des rejets créé en 2015, que la surveillance obligatoire est mise en œuvre et que les seuils autorisés sont respectés.

ÉMISSIONS DANS L'AIR

Émissions de composés organiques volatils non méthaniques (COV)

Objectif 2020 : Réduction de l'intensité des émissions de COV non méthaniques.

Objectif 2016 : Établir une mesure en intensité des émissions de COV non méthaniques.

Les émissions de COV représentent les polluants atmosphériques les plus significatifs rejetés par Alstom. Par ses programmes de substitution des peintures solvantées par des peintures aqueuses, Alstom a réussi à diviser par deux ses émissions de COV sur les cinq dernières années. Alstom continue à maintenir une attention particulière sur ces émissions avec l'ambition d'en diminuer l'intensité. Une réflexion est actuellement menée pour définir un indicateur pertinent corrélé à l'activité.

Résultats : À fin 2015, le total des émissions brutes de COV non méthaniques est resté quasi stable par rapport à 2014.

Détail sur les émissions de COV non méthaniques

(en tonnes)	2014	2015
Émissions de COV	146 (*)	150

Source : Alstom Teranga.

(*) Émissions de l'année de référence modifiées afin d'intégrer des corrections de données sur le site de Belfort.

Autres émissions

En 2015, 44 % des sites sont soumis à des obligations de contrôle sur la qualité ou la quantité des rejets atmosphériques. La diversité des obligations en termes de nature et de valeurs maximales de rejet rend la consolidation de ces chiffres non pertinente au niveau Alstom. Cependant, Alstom s'assure à travers un nouvel indicateur de conformité réglementaire des rejets créé en 2015 que la surveillance obligatoire est mise en œuvre et que les seuils autorisés sont respectés.

MATIÈRES PREMIÈRES

Alstom, du fait de ses activités, n'utilise pas une quantité significative de matières premières au sens propre, et plus généralement des produits semi-finis ou composants. Néanmoins, dans le cadre de sa politique de développement durable, Alstom encourage ses fournisseurs à réduire

autant que possible la quantité de matières premières. Pour plus d'informations sur l'approche « achats responsables », se référer à la section Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants.

NUISANCES SONORES

Ce sont les activités nocturnes d'Alstom, en particulier de maintenance dans les dépôts situés en milieu urbain, qui génèrent le plus d'impact. Le sujet est géré au niveau de chaque site afin de tenir compte des spécificités locales.

Ainsi par exemple au Royaume-Uni où l'activité de maintenance est très développée, la maîtrise et la minimisation des émissions sonores au voisinage des sites sont une priorité. C'est pourquoi les niveaux sonores sont suivis régulièrement aux abords des sites ou des zones de travaux.

Pour les travaux extérieurs, tels que les travaux de signalisation sur voies qui ont lieu généralement de nuit, des mesures de réduction des impacts sont prises telles que le choix des équipements pour assurer des niveaux sonores les plus faibles possible. Des engagements sont pris au travers de programmes avec les communautés locales et des réunions sont régulièrement organisées avec le personnel pour s'assurer que les règles et bonnes pratiques sont scrupuleusement suivies et mises en œuvre.

POLLUTION DES SOLS

Les activités actuelles et courantes d'Alstom ne génèrent pas de rejets dans les sols. Néanmoins, des dispositifs de prévention des fuites accidentelles sont déployés sur chaque site. Pour les sites anciens

potentiellement pollués par les activités du passé, Alstom a un programme de suivi et de gestion de ces problématiques et s'assure d'être en conformité avec les réglementations locales.

OCCUPATION DES SOLS

La majorité des sites de production sont implantés sur des zones dédiées à des activités industrielles de longue date. Lors des projets de développement de nouveaux sites ou de rénovation de sites existants, Alstom prend en compte la réglementation applicable en

matière d'imperméabilisation des sols et de maintien des espaces verts. L'empreinte foncière des sites industriels d'Alstom et les impacts environnementaux associés ne sont pas considérés comme significatifs et ne font donc pas l'objet d'une analyse détaillée.

GESTION DES DÉCHETS

Objectifs 2020 :

- maintien d'un taux de valorisation de l'ensemble des déchets supérieur à 80 % ;
- réduction de l'intensité de 10 % par rapport à l'année de référence 2014.

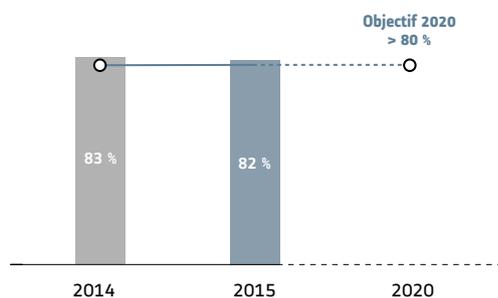
Objectifs 2015 :

- valorisation de 80 % de l'ensemble des déchets ;
- réduction de l'intensité déchets de 2 % par rapport à 2014.

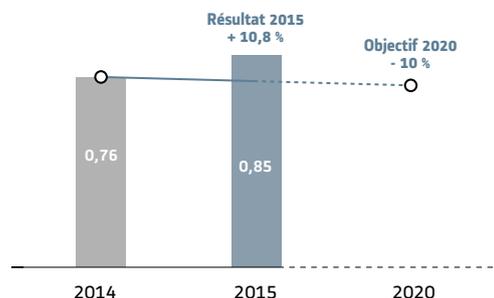
Le Groupe poursuit son objectif de valorisation de 80 % des déchets, en particulier dans les pays où la valorisation des déchets n'est pas développée. Il a par ailleurs défini un nouvel indicateur pour mesurer l'impact de ses activités sur la production de déchets. L'intensité déchets est définie par la quantité de déchets produits rapportée à l'activité d'Alstom. L'activité est mesurée en heures travaillées.

Résultats : À fin 2015, le taux de valorisation des déchets est de 82 %. L'objectif est atteint. L'intensité déchets quant à elle a augmenté de 10,8 % par rapport à 2014.

POURCENTAGE DE DÉCHETS VALORISÉS



INTENSITÉ DÉCHETS (en kg/heures travaillées)



Les premiers constats ne vont pas dans le bon sens (+ 10,8 %), mais il s'agit d'une première étape de mesure de la performance. Il convient de noter également que le site de Tarbes a connu une activité inhabituelle génératrice de déchets, impactant significativement le résultat global (environ 1 200 tonnes de déchets dangereux supplémentaires). Cet indicateur fera l'objet d'un suivi accru dans les prochaines années.

PRODUCTION DE DÉCHETS

(en tonnes)	2014	2015
Déchets dangereux	2 658	4 236
dont valorisés	1 635	1 790
Déchets non dangereux	27 710 (*)	28 860
dont valorisés	23 656	25 420
PRODUCTION TOTALE DE DÉCHETS	30 368	33 096

Source : Alstom Teranga.

(*) Consommation de l'année de référence modifiée afin d'intégrer des corrections de données sur le site de Ballarat.

GESTION DES SUBSTANCES CONTROVERSÉES

Gestion du risque amiante

L'utilisation d'amiante ou de matériaux contenant de l'amiante est rigoureusement interdite dans tous les produits du Groupe.

La gestion du risque d'exposition à l'amiante sur les sites opérationnels fait partie intégrante de la politique d'Alstom depuis de nombreuses années : diagnostic amiante des bâtiments (loués ou achetés) et des équipements, plan de retrait en fonction des risques, y compris dans les pays où l'amiante est autorisée. Le Groupe a mis en place des instructions encadrant les procédures de surveillance et de protection des personnels ; ces instructions ont été régulièrement revues et améliorées.

Dans ce cadre, Alstom maintient l'ambition d'éradiquer l'amiante des bâtiments dans des conditions économiquement et raisonnablement réalisables.

Application « proactive » de la réglementation portant sur l'utilisation des substances dangereuses et du règlement REACH

En tant que fournisseur de produits et services complexes intervenant dans un environnement international, Alstom est concerné par le règlement REACH ⁽¹⁾ (dans l'espace économique européen) et par des dispositions réglementaires du même type dans les autres régions, pour ses activités de conception, de production d'équipements et d'exécution de projets sur et à partir du territoire européen. Le règlement REACH étant le dispositif le plus contraignant, Alstom a édicté ses règles sur l'utilisation des substances dangereuses dans ses solutions sur la base de ce règlement tout en prenant en compte les spécificités des autres régions du globe.

Les impacts potentiels sur les articles et composants constitutifs des solutions Alstom sont principalement de deux natures :

- une obligation d'information des clients quant aux substances extrêmement préoccupantes (dites « SVHC ») ;
- un risque de défaut d'approvisionnement pour des substances critiques, lesquelles devraient être retirées de la vente par les fournisseurs.

Aujourd'hui, Alstom considère de façon générale qu'il :

- n'importe pas directement et ne fabrique pas de substances SVHC en quantité supérieure à 1 tonne par an dans ses entités européennes ; il ne lui est donc pas nécessaire d'enregistrer de substances chimiques ;
- ne fournit pas de produits contenant plus de 0,1 % en masse de substance SVHC et en quantité supérieure à 1 tonne par an, il ne lui est donc pas nécessaire de notifier à l'Agence européenne des produits chimiques (ECHA) ;
- a mis en place les dispositions visant à identifier la présence de substances très préoccupantes (SVHC) incluses dans la liste des substances candidates publiée par l'Agence européenne de produits chimiques (ECHA) ; Alstom substitue quand cela est techniquement réalisable ces substances et communique à ses clients la présence des SVHC dont la substitution n'est pas réalisable ;
- met en place des mesures pour limiter les risques humains et environnementaux relatifs à l'utilisation de produits chimiques.

Afin de s'assurer du respect de la réglementation, Alstom recourt à des représentants exclusifs pour l'importation de produits chimiques au sein de l'Espace Économique Européen, rappelle à ses fournisseurs les prescriptions concernant les substances et produits concernés par le règlement REACH et collecte auprès d'eux les informations sur la présence éventuelle de substances SVHC. Alstom identifie aussi les produits à risque par ses experts internes, utilise si nécessaire des produits de substitution et met à jour ses procédures internes de gestion des risques chimiques.

Depuis quatre ans, la démarche proactive d'Alstom a permis de détecter et résoudre de nombreux cas d'utilisation de substances extrêmement préoccupantes selon le règlement européen REACH.

Plus de 20 000 cas de composants ou pièces contenant une substance dite « candidate » ont été détectés depuis 2012. Ces composants sont mis sous surveillance, afin de progressivement remplacer ces substances, également qualifiées de « substances très préoccupantes », par des substances plus respectueuses de l'environnement. À ce jour, des remplacements ont été effectués pour 48 % des cas détectés. Concernant les substances soumises à autorisation, publiées à l'annexe XIV du règlement REACH, environ 1 400 d'entre elles ont été détectées et sont en cours de traitement avec les fournisseurs. Ainsi, 85 % des cas relevant de l'annexe XIV sont actuellement sécurisés et 100 % le seront avant les échéances légales.

(1) Règlement européen n° 1907/2006 du Parlement européen et du Conseil, du 18 décembre 2006, concernant l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et la restriction des substances chimiques.

Minerais de conflits

Alstom suit les discussions autour de la proposition de règlement de l'Union européenne de mai 2014 pour l'instauration d'un mécanisme européen d'auto-certification, dans le cadre du devoir de diligence relatif aux chaînes d'approvisionnement pour les importateurs responsables d'étain, de tantale, de tungstène, de minerais et d'or originaires de zones de conflit ou à haut risque.

Le Groupe contribue aux travaux de l'Union des industries ferroviaires européennes (UNIFE), qui appelle les institutions européennes à maintenir l'approche initiale de la proposition en maintenant l'accent sur les activités en amont de la chaîne d'approvisionnement qui sont clés dans le processus de vérification ⁽¹⁾.

Alstom est par ailleurs engagé dans une démarche d'approvisionnement responsable qui vise à identifier et à réduire les impacts environnementaux et sociaux sur sa chaîne d'approvisionnement en garantissant la

traçabilité des produits et opérations. Plusieurs initiatives ont été lancées cette année en ce sens, notamment :

- la révision de la charte développement durable en janvier 2016, pour y introduire une clause spécifique sur les minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque pour les fournisseurs ou producteurs d'équipements contenant de l'étain, du tantale, du tungstène ou de l'or. La nouvelle charte est en cours de déploiement auprès de nos principaux fournisseurs concernés ;
- la réalisation d'évaluations développement durable de ses fournisseurs qui incluent une dimension sur les minerais de conflits pour les segments d'achats concernés, dans le cadre de sa démarche achats responsables.

Pour plus d'informations sur la démarche d'achats responsables d'Alstom, se référer à la section « Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants ».

PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

Une évaluation de la biodiversité a été réalisée en mars 2013 sur les sites de production d'Alstom de plus de 200 employés, via l'outil d'évaluation *Integrated Biodiversity Assessment Tool* (IBAT), base de données permettant d'identifier les zones de biodiversité particulières.

Mise à jour avec la liste des sites préposés en 2016, cette évaluation a mis en évidence que sur les 25 principaux sites de production, 23 sont situés hors de zones protégées ⁽²⁾ et/ou de sites prioritaires pour la conservation de la biodiversité ⁽³⁾, représentant plus de 90 % des principaux sites de fabrication d'Alstom ; tous ces sites se tiennent au courant des évolutions réglementaires.

Actuellement, le Groupe ne possède aucun site relevant des sous-catégories de zones protégées IUCN I, II, III et IV ni de sites prioritaires pour la conservation de la biodiversité. Les deux sites localisés sur des zones de biodiversité sont situés en France et relèvent, pour le site de Reichshoffen, d'une zone protégée IUCN V-VI (paysage protégé / aire protégée avec utilisation durable des ressources naturelles) et d'une zone Natura 2000 pour le site d'Ornans. Pour ces deux sites, une surveillance et une mise en conformité ont été mises en place, en lien avec la réglementation. Cette année en particulier, le site de Reichshoffen a notamment lancé un projet de protection de la rivière traversant le site, en traitant les émissions accidentelles d'hydrocarbures provenant des parkings et voies de circulation (séparateurs d'hydrocarbures) et donc les rejets dans le milieu naturel.

SENSIBILISATION DES COLLABORATEURS ET RECONNAISSANCE DES BONNES PRATIQUES

Le Groupe mène des actions de communication et de sensibilisation de ses collaborateurs aux bonnes pratiques environnementales, notamment dans le cadre de son programme de certification ISO 14001. Ces actions sont complétées par des programmes de mobilisation souvent couplés à ceux déployés pour la santé et la sécurité.

Ainsi, cette année, les Régions Moyen-Orient / Afrique, Amérique latine et Europe ont chacune lancé un challenge EHS intersites, afin de promouvoir les meilleures pratiques de santé, sécurité et environnement. En Europe, la compétition a ainsi été marquée par la soumission de 340 propositions de bonnes pratiques. Le cluster Allemagne/Autriche a remporté le prix de la bonne pratique santé et sécurité, avec un système permettant de réduire les risques lors de manœuvres de véhicules sur rail, tandis que l'Italie a remporté le prix de la bonne pratique environnementale pour sa gestion de l'énergie. Le cluster Royaume-Uni/Irlande a quant à lui remporté la compétition globale dont les critères de sélection étaient

le degré d'innovation des bonnes pratiques, la performance EHS, la reconnaissance de la performance par les clients et la contribution au déploiement du programme EHS d'Alstom. Dans un esprit similaire, les sites de services en Algérie et d'infrastructures et systèmes à Dubaï ont remporté la compétition de la région Moyen-Orient / Afrique.

Ces initiatives sont appelées à être généralisées à toutes les activités d'Alstom dans le monde. Par ailleurs, certaines pratiques Alstom en faveur de l'environnement sont reconnues par les parties prenantes extérieures. À titre d'exemple, en France le site de Villeurbanne a remporté le Challenge mobilité Rhône-Alpes récompensant les entreprises dont les collaborateurs viennent au travail en modes doux. Avec 72 % de participation, il a pulvérisé les records dans la catégorie des entreprises de 1 000 personnes. Il avait déjà remporté le prix au niveau du Grand Lyon.

(1) *Position paper – EU Draft Regulation on Responsible Sourcing of Minerals*, UNIFE, juillet 2015.

(2) Zones protégées : IUCN I-VI, sites du patrimoine mondial, Natura 2000, Ramsar, OSPAR, Convention de Barcelone, sites du patrimoine ASEAN. Définitions de IUCN I-VI, Natura 2000, « hotspots » de la biodiversité, etc. disponibles sur www.biodiversitya-z.org.

(3) Région d'importance pour la conservation : zones d'espèces d'oiseaux endémiques, zones de nature sauvage riches en biodiversité et « hotspots » de la biodiversité.

PERFORMANCE SOCIALE

Afin de mettre en œuvre des projets à grande échelle et délivrer une technologie et des équipements de pointe à travers le monde, Alstom a besoin de collaborateurs et d'équipes qualifiés, motivés et déterminés.

Les collaborateurs sont le plus grand atout du Groupe – ils façonnent son avenir. La stratégie des ressources humaines (RH) d'Alstom repose aussi bien sur ses valeurs, *Team*, *Trust Action* et *Ethics & Compliance*, que sur sa vision du leadership – Esprit entrepreneurial, Collaboration, Agilité, Vision globale.

L'objectif du Groupe est d'assurer cohérence et équité pour tous les employés. Ces valeurs lient tous les collaborateurs d'Alstom autour d'une culture commune et visent à développer un sentiment fort d'appartenance à une organisation unifiée.

La promotion de la diversité, l'égalité des chances, le dialogue, l'engagement envers l'environnement, la santé et la sécurité, la sûreté, la gestion et le développement des collaborateurs, le partage des connaissances et la reconnaissance de la contribution individuelle et collective des employés sont au cœur des priorités d'Alstom pour construire un environnement de travail stimulant.

LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DE L'ENTREPRISE

Prévention des accidents du travail

Alstom mène une politique ambitieuse de réduction des risques en matière de sécurité et de santé au travail pour ses collaborateurs, qu'ils soient permanents ou temporaires, et pour les sous-traitants impliqués dans ses activités.

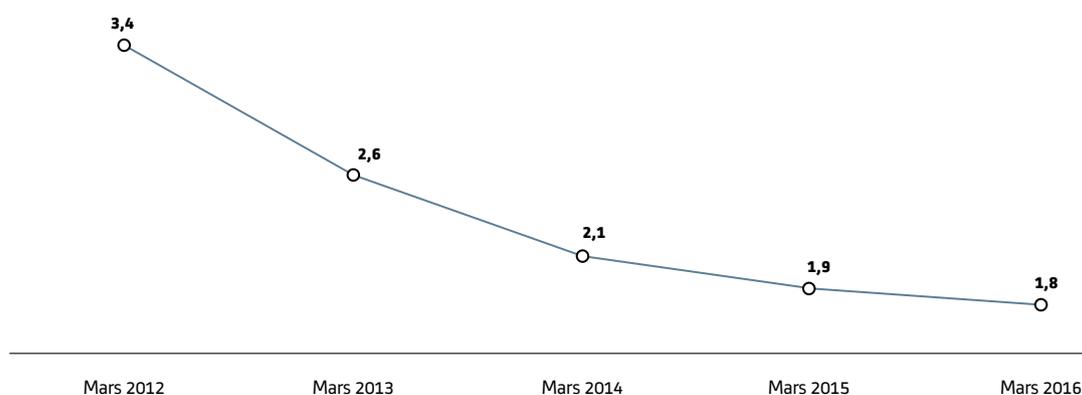
Les objectifs et résultats d'Alstom en matière de sécurité au travail

Objectifs sécurité :

- zéro accident mortel au travail (employés et sous-traitants) ;
- un taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (employés et sous-traitants) de 1 en 2020.

Résultat : En 2015/16, Alstom n'a déploré aucun accident mortel sur le lieu de travail. Le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de ses employés et sous-traitants s'est élevé à 1,8 au 31 mars 2016, en ligne avec les objectifs annuels du Groupe et l'ambition de 2020. Si aucun accident mortel au travail n'a été déploré cette année, deux salariés Alstom sont malheureusement décédés lors d'un accident de voiture alors qu'ils se rendaient au travail en Inde. Le Groupe se développe dans des pays où les risques routiers sont élevés et a mis en œuvre des actions pour mieux enregistrer ce type d'accidents, afin de déployer les mesures nécessaires et améliorer la prévention de ces risques.

TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS DE TRAVAIL – EMPLOYÉS ET SOUS-TRAITANTS



—○— Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (employés et sous-traitants) par millions d'heures travaillées

Alstom déploie des programmes significatifs pour réduire les accidents du travail partout où il opère dans le monde et implique à la fois ses employés et ses sous-traitants qui sont susceptibles d'être particulièrement exposés aux risques d'accidents. Les efforts déployés ont permis d'obtenir des résultats : en cinq ans, le taux de fréquence des accidents a été quasiment divisé par 2, tandis que le nombre de décès

accidentels sur le lieu de travail est passé de plusieurs cas par an à zéro, ceci depuis maintenant trois années consécutives. Après un tragique accident en Inde entraînant deux décès en février 2016, Alstom a mis en place un indicateur spécifique « nombre de décès accidentels lors d'un trajet » dans son reporting.

La sécurité au travail demeure néanmoins une priorité absolue pour l'ensemble du Groupe : la nature même de ses activités, son développement dans des pays où le niveau général de prise en compte des risques en matière de sécurité et de santé est parfois faible, ses

partenariats complexes lors des activités de chantier le conduisent à rester focalisé sur la maîtrise des activités les plus à risque et à redoubler de vigilance pour maintenir et améliorer ses résultats.

CHIFFRES CLÉS SUR LES RÉSULTATS SÉCURITÉ

	2014/15	2015/16
Nombre de décès accidentels au travail (salariés Alstom et sous-traitants) ⁽¹⁾	0	0
Nombre de décès accidentels lors d'un trajet (salariés Alstom) ⁽²⁾	Non enregistré	2
Nombre d'accidents graves de travail ⁽³⁾	8 ⁽⁴⁾	6
Taux de fréquence d'accidents de travail avec arrêt (employés et sous-traitants) – TF1 ⁽⁵⁾	1,9 ⁽⁶⁾	1,8

Source : Alstom Teranga.

(1) Inclut tous les décès accidentels sur le lieu de travail et lors des trajets entre deux lieux de travail.

(2) Inclut les décès accidentels lors de trajets entre domicile et lieu de travail ou inversement, lorsqu'Alstom participe directement ou indirectement à l'organisation de ce trajet.

(3) Accidents graves de travail : les accidents mortels et tout accident ayant des conséquences irréversibles (défiguration permanente ou incapacité permanente telle que l'amputation d'un doigt ou d'une partie de doigt), quelle que soit la durée de l'arrêt de travail, ainsi que tout accident ayant pour conséquence une fracture nécessitant une intervention chirurgicale réparatrice, quelle que soit la durée de l'arrêt de travail. Sont inclus les accidents graves lors des trajets entre deux lieux de travail et sont exclus ceux lors des trajets entre domicile et lieu de travail ou inversement.

(4) Donnée mise à jour : 10 accidents graves avaient été reportés au lieu de 8.

(5) TF1 : Nombre de blessés lors d'accidents de travail avec arrêt de travail d'une journée ou plus par millions d'heures travaillées. Les trajets du domicile vers le lieu de travail et inversement sont exclus du calcul de l'indicateur.

(6) Donnée mise à jour : 1,9 au lieu de 2,0 suite à la non reconnaissance par les autorités compétentes du caractère professionnel de trois accidents reportés lors de l'exercice 2014/2015 qui ont été sortis de nos enregistrements.

L'approche du Groupe en matière de sécurité consiste en premier lieu à prévenir les accidents graves et mortels.

La mesure des progrès s'effectue par le nombre d'accidents graves. Alstom utilise depuis plusieurs années une définition des accidents graves adaptée à un contexte d'opérations internationales où les durées des arrêts médicaux peuvent être variables d'un pays à l'autre pour une même pathologie.

La gestion de la sécurité au travail

La gestion de la sécurité au travail repose sur :

- la prise en compte de la problématique des risques sécurité à tous les niveaux de l'entreprise, en commençant par le sommet ;
- la déclinaison des objectifs dans l'organisation et la revue périodique des résultats, avec la même fréquence et dans les mêmes instances internes que pour les résultats financiers ;
- la mise en œuvre d'un programme santé et sécurité : maîtrise des activités les plus à risques, analyse systématique et approfondie de tous les accidents graves ou ayant pu potentiellement l'être, développement et déploiement de standards internes, actions de formation ciblées permettant d'impliquer l'ensemble des collaborateurs, développement des pratiques de sécurité des sous-traitants, actions de communication et de sensibilisation ;
- une organisation EHS (« *Environment, Health & Safety* ») constituée d'un réseau d'environ 200 professionnels, animé et coordonné dans les régions et au niveau central.

« Alstom Zero Deviation Plan » (AZDP)

Ce plan, lancé en juin 2012 en vue de réduire le nombre d'accidents graves et mortels dans le cadre des activités du Groupe, est focalisé sur la maîtrise des activités les plus à risque et a fortement contribué à la réduction du nombre d'accidents mortels.

Structuré autour de 11 directives Alstom, chacune dédiée à une activité à risque (exemple : mouvement de trains, travail en hauteur, levage de charges, etc.), ce plan prévoit la stricte conformité à 50 exigences dans toutes les activités où Alstom opère dans le monde et la mise en œuvre d'une politique de « tolérance zéro » pour les déviations.

Chaque entité Alstom procède régulièrement à son auto-évaluation de conformité, tandis qu'un plan d'audits triennal, piloté centralement, est déployé dans le Groupe, aussi bien sur les gros sites industriels que sur des activités plus réduites, en dépôts ou sur les chantiers.

Le plan « AZDP » demeure la clé de voûte des actions du Groupe pour atteindre « zéro accident grave ».

En 2015, suite à la cession des activités énergie à General Electric, Alstom a légèrement révisé les exigences des directives pour les rendre encore plus cohérentes avec les risques spécifiques au secteur ferroviaire. Alstom a maintenu un programme d'audits ambitieux, bâti sur l'exposition aux risques de ses opérations.

	2014/15	2015/16
Nombre d'audits AZDP formels conduits durant l'année fiscale	46	61

Source : Alstom (EHS Library)

Retour d'expérience (« REX »)

Un processus de notification immédiate (24 heures) est en place lorsqu'un accident avec arrêt ou un événement grave ou qui potentiellement aurait pu être grave se produit dans le Groupe. Ceci permet à l'organisation de réagir rapidement si besoin. Chaque accident grave ou potentiellement grave est analysé pour en identifier les causes, prendre les mesures pour éviter une récurrence et faire l'objet d'un retour d'expérience lors d'une revue systématique conduite par les Directions EHS des Régions d'Alstom. Les leçons apprises sont partagées dans le Groupe. Lorsque nécessaire, les standards de sécurité du Groupe sont renforcés pour tenir compte des retours d'expérience.

Durant l'année fiscale, le Groupe a continué à déployer un programme initié lors de la précédente année fiscale pour la formation à l'investigation et à l'analyse des accidents auprès de la communauté EHS, afin de renforcer ses capacités à en identifier les causes racine. De plus, 36 sessions de retour d'expérience après accidents graves ou potentiellement graves ont été conduites durant l'année et ont donné lieu à l'élaboration d'un rapport synthétique, communiqué et disponible sur la plateforme partagée EHS du Groupe. Un nouveau standard de sécurité pour la manœuvre des trains a aussi été créé et déployé suite aux retours d'expérience d'accidents.

Visites d'Observations de Sécurité

Le programme « Visite d'Observations de Sécurité » a été initié l'année dernière et est destiné à développer les pratiques managériales instillant une culture positive de la sécurité et à renforcer le comportement sécuritaire de l'ensemble des collaborateurs. Le déploiement de ce

programme a été poursuivi durant l'année fiscale, partout où le niveau de maturité des sites permettait de mettre en œuvre une telle initiative. En mars 2016, des visites d'observations de sécurité sont conduites régulièrement dans quasiment 100 % des sites européens. Dans le reste du monde, la démarche est progressivement déployée.

Formations à la santé et à la sécurité

	2014	2015
Nombre de personnes « stagiaires » ⁽¹⁾ ayant bénéficié d'une formation EHS dispensée en salle durant l'année calendaire	3 960	3 670
% de salariés Alstom formés sur les activités à risques en <i>e-learning</i> ⁽²⁾	82 %	86 %

Source : Alstom HRIS.

(1) Une même personne ayant participé à plusieurs stages de formation est comptabilisée plusieurs fois.

(2) Alstom déploie un programme de formation en « *e-learning* » sur les activités à risques destiné à l'ensemble de ses salariés. Le tableau fournit le pourcentage des salariés inscrits aux effectifs à la fin de l'année calendaire ayant suivi la formation.

En complément des formations exigées par les diverses réglementations, Alstom conçoit et déploie des modules de formation à la sécurité pour répondre à ses besoins spécifiques et adapte en permanence son offre de formation interne.

Durant l'année, le Groupe a conçu une nouvelle formation d'une journée destinée aux salariés impliqués dans des essais dynamiques de matériel roulant pour les sensibiliser aux risques inhérents à l'environnement ferroviaire. Cette formation sera déployée l'année prochaine.

Les maladies professionnelles

	2014	2015
Nombre de maladies professionnelles reconnues en Europe durant l'année calendaire	22	17

Source : Alstom Teranga.

L'absence de définition internationale des maladies professionnelles rend la consolidation des données dans ce domaine difficile. C'est pourquoi les chiffres sont présentés sur le périmètre Europe uniquement.

Alstom s'efforce de réduire le risque d'occurrence de maladies professionnelles. Outre les dispositions de prévention ou protection issues des analyses de risques au poste de travail, Alstom cherche à mieux prendre en compte l'ergonomie dans la conception des postes de travail : les équipes industrielles d'Alstom, à travers le référentiel APSYS (« Alstom Production SYStem »), effectuent chaque année des audits sur les sites de fabrication pour mesurer les progrès dans la prise en compte des exigences Alstom pour les opérations. L'ergonomie des postes de travail est l'un des critères évalué lors de ces audits. En 2015/16, 30 audits APSYS ont ainsi été conduits. Alstom prend également des dispositions pour la gestion du risque amiante comme décrit dans la section « Gestion des substances controversées ».

Les programmes de sensibilisation à la santé et à la sécurité et la reconnaissance de la performance

Alstom mène de nombreuses actions de communication et de reconnaissance de la performance afin de sensibiliser à la santé et à la sécurité ses salariés et sous-traitants.

- Dans son guide interne « *Visible Active Leadership* » dédié aux pratiques managériales EHS, Alstom recommande d'établir un juste équilibre entre la reconnaissance d'initiatives individuelles et la discipline, c'est-à-dire la stricte application des règles EHS. C'est ainsi que des programmes locaux de reconnaissance des salariés basés sur leur implication dans la maîtrise des risques santé, sécurité et environnementaux ont vu le jour. Ainsi, 50 unités d'Alstom ont déployé de tels programmes en 2015, dont le contenu détaillé a été laissé à l'initiative de chaque site pour qu'il soit parfaitement adapté au contexte culturel local. À titre d'exemple, les activités services d'Alstom à Jérusalem ont mis en place un tel programme. Chaque mois, « l'employé du mois » est mis à l'honneur. La bonne application des procédures de sécurité, la remontée des risques potentiels, les idées d'amélioration, les actions pour réduire les risques sont autant de critères considérés pour cette sélection. Les pratiques et réalisations du salarié ayant conduit à sa sélection sont rappelées par campagne d'affichage.
- Alstom mène également des actions de formation, de sensibilisation et de reconnaissance de la performance vis-à-vis de ses sous-traitants. Ainsi, au Brésil, le prix du meilleur sous-traitant est attribué annuellement en considérant divers critères tels que la conformité à la réglementation, la participation aux formations dispensées par Alstom, l'implication dans les réunions mensuelles, la réactivité dans la clôture des écarts par rapport aux exigences. Ce type d'initiative est amené à se développer.

- Les activités de services d'Alstom en Roumanie ont quant à elles fait l'objet en 2015 d'une initiative innovante, nommée « EHS Daily », à mi-chemin entre formation et compétition, dont l'objectif était d'ancrer durablement les connaissances santé et sécurité de l'ensemble des collaborateurs. Pendant deux mois, plus de 300 salariés, regroupés en équipes, étaient invités à participer à une compétition interactive et à se connecter spontanément et quotidiennement à une plateforme numérique pour répondre à des questions sur la sécurité, construites comme des mises en situation dans leur propre environnement de travail. Le système d'analyse des réponses permettait de s'assurer que la connaissance était bien ancrée ou de la faire acquérir le cas échéant. L'initiative a remporté un franc succès : plus de 85 % de salariés se sont spontanément connectés et sont entrés dans la compétition, 98 % d'entre eux ont estimé que cette action avait permis de renforcer leur compréhension des règles santé et sécurité. Devant le succès de cette initiative pilote, d'autres développements sont envisagés l'année prochaine.
- Enfin des challenges intersites ont été organisés comme indiqué dans la section « Performance environnementale ».

L'évaluation des accords collectifs sur la santé/sécurité

Les indicateurs relatifs à la sécurité au travail sont souvent inclus, en tant que critère de calcul, dans les accords d'intéressement ou de participation aux résultats. Des comités d'hygiène et de sécurité résultant de réglementations ou accords locaux existent sur la plupart des sites industriels.

Il est formellement recommandé que tous les responsables opérationnels ayant un impact sur l'Environnement, la Santé et la Sécurité aient un objectif lié aux résultats ou actions entreprises.

La couverture des collaborateurs par un système de prévoyance

Objectif : Proposer à tous les collaborateurs une couverture par un système de prévoyance offrant une indemnité en cas de décès accidentel au moins égale à un salaire annuel de base.

Résultat : La progression de la couverture des collaborateurs est satisfaisante.

	2014 (*)	2015
Pourcentage de collaborateurs couverts par un dispositif de prévoyance en cas de décès accidentel durant l'année calendaire	98,0 %	98,6 %
Pourcentage de collaborateurs dont le dispositif de prévoyance prévoit une indemnité au moins égale à un an de salaire de base durant l'année calendaire	83,2 %	83,9 %

Source : Alstom. Enquête sociale réalisée dans 21 pays représentant 93 % de l'effectif.

(*) Les données 2014 ont été modifiées pour prendre en compte le nouveau périmètre d'Alstom suite à la séparation des activités Transport et Énergie

Dans certains pays tels que la Pologne, la prise en charge par l'employeur de la cotisation d'assurance est considérée comme un avantage soumis à fiscalité, ce qui a conduit certains collaborateurs à refuser cet avantage.

POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

La stratégie Ressources Humaines 2020 a été préparée cette année de manière collaborative, en impliquant des responsables opérationnels et des spécialistes de la communauté Ressources Humaines, afin d'anticiper et de soutenir la croissance du Groupe. Cette stratégie est définie selon cinq piliers principaux :

- développer les managers et les experts locaux ;
- favoriser le transfert des connaissances ;
- mettre en relation les collaborateurs enthousiastes pour développer l'innovation ;

- déployer un cycle de gestion des collaborateurs fluide ;
- développer la diversité et l'esprit entrepreneurial.

La politique des ressources humaines présentée ci-dessous est menée et mise en œuvre en lien avec cette stratégie.

EFFECTIF DU GROUPE ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Les effectifs présentés dans les tableaux ci-dessous comprennent les contrats à durée indéterminée et les contrats à durée déterminée, apprentis, stagiaires et absences de longue durée (ALD), sauf indication contraire.

Note : Alstom SIRH est le Système d'Information des Ressources Humaines, base de données mondiale utilisée pour la gestion des ressources humaines.

Répartition par type de contrat

Au 31 mars 2015				Au 31 mars 2016			
Contrats à durée indéterminée	Contrats à durée déterminée	Stagiaires	Effectif	Contrats à durée indéterminée	Contrats à durée déterminée	Stagiaires	Effectif
25 848	1 695	564	28 107	28 722	1 628	620	30 970

Source : Alstom SIRH.

Répartition par région

Au 31 mars 2015						Au 31 mars 2016				
	Afrique / Moyen-Orient	Asie / Pacifique	Europe	Amérique	Total	Afrique / Moyen-Orient	Asie / Pacifique	Europe	Amérique	Total
Effectif	1 394	2 312	20 523	3 878	28 107	1 698	3 173	21 254	4 845	30 970
% de l'effectif	5,0 %	8,2 %	73,0 %	13,8 %	100,0 %	5,5 %	10,2 %	68,6 %	15,6 %	100,0 %
Dont absences de longue durée (LTA)	11	3	552	63	629	10	4	490	66	570

Source : Alstom SIRH.

Répartition par catégorie

Au 31 mars 2015				Au 31 mars 2016			
Cadres et ingénieurs		Autres collaborateurs		Cadres et ingénieurs		Autres collaborateurs	
Total	% de l'effectif	Total	% de l'effectif	Total	% de l'effectif	Total	% de l'effectif
12 569	44,7 %	15 538	55,3 %	14 426	46,6 %	16 544	53,4 %

Source : Alstom SIRH.

Répartition hommes/femmes

Au 31 mars 2015				Au 31 mars 2016			
Hommes		Femmes		Hommes		Femmes	
Total	% de l'effectif	Total	% de l'effectif	Total	% de l'effectif	Total	% de l'effectif
23 770	84,6 %	4 337	15,4 %	25 731	83,1 %	5 239	16,9 %

Source : Alstom SIRH.

Évolution au cours de l'exercice fiscal (effectif)

Au 31 mars 2015							Au 31 mars 2016					
Embauches en contrat à durée indéterminée	Embauches en contrat à durée déterminée	Licenciements économiques		Autres départs			Embauches en contrat à durée indéterminée	Embauches en contrat à durée déterminée	Licenciements économiques		Autres départs	
		Démissions	Licenciements ⁽¹⁾						Démissions	Licenciements ⁽¹⁾		
2 442	969	776	359	449	1 064		3 228	997	852	173	458	1 802

Source : Alstom SIRH.

(1) Départs calculés sur effectifs permanents uniquement.

(2) Y compris retraites et hors cessions et acquisitions.

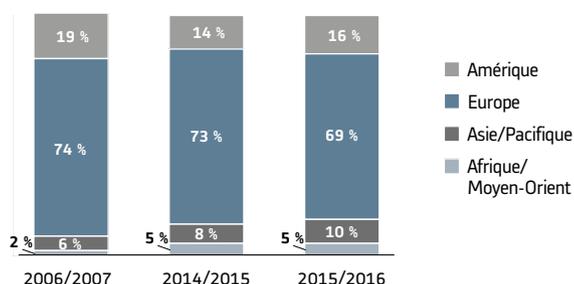
Un effectif adapté à l'activité et aux marchés

Au 31 mars 2016, le Groupe compte 30 970 collaborateurs directs. Les travailleurs temporaires – qui ne disposent pas d'un contrat de travail ou de formation direct avec une filiale du Groupe et sont engagés pour faire face aux fluctuations d'activité – sont au nombre de 2365.

La priorité est de disposer des compétences nécessaires au développement du Groupe et de faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Le graphique suivant, relatif à l'évolution de la répartition des effectifs par Région sur les neuf dernières années, met en évidence le développement d'Alstom dans les pays en voie de développement où le marché croît plus rapidement. En 2015, l'évolution de l'effectif est particulièrement marquée en Inde, du fait de l'augmentation significative des activités sur toute la gamme de solutions, du développement d'Alstom en Inde comme un leader local, et de la hausse des activités en support du reste des entités du Groupe. L'intégration des activités de Signalisation de General Electric impacte aussi les chiffres et la répartition de l'effectif, notamment aux États-Unis.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR RÉGION



Source : Alstom SIRH.

Le Groupe a recruté 3 228 collaborateurs en contrat à durée indéterminée au cours de l'exercice 2015/16. La politique active de relations et de partenariats avec les écoles et les universités est notamment un élément clé de la politique de recrutement du Groupe.

RENFORCER LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

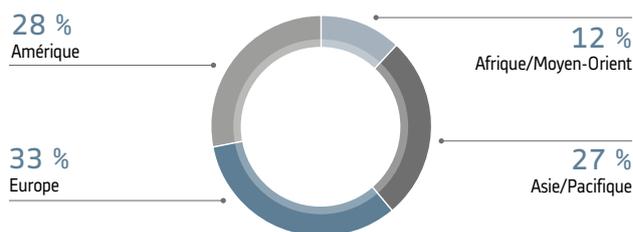
Pour maintenir l'engagement de ses collaborateurs, Alstom s'appuie sur le respect de l'éthique des affaires et des droits de l'Homme, ainsi que sur une culture commune et des outils utilisés dans le monde entier.

L'éthique

La culture et la réputation d'intégrité sont essentielles pour Alstom. Cette réputation ne peut se construire que sur l'analyse permanente des standards internationaux et sur le renforcement continu de ses règles et procédures éthiques, ainsi que sur l'adhésion de tous les collaborateurs, ces derniers se devant de connaître et d'appliquer rigoureusement les principes du Code d'Éthique du Groupe.

Le Département Éthique & Conformité (E&C) a pour mission de définir le Programme d'Intégrité d'Alstom et de promouvoir sa mise en œuvre dans le monde entier, en s'appuyant sur les meilleures normes éthiques et les valeurs d'Alstom : « esprit d'équipe, confiance, sens de l'action ». Cette culture doit se diffuser dans toute l'organisation, à tous les échelons de responsabilité, de la Direction à l'ensemble des collaborateurs.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES EMBAUCHES EN CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE EN 2015/16



Source : Alstom SIRH.

Organisation du temps de travail

Les modalités d'organisation du travail sur les sites industriels, commerciaux et administratifs d'Alstom varient de manière importante en fonction des sites, de la nature de leurs activités, de leur implantation géographique et du droit applicable au niveau local.

En France, sur 8 926 collaborateurs, 12 % des effectifs travaillent en 2/8, 3 % en 3/8 et moins de 1 % en équipe de week-end.

Heures supplémentaires

La notion d'« heures supplémentaires » correspond aux heures au-delà de la durée légale du travail fixées par les législations locales. Cette notion varie d'un pays à l'autre ou peut ne pas être applicable, ce qui rend cet indicateur peu pertinent au niveau consolidé.

En France, le nombre moyen d'heures supplémentaires par salarié et pour l'année calendaire 2015 s'élève à 7,3 heures par employé.

Le Programme d'Intégrité d'Alstom comprend :

- le Code d'Éthique, applicable à chaque collaborateur. Publié en 2001, il a été revu et mis à jour pour la dernière fois en février 2016. Il propose un ensemble de ressources pour les collaborateurs et est disponible dans de nombreuses langues.

Le Code d'Éthique prescrit les règles essentielles de conduite concernant les relations avec les partenaires commerciaux, le rôle d'Alstom au sein de son environnement, la promotion d'un esprit d'équipe et les engagements pour la protection des biens de l'entreprise.

De plus, le Code d'Éthique détaille la Procédure d'Alerte par laquelle tout collaborateur ou toute personne ou tierce partie entretenant un lien avec Alstom peut faire état, en fonction de la législation applicable, d'une violation du Code d'Éthique ou des règles et politiques d'Alstom. La Procédure d'Alerte permet plusieurs moyens de signalement, y compris un site Internet sécurisé (www.alstom.ethicspoint.com) et une ligne téléphonique, accessibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et

365 jours sur 365. En octobre 2015, Alstom a pris la décision d'élargir le périmètre de la Procédure d'Alerte pour couvrir toutes les valeurs et les principes du Code d'éthique, dans le respect de la législation applicable dans chaque pays. La liste mise à jour est la suivante :

- lutte contre la corruption,
 - pratiques anticoncurrentielles,
 - conflits d'intérêt,
 - lutte contre les discriminations et le harcèlement au travail,
 - santé, hygiène et sécurité au travail,
 - protection de l'environnement,
 - autres violations de règles, politiques et contrôles internes d'Alstom (incluant les violations des pouvoirs / délégation de pouvoir) ;
 - les Instructions E&C décrivent les règles et procédures qui doivent être strictement appliquées par les collaborateurs en matière de cadeaux et d'invitations, de financement des activités politiques, de dons à des organisations caritatives, de sponsoring, de partenaires commerciaux, de sociétés de conseil, de conflits d'intérêts, de paiements de facilitation, de prévention de la corruption dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants, ainsi que dans le cadre des relations avec les co-entreprises et les consortiums. En 2015, l'ensemble des instructions a été revu pour être adapté à la nouvelle organisation d'Alstom ;
 - la sensibilisation et la formation des collaborateurs sont essentielles pour expliquer la politique d'Alstom en termes d'éthique et de conformité et sont proposées sur de multiples supports : des cours en ligne dans notre catalogue « *e-learning* », des formations en direct et des interventions de spécialistes sur les questions d'éthique et conformité.
- Le module de formation en ligne *e-Ethics* relatif au Code d'Éthique cible les cadres et ingénieurs, qui doivent impérativement le suivre tous les deux ans. La formation « *E&C Class* » de trois heures en face-à-face a déjà été suivie par plus de 75 % de la population ciblée comme particulièrement exposée à des risques dans le domaine de la corruption ;
- une communauté d'environ 150 ambassadeurs E&C. Tous volontaires, ils proviennent principalement des fonctions Juridique / Finance / Ressources Humaines. Leur rôle consiste essentiellement à disséminer la culture d'intégrité d'Alstom à travers des sessions de sensibilisation E&C, et à être un point de contact pour les questions relatives à l'éthique et à la conformité. Les Ambassadeurs E&C ont un contact direct avec la Direction de l'E&C, qui leur apporte le support et les outils nécessaires à l'accomplissement de leur mission ;
 - des **méthodes de communication interne**, visant à assurer une information appropriée de tous les collaborateurs en matière d'éthique et de conformité au sein d'Alstom :
 - une section dédiée et régulièrement mise à jour sur le site Intranet d'Alstom, intitulée « *Ethics & Compliance* », contenant des informations sur les efforts et les initiatives d'Alstom pour garantir des pratiques éthiques,
 - des informations périodiques sur les outils internes de communication (intranet, réseau social d'Alstom, magazines),
 - une vidéo à vocation éducative sur le thème de la prévention de la corruption, disponible en anglais et en français sur le site Intranet, ainsi que sur www.alstom.com,
 - des affiches.

Le 12 septembre 2011, le Programme d'Intégrité d'Alstom a obtenu le certificat d'ETHIC Intelligence, agence de certification spécialisée dans le domaine des politiques d'intégrité et tout particulièrement dans les questions de prévention de la corruption. En mai 2014, le programme a été certifié une nouvelle fois à la suite d'un audit couvrant l'ensemble des procédures et de recommandations d'experts de la lutte contre la corruption reconnus sur le plan international. Le Comité de certification d'ETHIC Intelligence a considéré que le dispositif de prévention de la corruption défini et mis en œuvre par Alstom correspond aux meilleures pratiques internationales.

En février 2015, après une période de trois ans d'observation avec moniteur indépendant, le Bureau de l'Intégrité de la Banque Mondiale a estimé qu'Alstom avait mis en place un programme de conformité répondant à ses directives en la matière et a conclu qu'Alstom avait rempli toutes les autres conditions au titre de l'accord du 21 février 2012. Par ailleurs, selon l'accord du 22 décembre 2014 avec le Département américain de la Justice, et sur la base des conclusions du Bureau de l'Intégrité de la Banque Mondiale, Alstom n'est pas tenu à une nouvelle période d'observation par un moniteur.

Au 21 décembre 2015, le fonds souverain norvégien NBIM a annoncé avoir retiré Alstom de sa liste d'observation éthique ⁽¹⁾.

Pour contrôler la performance du Programme d'Intégrité d'Alstom, le Département E&C a lancé en 2012 la Revue Annuelle d'Intégrité pour obtenir un retour d'information sur la performance du Programme d'Intégrité d'Alstom pendant l'année écoulée. Les managers ayant complété le questionnaire ont été identifiés par les Ressources Humaines et la liste a été revue avec le Responsable E&C. Le quatrième exercice a été lancé le 30 octobre 2015. Cette année, le format du questionnaire a été rationalisé pour faciliter les réponses via une enquête en ligne ; ceci a permis au Département E&C d'augmenter le nombre de managers répondant de 150 à plus de 300 managers pour cette édition. Deux fois plus de managers ont ainsi pu faire entendre leur voix sur l'efficacité du Programme d'Intégrité d'Alstom, les domaines de préoccupation du Groupe en matière d'éthique et donner des suggestions pour améliorer le programme. Basé sur les réponses, le Département E&C fournit au Président-Directeur Général et aux membres du Comité sur l'Éthique, la Conformité et Développement Durable une synthèse du retour d'information et des statistiques par rapport aux réponses à l'enquête en ligne. Le Département E&C prépare ensuite un plan d'action et d'amélioration.

Le respect des droits de l'Homme

Le respect des droits de l'Homme est l'un des engagements fondamentaux d'Alstom. Le Groupe s'attache notamment à appliquer rigoureusement les dispositions légales relatives aux droits de l'Homme, au droit du travail, à la santé et la sécurité, à la protection de l'environnement, à la prévention de la corruption, aux pratiques de concurrence loyale, aux règles fiscales et à la précision de l'information financière. La politique d'Alstom est de se conformer totalement aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), tel que précisé dans le Code Éthique du Groupe. De plus, Alstom adhère aux principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), à la *Déclaration universelle des droits de l'Homme* des Nations unies, et aux principes de la Chambre de Commerce Internationale (CCI). Alstom demande aussi à ses fournisseurs et sous-traitants d'adhérer à sa charte Développement Durable qui exige qu'ils se conforment à ces textes, ainsi qu'à la réglementation nationale et locale applicable à leurs activités (voir section « Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants »).

(1) Alstom figurait sur cette liste depuis 2011, suite à une décision du ministère norvégien des Finances de placer Alstom sous surveillance pendant quatre ans.

Membre du Pacte mondial, Alstom promeut le respect des droits humains dans sa sphère d'influence. En novembre 2015, le Président Directeur Général du Groupe a renouvelé son engagement aux 10 principes du Pacte mondial des Nations unies.

Dans la conduite de ses activités au jour le jour, Alstom s'efforce de respecter strictement ses engagements dans sa sphère d'influence :

- en ce qui concerne les ressources humaines, Alstom applique une politique fondée sur le traitement équitable et respectueux des personnes, de leur dignité, de leurs droits et de leurs libertés individuelles, et favorise leur implication dans l'entreprise. Le Groupe encourage toutes les formes de dialogue, individuel ou collectif ;
- Alstom mène chaque année une enquête permettant de vérifier qu'il n'y a pas d'incident dans les domaines de l'exploitation des enfants, du travail forcé, de la liberté d'association. Cette année, aucun incident n'a été mentionné. Neuf cas de discrimination potentiels font actuellement l'objet d'une analyse ;
- une directive interne sur la protection des données individuelles stipule que la gestion des ressources humaines est basée sur la performance et la compétence avec l'utilisation de procédures transparentes et générales. Ces procédures s'appuient sur des données objectives et non sur des facteurs personnels tels que le sexe, l'âge, la religion, l'origine ethnique, les opinions politiques et philosophiques, l'appartenance à un syndicat, la santé ou les orientations sexuelles. Les données enregistrées doivent refléter ce principe. Tous les collaborateurs ont un droit d'accès à leurs données personnelles et un droit à rectification si justifiée ;
- le respect des droits de l'Homme fait partie des critères examinés par le Comité de validation des offres, instance du Groupe pouvant arbitrer sur des offres sensibles lors de l'évaluation des projets, parce que leur non-respect peut avoir de lourdes conséquences sur la faisabilité même d'un projet, son financement ou ses conditions de réalisation, ainsi que sur la réputation du Groupe.

Lorsque nécessaire, Alstom met en œuvre des mesures de contrôle spécifiques. Par exemple, au Qatar, dans le cadre du projet de création d'une ligne de tramway à Lusai, Alstom réalise des inspections relatives aux conditions de vie des travailleurs migrants de ses sous-traitants.

L'implication des collaborateurs

Le développement d'une culture commune est important pour la cohésion du Groupe, ce qui est réalisé au travers :

- d'un ensemble de valeurs communes et de principes éthiques d'Alstom : les trois valeurs d'Alstom « confiance, esprit d'équipe, sens de l'action », contribuent au sentiment d'appartenance. Elles sont explicitées à travers des actions de sensibilisation et de formation mises en place localement. Dans le processus de revue de la performance, le supérieur hiérarchique, après une discussion approfondie avec le collaborateur, évalue la façon dont les valeurs sont mises en œuvre au quotidien. Si des besoins d'amélioration sont identifiés lors de la revue de performance, un plan de développement spécifique sera élaboré, sa mise en œuvre étant suivie par les équipes Ressources Humaines ;
- de quatre dimensions clés du leadership – Esprit entrepreneurial, Coopération, Agilité, et Vision globale – qui s'appuient sur ces valeurs. Elles ont été présentées aux équipes d'encadrement en 2015 et sont définies comme des compétences comportementales essentielles pour tous les collaborateurs. Des actions spécifiques de promotion, d'évaluation et de développement de ces compétences sont en cours de définition et de mise en œuvre. Par exemple, en Amérique latine, dans le cadre du programme local de transformation lancé en 2015, des ateliers de travail animés par des facilitateurs internes et

impliquant l'ensemble des managers, ingénieurs et cadres (soit plus de 1 000 personnes) ont été organisés. Leur objectif était de mettre en œuvre le changement culturel en intégrant les dimensions clés du leadership, en développant le leadership de chaque collaborateur (esprit entrepreneurial) et en partageant une vision commune ;

- de plans d'action pour encourager l'implication dans la vie d'Alstom mesurés à l'aide d'indicateurs spécifiques – quelques-unes de ces actions sont décrites ci-après.

Une politique de santé et de bien-être

Dans plusieurs pays, des programmes permettent d'améliorer la santé et le bien-être au travail, comme la mise à disposition de salles de sport, de conciergerie sur le lieu de travail ou de programmes de nutrition saine.

Des actions en vue d'améliorer l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle sont également développées au niveau des sites et des pays (voir section « Promouvoir l'Égalité des Chances »).

Les systèmes de rémunération

L'évolution des rémunérations

En raison de la dispersion des activités dans de nombreux pays, de l'influence de l'inflation et des situations économiques locales, aucun indicateur pertinent n'a été développé pour mesurer l'évolution des rémunérations. Alstom a pour règle de revoir au moins une fois par an les salaires de base de ses employés et d'avoir des négociations ouvertes avec les représentants du personnel, dans la mesure où de tels représentants existent.

Les systèmes de rémunération liés à la performance

Un système de rémunération variable

Le plan de rémunération variable d'Alstom est basé sur deux critères de performance : l'atteinte des résultats collectifs (comptant pour 60 % de la rémunération variable cible) et la réalisation d'objectifs individuels (comptant pour 40 % de la rémunération variable cible). La rémunération variable cible correspond à la prime versée lorsque 100 % des objectifs individuels et financiers sont atteints. Dans le cas où les résultats financiers excèdent les objectifs fixés, la prime versée peut dépasser la rémunération variable cible.

L'éligibilité et les taux de rémunération variables sont liés au positionnement du poste et sont influencés par la pratique du marché local dans chaque pays. Près de 10 000 collaborateurs bénéficient de ce plan de rémunération variable au 31 décembre 2015.

En raison de la volonté du Groupe de développer et renforcer la qualité, la sécurité au travail et la protection de l'environnement, tout comme la performance durable, la part variable de la rémunération d'un certain nombre d'équipes de direction inclut des indicateurs prenant en compte ces éléments.

Les plans de participation aux bénéfices

La politique d'Alstom favorise la reconnaissance de la performance collective. Les plans de participation aux bénéfices sont mis en place dans de nombreux pays (comme la France, le Brésil, l'Équateur, le Pérou, le Mexique ou l'Italie) couvrant ainsi plus de 13 000 collaborateurs permanents du Groupe.

Les plans de participation aux bénéfices sont souvent calculés sur des critères négociés, incluant la réduction du taux de fréquence d'accidents de travail ou d'autres indicateurs liés à la sécurité. Ces plans peuvent aussi inclure des indicateurs liés à l'activité tels que la réduction du taux de déchets ou à la mesure de la qualité.

Des plans d'actionnariat salariés et d'intéressement à long terme

Depuis son introduction en Bourse, la société holding d'Alstom a procédé à cinq augmentations de capital réservées aux salariés. Un plan d'attribution d'actions gratuites a également été mis en œuvre pour l'ensemble des salariés (mai 2006). Lors de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 18 décembre 2015, une nouvelle autorisation a été donnée pour procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés pour un nombre maximum de 5 000 000 d'actions sur une période de 38 mois, incluant en particulier jusqu'à 2 000 000 d'actions réservées à un ou plusieurs plans démocratiques de distribution d'actions gratuites.

Le Conseil d'administration a approuvé le 17 mars 2016 un nouveau programme de distribution d'actions gratuites sous conditions de performance. 957 975 actions de performance ont ainsi été allouées à 737 collaborateurs à travers le monde, avec une période d'acquisition de trois années basées sur deux conditions de performance internes et une condition de performance externe, permettant l'alignement des intérêts des actionnaires et des collaborateurs.

Au 31 mars 2016, les salariés et anciens salariés d'Alstom détiennent 1,35 % du capital d'Alstom, directement ou au travers d'un Fonds commun de placement (FCPE).

Des programmes de rétention

Afin d'assurer le succès du projet d'acquisition des activités de signalisation de General Electric, quelques managers aux compétences critiques ont bénéficié d'une prime de rétention afin de sécuriser l'exécution de projets clés sur une période de 18 mois.

Les indicateurs pour mesurer l'engagement

Les indicateurs retenus sont le taux de démission, l'absentéisme et les résultats des enquêtes d'opinion.

Taux de démission

Le taux de démission, qui traduit également la réalité de la situation générale de l'emploi dans les zones géographiques d'activité du Groupe, est un des indicateurs de la satisfaction des collaborateurs. Il fait l'objet d'un suivi attentif, tant au niveau central que dans les Régions.

TAUX DE DÉMISSION DES EFFECTIFS PERMANENTS PAR RÉGION

Région	2014/15	2015/16
Europe + Afrique / Moyen-Orient	2,2 %	2,2 %
Asie / Pacifique	10,8 %	8,9 %
Amériques	3,9 %	4,8 %
TOTAL	3,0 %	3,2 %

Source : Alstom SIRH.

Le taux de démission est considéré comme stable en 2015/16.

Absentéisme

L'indicateur d'absentéisme permet de mesurer la capacité d'Alstom à proposer un environnement de travail approprié à ses collaborateurs, dans le cadre de sa politique de bien-être au travail.

Le taux d'absentéisme moyen est de 3,1 % cette année, avec des situations variables d'un pays à l'autre. Consolidées pour la première année au niveau du Groupe, les données montrent que les « absences médicales pour maladie ou blessure personnelle » représentent 91 % du nombre total d'heures d'absence ; des actions appropriées seront prises progressivement afin de mieux analyser les causes d'absences et proposer des actions visant à réduire le taux d'absentéisme.

Cet indicateur étant suivi et analysé au niveau local, plusieurs initiatives ont déjà été mises en œuvre pour réduire le taux d'absentéisme dans les pays. Par exemple, en Allemagne, un médecin et un psychiatre sont présents à temps plein sur site pour identifier suffisamment tôt les potentiels symptômes d'épuisement (« *burnout* »). Des cours de yoga et exercices pour le maintien du dos sont également proposés aux collaborateurs. En outre, un processus de réintégration des collaborateurs a été mis en place pour les personnes ayant besoin d'équipements de travail adaptés. Enfin, des discussions ont lieu tous les mois au niveau de la Direction pour renforcer la prise de conscience du coût de l'absentéisme.

	2015
Taux d'absentéisme	3,1 %

Source : Enquête sociale menée dans 20 pays (hors Inde), représentant 88 % de l'effectif total.

Enquêtes d'engagement

L'engagement est l'un des piliers de la stratégie Ressources Humaines d'Alstom. Afin de renforcer l'implication de ses collaborateurs, Alstom réalise tous les deux ans des enquêtes destinées à évaluer l'opinion des salariés et leur engagement vis-à-vis de la vision, du plan d'action et de la stratégie du Groupe, de façon à mettre en œuvre des actions appropriées.

En novembre 2014, Alstom a conduit une enquête d'opinion auprès de l'ensemble de ses collaborateurs ; le taux de participation était de 64 % (2 % de plus que lors de la précédente enquête). Des actions d'amélioration ont été lancées dans différentes Régions, dans les domaines Achats, Ingénierie, Technologies de l'information, Responsabilité Sociale de l'Entreprise. La majeure partie du plan d'action a été concentrée sur la (ré)explication des principes d'organisation pour améliorer la coopération et le déploiement intensif de la Stratégie Alstom 2020. En particulier :

- Dans la région Asie-Pacifique, deux plans d'action principaux ont suivi l'enquête d'engagement :
 - « Juste récompense du travail (salaire, bonus, avantages) » – la Région s'assure que la performance des employés soit rémunérée lors de la révision des salaires ; en complément, elle a aussi mis en place une cérémonie pour récompenser certains collaborateurs au cours de la journée d'équipe annuelle. Les collaborateurs clés sont également invités à un *caffezinho* (pause-café) avec l'équipe de gestion Asie / Pacifique,
 - « Communication de la Direction sur la stratégie d'Alstom & clarté de l'organisation et de ses principes » – pour lequel la Région a développé un *webcast* local. En complément, la stratégie 2020 locale fait désormais partie intégrante du programme d'induction des nouveaux arrivants. Des événements sont aussi régulièrement organisés pour faciliter les rencontres et apporter plus de clarté et une vision partagée de la stratégie ;
- En Allemagne, la Direction, en collaboration avec les collaborateurs et les représentants des salariés ont réfléchi à leur vision de la stratégie 2020 au niveau local, pour permettre une meilleure compréhension et participation de chacun.

La prochaine enquête d'engagement est prévue pour l'automne 2016.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS ET GÉRER LEUR CARRIÈRE

Alstom est une entreprise de haute technologie qui gère de grands projets complexes et de longue durée. La qualité de ses équipes, leur compétence et leur engagement sont donc des facteurs clés de succès.

La gestion des talents demeure une priorité en 2015/16. L'organisation « *Talent Management* » a pour mission de promouvoir les initiatives en matière de développement des talents, en portant une attention particulière à la diversité, à la gestion des viviers de talents et au développement de l'ensemble des collaborateurs.

Elle s'articule autour de trois piliers :

- le recrutement de talents ;
- la gestion des carrières et le développement des talents ;
- les solutions de formation.

Le réseau des acteurs en charge de la gestion des talents inclut les équipes au niveau des Régions ainsi que l'équipe centrale.

Le recrutement des talents

Les objectifs de la fonction Recrutement des Talents tels que définis dans la stratégie 2020 sont les suivants :

- élaborer et déployer une stratégie de recrutement de talents pour mieux attirer, mobiliser et fidéliser une main-d'œuvre diversifiée, représentative de son organisation, de ses valeurs, de sa présence géographique et de la diversité des sociétés où elle opère ;
- développer et mettre en œuvre une marque employeur et une « promesse » attractives pour les collaborateurs ;
- contribuer à la mise en place de processus d'anticipation des besoins de ressources et à la mise en place d'une cartographie des talents.

L'année fiscale 2016/17 s'attachera principalement à redéfinir la façon dont Alstom attire, mobilise et fidélise ses collaborateurs, grâce à la mise en œuvre de son nouvel outil de gestion des candidatures et d'une équipe centralisée de recrutement qui sera localisée en Inde. Par ailleurs, l'accent sera aussi mis sur la communication, grâce à la formation interne et le développement des canaux de médias sociaux existants.

Les relations avec les universités et le développement d'une proposition pour les jeunes talents

La Stratégie 2020 d'Alstom vise à développer la diversité dans les équipes, afin de représenter son organisation, ses valeurs et sa présence géographique dans le monde. Les équipes doivent également intégrer d'avantage de jeunes talents.

Par exemple,

- en Italie, l'entité Alstom Services a mis en place un partenariat avec l'école ELIS, qui offre une formation technique post-baccalauréat de maintenance de matériels ferroviaires. Les Départements Signalisation de Bari et Bologne ont également mis en place un partenariat avec l'école ITIS Cuccovillo qui propose une formation spécifique sur cette thématique. 13 stages, et plus de 160 heures de cours ont déjà été proposés par des experts d'Alstom ;

- en Inde, le Programme d'Études Supérieures d'Ingénierie a été mis en œuvre en 2015 afin d'embaucher de jeunes talents, grâce au soutien et au partenariat avec des universités. 56 jeunes diplômés en ingénierie ont fait partie de ce processus en 2015/16, incluant un parcours d'initiation et d'intégration d'une durée d'un mois avec des affectations de courte durée dans différents départements. Leurs progrès sont suivis attentivement ;
- en 2015, Alstom France a accueilli plus de 80 apprentis et 230 stagiaires sur ses sites français et s'est fixé pour objectif d'augmenter de 20 % le nombre de ses apprentis en 2016.

Les *Millennials* – ou ceux qui sont nés entre 1980 et 2000, arrivent en masse sur le marché du travail. Ils représenteront, d'ici 2020, 50 % de la main-d'œuvre mondiale et jusqu'à 75 % de la population active d'ici 2030 ⁽¹⁾. Afin de mieux les identifier, de les attirer et de les recruter, Alstom a mis en place une fonction destinée à coordonner les relations avec les écoles et universités à travers le monde et à élaborer une boîte à outils destinée à ses Régions.

L'un des objectifs de l'année fiscale 2016/17 sera le recueil des pratiques actuelles d'Alstom en matière de relations Écoles et Universités, ainsi que l'analyse des meilleures pratiques des industries et de celles de ses concurrents. La boîte à outils destinée au recrutement de jeunes talents devra aussi inclure la communication interne et externe, les réseaux internes, les médias sociaux et l'identification d'ambassadeurs Alstom qui représenteront le Groupe. D'ici la fin de l'année fiscale 2016/17, la proposition de valeurs (ou « promesse de l'entreprise ») vis-à-vis des jeunes talents doit être définie et ainsi contribuer à l'atteinte des objectifs 2020.

L'intégration des nouveaux embauchés

Le recrutement est suivi de nombreuses actions pour faciliter l'intégration des nouveaux embauchés.

Depuis début 2016, Alstom revoit son processus d'accueil et d'intégration afin de créer une expérience cohérente pour l'ensemble des nouveaux embauchés à travers le monde, tout en prenant en compte les spécificités locales. Ce processus devra également être mieux intégré aux processus de recrutement externe et mobilité interne.

La gestion des carrières

Chez Alstom, les employés sont encouragés à prendre en charge leur développement et à gérer leur propre carrière avec le soutien de leur hiérarchie et de leur Directeur des Ressources Humaines. Chaque employé joue ainsi un rôle clé dans sa progression et la gestion de sa carrière. Cette politique repose sur un principe fort d'engagement et de mobilisation des salariés autour de leur propre développement.

Tous les employés sont traités de manière égale sur la base de leurs compétences en ce qui concerne l'emploi, le recrutement, l'identification des talents, la mobilité, la formation, la rémunération, la santé et la sécurité, ce qui repose sur des processus et des politiques communes au Groupe.

(1) « *Millennials at Work* », PwC 2011. Bureau of US Labor statistics, 2014. Pew Research Center 2015.

Afin d'encourager la mobilité interne et favoriser les candidatures internes, Alstom motive toutes les catégories de candidats internes potentiels. La promotion d'une forte marque employeur contribue à positionner Alstom comme un employeur de premier plan, capable à la fois d'attirer les meilleurs talents et de mobiliser tous ses collaborateurs autour de valeurs partagées, cohérentes avec la stratégie de développement d'Alstom.

Dans la plupart des pays où Alstom est présent, des forums de mobilité interne sont régulièrement organisés pour mieux identifier les compétences disponibles, les besoins de l'entreprise et ainsi faciliter la mobilité fonctionnelle et géographique.

En janvier 2016, Alstom a déployé *SAP Success Factor* avec un nouveau module de suivi des candidatures. Plus de 2 000 postes ouverts en interne sont en cours de téléchargement et accessibles à l'ensemble des collaborateurs dans plus de 60 pays.

Les programmes de développement

Des programmes de développement ont été élaborés pour différentes communautés, destinés aux trois populations d'Alstom : les experts techniques, les collaborateurs des fonctions support et les managers.

Les programmes de développement des experts techniques

Alstom gère le développement des experts techniques au moyen de programmes adaptés à leur environnement et besoins spécifiques. En particulier, le programme *World Class Engineering* est déployé annuellement afin d'identifier les experts techniques, de leur fournir des opportunités de développement individualisées et de veiller à ce que l'expertise technique reste en ligne avec l'évolution du marché et de la stratégie d'Alstom. Le réseau d'experts d'Alstom est composé d'environ 300 *Senior Experts* et de 30 *Master Experts*.

Les experts ont pour missions principales :

- d'utiliser leur expertise technique pour soutenir les équipes en charge de la performance opérationnelle des offres et des projets, à travers des revues de conception ou la résolution de problèmes liés au service commercial ;
- de développer la connaissance d'Alstom dans leur domaine de compétence et de transmettre leur savoir-faire en interne ;
- d'exercer une influence dans leur domaine de compétence et d'être reconnus, au sein de leurs entités et de la Société, mais aussi à l'extérieur du Groupe (rôle des *Master Experts* en particulier).

Des programmes de transfert de compétences spécifiques sont mis en œuvre pour les *Senior Experts* et les *Master Experts* afin de développer les expertises techniques de manière continue au sein de l'Organisation.

Les programmes de développement des collaborateurs de fonctions support

Le Groupe déploie une stratégie de gestion des carrières dans différentes fonctions : Finance, Ressources Humaines, Environnement, Santé et Sécurité, Juridique et Communication, afin de développer les communautés d'experts. Ces communautés sont gérées au niveau du siège. Outre la gestion des communautés, les « Opérations » ont également été prises en compte et une cartographie des compétences a été mise en place, pour la Qualité, les Achats, la Chaîne d'Approvisionnement, l'Industrie et l'Ingénierie, avec les référentiels de compétences associés.

Les programmes de développement des managers

En ce qui concerne les compétences d'encadrement et de gestion :

- le programme accéléré de management ALP (*Accelerated Leadership Programme*) est poursuivi, avec un effort porté sur la diversité. La promotion ALP 2015/16 comprend 31 % de femmes et 16 nationalités sur 25 participants. L'objectif est le développement des capacités d'encadrement : connaissance de soi, gestion de ses collaborateurs et gestion du changement. Le Groupe assure un suivi de l'évolution des participants des précédentes sessions ;
- les programmes régionaux dédiés aux jeunes managers sont en cours de développement dans les Régions Asie-Pacifique et Afrique et Moyen-Orient.

Les programmes de développement de l'encadrement sont complétés par des modules de formation à la gestion proposés par le Groupe.

Performance et gestion des carrières

La gestion des carrières s'appuie sur la combinaison de trois processus mis en œuvre dans le Cycle Annuel de Performance (*People Management Cycle* – PMC) qui démarre chaque année au 1^{er} mars. Le PMC permet de décliner les objectifs de l'entreprise et facilite le développement des collaborateurs.

Alstom met à disposition des managers et des collaborateurs un module *e-learning* autour de la gestion de la performance, l'identification des potentiels et l'élaboration de plans de développement.

L'entretien annuel de performance

Objectif : Faire bénéficier tous les collaborateurs du Groupe d'un entretien annuel de performance.

	2014/15 (*)	2015/16
Nombre de cadres et ingénieurs ayant bénéficié d'un entretien annuel	12 500	13 500

Source : Alstom SIRH.

(*) Les données 2014/15 reflètent le nouveau périmètre d'Alstom suite à la séparation des activités Transport et Énergie.

Tous les cadres et ingénieurs sont obligatoirement soumis à ce processus, lequel inclut la fixation d'objectifs et l'élaboration d'un plan de développement. Pour en accroître l'efficacité, la formation des managers sur le développement des collaborateurs a été renforcée. En 2015, les entretiens annuels incluent également une évaluation systématique de la mise en œuvre des dimensions clés du leadership.

Le processus est optionnel et recommandé pour les autres collaborateurs du Groupe.

Les « People Reviews »

Les *People Reviews* permettent de mettre en regard les besoins actuels et futurs du Groupe (en se basant sur une cartographie des compétences) avec les compétences disponibles, ainsi que d'organiser les parcours de carrière.

Les *People Reviews* couvrent la majeure partie des cadres, environ 13 000, et sont réalisées au niveau des sites, des Régions et des fonctions.

Les solutions de formation

Objectif : Préparer les compétences dont le Groupe a besoin et tenir compte des aspirations d'évolution des collaborateurs.

	2014 (*)	2015
Pourcentage de salariés ayant suivi une formation	81 %	68 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	17 h	14 h
Nombre total d'heures de formation	431 066 h	388 897 h

Source : Enquête sociale menée dans 20 pays (hors Israël), représentant 93 % de l'effectif total.

(*) Les données 2014 reflètent le nouveau périmètre d'Alstom suite à la séparation des activités Transport et Énergie.

Le pourcentage de collaborateurs formés ainsi que le nombre d'heures de formation par employé a diminué en 2015 :

- Du fait du changement du périmètre de l'activité d'Alstom, notamment de l'intégration des employés de l'activité Signalisation de General Electric, les pays concernés se sont concentrés sur la mise en place d'une nouvelle structure et d'un nouveau calendrier de formation pour répondre aux nouveaux objectifs de l'organisation. Par exemple :
 - certaines fonctions comme la Finance, les Ressources Humaines, le Juridique, ou les Achats ont concentré leurs efforts sur la séparation avec General Electric et sur le travail d'intégration de l'activité Signalisation de General Electric. La plupart des formations liées à ces fonctions n'a donc pas été menée en 2015,
 - beaucoup de sessions de formation ont été organisées autour de la réorganisation d'Alstom sous forme d'ateliers, sessions d'accueil, présentations du Groupe et des produits. Ces sessions de courte durée (moins de quatre heures), ont été données par petits groupes et n'ont pas été considérées comme des formations ;
- Depuis que les plans de développement pour les employés ont été ciblés pour offrir une expérience d'apprentissage basée sur un principe 70:20:10 (70 % d'apprentissages au poste / 20 % de sessions courte durée – projets spécifiques / 10 % de formations officielles – face à face, *e-learning*, formats alternatifs comme les sessions d'intégration), Alstom propose diverses options et alternatives de formation et de développement des carrières et des compétences des collaborateurs. Par exemple, en Inde, afin de construire un parcours de compétence aux ingénieurs spécialisés sur les nouveaux matériels roulants et composants, des formations ont été proposées sous forme de voyages d'affaires et de courtes missions, à la place des formations en salle proposées en 2014.

De ce fait les données relatives aux heures de formation doivent être analysées avec précaution.

L'offre « Learning »

Pour Alstom, la formation est un élément fondamental de la stratégie de développement de ses employés. C'est pourquoi l'offre « Learning » propose des programmes sur-mesure et de haute qualité. Des partenaires et experts soigneusement choisis – universités, consultants externes, entreprises spécialisées dans la conception et la création de programmes et spécialistes internes – collaborent sur ces formations en utilisant un vaste panel de méthodes pédagogiques (comprenant des formations présentiels, des groupes de travail, des cours animés à distance mais aussi des cours en « *e-learning* »).

Aujourd'hui le catalogue général propose plus de 127 modules (formations présentiels, cours animés à distance) sur un large choix de sujets par cœur de métier : Sécurité, Environnement, Santé & Sécurité,

Fabrication, Ingénierie, Gestion de Project, Logistique, Achats, Finance, Juridique, Ressources Humaines, Leadership & Management, Éthique et conformité.

Les principales missions de l'équipe « Learning » sont de :

- définir et partager les priorités de formation en lien avec la stratégie ;
- définir, construire et déployer mondialement une offre de formation pour développer les compétences des collaborateurs et atteindre les objectifs d'Alstom ;
- animer et faciliter le partage des meilleures pratiques au sein de la communauté formation d'Alstom ;
- identifier et former les formateurs internes à travers l'Organisation.

Les priorités de formations 2015/16 avaient pour objectif de :

- conserver l'éthique et la conformité au cœur des méthodes de travail ;
- placer la santé et la sécurité des collaborateurs et la sécurité ferroviaire au centre des priorités ;
- renforcer l'expertise technique et la capacité à innover ;
- viser l'excellence dans l'exécution des produits et projets ;
- conduire et motiver des équipes variées.

La gestion / le transfert des connaissances

Alstom est convaincu qu'il existe une relation positive et significative entre motivation et performance, et que disposer d'opportunités d'apprentissage contribue à faire partie de cette motivation. Le développement des employés fait partie du « Cycle de Management des équipes » qui guide les managers dans l'accompagnement de leurs équipes. Pour chaque collaborateur, un plan de formation est défini annuellement avec son manager et son référent Ressources Humaines et est ensuite mis en œuvre tout au long de l'année.

Deux leviers de transfert de connaissances sont particulièrement soutenus par l'équipe centrale *Learning* :

- l'accompagnement et la responsabilisation des salariés dans leur développement à travers des actions précises comme :
 - l'évaluation à 360° et le retour qui l'accompagne : 130 managers, de niveaux de management intermédiaires et supérieurs ont bénéficié de cette action cette année et 130 managers l'année dernière, sur un total de 344 personnes du vivier de talents, soit près de 80 % de cette population en deux ans,
 - des actions de mentorat et de coaching. 50 actions ont été coordonnées cette année centralement. Des programmes sont également déployés au niveau local ; Par exemple au Brésil la 3^e édition du programme de mentorat a été organisée avec les résultats suivants : 21 Mentors, 27 Conseillés, 200 sessions au total and 280 heures dédiées aux sessions de mentorat. Un programme similaire a été déployé en Amérique centrale impliquant neuf Mentors et neuf Conseillés avec le même succès auprès des participants ;
- le support pour l'identification et la formation de formateurs internes. Alstom est en effet convaincu non seulement que la capacité à élaborer et animer des formations est une vraie compétence en matière de management qui doit être valorisée, mais aussi que ces formations internes aident à développer et conserver l'expertise au sein de l'entreprise et facilite le transfert de connaissances entre collègues. En 2015/16, 85 salariés ont été formés à être formateurs et plus de 50 % des formations animées chez Alstom l'ont été par des formateurs internes.

PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES

La diversité est l'un des cinq piliers de la stratégie Alstom 2020 (voir chapitre 1 Description des activités du Groupe, section « Stratégie » p. 7). Des objectifs chiffrés ont été fixés par le Groupe autour des axes de diversité homme-femmes et de diversité multiculturelle. D'ici 2020, l'objectif d'Alstom est d'atteindre 25 % de femmes parmi les ingénieurs et cadres et que la composition du management et des viviers de talents soit le reflet de la présence d'Alstom dans le monde. Des plans d'action spécifiques par pays sont élaborés afin d'atteindre les objectifs du Groupe. Ces plans incluent aussi d'autres dimensions de la diversité telles que l'emploi des seniors, l'origine sociale, le handicap.

Au niveau du Groupe, les mesures suivantes ont été mises en place en juin 2015 :

- la mise en place d'un objectif « diversité » pour la fonction Ressources Humaines ;
- un plan d'action dans chaque pays ;
- une politique de listes finales de candidats (chaque liste de candidats à un poste doit comporter au minimum un candidat issu de la diversité) ;
- une vigilance spécifique lors de la sélection des participants à l'ALP (*Accelerated Leadership Programme*) : 31 % de femmes et 16 nationalités dans la promotion 2015/16 ;
- à compter des revues de salaires pour 2014/15, une analyse des écarts de salaires entre les femmes et les hommes pour même niveau de responsabilité.

INDICATEURS SUR LA PLACE DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

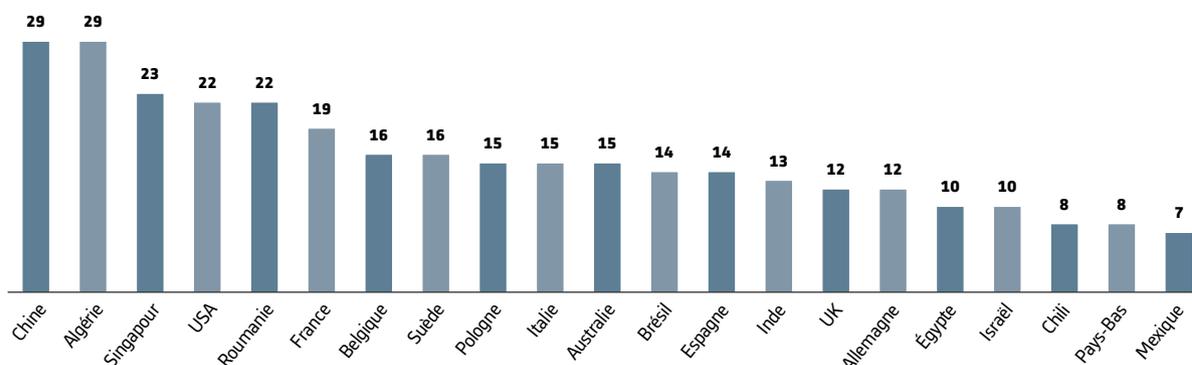
	2014/15 (*)	2015/16
Proportion de femmes	15,4 %	16,9 %
Proportion de femmes cadres et ingénieures	18,6 %	19,9 %
Proportion de femmes chez les cadres dirigeants	12,6 %	13,1 %
Proportion de femmes ayant suivi des formations	14,0 %	15,7 %

Sources : Enquête sociale menée dans 21 pays, représentant 93 % de l'effectif total et SIRH.

(*) Les données 2014/15 reflètent le nouveau périmètre d'Alstom suite à la séparation des activités Transport et Énergie.

La proportion de femmes dans les effectifs varie beaucoup d'un pays à l'autre.

RÉPARTITION DES FEMMES PAR PAYS (AU 31 DÉCEMBRE 2015)



Sources : Enquête sociale menée dans 21 pays, représentant 93 % de l'effectif total.

Le respect de l'égalité homme/femme

Alstom respecte l'égalité des femmes et des hommes à conditions d'emploi et qualification égales. Ce principe est rappelé dans le Code d'Éthique d'Alstom ainsi que dans sa politique Ressources Humaines. De plus, comme précisé précédemment, Alstom a pour objectif d'atteindre 25 % de femmes parmi les ingénieurs et managers à horizon 2020.

Depuis de nombreuses années, la question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est au cœur des politiques sociales et RH d'Alstom. Il convient cependant de noter que les parcours de formation initiale permettant d'acquérir les compétences recherchées par Alstom attirent plutôt une population masculine. La proportion de femmes dans ces curriculums étant de l'ordre de 15 % à 20 %, une comparaison quantitative n'est pas significative. Alstom accorde donc une grande importance à une intégration optimisée des femmes dans ses activités et veille à leur offrir des opportunités de carrière.

Afin de renforcer la diversité de ses effectifs, Alstom agit tant à l'échelon local qu'au niveau du Groupe. De plus, grâce à une forte présence locale, aux besoins de main-d'œuvre qualifiée et aux possibilités d'évolution offertes, Alstom contribue significativement au développement des pays dans lesquels il est présent.

Le soutien aux initiatives pour la promotion des femmes

Cette année, en complément des actions lancées les années précédentes, Alstom a demandé à chaque pays de déterminer un plan d'action pour favoriser l'emploi des femmes. Par exemple :

- En France, Alstom est membre de l'association « Elles bougent », qui a pour objectif de promouvoir des emplois industriels auprès des élèves du secondaire, en organisant des échanges entre les étudiantes et les ingénieures d'Alstom et la visite de sites Alstom. Cette année, Alstom a notamment participé au Forum « Elles bougent pour l'industrie en Rhône – Alpes » en mars 2015 et a participé à la 4^e édition du forum « Réseaux féminins et carrières » en février 2016, avec 70 curriculums collectés pour des stages ou des premiers emplois. L'Espagne a également engagé une collaboration avec l'association « Elles bougent » à Madrid, afin de promouvoir les carrières d'ingénieur et les métiers techniques auprès des jeunes lycéennes.
- En ligne avec la stratégie de la Région Europe 2020 sur la diversité, Alstom a établi une relation professionnelle avec Valore D (<http://valored.it/en>) – la première association de grandes sociétés constituée en Italie, afin de soutenir le leadership des femmes dans le monde de l'entreprise. Cette initiative donnera la possibilité de soutenir, retenir et motiver les collaboratrices talentueuses et les collaboratrices avec des rôles clés dans le Groupe. Celles-ci ont accès à des séminaires, événements et autres laboratoires dédiés pour soutenir la croissance professionnelle des femmes, l'équilibre vie professionnelle vie privée et pour promouvoir la diversité. Les 35 % des femmes cadres et ingénieures d'Alstom Italie seront concernées pour cette année.
- Au Royaume-Uni, dans le cadre de la co-entreprise ATC, Alstom participe à l'initiative « Femmes dans les métiers de la construction » qui promeut les métiers liés à la construction auprès des femmes. Les sous-traitants féminines sont encouragées à prendre un poste pendant des durées allant de deux à six semaines.
- Aux États-Unis, Alstom a poursuivi plusieurs partenariats et participé à de nombreux programmes et activités en faveur de la diversité et de l'égalité des chances, en particulier pour les femmes. Cette année, Alstom a notamment sponsorisé et participé à la conférence régionale de la *Society of Women Engineers* (SWE), tout en apportant son soutien à la conférence nationale. Alstom a aussi participé à la 5^e conférence annuelle *Celebrating Women Who Move the Nation* (CWWMN). Alstom reste membre de l'*Equal Employment Advisory Council* (EEAC) et de l'*Industrial Liaison Group* (ILG), qui soutient la discrimination positive et l'égalité des chances, en travaillant étroitement avec le Bureau du gouvernement américain en charge de ces questions (*US Government Office of Federal Contract Compliance Programs & Employment Opportunities Commission*).

L'équilibre vie professionnelle/vie privée

Dans de nombreux pays, des mesures ont été prises ou poursuivies, pour favoriser un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Alstom encourage par exemple le développement d'actions liées à sa politique de parentalité, en aidant les collaborateurs à trouver des solutions de garde d'enfant ou en mettant à disposition des places dans des crèches interentreprises, partout où cela est possible (par exemple à Saint-Ouen ou Villeurbanne, France).

L'emploi et l'insertion des personnes handicapées

Le développement et le soutien à l'intégration et au maintien dans l'emploi des personnes handicapées sont des principes de base au sein d'Alstom. Ces collaborateurs sont ainsi en mesure de travailler dans un environnement exigeant, dans un respect strict du Code d'Éthique d'Alstom – lequel interdit toute discrimination pour des raisons de santé ou de handicap – et des législations locales.

En matière de handicap, Alstom a déployé une politique centrée sur cinq domaines complémentaires : l'accès à l'emploi, le maintien de l'employabilité, la sensibilisation, l'accès aux locaux et à l'information, ainsi que les partenariats avec les organismes spécialisés. Chaque site est encouragée à intégrer cette politique dans ses processus. Alstom organise chaque année des formations internes, destinées à aider les équipes Ressources Humaines à faire face aux diverses situations de handicap, ainsi qu'à préparer les entretiens d'embauche et l'intégration de personnes atteintes de handicap.

POURCENTAGE DE COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP

	2014	2015
Pourcentage de collaborateurs en situation de handicap	2,8 %	2,6 %

Source : Enquête sociale menée dans 21 pays, représentant 93 % de l'effectif total.

Le tableau ci-dessus indique le pourcentage moyen de collaborateurs atteints d'un handicap, issu de l'enquête sociale menée dans 21 pays clés et dont l'objectif est de mesurer le degré d'intégration des personnes handicapées parmi la main-d'œuvre totale.

La réglementation concernant l'emploi des personnes handicapées est très différente d'un pays à l'autre. Les plans d'actions destinés à promouvoir l'intégration de personnes handicapées au sein de l'entreprise sont définis et mis en œuvre au niveau local. Par exemple, le Brésil a mis en place un plan d'action sur trois ans, comprenant notamment un programme d'intégration des personnes handicapées. Ce programme vise à atteindre l'objectif de 5 % de personnes handicapées sur le total de la main-d'œuvre ; il inclut des études d'accessibilité et la mise en place de partenariats avec les institutions.

La promotion de la diversité culturelle

Alstom est pleinement conscient de la richesse que constitue l'éventail des nationalités, la variété des cultures et la diversité des approches. Des actions spécifiques sont mises en œuvre localement pour valoriser cet atout.

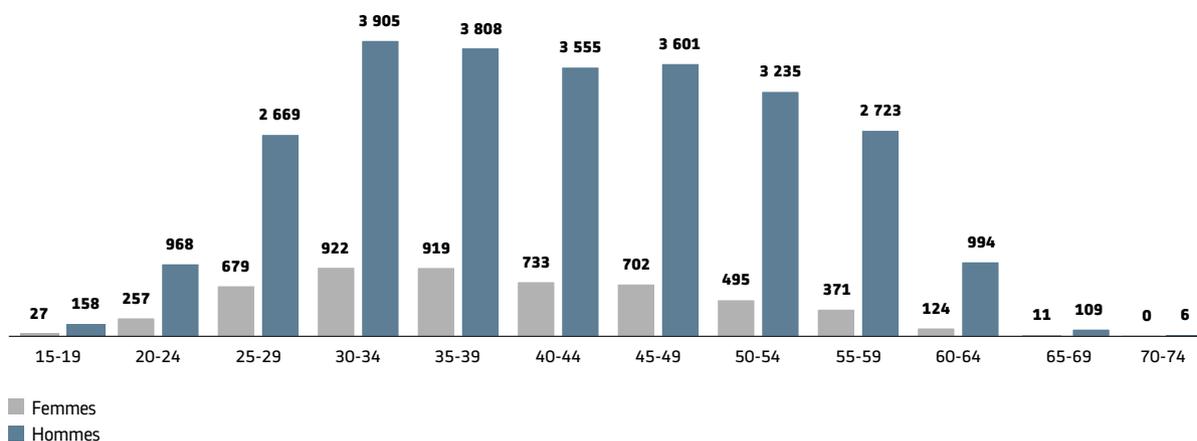
Deux indicateurs mesurent la diversité :

- la diversité des nationalités au sein de l'encadrement intermédiaire et des viviers de talents – des progrès ont été effectués sur la « localisation » des postes de management au sein des Régions. Ainsi 75 % des postes d'encadrement intermédiaire sont tenus par des locaux en Asie Pacifique, 70 % sur la zone Amérique, 50 % en Afrique et Moyen-Orient et le siège d'Alstom compte maintenant 10 % de non-Européens ;
- le nombre d'expatriés est passé de 320 en décembre 2014 à 365 au 31 décembre 2015, reflet des contrats remportés par Alstom dans des zones géographiques où le recrutement d'expertises et de compétences locales demeure un véritable défi (Inde, Moyen-Orient notamment).

L'emploi des seniors

L'âge n'est bien entendu pas un motif de discrimination. Selon le graphique ci-dessous, les collaborateurs d'Alstom de plus de 45 ans comptent pour près de 40 % des effectifs du Groupe. La répartition hommes/femmes selon les âges est quasi identique.

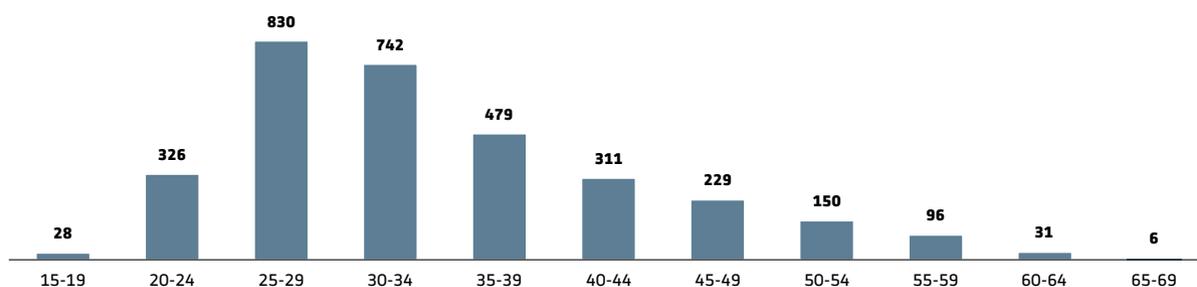
PYRAMIDE DES ÂGES HOMMES/FEMMES – MARS 2016



Source : Alstom SIRH.

Par ailleurs, 512 personnes de plus de 45 ans ont été recrutées au cours de l'exercice, soit 16 % des recrutements.

PYRAMIDE DES ÂGES DES NOUVEAUX EMBAUCHÉS 2015/16 EN CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE



Source : Alstom SIRH.

DÉVELOPPER LE DIALOGUE SOCIAL

Une enquête interne réalisée dans 21 pays représentant 93 % de l'effectif montre que 76 % des collaborateurs sont couverts par une convention collective nationale ou un accord d'entreprise.

Conventions collectives et accords

La Direction d'Alstom et les représentants du personnel travaillent en étroite collaboration à tous les niveaux d'Alstom. L'*European Works Forum* (EWF) se réunit régulièrement selon plusieurs configurations. Durant l'année 2015, huit réunions en comité restreint, dix réunions plénières (ordinaires ou extraordinaires) et dix groupes de travail se sont tenues. La majorité de ces réunions ont porté sur la transaction avec General Electric, l'intégration de l'activité Signalisation de General

Electric et le renforcement des fonctions support et informatique pour assurer la continuité des activités et une totale autonomie de l'entreprise. Le 10 novembre 2015, la Direction a accueilli les participants à la 1^{ère} réunion de l'EWF postclôture de la transaction entre General Electric et Alstom. Depuis, des réunions ont eu lieu en décembre 2015 et mars 2016 (plénière) et en février 2016 (comité restreint).

Au cours de l'année 2015, de nombreux accords concernant les salaires, le temps de travail, les restructurations et les accords d'intéressement ont été signés avec les représentants du personnel au niveau local. La liste des accords signés en France en 2015 est disponible sur www.alstom.com.

Gestion de l'impact des restructurations

L'accord sur l'Anticipation du Changement et des Évolutions signé en février 2011 entre Alstom et la Fédération européenne des métallurgistes (depuis devenue IndustriAll) a été renouvelé en novembre 2015 pour le

périmètre d'Alstom recentré sur les activités de transport ferroviaire. L'accord vise la protection de l'emploi et l'accompagnement du redéploiement des salariés. Il organise également le dialogue tant au plan européen que local.

RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES

RELATIONS AVEC LES CLIENTS

L'orientation client : premier pilier de la stratégie Alstom

Alstom est désormais totalement dédié aux solutions de transport pour les marchés urbain et grandes lignes ainsi que les secteurs fret et minier partout dans le monde. La vision de l'entreprise est d'être le partenaire privilégié de ses clients en développant des solutions innovantes créatrices de valeur.

Pour Alstom, l'orientation client signifie :

- comprendre les enjeux et les attentes de ses clients ;
- s'engager et délivrer conformément à ses engagements ;
- rechercher en permanence à s'améliorer en prenant en compte les commentaires des clients ;
- développer sur le long terme une relation de confiance et de compréhension mutuelles.

Cette orientation client s'appuie sur :

- une organisation décentralisée répartie sur 90 sites dans 60 pays. Mise en place en 2014, cette organisation renforce la proximité avec les clients et permet de mieux comprendre et répondre à leurs attentes tout au long de leur cycle d'achat ;
- un outil technologique de gestion de la relation client, utilisé par plus de 1 200 personnes pour gérer de façon homogène les processus commerciaux dans le monde entier ;
- un ensemble d'initiatives qui illustrent concrètement l'orientation client d'Alstom en termes d'actions et d'attitude.

Enquêtes de satisfaction clients

Depuis 2013, Alstom réalise des enquêtes de satisfaction clients au niveau de ses projets en cours d'exécution. Parmi les 450 projets d'Alstom actuellement en vigueur, 300 ont une valeur contractuelle égale ou supérieure à 15 millions d'euros et constituent la cible de ces enquêtes, une manière pour Alstom de prendre du recul par rapport aux interactions client quotidiennes et d'interroger ses clients sur la performance de l'entreprise.

Au cours du dernier exercice fiscal, 180 projets ont fait l'objet d'une enquête de satisfaction. L'indice de satisfaction client est passé de 7,8 à 8,0 sur 10 comparé à l'année précédente. Les projets dont l'indice est inférieur à 8 font l'objet d'un plan d'amélioration avec un retour au client.

Clubs Clients

Depuis 2013, cinq « Clubs Clients » relatifs aux systèmes de métro, de PENDOLINO™ et de tramway ont rassemblé 146 représentants clients de 63 entreprises différentes. Les Clubs Clients ont vocation à être des forums internationaux permettant aux clients de partager leurs retours d'expérience et leurs opinions avec leurs pairs et avec Alstom. Ils se réunissent tous les 18-24 mois chez l'un des clients membres du Club. Lors de ces réunions, Alstom se met à l'écoute de ses clients pour mieux comprendre leurs défis et besoins spécifiques, tout en leur présentant de nouvelles solutions mises en œuvre chez le client-hôte. Ils renforcent également la proximité client en dehors de tout cadre contractuel. En 2015, la seconde session du Club PENDOLINO™ s'est tenue à Manchester : pendant deux jours, 22 représentants clients de huit opérateurs de PENDOLINO™ ont pu partager leurs idées et leur expérience. La troisième réunion du Club Metro est prévue à l'automne 2016.

La digitalisation croissante de la relation client

En 2015, Alstom a lancé son Portail Client Services. Ce portail offre un espace de services en ligne personnalisés : expertise technique, alertes de sécurité et d'obsolescence, documentation, actualités et espace collaboratif. Il intègre Partsfolio, la solution Alstom de commande en ligne des pièces détachées et de gestion des réparations.

À ce jour, 180 acheteurs et personnels des fonctions maintenance et logistique de 25 compagnies clientes utilisent régulièrement Partsfolio ou les autres services du Portail Client.

Ces services en ligne renforcent la proximité avec les clients, améliorent les temps de réponse et renforcent la collaboration pendant toute la période d'exploitation et de maintenance de leurs flottes.

Pour en savoir plus sur le Portail Services Client et sur Partsfolio :

www.services.transport.alstom.com

www.partsfolio.transport.alstom.com

La relation client au travers des associations et des événements

Au-delà des interactions quotidiennes avec ses clients, Alstom est actif au sein de différentes associations dans lesquelles l'entreprise cherche à comprendre et à répondre à des attentes clients qui dépassent le cadre des opportunités, contrats et projets. Par exemple, au Kazakhstan, au-delà du cadre du transfert de technologie qu'Alstom a signé et met en œuvre actuellement, l'entreprise apporte son soutien à l'Académie ferroviaire nationale pour la formation des futurs ingénieurs ferroviaires. Plus particulièrement, Alstom a fait donation à l'Académie de sous-ensembles de locomotives, ainsi que d'un ensemble de manuels d'exploitation et de maintenance. Ces équipements sont en utilisation quotidienne dans les formations de l'Académie.

Alstom est aussi présent dans les expositions et dans les conférences du secteur ferroviaire pour rencontrer à la fois des clients existants et potentiels. Ces manifestations sont aussi l'occasion pour le Groupe de présenter ses dernières innovations technologiques, produits, systèmes et services et de les promouvoir au travers de leurs bénéficiaires.

opérationnels. Par exemple en février 2016, avec le soutien d'Alstom, London Underground a remporté un Prix de l'industrie ferroviaire britannique avec HESOP™, la sous-station d'alimentation électrique réversible innovante d'Alstom.

La continuité de la relation client suite à l'acquisition de l'activité Signalisation de General Electric

Dans le cadre du recentrage stratégique d'Alstom sur le Transport, la Compagnie a racheté l'activité Signalisation de General Electric. Cette acquisition apporte à Alstom une nouvelle base de clients dans les secteurs fret et minier. Dès novembre 2015, immédiatement après cette acquisition, Alstom a mis en place un plan de continuité pour les projets en cours visant à poursuivre leur bonne exécution et à maintenir une bonne communication avec les clients. L'objectif est aussi d'identifier comment la combinaison des solutions signalisation de General Electric et de l'ensemble du portefeuille des solutions Alstom permet de répondre à leurs attentes.

RELATIONS AVEC LES GOUVERNEMENTS, LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES ET LES GROUPES DE RÉFLEXION

Contribution au débat public sur la mise en place de politiques de développement durable

Alstom souhaite contribuer au débat public dans les domaines du transport ferroviaire et de la mobilité durable, en impliquant les organisations gouvernementales et internationales dans le développement de politiques sur ces sujets.

Doté d'une longue expérience et d'un portefeuille unique de technologies favorisant le transport durable, Alstom dispose de l'expérience et de l'expertise requises pour aider à mettre en place une croissance durable et bas carbone.

Pour ce faire, le Groupe est partie prenante dans le dialogue avec les gouvernements et les organisations internationales, échange régulièrement avec d'autres acteurs d'influence et participe à des initiatives sélectionnées dont il partage la vision.

Dans ces débats, Alstom se concentre sur les messages suivants :

- le rôle des marchés ouverts et de la compétition équitable pour le soutien de la croissance durable, en particulier par :
 - la concurrence loyale et la réciprocité dans l'accès aux achats,
 - la suppression des barrières commerciales pour les biens et les services environnementaux,
 - l'application, de manière cohérente, des règles internationales d'éthique et de conformité,
 - la protection de la propriété intellectuelle en tant que moteur d'innovation et d'investissement dans la Recherche, Développement et Déploiement (RD&D) ;
- le besoin d'investissement continu des secteurs publics et privés en matière de technologie durable, notamment par :
 - le support et la collaboration des services publics pour accélérer la R&D en cours et la démonstration des technologies et services,
 - l'utilisation de fonds publics pour le pilotage et la démonstration de technologies pré-commerciales,

- l'aide des institutions financières internationales pour le financement de grands projets d'infrastructure dans des pays en développement,
- le recours par les institutions financières à des mécanismes financiers innovants pour mobiliser les investissements privés, notamment par le partage des risques, ainsi que par le biais des gouvernements qui soutiennent et facilitent leurs actions ;
- l'importance d'une politique stable, transparente et de long terme en matière d'investissement dans le développement durable, en particulier :
 - une tarification cohérente du CO₂,
 - la promotion de stratégies de transport durable et à faible émission de carbone tel que le ferroviaire,
 - une réglementation équilibrée pour soutenir un large portefeuille de solutions à faibles émissions de carbone, durables et à haut rendement,
 - l'évaluation des appels d'offres des marchés publics pour les infrastructures de transport sur la base du critère de l'offre économique la plus avantageuse, en tenant compte de la durée de vie des produits de tels investissements,
 - l'application effective des normes techniques appropriées pour déployer des technologies. Les normes techniques devraient idéalement promouvoir l'utilisation des meilleures technologies disponibles (BAT),
 - la cohérence et la reconnaissance mutuelle des normes et de la réglementation entre les différentes juridictions (certification et homologation) afin de réduire les coûts,
 - des normes solides concernant l'efficacité énergétique et des incitations pour l'améliorer, qui jouent un rôle important pour réaliser des investissements dans les technologies liées au transport,
 - un intérêt croissant pour l'amélioration de la résilience des infrastructures de transport, en particulier afin de répondre aux impacts du changement climatique.

La transition vers une économie à faible intensité carbone est un élément essentiel pour assurer un environnement opérationnel pérenne pour les activités d'Alstom. Cette transition offre des opportunités considérables pour le déploiement des technologies du Groupe, et les actions efficaces dédiées à cette transition constituent un élément central de la responsabilité sociale d'Alstom au sens large. Afin de mener à bien la transition énergétique, les grandes économies doivent prendre des engagements ambitieux en termes de réduction des émissions de CO₂. Le nouvel accord mondial sur le changement climatique obtenu lors de la Conférence des parties de Paris en 2015 joue un rôle primordial à cet égard. Le transport devrait devenir un élément majeur de sa mise en œuvre.

Participation à des organisations et initiatives de haut niveau

Convaincu que la réalisation de ses objectifs de développement durable requiert une implication active de tous les acteurs concernés, Alstom intervient dans différentes instances.

Au niveau international

- Depuis 2008, Alstom adhère au Pacte mondial des Nations unies qui encourage les sociétés à s'engager sur un ensemble de valeurs, telles que les droits de l'Homme, le respect des conditions de travail, la protection de l'environnement et l'éthique dans les affaires. Il participe à la vie de ce réseau et défend les dix principes qui résument ses valeurs.
- En 2014, Alstom a pris part à la coalition sur la tarification du carbone (*Carbon Pricing Leadership Coalition*) de la Banque Mondiale, qui rassemble des gouvernements, des entreprises et la société civile afin de contribuer à élargir et améliorer la conception et la mise en œuvre de politiques de tarification du carbone, pour maintenir la compétitivité, la création d'emplois, l'encouragement de l'innovation et des réductions significatives d'émissions de CO₂.
- Alstom a signé la Charte du développement durable proposée par l'Union Internationale des Transports Publics (UITP).
- En 2015, Alstom a confirmé son soutien au défi sur les systèmes de transport à faibles émissions carbone de l'Union Internationale des Chemins de fer (UIC), un engagement à fournir des solutions

ferroviaires plus efficaces et attractives en termes de consommation d'énergie, telles que des trains hybrides, diesel et électriques à haute performance, des systèmes ferroviaires intelligents et des services de modernisation.

- Alstom a pris part à l'initiative *Sustainable Low Carbon Transport Partnership* (SLoCaT) regroupant les acteurs internationaux engagés en faveur de la mobilité durable.
- Alstom a maintenu une participation active aux forums de la CCNUCC (Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques), en participant à la COP21 qui s'est tenue à Paris, France en décembre 2015 afin de démontrer de quelle manière ses technologies soutiennent la transition vers une société à faibles émissions de carbone.
- En mars 2015, Alstom, conjointement avec Deutsche Bahn, Bombardier Transport, Knorr Bremse, Nederlandse Spoorwegen et SNCF – a lancé Railponsible à Utrecht, aux Pays-Bas (voir section « Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants »).

Au niveau régional/local

Alstom soutient un grand nombre d'associations industrielles (AFEP, MEDEF, X3D, BITC, CEMEFI, etc.), ce qui lui permet de mieux comprendre les attentes des pouvoirs publics et d'anticiper l'évolution des réglementations.

Cette année, Alstom a soutenu un certain nombre d'initiatives dans le secteur ferroviaire. Deux exemples :

- aux États-Unis, Alstom est membre de l'*US Business Council for Sustainable Energy* (BCSE) et de l'*US National Climate Coalition* ;
- Alstom au Royaume-Uni co-préside le *Rail Supply Group*, aux côtés des secrétaires d'État au commerce et au transport. Ce groupe est dirigé par les fournisseurs de premier rang de l'industrie ferroviaire britannique, qui comprend Alstom, Siemens, Hitachi et Bombardier, ainsi que des entrepreneurs de génie civil, des consultants et autres groupes industriels. Sa mission est de soutenir le développement de la chaîne d'approvisionnement du secteur ferroviaire au Royaume-Uni, à la fois pour assurer la bonne exécution des projets nationaux tels que HS2, Crossrail et le métro de Londres, et pour développer une chaîne d'approvisionnement capable d'exporter de manière efficace son expertise et ses produits sur le marché mondial du ferroviaire.

RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET LES SOUS-TRAITANTS

Depuis plus de 10 ans, Alstom intègre les enjeux du développement durable dans ses achats et s'efforce de réduire les risques sociaux, environnementaux et éthiques dans sa chaîne d'approvisionnement.

Représentant plus de 60 % du chiffre d'affaires d'Alstom, les achats occupent une place stratégique qui influe directement sur la performance de l'entreprise. Le succès de la collaboration entre Alstom, ses fournisseurs et ses sous-traitants est donc clé. La démarche des Achats Responsables initiée par Alstom vise en particulier à pérenniser ces relations et à en renforcer continuellement la qualité.

Les différents axes de cette démarche sont déclinés dans la « Politique d'Achats Responsables d'Alstom » signée par le Vice-Président Achats du Groupe et disponible sur www.alstom.com.

Inscrit dans une démarche d'amélioration continue et une approche collaborative avec ses fournisseurs et sous-traitants, Alstom a lancé un certain nombre d'actions portant sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et sur la notion de performance associée. Ainsi, depuis 2007, Alstom accompagne ses fournisseurs dans le développement de leurs performances RSE et contribue à rendre la chaîne d'approvisionnement ferroviaire plus responsable. Cela permet de réduire son exposition aux risques et constitue autant d'opportunités d'innovations et de conduite du changement.

Réduction du risque dans la chaîne d'approvisionnement

Engagement et qualification des fournisseurs

À travers la signature de la « Charte de développement durable entre Alstom et ses fournisseurs et sous-traitants », les fournisseurs d'Alstom s'engagent à respecter les principes de la *Déclaration universelle des droits de l'Homme* des Nations unies, les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), les règles de conduite de la Chambre de Commerce Internationale (CCI), ainsi que les valeurs énoncées dans le Code d'Éthique d'Alstom.

Au 31 mars 2016, plus de 3 000 fournisseurs d'Alstom ont signé cette Charte dont 2 100 ayant reçu une commande au cours des 12 derniers mois. Cet engagement couvre plus de 75 % du montant des dépenses effectuées auprès des fournisseurs référencés. Afin d'obtenir l'adhésion générale de ses fournisseurs, Alstom a inclus localement la conformité aux dispositions de la charte dans ses conditions générales d'achat.

Par ailleurs, dans le cadre du processus de qualification, les audits réalisés par les managers achats et par les managers qualité incluent des questions relatives à la responsabilité sociale du fournisseur.

Cartographie des risques

Alstom a pour objectif de réduire les risques environnementaux, sociaux et éthiques dans sa chaîne d'approvisionnement. Il apparaît donc nécessaire d'évaluer en priorité la performance RSE des fournisseurs pouvant présenter un facteur de risques important et situés dans sa sphère d'influence. Une cartographie des risques RSE fournisseurs est réalisée tous les ans selon trois critères :

- famille de produits ;
- pays du fournisseur ;
- volume d'achats réalisés avec Alstom.

Le niveau de risque pour chaque famille de produits et chaque pays a été établi par un prestataire externe. Cette cartographie permet d'identifier chaque année les fournisseurs à évaluer en priorité.

Évaluation des fournisseurs et plans d'action correctifs

Les fournisseurs sont soumis à des évaluations sous forme de questionnaires portant sur des critères environnementaux, sociaux et éthiques, ainsi que sur leurs propres exigences vis-à-vis de leurs fournisseurs.

Réalisées par EcoVadis, une société spécialisée dans les évaluations portant sur le développement durable, les évaluations sont menées par une équipe d'experts RSE qui analyse les réponses des fournisseurs aux questionnaires, la documentation-preuve fournie et les informations publiées sur leurs activités. Le système d'évaluation s'appuie sur les principes du Pacte mondial des Nations unies, la norme ISO 26000 et les lignes directrices du *Global Reporting Initiative*.

Lorsque les résultats de leur évaluation ne sont pas conformes aux exigences d'Alstom, les fournisseurs doivent concevoir et mettre en place des plans d'action pour remédier aux faiblesses identifiées. Pour ce faire, ils peuvent faire appel aux managers Achats d'Alstom qui sont formés pour les accompagner dans leur processus d'amélioration.

Lorsque les plans d'actions correctives sont mis en œuvre, les fournisseurs doivent faire l'objet d'une nouvelle évaluation. Dans le cas où un fournisseur non conforme ne souhaite ni mettre en place des actions correctives, ni s'engager à progresser, Alstom peut être amené à rompre la relation de collaboration avec ce fournisseur.

Initiative sectorielle : Railsponsible

Lancée officiellement le 4 mars 2015, Railsponsible est une initiative en matière d'achats responsables dédiée à la filière ferroviaire. Elle a été fondée par Alstom, SNCF, NS (Nederlandse Spoorwegen), DB, Bombardier et Knorr-Bremse.

Depuis le 1^{er} avril 2016, le Vice-Président des Achats d'Alstom préside le comité de Railsponsible, succédant à son homologue du groupe NS.

Axée sur l'achat durable, cette initiative de l'industrie ferroviaire européenne a pour vocation d'améliorer le développement durable sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement à travers une approche commune, le partage de bonnes pratiques, d'outils et de procédures.

Dans ce cadre, les membres utilisent la même plateforme d'évaluation des fournisseurs, EcoVadis, afin de mesurer leur performance RSE. Les avantages de cette mutualisation sont nombreux, tant pour les fournisseurs que pour les membres, puisqu'une fois l'évaluation réalisée, à la demande d'une des sociétés partenaires, le fournisseur peut décider de rendre les résultats de son évaluation consultables par les autres membres de l'initiative. En ayant désormais accès à des évaluations de fournisseurs qui ne sont pas nécessairement issus de la cartographie des risques, Alstom bénéficie d'une meilleure vue d'ensemble de la performance RSE de son panel de fournisseurs, tout en réalisant des gains de temps et d'efficacité. Pour plus d'informations : www.railsponsible.org.

Au terme de l'exercice 2015/16, en intégrant l'ensemble des évaluations réalisées, 338 fournisseurs disposent d'une évaluation valide via la plateforme EcoVadis, ce qui représente plus de 37 % du volume total des achats ⁽¹⁾.

Intégration des bonnes pratiques et amélioration continue

Conduite du changement avec les acheteurs

Alstom travaille avec un grand nombre de fournisseurs dans le monde entier. L'ensemble de la démarche est donc porté par les services achats et a pour finalité l'intégration du développement durable comme élément de la culture achat. Conscient que cette dynamique nécessite une implication forte de la part des acheteurs, Alstom a développé un programme de communication et de formation adapté à ses communautés achat et qualité-fournisseur. Ces formations visent à développer une meilleure compréhension des exigences d'Alstom en matière d'achats durables, d'évaluation des fournisseurs et de leur accompagnement dans l'établissement d'un plan d'actions correctif. Pour permettre une large diffusion dans les pays où Alstom est implanté, ces formations sont assurées en ligne ou en présentiel. Elles sont revues chaque année et évoluent avec la maturité en développement durable des acheteurs et des fournisseurs.

(1) Selon la procédure interne, les évaluations de la performance RSE des fournisseurs sont valides pour une durée de trois ans.

Deux niveaux de formation ont été proposés au titre de l'année fiscale 2015/16, la formation complète et approfondie à l'attention des managers achats et une sensibilisation aux Achats Responsables à l'attention des acheteurs sous forme de modules courts en présentiel. Au 31 mars 2016, près de 80 % des managers achats – cible prioritaire – ont été formés. 120 acheteurs et membres du réseau achats ont suivi les modules de sensibilisation.

Développement des partenariats avec les fournisseurs

Alstom a repensé son programme de fournisseurs stratégiques « *Leading Partners* » ainsi que son propre modèle Achats : « *Identity* », pour y intégrer l'approche collaborative au tout premier plan.

Ceci se traduit par le formalisme d'une Charte témoignant de l'intention de bonne volonté des parties (Alstom et partenaires) de travailler ensemble sur trois axes majeurs que sont le développement commercial et l'accompagnement à l'international, l'excellence industrielle et l'innovation.

Le maître mot : « Intérêt mutuel ». Depuis novembre 2015, 18 partenaires ont ainsi été admis par un Comité multi-métiers ainsi que par le Comité de pilotage rassemblant la Direction d'Alstom.

L'avancement concret des objectifs et de l'état de la relation partenariale est revu tous les ans avec chaque partenaire pour permettre de confirmer, adapter ou reconsidérer l'intérêt et l'adhésion au Programme.

Parmi eux, des sociétés ayant une dimension internationale incluant de grands noms du CAC 40 mais aussi des Petites et Moyennes Entreprises.

Alstom, aujourd'hui recentré sur l'activité Transport, n'a de cesse d'assurer l'émergence d'une culture ferroviaire où l'ensemble des

acteurs de la filière met en commun les fruits de leur collaboration afin de satisfaire toujours plus le marché client et l'utilisateur final.

Achats de produits responsables

Alstom a intégré, dans une partie de ses procédures de sélection, des engagements forts de réduction de consommation énergétique qui, s'ils ne sont pas atteints, font l'objet de pénalités auprès du fournisseur. Alstom continue ses efforts en intégrant, par exemple, pour les activités d'entretien des bâtiments, des critères achats responsables dans les cahiers des charges qui font partie des éléments clés d'attribution des marchés. Pour les aider dans leur démarche, des fiches de recommandations expliquant les enjeux du développement durable et les critères de sélection par famille de produits sont à la disposition des acheteurs. Enfin, Alstom encourage le recours au secteur protégé sur des activités clairement identifiées. Le périmètre actuel inclut notamment l'impression de documents, la traduction ou l'entretien des vêtements de travail, et a vocation à évoluer.

Afin de pérenniser la démarche, Alstom collabore avec ses partenaires dans le cadre d'une approche « produit responsable » prenant en compte le cycle de vie de ses solutions. Le processus de consultation des fournisseurs intègre l'éco-conception. Cette approche collaborative permet de choisir et de développer des composants et des technologies plus respectueux de l'environnement.

À titre d'exemple, Alstom a développé avec la société Thermoking, fournisseur de climatisation, un système de conditionnement d'air réversible permettant des économies d'énergie substantielles. Par ailleurs, dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue, Alstom travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs pour identifier et remplacer les substances potentiellement dangereuses, en fonction de l'évolution des connaissances scientifiques et de la législation (voir section « Solutions pour une mobilité durable »).

Indicateurs clés

	2014/15	2015/16
Nombre de chartes développement durable signées par des fournisseurs (cumul depuis la mise en place de la charte en 2007) ⁽¹⁾	2 450	3060
Nombre de fournisseurs disposant d'une évaluation de moins de trois ans	259	338
Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation aux achats responsables dans le cadre d'un programme spécifique (cumul sur trois ans)	67	58

(1) Excluant les chartes comptabilisées dans les conditions générales d'achat.

RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES

Le groupe Alstom est présent mondialement et souhaite agir en tant qu'acteur local partout où il opère. En 2013, Alstom a défini sa politique d'implication dans la vie locale, publiée sur son site Internet. Depuis, l'entreprise met en œuvre cette politique et favorise le dialogue au niveau local pour répondre au mieux aux attentes et besoins de ses parties prenantes.

La politique d'investissement communautaire se concentre sur trois priorités :

- répondre aux besoins sociaux locaux ;
- apporter un support à l'éducation ;
- participer au développement local et développer l'empreinte industrielle locale.

Répondre aux besoins sociaux locaux

Dans tous ses pays d'implantation, Alstom agit auprès des communautés pour améliorer les conditions de vie des populations locales, à travers le dialogue, la sensibilisation et la participation des employés dans diverses activités bénévoles. Des mécanismes formels et informels ont été développés à différents niveaux pour coordonner ces activités de volontariat.

Plusieurs exemples d'initiatives sont présentés ci-dessous.

- En Inde, Alstom a apporté son soutien au lycée gouvernemental à Kangeyampalayam, Sullur, en aidant à l'installation de canalisations d'eau d'une station de traitement des eaux jusqu'à l'école pour supprimer les fuites et bénéficier aux 218 enfants et 15 enseignants.

- En Australie, depuis 2014, Alstom est partenaire de l'institut « *Children's Cancer Institute* » (CCI), permettant aux employés d'Alstom de visiter les laboratoires, lever des fonds pour des initiatives locales et nationales et mener des actions de bénévolats. Les collectes de fonds incluent des activités de bénévolat au niveau de la CCI et l'organisation d'activités comme des événements sportifs ou festifs. Plus de 25 000 AUS\$ ont été récoltés à ce jour grâce à ce partenariat.
- Au Royaume-Uni, cinq employés des sites de Holborn et Golders Green ont participé au BITC (« *Business in the Community* ») « *Give and Gain Day* », une journée nationale de bénévolat. Ces personnes ont pris part à l'organisation d'une journée sportive rassemblant environ 220 jeunes. Les objectifs de cette journée étaient de donner de l'inspiration aux jeunes à travers le sport, de rassembler les communautés locales et de créer un environnement festif pour que les participants puissent s'essayer à différents sports.
- Au Mexique, une fois par an, Alstom offre à ses employés et leurs familles la possibilité de participer, de manière volontaire, à une journée d'activités « *Alstom Green Day* », dont l'objectif est d'améliorer les conditions de vie de communautés mexicaines. Les participants apprennent des techniques écologiques et durables et apportent leur aide à une trentaine de familles, par exemple pour l'aménagement de jardins botaniques, le développement de vergers, l'installation de fourneaux écologiques ou la restauration de citernes d'eau de pluie.

Alstom encourage aussi les initiatives des employés qui visent à collecter des fonds pour des organismes caritatifs locaux et y contribue souvent *via* du parrainage, *via* un soutien logistique ; la fourniture de nourriture et boissons et la mise à disposition de ses locaux pour des événements, ou encore en accordant du temps à ses employés pour pouvoir y participer.

Un certain nombre d'exemples d'activités caritatives et de collecte de fonds sont présentés ci-dessous.

- À Singapour, Alstom participe tous les ans au défi d'entreprise JP Morgan, une course de 5,6 km. En 2015, 126 employés y ont ainsi participé. Cette course vise à promouvoir des programmes de mise en forme dans le milieu du travail ; une partie importante des gains de la course est reversée à un organisme caritatif international pour les enfants, *The Smile Mission*, qui propose des chirurgies gratuites pour les enfants nés avec une malformation faciale.
- En Inde, le marathon de Wipro, à Chennai, est un événement annuel pour sensibiliser le grand public à la santé et la remise en forme. Les bénéfices de cette course sont reversés à des organisations caritatives. En 2015, près de 150 employés d'Alstom y ont participé, l'entreprise contribuant à hauteur de 80 % aux frais de participation.
- À Hong Kong, 20 membres de l'équipe Alstom ont participé à la course caritative UNICEF *Charity Run* 2015, afin de recueillir des fonds pour prévenir la transmission du VIH des mères aux enfants. La *Charity Run* a récolté plus de HK\$ 66,5 millions depuis 2006 pour soutenir l'UNICEF dans ses actions de prévention du VIH / SIDA dans plus de 150 pays.
- Aux États-Unis, la campagne *United Way*, qui a lieu de novembre à décembre, soutient les organismes de bienfaisance par le biais de contributions des collaborateurs. Certains sites d'Alstom y ont participé en collectant des fonds supplémentaires. En 2015, les employés ont donné plus de \$ 50 000 à *United Way*.
- Au Maroc, les membres de l'équipe de football d'Alstom ont lancé une initiative visant à recueillir des fonds pour soutenir un orphelinat local appelée « *Al Ihsane* » avec le soutien large du personnel local d'Alstom.
- En Espagne, Alstom Espagne collabore avec l'association « *Menudos Corazones* » à Madrid depuis fin 2015, qui aide les bébés et les jeunes avec des problèmes cardiaques, en organisant une tombola dont les bénéfices ont été reversés pour cette cause.

- En Italie, depuis 2014, le site de Bologne fait don des excédents alimentaires de sa cantine à la fondation *Banco Alimentare*, un organisme à but non lucratif qui lutte notamment contre la faim et le gaspillage alimentaire et redistribue les surplus à des organisations caritatives dans la région de Bologne. En outre, les employés de Bari et Bologne ont entièrement financé l'achat d'un réfrigérateur qui permet de conserver la nourriture à bonne température avant d'être donnée. Quatre tonnes de nourriture ont ainsi déjà été collectées depuis le début du projet.

Soutien au développement *via* l'éducation

Alstom honore l'engagement qu'il a pris lors de la réunion Rio + 20 en juin 2012 en promouvant l'éducation des jeunes par le biais de trois activités principales : le soutien aux étudiants ; le soutien aux établissements d'enseignement ; le partenariat avec des universités.

Quelques exemples de ces activités sont présentés ci-dessous.

Soutien aux étudiants

- En Italie, l'édition 2015 des « enfants d'Alstom » a proposé une visite de sites à 240 enfants de cinq sites d'Alstom en Italie. Les sites ont proposé des présentations sur les métiers d'Alstom ou encore sur les mesures de sécurité.
- En Inde, des formations santé et sécurité ont été conduites au lycée gouvernemental de Kangeyampalayam, à Sular, sur le thème de la sécurité routière en 2015. Environ 100 enfants ont participé à cette formation et au concours d'affiche associé à l'évènement.
- Au Maroc, Alstom Maroc soutient la Fondation Initiative qui a pour objectif de réhabiliter des écoles primaires dans les quartiers pauvres de Casablanca, en créant un réseau d'entraide entre les étudiants d'une université locale et les élèves de cette école bénéficiaire. Alstom récompense les étudiants volontaires en offrant des possibilités de stage. Ce système a permis une augmentation de la qualité des installations de l'école, permettant aux élèves de ce quartier pauvre de développer leur potentiel dans un environnement favorable.
- En Australie, six ouvriers qualifiés du site Alstom à Ballarat, Victoria se sont associés à un organisme de formation locale – *Ballarat Training Group* – et ont commencé un programme de parrainage à destination d'apprentis de différents métiers pour les aider et partager leurs expériences. Cette initiative a reçu une belle reconnaissance et un retour positif de la communauté.
- Au Royaume-Uni, Alstom a rejoint le Programme BITC (*Business in the Community*) – un programme approuvé par le gouvernement qui soutient les élèves du secondaire faisant face à des difficultés sociales en formant des partenariats de long terme entre les écoles et les entreprises. Les employés ont notamment participé au programme BITC MOSAIC, qui propose un encadrement à de jeunes filles et leurs mères, ou à des groupes d'adolescentes pour les aider à prendre confiance en elles.

Soutien aux écoles / établissement d'enseignement

- Au Qatar, Alstom a conclu un partenariat avec INJAZ-Qatar pour déployer programme visant à inspirer et préparer les jeunes à réussir dans le milieu de travail. INJAZ-Qatar est un organisme à but non lucratif ayant pour objectif d'aider les jeunes à se préparer au monde du travail, à l'esprit d'entreprise et développer des compétences financières par le biais du programme « *More than Money* ». Cette année, 13 bénévoles Alstom ont réalisé des présentations dans le cadre du programme « *More than Money* » à des élèves de l'école américaine de Doha.

- Au Maroc, Alstom, en tant que sponsor d'un programme de Master sur l'intégration des transports urbains à l'École d'ingénieurs des Ponts et Chaussées, a co-organisé des voyages d'étude pour 120 étudiants du programme, en organisant des réunions et visites de partenaires locaux dans le secteur des transports.
- En Australie, les employés du programme STIM (Science, Technologie, Ingénierie, Mathématiques) d'Alstom Ballarat au chômage technique ont utilisé ce temps à faire l'entretien et les travaux de sécurité de deux écoles locales et deux établissements de soin. Cette activité a été réalisée à partir de matériaux récupérés et a permis de conserver l'emploi des employés de Ballarat malgré une période de faible activité.
- Au Royaume-Uni, 38 Ambassadeurs du programme STIM (Science, Technologie, Ingénierie, Mathématiques) d'Alstom font partie d'un réseau à travers le Royaume-Uni qui travaille avec des milliers d'écoles, collègues et employeurs afin de permettre aux jeunes de tous les milieux de rencontrer des personnes inspirantes, de comprendre les applications possibles des STIM et d'expérimenter des activités afin de motiver et inspirer leur carrière.

Partenariats avec les universités

Alstom dispose d'un large éventail de partenariats techniques avec les universités / établissements d'enseignement supérieur en Europe dans le monde. Leur objectif est de renforcer la capacité de Recherche & Développement de l'entreprise en utilisant des talents locaux. Une liste de ces partenaires par pays est disponible sur le site Internet du Groupe.

- En Italie, Alstom est partenaire de *HackToscana*, un Hackathon organisé par la région Toscane et l'Université de Sienne. Un Hackathon est un marathon de 24 heures dans lequel les participants travaillent à développer des idées novatrices dans le domaine de la mobilité durable. Le but de cet événement était de mettre l'accent sur la nécessité de l'innovation technologique pour soutenir le transport régional. Les idées ont été jugées et les trois équipes gagnantes ont reçu un prix d'une valeur de € 5 000 chacun.
- Aux États-Unis, Alstom entretient des relations avec de nombreuses universités locales où des étudiants stagiaires et étudiants financés par le Groupe, en particulier ceux qui étudient l'ingénierie, viennent travailler pour de courtes périodes de temps chez Alstom. Les étudiants financés par Alstom acquièrent un crédit d'études tout en travaillant pour Alstom, tandis que les stagiaires acquièrent de l'expérience. L'objectif d'Alstom est de recruter à leur sortie les meilleurs de ces ingénieurs en herbe.

Soutien au développement économique et développement de l'empreinte industrielle locale

Le troisième axe de la politique d'Alstom est le développement local. Celui-ci est réalisé :

- **à travers des programmes d'insertion** – Par exemple, en France, le site d'Alstom du Creusot est membre fondateur du Groupement Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ Industrie71). Le GEIQ a pour mission centrale d'organiser des parcours d'insertion

et de qualification professionnelle mis en œuvre au profit d'un public éloigné de l'emploi (jeunes sans ou à faible qualification, demandeurs d'emploi de longue durée ou âgés de plus de 45 ans, bénéficiaires du revenu de solidarité active...), en reconversion professionnelle ou ne disposant pas des compétences permettant d'accéder aux emplois qualifiés ouverts sur le département. Le GEIQ propose aussi un accompagnement social (la recherche d'un logement, la mobilité, l'accomplissement de démarches administratives ou juridiques, l'élaboration d'un budget, la gestion de problématiques familiales...). Ce programme permet des embauches en CDI ou des prolongations en intérim, ainsi qu'une meilleure employabilité à la sortie de leur cursus. Au sein de ce programme, Alstom accueille tous les ans des jeunes en formations (contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation) qui préparent un diplôme de Bac à Bac + 3. Depuis deux ans, l'entreprise a également intégré des jeunes en Emploi d'Avenir sur des parcours d'aide monteur (sept personnes) et agent logistique (deux personnes) ;

- **à travers le soutien aux institutions et aux entreprises locales innovantes** – dans le cadre sa philosophie d'innovation ouverte, Alstom contribue au développement local en participant avec des homologues à des programmes de technologie et recherche visant à faire évoluer les technologies clefs les plus porteuses par le biais de différents instruments, tels que des pôles de compétitivité. Par exemple :

- Alstom soutient des start-ups innovantes et participe à deux fonds de capital-risque qui incubent des start-ups positionnées, entre autres, dans le domaine de la mobilité, Aster Capital et Evertec IV,
- en France, Alstom développe des projets communs avec des PME et universitaires dans le cadre du programmes d' « Investissements d'Avenir ». Alstom s'est par exemple impliqué auprès de l'Institut de Technologie et Recherche de Saclay (SystemX), dans l'Institut de recherche technologique dans le nord de la France (Railenium) et auprès de l'Institut de transition énergétique de Villeurbanne (SuperGrid). Afin de développer un écosystème autour de l'innovation, Alstom est également présent dans plusieurs pôles de compétitivité comme les pôles I-Trans et Médée dans le Nord de la France, le pôle du Véhicule du Futur à Belfort, le pôle Aérospatial Valley à Toulouse et le pôle Systemic à Paris ;

- **à travers le soutien aux entreprises locales où elle opère** – Alstom développe une présence industrielle locale pour desservir le marché local. En Afrique du Sud par exemple, 65 % des composants pour le contrat de trains PRASA doivent être d'origine locale. Gibela, la coentreprise créée pour sécuriser et livrer ce gros contrat, est dirigé par Alstom et codétenue par des actionnaires locaux et a pour mission de sécuriser la chaîne d'approvisionnement locale. 1 500 emplois directs seront créés dans la nouvelle usine Dunottar et 19 000 personnes devraient être formées localement par Gibela sur plus de 10 ans. L'économie locale bénéficiera du transfert de technologie d'Alstom qui implique une quantité importante de transfert de connaissances et le développement de compétences au sein de la population locale.

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet www.alstom.com.

LA FONDATION D'ENTREPRISE ALSTOM

Créée en 2007, la Fondation d'Entreprise Alstom s'efforce de partager le succès d'Alstom avec les communautés locales là où Alstom est implanté, renforçant ainsi les relations avec ses communautés tout en valorisant l'engagement des employés d'Alstom. En s'associant avec des partenaires locaux et internationaux, la Fondation a pour objectif d'améliorer les conditions de vie des communautés locales en apportant un soutien financier à des initiatives de développement économique, social et durable. Avec un budget d'1 million d'euros par an, la Fondation a d'ores et déjà financé 133 projets à ce jour, dont 18 sélectionnés pour l'année fiscale 2015/16. Localisés dans 49 pays et sur les six continents, ces projets sont principalement mis en œuvre, mais pas exclusivement, dans des pays émergents.

Les projets sont sélectionnés selon quatre catégories principales :

- protection de l'environnement ;
- accès à l'eau ou à l'énergie ;
- accès à la mobilité ;
- développement économique et social.

Dans le cadre de la transaction avec General Electric, il a été convenu de conserver la Fondation au sein d'Alstom. Cette décision a été formalisée lors d'une réunion du Conseil d'administration de la Fondation en juillet 2015. De nouveaux membres du Conseil d'administration ont été nommés, à l'exception des deux membres qui faisaient déjà partie d'Alstom Transport. Le Conseil d'administration comprend aujourd'hui cinq membres internes et trois membres externes : Jean Jouzel (prix Nobel ; climatologue et membre du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) ; Jean-Michel Severino (ancien Directeur Général de l'Agence Française de Développement (AFD)) ; et Bernard Emsellem (Vice-Président de la Fondation SNCF).

En avril 2015, 22 projets de la Fondation étaient en cours ; à fin mars 2016, 13 le sont toujours et 9 nouveaux projets ont déjà été lancés.

Lors de sa réunion en janvier 2016, le Conseil d'administration a retenu les 18 projets présentés ci-dessous par catégorie de sélection. Certains projets peuvent cependant couvrir plusieurs catégories.

Protection de l'environnement

Les quatre projets retenus dans cette catégorie ont pour objectif de favoriser la prise de conscience collective sur l'importance de la préservation de la nature et de favoriser la protection de l'environnement au niveau des communautés locales, à travers des activités quotidiennes durables :

- efficacité énergétique et arrêt de la déforestation au Cambodge, grâce à l'utilisation par les agriculteurs locaux et les fabricants de produits alimentaires de fourneaux multi-énergie performants sur le plan énergétique et fonctionnant principalement à partir de combustibles renouvelables ;
- préservation des abeilles Melipona au Mexique grâce au travail de femmes issues de milieux défavorisés, ayant pour objectif d'aider au rétablissement de l'équilibre écosystémique de la jungle avoisinante mais aussi de produire du miel de qualité, tout en participant au soutien de l'économie locale ;
- engagement de 400 producteurs de café mexicains dans des activités de reboisement pour réhabiliter des pâturages dégradés, incluant la plantation de plus de 45 000 arbres et la promotion de la production de café durable ;

- création de comités environnementaux et restauration de jardins dans six écoles de la région de Tanger, au Maroc, pour favoriser l'éducation à l'environnement.

Accès à l'eau ou à l'énergie

Les quatre projets de cette catégorie visent à fournir un accès à l'eau et / ou l'énergie aux communautés locales dans certaines des régions les plus reculées du monde :

- mise en place de panneaux photovoltaïques sur des puits au Sénégal destinés à alimenter un système d'irrigation goutte à goutte afin d'améliorer la productivité agricole et d'aider les femmes en milieu rural à valoriser pleinement les capacités de leurs fermes ;
- installation de panneaux solaires dans une école au Pérou pour promouvoir le passage aux énergies renouvelables et construction d'une serre pédagogique pour améliorer la qualité de la nutrition chez les enfants ;
- installation de cellules photovoltaïques destinées à fournir de l'énergie, récupération des eaux de pluie dans des citernes, formations pour la réalisation de fourneaux à haut rendement et construction de toilettes sèches pour améliorer la vie de 20 familles dans la région d'Oaxaca du Mexique ;
- mise à disposition de systèmes de récupération des eaux pluviales, de réservoirs et de systèmes de production d'énergie solaire au profit de quatre écoles et deux communautés de la région rurale de Rivadavia en Argentine.

Accès à la mobilité

Un projet a été sélectionné dans cette catégorie, avec pour objectif de promouvoir l'éco-tourisme pour les personnes voyageant dans les Alpes, en France. Ce projet vise à encourager l'utilisation de transports en commun plutôt que les voitures individuelles pour contribuer à réduire la pollution des montagnes et propose une nouvelle façon d'accéder aux sentiers de randonnée.

Développement économique et social

Les projets de cette catégorie se concentrent sur le soutien au développement social et / ou économique de communautés locales dans quatre régions du monde :

- développement des compétences et formation d'un groupe de 20 femmes dans le village de Belgaum en Inde pour produire des sacs faits main à partir de jute destinés à être vendus principalement comme cartables dans les écoles rurales en offrant une source de revenus stable ;
- soutien à la construction de 126 abris permanents desservis par un système d'alimentation en d'eau, d'assainissement et d'hygiène ainsi qu'un soutien complémentaire aux moyens de subsistance de 30 ménages touchés par un typhon dans la région Est Samar, aux Philippines ;
- formation technique à l'agriculture et à la nutrition de ménages à Son La, au Vietnam, dans la continuité du projet « Amélioration de la sécurité et de l'équilibre alimentaire des ménages » démarré il y a trois ans ;
- création en France d'entreprises multi-activités pour former et engager des chômeurs de longue durée et éloignés du marché de l'emploi ;

- lancement d'un plan de gestion des risques d'inondation en encourageant la diversification des cultures via l'utilisation d'un modèle agro-écologique durable pour aider les petits producteurs de riz de la région Inundaule en Équateur à limiter les impacts des inondations ;
- réhabilitation des infrastructures scolaires et fourniture d'équipements sanitaires et d'installations communes pour répondre aux normes environnementales et sanitaires minimales dans l'école *El Reino de los Países Bajos* au Panama ;
- construction de deux espaces verts communautaires à Los Jazmines, au Pérou, par les femmes de la communauté via des actions de formation, un soutien social et psychologique et un salaire leur permettant d'être indépendantes ;
- rénovation et conception d'un centre d'agro-production durable afin de fournir de la nourriture aux enfants des écoles locales et modernisation d'une turbine hydraulique existante pour améliorer l'approvisionnement en énergie de la communauté locale de Kamarata, au Venezuela ;
- construction d'un centre de santé avec des lits d'observation et rénovation d'une maternité, meublée et munie des équipements techniques nécessaires dans le village isolé de Bassari, au Sénégal.

Pour plus d'information sur la Fondation Alstom et ses projets, consulter le site Internet de la Fondation : www.foundation.alstom.com.

MÉTHODOLOGIE

Introduction

Le contenu de ce chapitre consacré au développement durable et à la RSE d'Alstom a été préparé par la Direction Développement Durable d'Alstom, avec la collaboration de fonctions support telles que les services Achats, Ressources Humaines, Gestion des Risques, Éthique et Conformité, Environnement-Santé et Sécurité (EHS), Eco-conception, Innovation, ainsi que le réseau international d'Alstom et les plateformes Produit.

La collecte et la consolidation de l'ensemble des informations ont fait l'objet d'un processus dédié entre janvier et avril 2016. Cette section a fait l'objet d'une revue par PricewaterhouseCoopers, nommé organisme tiers indépendant en application de l'article 225 de la loi française « Grenelle 2 ».

Principes de reporting

Toutes les données déclarées (indicateurs) proviennent de différents systèmes de reporting internes, tels que détaillés dans les sous-sections respectives.

Les indicateurs considérés comme pertinents sont définis en référence à la *Global Reporting Initiative* (GRI). Certains indicateurs ne sont pas disponibles à ce jour de manière consolidée ou n'ont pas été considérés pertinents pour le reporting. Dans ce cas, ils ne sont pas mentionnés ou sont donnés pour un périmètre plus restreint, alors précisé.

Une synthèse des indicateurs et chiffres clés du rapport est présentée dans la section dédiée à la fin de ce chapitre, qui inclut les informations visées par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce et de ses décrets et arrêtés d'application, ainsi qu'au décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif à l'obligation de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.

Les activités énergie cédées à General Electric en 2015, y compris celles qui n'ont pas encore été transférées mais qui à terme ne feront plus partie du Groupe, ne sont pas consolidées dans la performance environnementale ni dans les résultats sociaux. Seules les données relatives aux activités ferroviaires d'Alstom sont présentées.

Performance environnementale et résultats en termes de santé et sécurité

Les données couvrant ces sujets sont collectées grâce au système de reporting et consolidation des données « Teranga », également utilisé pour le reporting financier.

Sur ce périmètre, les résultats Santé et Sécurité couvrent près de 100 % des collaborateurs Alstom et des sociétés sous-traitantes travaillant pour le compte d'Alstom. Pour ce qui est de la performance environnementale, tous les sites de production, tous les dépôts opérés et gérés par Alstom dans le cas d'un contrat supérieur ou égal à cinq ans, tous les bureaux permanents occupés et gérés par Alstom et tous les sites permanents de plus de 200 personnes sont consolidés dans le reporting environnemental. En raison de la grande variabilité des configurations et des types de partenariats de projets, la performance environnementale des activités des chantiers temporaires n'est pas consolidée, de même que la performance environnementale des activités de moins de 200 personnes conduites sur des sites dont les utilités ne sont pas gérées par Alstom. Les résultats environnementaux couvrent plus de 75 % des effectifs Alstom.

Les activités nouvellement acquises par Alstom renseignent le système de reporting à partir d'un mois calendaire plein de présence au sein du Groupe pour les résultats sécurité et à partir d'un trimestre calendaire plein de présence pour les résultats environnementaux.

Pour les aspects santé et sécurité, le reporting est réalisé mensuellement sur environ 180 unités élémentaires de reporting à l'aide de neuf indicateurs de base. Pour les aspects environnementaux, le reporting est réalisé trimestriellement sur environ 70 unités élémentaires, à l'aide de 30 indicateurs de base. Les reportings mensuels et trimestriels sont complétés par une campagne de reporting annuelle pour 13 indicateurs complémentaires.

Le manuel de reporting EHS, établi au niveau du Groupe, précise la définition des indicateurs. Il est complété d'une procédure de reporting. Le processus est sous la responsabilité du Vice-Président EHS.

Sauf lorsqu'indiqué différemment, les données santé et sécurité sont présentées sur l'année fiscale, c'est-à-dire pour la période d'avril 2015 à mars 2016, tandis que les données environnementales sont consolidées pour l'année calendaire, c'est-à-dire pour la période de janvier à décembre 2015.

Reporting social et actions vis-à-vis des communautés locales

Les indicateurs relatifs au reporting social proviennent :

- du nouveau Système d'Information Ressources Humaines (SIRH), basé sur le logiciel Success Factor, couvrant l'ensemble de l'organisation et déployé en 2015/16 ;
- d'une enquête menée dans 21 pays sur les données de l'année calendaire 2015 –Allemagne, Algérie, Australie, Belgique, Brésil, Chili, Chine, Égypte, France, Inde, Israël, Italie, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Singapour, l'Espagne, Suède, États-Unis d'Amérique –, ce qui représente 93 % des effectifs du Groupe. L'Inde a été exclue du calcul de l'indicateur d'absentéisme en raison de données incomplètes, le périmètre de couverture reste cependant suffisamment représentatif pour cet indicateur.

De plus, et pour illustrer les différentes sections avec des initiatives réalisées au niveau local, les actions suivantes sont menées par l'équipe centrale Développement Durable et RSE :

- une enquête recensant les bonnes pratiques menées à travers le monde, avec le support des responsables Pays et le réseau développement durable ;
- une enquête auprès des plateformes Produit concernant les réalisations de l'année et les développements en cours ;
- la collecte des articles concernant le développement durable et la RSE parus *via* nos outils de communication interne et *via* des communiqués de presse.

SYNTHÈSE DES INDICATEURS / CHIFFRES CLÉS 2015/16

Indicateurs	2014/15	2015/16	Référence GRI ⁽²⁾	Page
INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX				
Énergie				
Consommation d'énergie provenant du gaz naturel ^(*) (en GWh)	242 ⁽¹⁾	245	EN3	222
Consommation d'énergie provenant de butane/propane et autres gaz ^(*) (en GWh)	7	7	EN3	222
Consommation d'énergie provenant de fioul domestique ^(*) (en GWh)	10	10	EN3	222
Consommation d'énergie provenant de vapeur/réseau de chaleur [*] (en GWh)	30	35	EN3	222
Consommation d'énergie provenant d'électricité ^(*) (en GWh)	180	175	EN3	222
Consommation d'énergie provenant de charbon, fiouls lourds et autres combustibles ^(*) (en GWh)	0	0	EN3	222
Total de la consommation d'énergie ^(*) (en GWh)	469	472	EN3	222
Intensité énergétique ^(*) (en kWh/heures travaillées)	11,8	11,5	EN5	221
Émissions de CO ₂ directes liées à la consommation de gaz naturel, butane, propane, charbon et fioul ^(*) (en kilotonnes éq. CO ₂)	53 ⁽¹⁾	54	EN15	222
Émissions de CO ₂ indirectes liées à la consommation de vapeur, réseau de chaleur, électricité ^(*) (en kilotonnes éq. CO ₂)	70 ⁽¹⁾	69	EN16	222
Total des émissions de CO ₂ liées à la consommation d'énergie ^(*) (en kilotonnes éq. CO ₂)	123	123	EN15-16	222
Autres émissions de CO ₂ directes, liées aux émissions fugitives de HFC ^(*) (en kilotonnes éq. CO ₂)	1	1	EN17	222
Total des émissions de CO ₂ liées à la consommation d'énergie et autres émissions directes ^(*) (en kilotonnes éq. CO ₂)	124	124	EN15-16-17	222
Intensité des émissions de gaz à effet de serre ^(*) (en kg éq. CO ₂ / heures travaillées)	3,1	3,0	EN18	222
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements par avion ^{(*) (2)} (en kilotonnes éq. CO ₂)	20 ⁽¹⁾	24	EN17	223
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements en train ^{(*) (2)} (en kilotonnes éq. CO ₂)	1	1	EN17	223
Émissions de CO ₂ liées à l'utilisation de voitures à essence ^(*) (en kilotonnes éq. CO ₂)	1	1	EN15	223
Émissions de CO ₂ liées à l'utilisation de voitures diesel ^(*) (en kilotonnes éq. CO ₂)	5	5	EN15	223
Eau et rejets				
Consommation d'eau du réseau public ^(*) (en milliers de m ³)	633 ⁽¹⁾	590	EN8	224
Consommation d'eau de nappe phréatique ^(*) (en milliers de m ³)	238 ⁽¹⁾	228	EN8	224
Consommation d'eau de surface ^(*) (en milliers de m ³)	0	0	EN8	224
Total de la consommation d'eau ^(*) (en milliers de m ³)	871	818	EN8	224
Émissions dans l'air				
Composés organiques volatils non méthaniques (COV ^(*)) (en tonnes)	146 ⁽¹⁾	150	EN21	224
Gestion des déchets				
Déchets dangereux ^(*) (en tonnes)	2 658	4 236	EN23	226
Déchets dangereux valorisés ^(*) (en tonnes)	1 635	1 790	EN23	226
Déchets non dangereux ^(*) (en tonnes)	27 710 ⁽¹⁾	28 860	EN23	226
Déchets non dangereux valorisés ^(*) (en tonnes)	23 656	25 420	EN23	226
Production totale de déchets ^(*) (en tonnes)	30 368	33 096	EN23	226
Part de déchets valorisés ^(*) (en %)	83	82	EN23	225
Intensité déchets ^(*) (en kg/ heures travaillées)	0,76	0,85	EN23	225
Biodiversité				
Part de sites de production d'Alstom (> 200 salariés) qui n'opèrent pas au sein de zones protégées et / ou de sites prioritaires pour la conservation de la biodiversité ^(*) (en %)	-	92	EN11	227
Système de management				
Part des usines ayant plus de 200 salariés certifiées ISO 14001 (en %)	100	100	Non-GRI	221

Indicateurs	2014/15	2015/16	Référence GRI ⁽²⁾	Page
INDICATEURS SOCIAUX				
Santé et sécurité au travail				
Nombre de décès accidentels au travail (<i>salariés Alstom et sous-traitants</i>)	0	0	LA6	229
Nombre de décès accidentels lors d'un trajet (<i>salariés Alstom</i>)	Non enregistré	2	LA6	229
Nombre d'accidents graves de travail (<i>accidents mortels inclus</i>)	8 ⁽¹⁾	6	LA6	229
Taux de fréquence d'accidents de travail avec arrêt (<i>employés et sous-traitants</i>) – TF1	1,9 ⁽¹⁾	1,8	LA6	228
Nombre de personnes « stagiaires » ayant bénéficié d'une formation EHS dispensée en salle durant l'année calendaire ^(*)	3 960	3 670	LA9	230
Proportion de salariés Alstom formés sur les activités à risques en <i>e-learning</i> ^(*) (<i>en %</i>)	82	86	LA9	230
Nombre d'audits <i>Alstom Zero Deviation Plan</i> formels conduits durant l'année fiscale	46	61	Non-GRI	229
Nombre de maladies professionnelles reconnues en Europe ^(*)	22	17	LA6	230
Part de collaborateurs couverts par un dispositif de prévoyance en cas de décès accidentel ^(*) (<i>en %</i>)	98,0 ⁽¹⁾	98,6	LA2	231
Part de collaborateurs dont le dispositif de prévoyance prévoit une indemnité au moins égale à un an de salaire de base ^(*) (<i>en %</i>)	83,2 ⁽¹⁾	83,9	LA2	231
Effectif et organisation du travail				
Répartition par type de contrat				
• Contrats à durée indéterminée (CDI)	25 848	28 722	LA1	232
• Contrats à durée déterminée (CDD)	1 695	1 628		
• Stagiaires	564	620		
Effectif	28 107	30 970	LA1	232
Répartition de l'effectif par Région (<i>en %</i>)				
• Afrique / Moyen-Orient	5,0	5,5		
• Asie/Pacifique	8,2	10,2		
• Europe	73,0	68,6		
• Amériques	13,8	15,6		
Répartition de l'effectif par catégorie				
• Cadres et ingénieurs (<i>en %</i>)	44,7	46,6	LA1	232
• Autres employés (<i>en %</i>)	55,3	53,4		
Mouvements de l'effectif au cours de l'année fiscale				
• Embauches en CDI	2 442	3 228		
• Embauches en CDD	969	997		
• Démissions	776	852		
• Licenciements économiques	359	173		
• Licenciements hors économiques (<i>effectif permanent</i>)	449	458		
• Autres départs (incl. retraites, hors cessions et acquisitions)	1 064	1 802		
Recrutements par région (contrats permanents) (<i>en %</i>)				
• Afrique / Moyen-Orient	-	12		
• Asie/Pacifique	-	27		
• Europe	-	33		
• Amériques	-	28		
Taux de démission des effectifs permanents par Région (<i>en %</i>)				
• Europe + Afrique / Moyen-Orient	3,0	3,2	LA1	236
• Asie/Pacifique	2,2	2,2		
• Amériques	10,8	8,9		
• Amériques	3,9	4,8		
Taux d'absentéisme ^(*) (<i>en %</i>)	Non enregistré	3,1	LA6	236

Indicateurs	2014/15	2015/16	Référence GRI ⁽²⁾	Page
Compétences et carrières				
Nombre d'ingénieurs et cadres ayant bénéficié d'un entretien annuel	12 500 ⁽¹⁾	13 500	LA11	238
Part des salariés ayant suivi une formation ^(*) (en %)	81 ⁽¹⁾	68	LA9	239
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur ^(*) (en heures / employé)	17 ⁽¹⁾	14	LA9	239
Nombre total d'heures de formation ^(*) (en heures)	431 066 ⁽¹⁾	388 897	LA9	239
Diversité et égalité des chances				
Part de femmes dans l'effectif (en %)	15,4 ⁽¹⁾	16,9	LA12	240
Part de femmes cadres et ingénieures (en %)	18,6 ⁽¹⁾	19,9	LA12	240
Part de femmes chez les cadres dirigeants (en %)	12,6 ⁽¹⁾	13,1	LA12	240
Part des femmes ayant suivi des formations ^(*) (en %)	14,0 ⁽¹⁾	15,7	LA12	240
Proportion d'emploi de collaborateurs en situation de handicap ^(*) (en %)	2,8	2,6	LA12	241
Part des collaborateurs de plus de 45 ans (en %)	-	40	LA12	242
Achats responsables				
Nombre de chartes développement durable signées par les fournisseurs (cumul depuis la mise en place de la charte en 2007)	2 450	3 060	Non-GRI	247
Nombre de fournisseurs disposant d'une évaluation de moins de trois ans	259	338	Non-GRI	247
Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation aux achats responsables dans le cadre d'un programme spécifique (cumul sur trois ans)	67	58	Non-GRI	247
Dialogue social				
Part de collaborateurs couverts par une convention collective nationale ou un accord d'entreprise ^(*) (en %)	67 ⁽²⁾	76	Non-GRI	242
Éthique				
Part des personnes ciblées ayant participé à une session sur la conformité (en %)	-	75	SO4	234

(*) Indicateurs reportés sur les années calendaires 2014 et 2015.

(1) Donnée de l'année de référence modifiée.

(2) Donnée incluant les activités Transport et Energie d'Alstom.

RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 mars 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Alstom désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 mars 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la Société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément au référentiel « *Environment, Health & Safety Reporting Manual* » utilisé par les sites Alstom ainsi qu'aux référentiels Ressources Humaines « *Census Rules* » et « *Social Survey* » utilisés par la Société (ci-après les « Référentiels »), disponibles sur demande à la Direction du développement durable de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 10 personnes et se sont déroulés entre octobre 2015 et avril 2016 sur une durée totale d'intervention d'environ 30 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique du chapitre développement durable du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené plus d'une centaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (précisées en annexe) :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés ⁽³⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 23 % des effectifs et entre 25 % et 43 % des informations quantitatives environnementales présentées.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 11 mai 2016
L'un des Commissaires aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit

Édouard Demarcq
Associé

Sylvain Lambert
Associé du Département Développement Durable

(3) Alger, Sétif et Mostaganem en Algérie, Lapa et Taubaté au Brésil, Belfort, La Rochelle et Le Creusot en France, Sri City et Chennai en Inde, Bologne, Bari et Savigliano en Italie, Pantelimon, Uzina et Vintusieria en Roumanie, Singapour, Hong Kong, Cerro Negra, La Sagra et Santa Perpetua en Espagne, Grainvalley et Warrensburg aux États-Unis.

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Informations sociales :

- Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique, dont indicateurs effectif total à fin mars 2016, répartition par catégorie, répartition hommes/femmes et par région.
- Embauches et licenciements, dont indicateurs nombre d'embauches, nombre de démissions et nombre de licenciements.
- Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci, dont indicateur pourcentage des collaborateurs couverts par une convention collective.
- Absentéisme, dont indicateur taux d'absentéisme.
- Conditions de santé et de sécurité au travail.
- Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles, dont indicateurs nombre de décès accidentels au travail (salariés Alstom et sous-traitants), nombre d'accidents graves de travail et taux de fréquence d'accidents de travail avec arrêt (employés et sous-traitants).
- Nombre total d'heures de formation, dont indicateur nombre total d'heures de formation et nombre moyen d'heures de formation.
- Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, dont indicateurs proportion des femmes, proportion des femmes managers, proportion des femmes chez les cadres dirigeants.
- Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective.

Informations environnementales :

- Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement.

- Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours.
- Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement, dont indicateur émissions de COV⁽¹⁾.
- Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets, dont indicateurs production de déchets dangereux et non-dangereux, part de déchets dangereux et non dangereux valorisés.
- Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales, dont indicateurs consommation d'eau du réseau public, de nappe phréatique et de surface.
- Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables, dont indicateurs consommation de gaz naturel, de butane/propane et autres gaz, de fioul domestique, de vapeur/réseau de chaleur, d'électricité, de charbon, fiouls lourds et autres combustibles.
- Rejets de gaz à effet de serre, dont indicateurs émissions de CO₂ directes et indirectes liées à la consommation d'énergie et autres émissions de CO₂ directes, liées aux émissions fugitives de HFC, émissions de CO₂ relatives aux déplacements professionnels.

Informations sociétales :

- Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société en matière d'emploi.
- Prise en compte dans la politique d'achat de la Société des enjeux sociaux et environnementaux.
- Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale, dont indicateurs nombre de chartes signées par des fournisseurs et nombre de fournisseurs disposant d'une évaluation de moins de trois ans.
- Actions engagées pour prévenir la corruption.

(1) Composés organiques volatils non méthaniques.

LISTE DES INFORMATIONS OBLIGATOIRES

Informations en application des articles L. 225-10 et L. 225-102-1 al. 5 du Code de commerce.

Pages du Document de Référence

Indicateurs clés de performance de nature non financière	
1. (Article L. 225-10 du Code de commerce)	
Synthèse des indicateurs clés de performance de nature non financière	253-255
Données sociales	
2. (Articles L. 225-102-1 al. 5 et R. 225-105-1 du Code de commerce)	
2.1. Emploi	
Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique	232-233, 242
Embauches et licenciements	232-233
Rémunérations et leur évolution	235-236
2.2. Organisation du temps de travail	
Organisation du temps de travail	233
Absentéisme	236
2.3. Relations sociales	
Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	242
Bilan des accords collectifs	242
2.4. Santé et sécurité	
Conditions de santé et de sécurité au travail	228-231
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail	231
Accidents du travail, notamment fréquence et gravité, et maladies professionnelles	228-229
2.5. Formation	
Politiques mises en œuvre en matière de formation	237-239
Nombre total d'heures de formation	239
2.6. Égalité de traitement	
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	240-241
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	241
Politique de lutte contre les discriminations	234-235, 240-242
2.7. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT)	
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	234-235, 240-242
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	234-235
Élimination du travail forcé ou obligatoire	234-235, 246
Abolition effective du travail des enfants	234-235, 246
Données environnementales	
3. (Articles L. 225-102-1 al. 5 et R. 225-105-1 du Code de commerce)	
3.1. Politique générale en matière environnementale	
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, démarches d'évaluation et de certification en matière d'environnement	210-211, 213-214, 221, 251
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	227
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	220-227
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	144
3.2. Pollution et gestion des déchets	
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	223-225
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	225-226
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	224

	Pages du Document de Référence
3.3. Utilisation durable des ressources	
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	223-224
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	224
Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	221-223
Utilisation des sols	225
3.4. Changement climatique	
Rejets de gaz à effet de serre	222-223
Adaptation aux conséquences du changement climatique	213-214
3.5. Protection de la biodiversité	
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	227
4. Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	
4.1. Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	
Impact territorial, économique et social en matière d'emploi et de développement régional	247-249
Impact territorial, économique et social sur les populations riveraines ou locales	247-249
4.2. Relations entretenues avec les personnes et organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	243-251
Actions de partenariat ou de mécénat	247-251
4.3. Sous-traitance et fournisseurs	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	245-247
Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	234, 245-247
4.4. Loyauté des pratiques	
Actions engagées pour prévenir la corruption	233-235
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	220
4.5. Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme	234-235
5. Information en matière de risques technologiques (Article L. 225-102-2 du Code de commerce) (*)	144

(*) Non applicable.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7

/ INFORMATION SUR LE GROUPE ET LA SOCIÉTÉ MÈRE	262
Historique	262
Identité de la Société	262
Dispositions particulières des statuts	263
Documents accessibles au public	264
Activité de la société mère	265
Propriété intellectuelle	265
Propriété immobilière	265
Conventions intervenues entre les dirigeants ou principaux actionnaires de la Société et une filiale de la Société 	266
Contrats importants	267
Information sur les prises de participation au cours des exercices 2014/15 et 2015/16 	267
Changement significatif de la situation financière ou commerciale	267
Notations financières	268
/ INFORMATION SUR LE CAPITAL SOCIAL	268
Autorisations financières 	269
Évolution du capital	271
Répartition du capital 	273
Titres et droits émis donnant accès au capital	275
Capital potentiel	275
Rachat d'actions 	276
Titres non représentatifs du capital	277
Dividendes versés au cours des trois derniers exercices 	277
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 	277
Relations avec les actionnaires	279
Cotation des actions	280
/ ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 MARS 2016	281
/ INFORMATION SUR LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL	282
/ INFORMATION SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	283
Informations incluses par référence	283
Attestation du responsable du Document de Référence 	283
/ TABLE DE CONCORDANCE	284



Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme

INFORMATION SUR LE GROUPE ET LA SOCIÉTÉ MÈRE

HISTORIQUE

Le Groupe a été créé en 1989, par The General Electric Company, plc (« GEC ») et Alcatel, ses deux actionnaires à parité, avec pour objectif de rassembler au sein d'un même groupe des activités jusqu'alors conduites par certaines de leurs filiales respectives. La co-entreprise était une société holding de droit néerlandais GEC ALSTHOM NV. Ce rapprochement, effectué durant une période de consolidation dans le secteur de l'énergie, visait à bénéficier de diverses complémentarités parmi les produits et marchés respectifs d'Alcatel et de GEC.

À la fin de l'année 1997, les deux actionnaires ont décidé d'introduire cette société sur les Bourses de Paris, New York et Londres et de céder sur le marché une partie de leurs titres. Ils ont choisi Paris comme place principale de cotation et ont décidé de transférer à une société anonyme de droit français, dénommée ALSTOM (anciennement Jotelec), l'ensemble des activités jusqu'alors conduites par GEC ALSTHOM NV. Préalablement à l'introduction en Bourse d'ALSTOM (ou la « Société »), la quasi-totalité des actifs détenus directement ou indirectement par GEC ALSTHOM NV a été transférée à une de ses filiales françaises, ALSTOM France SA détenue à 100 % par ALSTOM. Cette entité, désormais dénommée ALSTOM Holdings, est la sous-holding du Groupe qui détient les filiales opérationnelles du Groupe (voir ci-après « Organigramme simplifié au 31 mars 2016 »).

Depuis l'introduction en Bourse d'ALSTOM en 1998, le périmètre d'activité du Groupe a sensiblement évolué. L'une des opérations les plus significatives fut l'acquisition en deux phases des activités de production d'énergie d'ABB : constitution d'une co-entreprise en juillet 1999, puis rachat de la part d'ABB dans cette co-entreprise en mai 2000. Parallèlement, le Groupe s'est recentré sur ses activités de base, en cédant notamment ses activités Contracting en juillet 2001.

Le Groupe a procédé à la cession de ses Secteurs Transmission & Distribution en 2004 et Marine en 2006. En juin 2010, Alstom a acquis les activités Transmission d'AREVA devenues le Secteur Grid du Groupe.

Les activités opérationnelles du Groupe s'organisaient depuis juillet 2011 autour de quatre Secteurs : Thermal Power, Renewable Power, Grid et Transport.

Le 4 novembre 2014 le Conseil d'administration d'ALSTOM a autorisé la signature d'un accord avec General Electric pour la cession des activités Énergie, à savoir Power (génération d'électricité) et Grid ainsi que les services centraux et partagés d'Alstom. Cette opération s'accompagne du réinvestissement par Alstom d'une partie du produit de cette cession dans des trois co-entreprises avec General Electric dans le domaine du nucléaire (20 % moins une action), des réseaux (50 % moins une action) et de l'énergie renouvelable (50 % moins une action). Alstom a également acquis l'activité de « signalisation » de General Electric et conclu une alliance globale dans le domaine du ferroviaire.

L'opération a été réalisée le 2 novembre 2015 après la finalisation des opérations de détournement des activités Énergie d'une part et Transport d'autre part et l'obtention des autorisations antitrust et réglementaires.

Alstom bénéficie, pour chacune de ces co-entreprises, d'une option de vente (exerçable notamment en septembre 2018 ou en septembre 2019 pour ce qui concerne les co-entreprises dans le domaine des réseaux et de l'énergie renouvelable et au cours du premier trimestre des années 2021 et 2022 pour ce qui concerne la co-entreprise nucléaire) à un prix calculé selon une formule liée aux résultats, étant précisé que ce prix ne pourra être inférieur au prix d'acquisition par Alstom des actions de la co-entreprise en question majoré de 2 % ou 3 % par an, selon le cas, depuis la date de réalisation de la cession des activités Énergie à General Electric.

IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Dénomination, siège social

ALSTOM
 48, rue Albert-Dhalenne, 93400 Saint-Ouen
 Tél. : 01 57 06 90 00

Forme juridique

Société anonyme de droit français à Conseil d'administration régie notamment par le Code de commerce.

Durée

Constituée le 17 novembre 1992 sous la forme d'une société anonyme dénommée « Jotelec », la Société expirera le 17 novembre 2091, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Immatriculation

389 058 447 RCS Bobigny.

Code APE

66 19 A.

DISPOSITIONS PARTICULIÈRES DES STATUTS

Objet

(Article 3 des statuts)

ALSTOM a pour objet, directement ou indirectement :

- la réalisation de toutes opérations industrielles, commerciales, maritimes, financières, mobilières, immobilières, en France et à l'étranger, et notamment dans les domaines suivants :
 - énergie,
 - transmission et distribution d'énergie,
 - transports,
 - équipements industriels,
 - construction et réparation navale,
 - ingénierie et conseil, étude de conception et/ou de réalisation et entreprise générale de tous travaux publics ou particuliers et de tous ouvrages, et
 - plus généralement, toutes activités connexes ou complémentaires des précédentes ;
- la participation, par tous moyens, directement ou indirectement, dans toutes opérations pouvant se rattacher à son objet par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou droits sociaux, de fusion ou autrement, de création, d'acquisition, de location, de prise en location-gérance de tous fonds de commerce ou établissements ; la prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés et brevets concernant ces activités ;
- et généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, civiles, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tout autre objet similaire ou connexe.

ALSTOM pourra, en outre, prendre un intérêt, sous quelque forme que ce soit, dans toutes entreprises ou dans tous organismes, français ou étrangers.

Exercice social

(Article 19 des statuts)

L'exercice social commence le 1^{er} avril et se termine le 31 mars.

Assemblées générales

(Article 15 des statuts)

Convocations et délibérations – Ordre du jour

Les assemblées générales, ordinaires et extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par la loi, exercent les pouvoirs qui leur sont respectivement attribués par la loi. Elles sont convoquées conformément aux règles et modalités fixées par la loi.

La réunion a lieu au siège social ou en tout autre endroit désigné par le Conseil, soit dans le département du siège social, soit dans tout lieu du territoire de la République française.

L'ordre du jour des assemblées est arrêté par le Conseil d'administration si la convocation est faite par lui et, sinon, par l'auteur de la convocation.

Toutefois, un ou plusieurs actionnaires remplissant les conditions fixées par la loi ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions. L'assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour.

Admission et représentation

Les assemblées générales, ordinaires et extraordinaires, se composent de tous les actionnaires indistinctement.

Dans toutes les assemblées, les propriétaires d'actions n'ont le droit d'exercer leur droit de vote que si leurs actions font l'objet d'une inscription en compte au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application des dispositions légales du Code de commerce et réglementaires, au deuxième jour ouvré ⁽¹⁾ précédant le jour de l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans des comptes de titres nominatifs tenus par la Société pour les actions nominatives, soit dans des comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité pour les actions au porteur. Cette inscription en compte est constatée selon les modalités prévues par la loi.

Tout actionnaire peut voter par procuration ou par correspondance à une assemblée générale dans les conditions fixées par la loi.

Pour être pris en compte, les formulaires de vote et les pouvoirs doivent être reçus par la Société deux jours au moins avant la réunion sauf délai plus court décidé par le Conseil d'administration ou résultant de la loi.

Sur décision du Conseil d'administration communiquée dans l'avis de réunion et/ou de convocation, tout actionnaire pourra voter par procuration ou par correspondance à une assemblée générale par tous moyens électroniques de télécommunication dans les conditions fixées par la loi. Dans ce cas, les formulaires de vote à distance ou par procuration, de même que les attestations de participation, peuvent être établis sur un support électronique dûment signé dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables.

À cette fin, la saisie et la signature électronique du formulaire peuvent être directement effectuées sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'assemblée générale. La signature électronique du formulaire peut être effectuée (i) par la saisie d'un code identifiant et d'un mot de passe, dans des conditions conformes aux dispositions de la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil, ou (ii) par tout autre procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil. Le pouvoir ou le vote ainsi exprimé avant l'assemblée générale par ce moyen électronique, ainsi que le cas échéant l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, hors les cas des cessions de titres qui font l'objet de la notification prévue au IV de l'article R. 225-85 du Code de commerce.

Toutefois, conformément au 7^e alinéa de l'article L. 228.1 du Code de commerce, les propriétaires de titres peuvent se faire représenter, dans les conditions prévues par la loi, par un intermédiaire inscrit.

Tout actionnaire ayant émis un vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions au titre desquelles il a transmis son vote ou son pouvoir ou demandé l'un de ces documents. Toute cession sera prise en compte dans les conditions prévues par la loi.

(1) L'article R. 225-85 du Code de commerce modifié par le décret du 8 décembre 2014 a ramené le délai limite d'établissement de la « record date » pour les sociétés cotées de trois jours ouvrés avant l'assemblée à deux jours ouvrés avant l'assemblée. Cette disposition est d'ordre de public.

Le Conseil d'administration peut organiser, dans les conditions prévues par la loi, la participation et le vote des actionnaires aux assemblées générales par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification. Le cas échéant, cette décision du Conseil d'administration est communiquée dans l'avis de réunion et/ou de convocation. Les actionnaires participant aux assemblées par visioconférence ou par ces autres moyens sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Droit de vote

Chaque membre de l'assemblée a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Le droit de vote appartient à l'usufruitier dans toutes les assemblées générales ordinaires, extraordinaires ou spéciales. Il n'existe pas de droit de vote double.

Suite à la loi « visant à reconquérir l'économie réelle » dite « loi Florange » promulguée le 29 mars 2014, le droit de vote double est appliqué de plein droit pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans dans toute société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, sauf clause statutaire contraire adoptée postérieurement à la nouvelle loi. La période de décompte ayant débuté le 1^{er} avril 2014 et en l'absence de clause statutaire contraire, les droits de vote double sont donc automatiques depuis le 31 mars 2016. Il est rappelé que l'assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire de la Société, tenue le 1^{er} juillet 2014, a voté contre la 20^e résolution, qui proposait d'introduire dans les statuts de la Société une nouvelle disposition afin de conserver des droits de vote simple.

Déclaration de franchissement de seuil de participation

(Extrait de l'article 7 des statuts)

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens des articles L. 233-10 et suivants du Code de commerce un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 0,5 % du nombre total d'actions ou de droits de vote doit, dans un délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de ce seuil de participation, en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette déclaration est renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 0,5 % du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi jusqu'à 50 % inclus.

Pour la détermination de ces seuils, il sera également tenu compte des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions législatives et réglementaires des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce.

Dans chaque déclaration visée ci-dessus, le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés

au sens de l'alinéa précédent. Il devra également préciser : son identité ainsi que celle des personnes physiques ou morales agissant de concert avec lui, le nombre total d'actions ou de droits de vote qu'il détient directement ou indirectement, seul ou de concert, la date et l'origine du franchissement de seuil, ainsi que le cas échéant, les informations visées au troisième alinéa du 1 de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai de cinq jours de Bourse et selon les mêmes modalités.

En cas d'inobservation des dispositions ci-dessus, l'actionnaire sera, dans les conditions et les limites définies par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant les seuils soumis à déclaration, à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 3 %.

Identification des titres au porteur

(Extrait de l'article 7 des statuts)

La Société pourra, dans les conditions prévues par la loi, demander communication à tout organisme ou intermédiaire habilité, tout renseignement relatif à ses actionnaires ou détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote, leur identité et le nombre de titres qu'ils détiennent.

Répartition statutaire des bénéficiaires

(Extrait de l'article 21 des statuts)

Le bénéfice de l'exercice est constitué par les produits de l'exercice, déduction faite des frais généraux et autres charges sociales de la Société y compris tous amortissements et provisions. Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social.

Le solde, diminué comme il vient d'être dit et augmenté, si l'assemblée générale en décide ainsi, du report bénéficiaire et de prélèvements sur les réserves dont elle a la disposition, sous déduction des sommes reportées à nouveau par ladite assemblée ou portées par elle à un ou plusieurs fonds de réserve, est réparti par l'assemblée générale entre les actions.

La perte, s'il en existe, est, après l'approbation des comptes par l'assemblée générale, reportée à nouveau, pour être imputée sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

L'assemblée générale peut accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividende mis en distribution une option pour le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire ou en actions de la Société, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Les statuts ne contiennent pas de dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les documents juridiques relatifs à la Société et au Groupe, devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation applicable, peuvent être consultés au siège social de la Société et pour certains d'entre eux sur le site Internet du Groupe (<http://www.alstom.com/fr/>), notamment dans les rubriques « Investisseurs / Information réglementée » en application de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, « Investisseurs / Informations sur le titre Alstom / Structure du

capital » pour les statuts et « Groupe / Découvrez-nous / Gouvernement d'entreprise » pour les règlements intérieurs du Conseil d'administration et des comités du Conseil d'administration. Les rapports annuels du Groupe relatifs aux cinq derniers exercices sont ainsi disponibles sur le site Internet, rubrique « Investisseurs / Résultats financiers / Publications financières / Documents de Référence ».

ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

ALSTOM est la société holding du Groupe, qui ne détient que les titres ALSTOM Holdings. ALSTOM centralise une très large part du financement externe du Groupe, et avance les fonds ainsi obtenus à sa filiale ALSTOM Holdings au travers de contrats de prêts et d'un compte courant. Ses

autres revenus sont constitués des redevances de conventions d'usage du nom ALSTOM mises en place avec ses sous-filiales. Pour plus d'information, voir la section « Informations financières – Comptes sociaux – Commentaires sur les comptes sociaux ».

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Le Groupe est propriétaire ou bénéficie de licences permettant l'utilisation de diverses marques, brevets et autres droits de propriété intellectuelle. Tous ces droits contribuent à la bonne marche de l'activité, mais aucune

licence n'a, à elle seule, à ce jour, une importance significative pour les activités du Groupe.

PROPRIÉTÉ IMMOBILIÈRE

Dans le cadre de ses activités, le Groupe dispose de sites immobiliers sur lesquels il détient des droits de natures différentes. La majeure partie des sites industriels importants est détenue en pleine propriété.

Le Groupe a mis en place une stratégie de location de ses immeubles de bureaux, ainsi en est-il notamment du siège du Groupe. La valeur brute des terrains et bâtiments détenus en pleine propriété et en crédit-bail au 31 mars 2016 s'élève à € 1 817 millions. L'amortissement comptabilisé

y afférent s'élève à € 1 162 millions. Ces montants n'incluent pas les locations simples.

Les immobilisations corporelles du Groupe sont soumises à des charges telles que les réparations et l'entretien courants nécessaires à un bon fonctionnement, au respect des normes et à la qualité, en incluant les domaines environnementaux, hygiène et sécurité.

PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS (LISTE NON EXHAUSTIVE)

Pays	Site
Allemagne	Braunschweig (<i>Lease</i>)
	Salzgitter
	Stendal
Australie	Ballarat
Belgique	Charleroi
Brésil	Sao Paolo
	Taubate
Canada	Sorel-Tracy (<i>Lease</i>)
Espagne	Barcelone
États-Unis	Hornell (NY)
	Rochester (NY) (<i>Lease</i>)
	Grain Valley (MI)
	Warrensburg (MI)
	Melbourne (FL)
France	Aytré – La Rochelle
	Belfort
	Le Creusot
	Ornans
	Petit-Quevilly (<i>Lease</i>)
	Reichshoffen
	Saint-Ouen (<i>Lease</i>)
	Tarbes
	Valenciennes
	Villeurbanne (<i>Lease</i>)
Inde	Bangalore (<i>Lease</i>)
	Chennai – SriCity
	Coimbatore (<i>Lease</i>)
Italie	Bologne (<i>Lease</i>)
	Florence (<i>Lease</i>)
	Nola
	Savigliano
	Sesto (<i>Lease</i>)
Maroc	Fes
Pologne	Katowice
Royaume-Uni	Preston (<i>Lease</i>)
	Radlett (<i>Lease</i>)
Suède	Motala
Suisse	Neuhausen (<i>Lease</i>)

CONVENTIONS INTERVENUES ENTRE LES DIRIGEANTS OU PRINCIPAUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET UNE FILIALE DE LA SOCIÉTÉ _____

(Information en application de l'article L. 225-102-1 alinéa 13 du Code de commerce)

Néant.

CONTRATS IMPORTANTS

Alstom a signé au cours de l'exercice un ensemble d'accords dans le cadre de la clôture de l'opération avec General Electric (voir notamment la section « Rapport de gestion sur les résultats financiers consolidés – exercice 2015/16 – Faits marquants de l'exercice 2015/16 »). Alstom a par ailleurs signé en décembre 2014 un accord important avec le département américain de la Justice (voir notamment la section « Rapport de gestion sur les résultats financiers consolidés – exercice 2015/16 – Faits marquants de l'exercice 2015/16 »). Les principales

acquisitions, cessions, partenariats, co-entreprises, et variations du périmètre de consolidation sont identifiés dans le présent Document de Référence, à la Note 1 et la Note 4 des comptes consolidés au 31 mars 2016, dans la section « Rapport de gestion sur les résultats financiers consolidés – exercice 2015/16 – Faits marquants de l'exercice 2015/16 » et à la section ci-dessous « Information sur les participations prises au cours des exercices 2014/15 et 2015/16 ».

INFORMATION SUR LES PRISES DE PARTICIPATION AU COURS DES EXERCICES 2014/15 ET 2015/16

(Section incluant l'information en application de l'article L. 233-6 Code de commerce)

Exercice 2014/15

Il n'y a pas eu de prise de participation durant l'exercice 2014/15 dans le périmètre d'ALSTOM au 31 mars 2016.

Exercice 2015/16

Les prises de participation décrites ci-dessous reflètent celles de l'exercice 2015/16 qui sont dans le périmètre d'ALSTOM au 31 mars 2016.

Le 27 mai 2015, ALSTOM Transport UK (Holdings) Ltd a acquis 50 % des titres détenus par Balfour Beatty Group Ltd dans le capital de la société anglaise SSL (Signalling Solution Ltd) dont ALSTOM Transport UK (Holdings) Ltd avait déjà 50 %. SSL est spécialisée notamment dans le management de projet, la vente, l'installation et la maintenance de systèmes de signalisation ferroviaire.

Le 2 novembre 2015, dans le cadre de la clôture de la transaction avec General Electric, Alstom a pris des participations dans trois co-entreprises dans le domaine du nucléaire (20 % moins une action), des réseaux (50 % moins une action) et de l'énergie renouvelable (50 % moins une action). Alstom a fait l'acquisition de l'activité signalisation de General Electric, dont la société GE Transportation France (dénommée maintenant ALSTOM Transportation France).

Le 15 décembre 2015, ALSTOM Transport SA et l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) ont créé une co-entreprise dénommée SpeedInnov (SAS), détenue à 69 % par Alstom Transport SA et à 31 % par l'ADEME, pour notamment le management de projet, le développement de la technologie de train à grande vitesse du futur, la valorisation de la propriété intellectuelle associée et le financement nécessaire aux activités d'innovation associées.

Le 29 décembre 2015, ALSTOM Holdings a acquis 8,33 % des titres détenus par la JSC RZhd (Joint Stock Company Russian Railways) dans le capital de la société néerlandaise The Breakers Investments BV, qui elle-même détient 100 % de la société russe JSC Transmashholding, spécialisée notamment dans le développement, la fabrication et la vente de composants et de matériel roulant ferroviaires. ALSTOM Holdings détient donc à présent 33,34 % de la société The Breakers Investments BV.

Le 8 février 2016, ALSTOM Transport Holdings BV a acquis 25 % des titres détenus par JSC Remlokomotiv, elle-même détenue par JSC KTZ (Joint Stock Company Kazakh Railways) dans le capital de la société kazakh EKZ LLP (Electrovoz Kurastyru Zauyty LLP), spécialisée notamment le développement, la fabrication, la vente et la maintenance de composants et de matériel roulant ferroviaires. ALSTOM Transport Holdings BV détient donc à présent 50 % de la société Electrovoz Kurastyru Zauyty LLP.

Voir également la section « Rapport de gestion sur les résultats financiers consolidés – exercice 2015/16 – Faits marquants de l'exercice 2015/16 ».

CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

À la connaissance de la Société et à la date du présent Document de Référence, aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale n'est survenu depuis le 10 mai 2016, date d'arrêté des derniers comptes sociaux et consolidés publiés.

NOTATIONS FINANCIÈRES

ALSTOM est noté par les agences de notation Moody's Investors Services et Standard & Poor's depuis mai 2008. Ces notations, et leur évolution au cours de l'année, sont les suivantes à la date du 10 mai 2016.

Agences	Mai 2015	Mai 2016
Moody's Investors Services		
Notation court terme	P-3	P-3
Notation long terme ⁽¹⁾	Baa3 (perspective positive)	Baa3 (perspective positive)
Standard & Poor's		
Notation court terme	A-3	A-3
Notation long terme ⁽²⁾	BBB- (perspective négative)	BBB- (perspective négative)

(1) Moody's Investors Services a révisé la note de crédit à long terme de Baa2 à Baa3 (perspective stable) le 20 juin 2013, et révisé la perspective long terme de stable à négative le 23 janvier 2014 puis de négative à positive le 25 juin 2014.

(2) Standard & Poor's a révisé la note de crédit à long terme de BBB (perspective négative) à BBB- (perspective stable) et révisé la note de crédit à court terme de A-2 à A-3 le 24 avril 2014, puis a révisé la perspective long terme de stable à négative le 23 décembre 2014.

INFORMATION SUR LE CAPITAL SOCIAL

Au 31 mars 2016, le capital social d'ALSTOM s'élevait à € 1 533 889 308 divisé en 219 127 044 actions de € 7 de nominal chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées, suite aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2015/16, qui sont détaillées dans le tableau figurant en page 271, section « Évolution du capital » ci-dessous, notamment celle intervenue le 28 janvier 2016 lors de la réalisation du rachat de 91 500 000 actions de la Société auprès de ses actionnaires dans le cadre d'une offre publique de rachat visant à les annuler, qui a réduit le capital social de € 640 500 000 et l'a porté à € 1 533 887 579 divisé en 219 126 797 actions de € 7 de nominal chacune (« OPRA »).

Au 10 mai 2016, le capital social s'élevait à € 1 533 889 525 divisé en 219 127 075 actions de € 7 de nominal chacune, provenant de la création de 31 actions nouvelles depuis le 31 mars 2016, obligations remboursables en actions (« ORA »).

Suite à la loi « visant à reconquérir l'économie réelle » dite « loi Florange » promulguée le 29 mars 2014, le droit de vote double est appliqué de plein droit pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans dans toute société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, sauf clause statutaire contraire adoptée postérieurement à la nouvelle loi. La période de décompte ayant débuté

le 1^{er} avril 2014 et en l'absence de clause statutaire contraire, les droits de vote double sont donc automatiques depuis le 31 mars 2016.

La Société n'a pas connaissance à ce jour de nantissements inscrits sur ses titres ou sur les titres de ses filiales significatives.

Suite à l'opération de regroupement des actions de la Société initiée le 3 août 2005, les actionnaires ont eu un délai de deux ans, soit jusqu'au 4 août 2007, pour réclamer les actions regroupées. Le 6 août 2007, les actions regroupées qui n'avaient pas été réclamées par les ayants droit ont été vendues en Bourse et le produit net de la vente sera tenu à leur disposition pendant dix ans sur un compte bloqué ouvert auprès du mandataire de la Société pour le service des titres.

Le 7 juillet 2008, suite à la décision de l'assemblée générale mixte du 24 juin 2008 dans sa 16^e résolution, la valeur nominale des actions de la Société a été divisée par deux, soit de € 14 à € 7. Chaque action de € 14 de valeur nominale qui composait le capital social à la date de la division a été de plein droit échangée contre deux actions de € 7 de valeur nominale jouissant des mêmes droits que les actions anciennes.

En conséquence de ces opérations, le nombre d'actions susceptibles d'être obtenues par les bénéficiaires d'options et d'attribution gratuite d'actions, et les bases de remboursement des ORA ont été ajustées.

AUTORISATIONS FINANCIÈRES

(Section incluant l'information en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce)

Le tableau ci-dessous résume les autorisations financières en cours de validité à la date du 10 mai 2016 et leur utilisation au cours de l'exercice :

Nature de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé	Montant nominal utilisé au cours de l'exercice écoulé	Solde disponible	Échéance de l'autorisation/ Durée
ÉMISSIONS DE TITRES DE CAPITAL				
Délégation de compétence en vue de l'émission d'actions et de titres donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription et/ou par incorporation de réserves (AGM 1 ^{er} juillet 2014, résolution n° 13)	Capital : € 1 080 millions, soit 50 % du capital ⁽¹⁾⁽⁵⁾ Titres de créance : € 3 milliards ⁽²⁾	Néant	Montant maximum autorisé	1 ^{er} septembre 2016 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence en vue de l'émission d'actions et de titres donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public et faculté de conférer un délai de priorité (AGM 1 ^{er} juillet 2014, résolution n° 14)	Capital : € 215 millions, soit environ 10 % du capital ⁽⁵⁾ , diminué des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel par voie de placement privé et en vue de rémunérer des apports en nature au titre des résolutions n° 15, 16 et 17 de l'AGM du 1 ^{er} juillet 2014 ⁽¹⁾⁽³⁾ Titres de créance : € 1,5 milliard ⁽²⁾	Néant	Montant maximum autorisé	1 ^{er} septembre 2016 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence en vue de l'émission d'actions et de titres donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie de placement privé (AGM 1 ^{er} juillet 2014, résolution n° 15)	Capital : € 215 millions, soit environ 10 % du capital ⁽⁵⁾ , diminué des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel par voie d'offre au public et en vue de rémunérer des apports en nature au titre des résolutions n° 14, 16 et 17 de l'AGM du 1 ^{er} juillet 2014 ⁽¹⁾⁽³⁾ Titres de créance : € 1,5 milliard ⁽²⁾	Néant	Montant maximum autorisé	1 ^{er} septembre 2016 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le montant de l'émission initiale dans la limite de 15 % de l'émission initiale en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (AGM 1 ^{er} juillet 2014, résolution n° 16)	Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et s'imputant sur les montants maximums autorisés par les délégations en vertu desquelles est réalisée l'émission initiale (résolutions n° 13, 14 et 15 de l'AGM du 1 ^{er} juillet 2014) ⁽¹⁾⁽³⁾ Titres de créance : 1,5 milliard ⁽²⁾	Néant	Montant maximum autorisé	1 ^{er} septembre 2016 (durée : 26 mois)
Délégation de pouvoir à l'effet d'augmenter le capital dans la limite de 10 % du capital en vue de rémunérer des apports en nature (AGM 1 ^{er} juillet 2014, résolution n° 17)	10 % du capital, s'imputant sur le plafond des résolutions n° 14 et 15 de l'AGM du 1 ^{er} juillet 2014 ⁽¹⁾⁽³⁾	Néant	Montant maximum autorisé	1 ^{er} septembre 2016 (durée : 26 mois)

Nature de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé	Montant nominal utilisé au cours de l'exercice écoulé	Solde disponible	Échéance de l'autorisation/ Durée
ÉMISSIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS ET DIRIGEANTS				
Délégation de compétence en vue de l'émission d'actions et d'autres titres donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservés aux adhérents d'un plan d'épargne Groupe (AGM 1 ^{er} juillet 2014, résolution n° 18)	2 % du capital social à la date de l'assemblée générale, diminué de tout montant émis en vertu de la résolution n° 19 de l'AGM du 1 ^{er} juillet 2014 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	Néant	Montant maximum autorisé	1 ^{er} septembre 2016 (durée : 26 mois)
Autorisation d'attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre dans la limite de 5 000 000 actions (AGM 18 décembre 2015, résolution n° 2)	2,3 % du capital social ⁽⁶⁾	957 975 actions soit 0,43 % du capital au jour de l'attribution	4 042 025 actions, soit 1,84 % du capital ⁽⁶⁾	18 février 2019 (durée : 38 mois)
RACHAT D' ACTIONS ET RÉDUCTION DE CAPITAL				
Autorisation de rachat d'actions (AGM 30 juin 2015, résolution n° 18)	10 % du capital au 31 mars 2015	Néant	Montant maximum autorisé	30 décembre 2016 (durée : 18 mois)
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions (AGM 30 juin 2015, résolution n° 19)	10 % du capital	Néant	Montant maximum autorisé	30 juin 2017 (durée : 24 mois)

(1) Plafonnement global des augmentations de capital de ces autorisations à € 1 080 millions soit environ 50 % du capital au 31 mars 2014 (hors ajustements éventuels).

(2) Plafonnement global des émissions de titres de créances au titre de ces autorisations à € 3 milliards.

(3) Plafonnement global des augmentations de capital de ces autorisations sans droit préférentiel de souscription à € 215 millions soit environ 10 % du capital au 31 mars 2014 (hors ajustements éventuels).

(4) Plafonnement global des augmentations de capital au titre de l'épargne salariale à 2 % du capital à la date de l'assemblée (hors ajustements éventuels).

(5) Sur la base du capital au 31 mars 2014 qui s'élève à € 2 160 915 022 divisé en 308 702 146 actions de € 7 de valeur nominale chacune.

(6) Sur la base du capital à la date de l'assemblée générale (ajusté pour tenir compte de la réduction du capital suite à l'offre publique de rachat d'actions – OPRA).

Il sera proposé lors de la prochaine assemblée générale appelée à se tenir le 5 juillet 2016, de renouveler l'ensemble des délégations d'émissions de titres de capital venant à échéance en 2016 et d'en approuver de nouvelles de sorte que la Société puisse continuer à disposer des moyens de financer sa stratégie de croissance et saisir les opportunités de marché.

Dans le cadre des délégations financières proposées, le montant total des augmentations de capital autorisées serait plafonné à environ 33 % du capital au 31 mars 2016 soit € 506 millions (plafond global) dont un maximum de € 153 millions, soit environ 10 % du capital au 31 mars 2016 pour les délégations d'augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription (par voie d'offre au public ou de placement privé).

Il sera proposé de renouveler les autorisations d'augmentations de capital relatives aux opérations d'actionnariat salariés dans la limite d'un plafond spécifique qui resterait fixé à 2 % du capital au jour de l'assemblée et s'imputerait sur le plafond global d'augmentation de capital de € 506 millions. Ces autorisations ont vocation à développer l'actionnariat salarié qui s'établit à 1,35 % du capital de la Société au 31 mars 2016 (directement ou au travers du Fonds Commun de Placement Alstom).

Il sera également proposé lors de la prochaine assemblée générale de renouveler l'autorisation de rachat d'actions de la Société (voir page 276 ci-après).

ÉVOLUTION DU CAPITAL

	Nombre d'actions créées ou annulées	Montant nominal de l'augmentation ou de la réduction de capital (en €)	Montant de variation de la prime (en €)	Nombre cumulé d'actions	Capital (en €)
31 MARS 2013				308 158 126	2 157 106 882
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA (*) (30 avril 2013)	816	5 712	4 310,40	308 158 942	2 157 112 594
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 13 (31 mai 2013)	244 680	1 712 760	43 072,00	308 403 622	2 158 825 354
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (27 juin 2013)	1 500	10 500	2 400,00	308 405 122	2 158 835 854
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre du Sharing Plus 2007 (31 juillet 2013)	86 663	606 641	9 600,00	308 491 785	2 159 442 495
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 août 2013)	6 700	46 900	40 416,00	308 498 485	2 159 489 395
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 12 (30 septembre 2013)	133 250	932 750	203 619,20	308 631 735	2 160 422 145
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 octobre 2013)	7 000	49 000	48 320,00	308 638 735	2 160 471 145
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA (*) (31 décembre 2013)	44 609	312 263	155 018,60	308 683 344	2 160 783 408
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options, d'ORA (*) et de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 13 (31 janvier 2014)	9 808	68 656	18 892,00	308 693 152	2 160 852 064
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (28 février 2014)	500	3 500	800,00	308 693 652	2 160 855 564
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA (*) (31 mars 2014)	8 494	59 458	42 037,60	308 702 146	2 160 915 022
31 MARS 2014				308 702 146	2 160 915 022
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 avril 2014)	3 000	21 000	4 800,00	308 705 146	2 160 936 022
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 14 (31 mai 2014)	289 496	2 026 472	421 475,20	308 994 642	2 162 962 494
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 juin 2014)	37 690	263 830	191 616,00	309 032 332	2 163 226 324
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options, d'ORA (*) et de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre du Sharing Plus 2009 (31 juillet 2014)	142 841	999 887	148 688,00	309 175 173	2 164 226 211
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 août 2014)	69 985	489 895	131 324,80	309 245 158	2 164 716 106
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 septembre 2014)	133 692	935 844	334 547,20	309 378 850	2 165 651 950
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 octobre 2014)	13 500	94 500	146 880,00	309 392 350	2 165 746 450
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 novembre 2014)	36 580	256 060	397 990,40	309 428 930	2 166 002 510

	Nombre d'actions créées ou annulées	Montant nominal de l'augmentation ou de la réduction de capital (en €)	Montant de variation de la prime (en €)	Nombre cumulé d'actions	Capital (en €)
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 13 (31 décembre 2014)	272 901	1 910 307	86 339,75	309 701 831	2 167 912 817
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 janvier 2015)	24 669	172 683	305 749,11	309 726 500	2 168 085 500
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution d'actions de performance au titre des plans LTI n° 13, LTI n° 14 et LTI n° 15 (28 février 2015)	14 982	104 874	163 006,00	309 741 482	2 168 190 374
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA (*) (31 mars 2015)	51 015	357 105	584 411,85	309 792 497	2 168 547 479
31 MARS 2015				309 792 497	2 168 547 479
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (13 mai 2015)	11 173	78 211	133 237,96	309 803 670	2 168 625 690
Augmentation de capital du fait de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 15 (15 mai 2015)	95 462	668 234	-	309 899 132	2 169 293 924
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 15 (26 juin 2015)	21 513	150 591	235 941,92	309 920 645	2 169 444 515
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution d'actions de performance au titre des plans LTI n° 14, LTI n° 15 et LTI n° 16 (31 août 2015)	61 237	428 659	657 652,48	309 981 882	2 169 873 174
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 septembre 2015)	257 864	1 805 048	2 814 495,82	310 239 746	2 171 678 222
Augmentation de capital du fait de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 14 (5 octobre 2015)	248 038	1 736 266	-	310 487 784	2 173 414 488
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 octobre 2015)	1 694	11 858	32 846,66	310 489 478	2 173 426 346
Augmentation de capital du fait de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 15 (9 novembre 2015)	62 220	435 540	-	310 551 698	2 173 861 886
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 novembre 2015)	39 676	277 732	769 317,64	310 591 374	2 174 139 618
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 15 (16 décembre 2015)	3 535	24 745	62 435,80	310 594 909	2 174 164 363
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA (*) (20 janvier 2016)	31 888	223 216	648 378,54	310 626 797	2 174 387 579
Réduction de capital du fait de la réalisation de l'OPRA (28 janvier 2016)	-91 500 000	-640 500 000	-	219 126 797	1 533 887 579
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA (*) et de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 16 (31 mars 2016)	247	1 729	-	219 127 044	1 533 889 308

(*) Obligations subordonnées 2 % décembre 2008 remboursables en actions de la Société.

RÉPARTITION DU CAPITAL

(Information en application des articles L. 225-102 et L. 233-13 du Code de commerce)

Le tableau ci-dessous indique, à la connaissance de la Société et sur la base des notifications reçues par la Société, la détention du capital et des droits de vote par les actionnaires détenant plus de 0,5 % du capital et des droits de vote au 31 mars 2016 :

	Capital au 31 mars 2016		Capital au 31 mars 2015		Capital au 31 mars 2014	
	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote ⁽¹⁾	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote ⁽¹⁾	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote ⁽¹⁾
Public	69 006 474	31,49 %	152 978 042	49,39 %	147 545 217	47,79 %
APE ^(*)	43 825 361	20,00 %	-	-	-	-
Bouygues SA ^(*)	18 260 866	8,33 %	90 543 867	29,23 %	90 543 867	29,33 %
Société Générale	13 695 537	6,25 %	-	-	-	-
DNCA Investments	6 755 771	3,08 %	6 303 510	2,03 %	1 634 710	0,53 %
State Street Corporation	6 295 305	2,87 %	6 295 305	2,03 %	6 295 305	2,04 %
Aviva plc	5 113 366	2,33 %	4 612 819	1,49 %	4 096 878	1,33 %
Schroders plc	4 906 904	2,24 %	1 570 516	0,51 %	-	-
FMR LLC	4 333 965	1,98 %	12 415 000	4,01 %	12 420 078	4,02 %
Amundi	4 303 193	1,96 %	6 129 410	1,98 %	4 601 874	1,49 %
GIC Private Limited	3 961 232	1,81 %	-	-	-	-
Norges Bank	3 438 772	1,57 %	3 666 467	1,18 %	4 623 147	1,50 %
Employés ⁽²⁾	2 962 678	1,35 %	3 255 708	1,05 %	3 921 725	1,27 %
Alken Luxembourg S.A.	2 161 642	0,99 %	-	-	-	-
Caisse des Dépôts et Consignations	2 134 341	0,97 %	3 112 659	1,00 %	3 112 659	1,01 %
Covea Finance	1 996 760	0,91 %	1 996 760	0,64 %	1 996 760	0,65 %
Edmond de Rothschild Asset Management	1 872 016	0,85 %	1 620 794	0,52 %	1 620 794	0,53 %
Oppenheimer Funds	1 514 586	0,69 %	-	-	-	-
Natixis Asset Management	1 511 882	0,69 %	1 549 832	0,50 %	2 868 506	0,93 %
Eton Park	1 502 300	0,69 %	1 602 300	0,52 %	-	-
Franklin Resources Inc.	1 425 626	0,65 %	⁽³⁾	⁽³⁾	12 323 344	3,99 %
Groupama Asset Management	1 403 076	0,64 %	-	-	-	-
Lloyds Banking Group	1 400 970	0,64 %	-	-	-	-
Artisan Partners	1 393 382	0,64 %	-	-	-	-
FIL Limited	1 387 923	0,63 %	-	-	-	-
York Capital Management	1 350 000	0,62 %	-	-	-	-
Legal & General Group plc	1 330 144	0,61 %	1 696 714	0,55 %	1 512 457	0,49 %
HSBC Holdings plc	1 319 326	0,60 %	-	-	-	-
Richelieu Finance	1 312 000	0,60 %	-	-	-	-
Groupe Fradim	1 300 000	0,59 %	-	-	-	-
AXA SA	1 287 929	0,59 %	⁽³⁾	⁽³⁾	3 063 367	0,99 %
Marsico Capital Management	1 245 255	0,57 %	-	-	-	-
Och Ziff Capital Management	1 179 055	0,54 %	-	-	-	-
UBS Investment Bank	1 128 659	0,52 %	-	-	4 977 268	1,61 %
HSBC Global Asset Management	1 110 748	0,51 %	-	-	-	-
Crédit Suisse Group AG	⁽⁴⁾	⁽⁴⁾	2 928 066	0,95 %	3 056 647	0,99 %
Citigroup Inc.	⁽⁴⁾	⁽⁴⁾	2 859 728	0,92 %	992 004	0,32 %
TOTAL	219 127 044	100,00 %	308 702 146	100,00 %	308 158 126	100,00 %

(*) Voir ci-dessous la déclaration de concert avec la République française.

(1) % calculés sur la base du capital au 31 mars de chaque année et non pas sur la base du capital à la date de la déclaration.

(2) Actions détenues par les salariés et anciens salariés du Groupe au 31 mars 2016, dont environ 0,51 % détenu directement et environ 0,49 % détenu au travers d'un fonds commun de placement d'entreprise.

(3) Actionnaire détenant moins de 0,5 % du capital et des droits de vote au 31 mars 2015.

(4) Actionnaire détenant moins de 0,5 % du capital et des droits de vote au 31 mars 2016.

Note : HBK Master Funds et Farallon Capital management ont été retirés de ce tableau, suite à une erreur dans la version 2014/15 du document.

À la connaissance de la Société, sur la base des déclarations de franchissement de seuil reçues, à l'exclusion des notifications de franchissement de seuils reçues d'intermédiaires inscrits, aucun autre actionnaire ne détient, directement ou indirectement, plus de 0,5 % du capital ou des droits de vote de la Société au 31 mars 2016.

Après le 31 mars 2016, la Société a reçu les déclarations de franchissement de seuils suivantes :

- Alken Luxembourg S.A. a notifié qu'il détenait, au 1 avril 2016, 2 289 583 actions (soit 1,04 % du capital et des droits de vote d'Alstom) ;
- Norges Bank a notifié qu'il détenait, au 1 avril 2016, 3 190 317 actions (soit 1,46 % du capital d'Alstom) ;
- Natixis Asset Management a notifié qu'il détenait, au 8 avril 2016, 1 119 719 actions (soit 0,511 % du capital d'Alstom) ;
- Bouygues SA a notifié qu'il détenait de concert avec l'APE, au 3 avril 2016, 62 086 227 actions (soit 28,33 % du capital d'Alstom) 65 347 093 droits de vote (soit 29,15 % des droits de vote d'Alstom) ;
- Natixis Asset Management a notifié qu'il détenait, au 19 avril 2016, 1 095 991 actions (soit 0,500 % du capital d'Alstom) ;
- GIC Private Limited a notifié qu'il détenait, au 20 avril 2016, 1 951 544 actions (soit 0,89 % du capital d'Alstom et 0,87 % des droits de vote d'Alstom) ;
- FMR LLC a notifié qu'il détenait, au 21 avril 2016, 3 257 604 actions (soit 1,49 % du capital d'Alstom et 1,45 % des droits de vote d'Alstom) ;
- GIC Private Limited a notifié qu'il détenait, au 25 avril 2016, 917 218 actions (soit 0,42 % du capital d'Alstom et 0,41 % des droits de vote d'Alstom) ;
- FMR LLC a notifié qu'il détenait, au 27 avril 2016, 2 229 810 actions (soit 1,01 % du capital d'Alstom et 0,99 % des droits de vote d'Alstom) ;
- FMR LLC a notifié qu'il détenait, au 28 avril 2016, 2 016 983 actions (soit 0,92 % du capital d'Alstom et 0,90 % des droits de vote d'Alstom) ;
- FMR LLC a notifié qu'il détenait, au 10 mai 2016, 997 293 actions (soit 0,46 % du capital d'Alstom et 0,44 % des droits de vote d'Alstom) ;
- Credit Suisse a notifié qu'il détenait, au 18 mai 2016, 1 120 325 actions (soit 0,51 % du capital d'Alstom) ;
- Natixis Asset Management a notifié qu'il détenait, au 20 mai 2016, 1 083 832 actions (soit 0,495 % du capital d'Alstom).

Le 22 juin 2014, Bouygues a conclu avec la République française (l'« État »), représentée par l'Agence des Participations de l'État (l'« APE »), un protocole d'accord aux termes duquel l'État, ou toute autre entité de son choix contrôlée par lui, pourrait acheter une partie du capital d'ALSTOM détenu par Bouygues. Une description détaillée du protocole figure dans l'avis 214C1292 publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 3 juillet 2014 dans lequel l'AMF conclut, après examen dudit protocole d'accord, que l'État et Bouygues agissent de concert vis-à-vis de la société ALSTOM (voir la section « Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique » du présent chapitre pour une présentation des principales clauses du protocole d'accord figurant dans l'avis de l'AMF).

À la suite de la décision de l'AMF du 3 juillet 2014, l'APE, contrôlée par l'État, et Bouygues SA ont acté de l'existence d'une action de concert entre eux vis-à-vis d'ALSTOM au sens de l'article L. 233-1° du Code de commerce. Dans le cadre de la notification reçue par la Société de la part des membres du concert le 10 juillet 2014, ces derniers ont indiqué qu'aucun des membres du concert susvisé, autres que Bouygues SA ne détient, seul ou de concert, d'actions ou de titres donnant accès au capital d'ALSTOM et que seul Bouygues SA détient des titres d'ALSTOM, à savoir 90 543 867 actions ALSTOM représentant 29,29 % du capital et des droits de vote de cette société.

Par ailleurs, conformément aux dispositions des articles L. 233-7-VII et L. 233-9-I-3° du Code de commerce et de l'article 223-17-I du Règlement général de l'AMF, l'APE a déclaré dans le cadre de la notification :

- ne pas agir de concert avec des personnes autres que Bouygues SA ;
- que les actions qui seront acquises en cas d'exercice des promesses de vente octroyées par Bouygues SA au bénéfice de l'APE au titre de l'accord conclu le 22 juin 2014 entre la République française représentée par l'APE et Bouygues SA (l'« Accord ») seront financées par fonds propres ;
- se réserver le droit d'acquérir des actions sur le marché ou auprès de tiers, étant précisé que l'APE a pour objectif la détention d'une participation égale à 20 % du capital d'ALSTOM et n'a pas pour objet d'accroître sa participation au capital d'ALSTOM au-delà du seuil de l'offre publique obligatoire, ni de prendre le contrôle d'ALSTOM ;
- soutenir la stratégie d'Alstom dans le cadre de l'accord conclu entre la République française, Alstom et General Electric le 21 juin 2014 ;
- ne pas envisager de proposer un projet de fusion, de réorganisation, de liquidation ou de transfert d'actifs d'Alstom ou une modification de l'activité d'Alstom, autres que ceux figurant dans l'accord conclu avec General Electric le 21 juin 2014, ou une modification de ses statuts, ou une émission de titres financiers d'Alstom ou la radiation de ceux-ci des négociations ;
- qu'elle décidera d'exercer ou non les promesses de vente décrites dans l'Accord en fonction des conditions de marché ;
- qu'aux termes de l'Accord, Bouygues SA prêtera aux termes d'un prêt de consommation à l'APE, à compter du premier jour de Bourse suivant la Date de Référence (e.g. la Date de Référence étant définie dans l'Accord comme la date de paiement du dividende exceptionnel ou de toute opération ayant un effet équivalent suivant la complète réalisation des opérations annoncées par Alstom le 21 juin 2014) et jusqu'au règlement/livraison de la troisième promesse de vente, si elle est exercée, ou à l'expiration de la période d'exercice de la troisième promesse de vente, si elle n'est pas exercée, un nombre d'actions tel que le nombre de droits de vote d'ALSTOM détenus par l'APE (en tenant compte des droits de vote acquis par l'APE) y compris après la Date de Référence soit égal à 20 % des droits de vote d'ALSTOM ; et
- qu'elle a l'intention de demander la nomination des deux représentants au Conseil d'administration d'ALSTOM à compter de la Date de Référence.

Bouygues SA a indiqué ne pas être tenu de procéder à une déclaration d'intention, dès lors qu'il détenait déjà plus de 25 % du capital et des droits de vote antérieurement à la mise en concert, mais a néanmoins déclaré en tant que de besoin :

- ne pas envisager d'acquérir de titres ni le contrôle d'ALSTOM ;
- soutenir la stratégie décidée par la Direction d'Alstom et, en particulier, la signature de l'accord conclu avec General Electric le 21 juin 2014 ;
- ne pas envisager de proposer un projet de fusion, de réorganisation, de liquidation ou de transfert d'actifs d'Alstom ou une modification de l'activité d'Alstom ou une modification de ses statuts, ou une émission de titres financiers d'Alstom ou la radiation de ceux-ci des négociations ;
- qu'elle a consenti des promesses de vente ainsi qu'un engagement de prêt de titres à l'APE aux termes de l'Accord ; et
- qu'elle n'envisage pas de demander la nomination de représentants supplémentaires au Conseil d'administration d'ALSTOM (étant précisé que Bouygues SA dispose aujourd'hui de deux représentants au Conseil d'administration d'Alstom et conservera un représentant après la Date de Référence).

Conformément aux termes du protocole d'accord conclu entre l'État et l'APE, Bouygues a soumis une résolution à l'assemblée générale

convoquée le 18 décembre 2015 appelée à se prononcer sur la distribution aux actionnaires d'une partie du produit de cession sous forme d'offre publique de rachat d'actions (« OPRA ») en proposant la nomination de M. Olivier Bourges dans les fonctions d'administrateur au sein du Conseil d'administration de la Société à compter du règlement-livraison de l'OPRA. L'assemblée générale du 18 décembre 2015 a approuvé la nomination de M. Olivier Bourges en qualité d'administrateur.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte d'actionnaires portant sur le capital de la Société autre que le protocole conclu entre Bouygues et la République française le 22 juin 2014.

Au 10 mai 2016, à la connaissance de la Société, 31 201 actions ALSTOM sont détenues par les administrateurs personnes physiques et 33 689 actions par les membres du Comité exécutif, ce qui représente au total environ 0,03 % du capital et des droits de vote. Bouygues SA, administrateur personne morale depuis le 18 mars 2008, détient 18 260 866 actions soit 8,33 % du capital et 9,15 % des droits de vote au

10 mai 2016. L'État français (APE) détient 43 825 361 actions soit 20 % du capital et des droits de vote à la même date.

Un état récapitulatif des opérations visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier figure à la section « Gouvernement d'entreprise – Intérêts des dirigeants et salariés dans le capital ».

La Société ne détient, directement ou indirectement par l'intermédiaire de sociétés qu'elle contrôle, aucune de ses actions, et chaque membre du Conseil d'administration détient au moins le nombre d'actions d'administrateur recommandé par la Charte de l'administrateur annexée au règlement intérieur du Conseil d'administration. Le règlement intérieur du Conseil tel que modifié le 17 mars 2015, a porté le nombre minimum d'actions devant être détenu par chaque administrateur de 500 à 2 000 actions, ce qui correspond à environ une année de jetons de présence. Chaque administrateur dispose d'un délai de deux ans à compter du 1^{er} janvier 2015, ou de son entrée en fonction si cette date est postérieure, pour porter sa détention d'actions à ce niveau minimum. Les actions doivent être détenues sous la forme nominative.

TITRES ET DROITS ÉMIS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Les titres et droits émis donnant accès au capital de la Société se composent :

- des droits d'attribution gratuite d'actions ; et
- d'options de souscription d'actions.

Les obligations 2 % décembre 2008 subordonnées remboursables en actions de la Société (« ORA ») ont été remboursées en actions le 31 décembre 2008, comme précisé ci-dessous.

Il n'existe pas d'autres titres donnant accès au capital de la Société.

Obligations 2 % décembre 2008 subordonnées remboursables en actions de la Société (« ORA »)

La Société a procédé en décembre 2003 à l'émission d'obligations 2 % décembre 2008 subordonnées remboursables en actions de la Société (ou « ORA »), avec maintien du droit préférentiel de souscription, pour un montant de € 901 313 660,80, pouvant conduire à l'émission d'un maximum de 643 795 472 actions nouvelles, selon une parité de 0,0628 action de € 7 de nominal pour une obligation, après ajustement des bases de remboursement suite aux opérations réalisées sur le capital de la Société.

Au 31 décembre 2008, les ORA ont été remboursées en actions, conformément aux conditions de l'emprunt.

Au 31 mars 2016, 77 554 ORA, soit 0,01 % de l'émission étaient détenues par des porteurs qui n'avaient pas encore notifié à la Société leur choix concernant le remboursement des ORA, entre le nombre entier d'actions immédiatement inférieur (avec paiement par la Société d'une soulte en espèces) ou supérieur (avec paiement par le porteur d'une soulte en espèces).

Droits à attribution gratuite d'actions

Voir les sections :

- « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital – Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance » ;
- « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital – Plan d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des souscripteurs hors de France de l'offre Alstom Sharing 2009 ».

Options de souscription d'actions

Voir la section « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital – Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance ».

CAPITAL POTENTIEL

	Nombre total d'actions pouvant être émises	Montant d'augmentation de capital correspondante (en €)	% du capital social au 31 mars 2016
Actions à provenir de l'exercice d'options de souscription en cours de validité (*)	7 838 555	54 869 885	3,58 %
Actions à provenir des plans d'attribution d'actions de performance (*)	2 208 837	15 461 859	1,01 %
TOTAL (*)	10 047 392	70 331 744	4,59 %

(*) Sous réserve de la satisfaction de l'ensemble des conditions de performance liées aux exercices 2015/16 et 2016/17. Voir section « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital – Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance » et la Note 23 aux comptes consolidés au 31 mars 2016.

RACHAT D' ACTIONS

(Information en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce)

Utilisation par le Conseil d'administration de l'autorisation conférée par l'assemblée générale

L'assemblée générale mixte du 30 juin 2015 a autorisé le Conseil d'administration, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acquérir, sur le marché et hors marché et par tous moyens, des actions ALSTOM dans la limite de 10 % du capital social au 31 mars 2015, soit un nombre théorique de 30 979 249 actions, pour un prix maximum d'achat de € 60, sous réserve des ajustements liés aux opérations sur le capital, et pour une durée de dix-huit mois à l'issue de l'assemblée, soit le 31 décembre 2016. La Société n'a pas fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2015/16.

Descriptif du programme de rachat d'actions ALSTOM soumis à l'approbation de l'assemblée générale mixte du 5 juillet 2016

En application de l'article 241-2-I du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, la section ci-dessous constitue le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera soumis à l'approbation de la prochaine assemblée générale mixte appelée à se tenir le 5 juillet 2016.

Nombre de titres et part du capital détenus directement ou indirectement par ALSTOM

ALSTOM ne détient directement ou indirectement aucune des actions composant son capital social et aucun titre donnant accès à son capital social.

Répartition par objectifs des titres de capital détenus

Non applicable.

Objectifs du programme de rachat d'actions

Le programme de rachat d'actions pourra être mis en œuvre :

- en vue d'annuler des actions acquises dans les conditions prévues par la loi ;
- dans le but d'attribuer ou céder des actions aux salariés, anciens salariés ou mandataires sociaux de la Société et de ses filiales au sens des articles L. 225-180 ou L. 233-16 du Code de commerce, notamment dans le cadre de plans d'épargne salariale, d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions, d'opérations d'actionnariat des salariés ou de tout dispositif de rémunération en actions ;
- en vue de conserver les actions et le cas échéant de les céder, les transférer ou les échanger dans le cadre ou à la suite de toutes opérations de croissance externe dans la limite prévue par l'article L. 225-209 alinéa 6 du Code de commerce ;
- en vue de remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;

- en vue d'assurer la liquidité et d'animer le marché du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- ainsi qu'en vue de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, réaliser toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourra être effectué, dans le respect des règles édictées par les autorités de marché, sur les marchés réglementés ou de gré à gré, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF), ou *via* un internalisateur systématique par tous moyens, y compris par transfert de blocs, par l'utilisation ou l'exercice de tout instrument financier, produit dérivé, notamment par la mise en place d'opérations optionnelles telles que des achats et ventes d'options, et à tout moment dans les limites prévues par les lois et règlements en vigueur, sauf en période d'offre publique visant le capital de la Société.

Part maximum du capital et nombre maximum de titres susceptibles d'être rachetés

Le Conseil d'administration pourra, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, acquérir des actions de la Société dans la limite d'un nombre d'actions représentant 10 % du capital social de la Société au 31 mars 2016, soit un nombre théorique de 21 912 704 actions de € 7 de nominal et un montant théorique maximal de € 986 071 680 sur la base du prix maximum d'achat fixé ci-après.

Prix maximum d'achat

Le prix d'achat ne pourra dépasser € 45 par action, sous réserve des ajustements liés aux opérations sur le capital de la Société. En cas d'opérations sur le capital de la Société, et plus particulièrement en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas soit d'une division ou d'un regroupement de titres, le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et le nombre de ces titres après l'opération.

Durée

Le programme expirera à l'issue d'une période de dix-huit mois à compter de l'assemblée générale appelée à se tenir le 5 juillet 2016, soit le 5 janvier 2018.

Caractéristiques des titres susceptibles d'être rachetés

Actions cotées sur Nyse Euronext Paris (compartiment A).
 Libellé : ALSTOM.
 Code ISIN : FR0010220475.
 Mnémonique : ALO.

TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

Le 5 octobre 2015, le Conseil d'administration a renouvelé la délégation de pouvoirs au Président-Directeur Général, pour une durée d'un an, à l'effet d'émettre, en une ou plusieurs fois, des obligations dans la limite d'un montant nominal de € 2 milliards.

Au cours de l'exercice 2015/16, la Société n'a procédé à aucune émission d'obligations.

DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

(Information prévue par l'article 243 bis du Code général des impôts)

L'exercice clos le 31 mars 2016 se solde par une perte de € 268 164 642.80. Il sera proposé à l'assemblée générale mixte appelée à se tenir le 5 juillet 2016 d'imputer cette perte en totalité sur le poste

« réserve générale » qui se trouvera ramené à € 3 824 443 042.99. En conséquence, aucun dividende ne sera distribué aux actionnaires au titre de l'exercice clos le 31 mars 2016.

Les dividendes suivants ont été distribués au titre des exercices antérieurs :

Exercices	2014/15 (en €)	2013/14 (en €)	2012/13 (en €)
Dividende par action (*)	-	-	0,84

(*) Montant éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2 du Code général des impôts.

Voir section « Informations financières – Comptes sociaux – Affectation du résultat ».

ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

(Information en application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce)

Structure du capital de la Société

Un tableau détaillant la structure de capital d'ALSTOM est présenté dans la section « Informations complémentaires – Information sur le capital social – Répartition du capital ».

Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions

Il n'existe pas de restrictions statutaires en dehors de celle mentionnée à l'article 7 des statuts qui prévoit la privation du droit de vote sous certaines conditions, en cas de non-déclaration à la Société de franchissement de seuils du capital ou des droits de vote. Voir la section « Informations complémentaires – Dispositions particulières des statuts – Déclaration de franchissement de seuil de participation ».

Clauses des conventions dont la Société a connaissance en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce

Le 22 juin 2014, Bouygues a conclu avec la République française (l'« État »), représentée par l'Agence des Participations de l'État (l'« APE »), un protocole d'accord aux termes duquel la République française, ou toute autre entité de son choix contrôlée par elle, pourrait acheter une partie du capital d'ALSTOM détenu par Bouygues. Une description détaillée du protocole d'accord figure dans l'avis 214C1292 publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 3 juillet 2014 dans lequel l'AMF conclut après examen dudit protocole que l'État et Bouygues agissent de concert vis-à-vis de la société ALSTOM. Voir également la section « Informations complémentaires – Information sur le capital social – Répartition du capital ».

Aux termes du protocole d'accord, l'État bénéficiera, pendant une période de huit jours à compter du soixantième jour de Bourse après la Date de Référence, d'une promesse de vente (la « Première promesse de vente ») portant sur un nombre d'actions représentant 20 % du capital d'ALSTOM à la Date de Référence au prix unitaire de € 35 (ajusté pour prendre en compte tout dividende exceptionnel et toute opération ayant un impact sur le capital d'ALSTOM). La Date de Référence est définie dans le protocole d'accord comme la date de paiement du dividende exceptionnel ou de toute opération ayant un effet équivalent suivant la complète réalisation des opérations annoncées par ALSTOM le 21 juin 2014.

En l'absence d'exercice de la Première promesse de vente et pendant les dix-sept mois suivants la fin de la période d'exercice de la Première promesse de vente, l'État bénéficiera d'une promesse de vente (la « Deuxième promesse de vente ») portant sur un nombre d'actions représentant 20 % du capital d'ALSTOM à la Date de Référence pour un prix unitaire égal à 95 % de la moyenne pondérée des volumes du cours de Bourse de l'action pendant une période de référence de soixante jours de Bourse précédant la date d'exercice, sans que le prix ne puisse être inférieur à € 35 par action (ajusté pour prendre en compte tout dividende exceptionnel et toute opération ayant un impact sur le capital d'ALSTOM).

En l'absence d'exercice de la Première promesse de vente ou de la Deuxième promesse de vente, l'État bénéficiera, pendant une période de huit jours de Bourse suivant la fin de la période d'exercice de la Deuxième promesse de vente, d'une troisième promesse de vente (la « Troisième promesse de vente ») portant sur un nombre d'actions représentant 15 % du capital d'ALSTOM à la Date de Référence à un prix par action égal à 98 % de la moyenne pondérée des volumes du cours de Bourse de l'action

ALSTOM pendant une période de référence de soixante jours de Bourse précédant la fin de la période de dix-sept mois visée ci-dessus.

En cas de variations négatives très importantes du marché (du type krach boursier) au cours des soixante jours de Bourse précédant le début de la période d'exercice de la Troisième promesse de vente, les parties se sont engagées à discuter de bonne foi des termes de la cession pendant une période ne pouvant excéder trente jours à compter du premier jour de la période d'exercice de la Troisième promesse de vente. L'exercice de la Troisième promesse de vente sera alors suspendu pendant la période de discussion et reprendra à l'issue de celle-ci, y compris en l'absence d'accord entre les parties.

Bouygues sera libre de céder tout ou partie des actions objets des promesses (après avoir cédé toutes les autres actions ALSTOM qu'elle détient) sous réserve de les avoir préalablement offertes à l'APE.

Par ailleurs, à compter du premier jour de Bourse suivant la Date de Référence et jusqu'à l'exercice ou au terme des options d'achats consenties à l'État, Bouygues s'est engagé à consentir à l'article un prêt de titres portant sur un nombre d'actions tel que le nombre de droits de vote Alstom détenus par l'État soit égal à 20 %. La Date de Référence ayant eu lieu le 28 janvier 2016, Bouygues a transféré à l'Agence des Participations de l'État 43 825 360 actions au titre de ce prêt d'actions.

Toute cession d'actions à l'APE aura pour effet d'éteindre le prêt de titres à hauteur des actions cédées.

Les dispositions précitées du protocole d'accord (*i.e.* options d'achat et prêt de titres) étaient conditionnées à la complète réalisation de la cession des activités Énergie à General Electric dont la finalisation a eu lieu le 2 novembre 2015.

Certaines dispositions du Protocole d'accord ont été contestées par l'Association des actionnaires minoritaires (ADAM) qui avait demandé le 17 décembre 2014 son annulation au tribunal de commerce de Paris. La Société a été informée du désistement par l'ADAM de sa demande qui était pendante devant la Cour d'Appel de Paris.

Les autres principales clauses du protocole d'accord énoncent par ailleurs les principes suivants :

- **Action de concert** : dans l'hypothèse où l'AMF considérerait que les parties agissent de concert, les parties procéderont aux déclarations requises. Dans cette hypothèse, chacune des parties s'engage à ne rien faire qui aurait pour effet de les faire franchir de concert le seuil de 30 % du capital ou des droits de vote d'ALSTOM. La partie qui aurait manqué à cette obligation sera seule responsable des conséquences de ce manquement et notamment de toute offre publique obligatoire qui pourrait être exigée en conséquence.
- **Engagement de vote** : Bouygues s'est engagée à voter aux assemblées générales d'ALSTOM contre toute résolution qui aurait pour effet de remettre en cause les dispositions statutaires et/ou légales permettant à l'APE d'acquiescer des droits de vote double à l'issue d'une période de détention au nominatif de deux ans. Dans l'hypothèse où, lors de toute assemblée générale d'ALSTOM tenue après la Date de Référence, Bouygues détiendrait plus de droits de vote que l'APE (en tenant compte, pour l'APE, des actions prêtées par Bouygues), Bouygues s'est engagée à ne pas exercer plus de droits de vote que l'APE n'en disposera à ladite assemblée générale.

Cet engagement a conduit Bouygues à voter contre la vingtième résolution de l'assemblée générale du 1^{er} juillet 2014 qui proposait l'introduction dans les statuts d'une disposition afin de conserver des droits de vote simple.

- **Gouvernance** : Bouygues et l'APE se sont engagés à faire leurs meilleurs efforts pendant 10 ans à compter de la date de signature du protocole d'accord pour que le Conseil d'administration d'ALSTOM comprenne, après la Date de Référence, un administrateur désigné par Bouygues, pour autant que Bouygues détienne au moins 1 % du capital d'ALSTOM, et deux administrateurs proposés par l'APE ou l'État. Bouygues a soumis une résolution à l'assemblée générale convoquée le 18 décembre 2015 appelée à se prononcer sur la distribution aux actionnaires d'une partie du produit de cession sous forme d'offre publique de rachat d'actions (« OPRA ») en proposant la nomination de M. Olivier Bourges dans les fonctions d'administrateur au sein du Conseil d'administration de la Société à compter du règlement-livraison de l'OPRA. L'assemblée générale du 18 décembre 2015 a approuvé la nomination de M. Olivier Bourges en qualité d'administrateur.

Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société

Au 10 mai 2016, Bouygues SA et la République française détiennent de concert 28,33 % du capital et 29,15 % des droits de vote d'ALSTOM.

Voir également la section « Informations complémentaires – Information sur le capital social – Répartition du capital ».

Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux

Néant.

Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel

Le règlement du fonds commun de placement Alstom, dénommé FCPE Alstom, prévoit que les droits de vote sont exercés par le Conseil de surveillance du fonds et non directement par les salariés.

Le Conseil de surveillance serait donc seul habilité à décider de la réponse à donner en cas d'une éventuelle offre publique. Le FCPE Alstom détient 0,49 % du capital et des droits de vote de la Société au 31 mars 2016.

Accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

À la connaissance d'Alstom, il n'existe pas d'autre pacte d'actionnaires susceptible d'entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote autres que le protocole d'accord conclu le 22 juin 2014 entre Bouygues et la République française mentionné ci-dessus. Voir également la section « Informations complémentaires – Information sur le capital social – Répartition du capital ».

Règles spécifiques applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Néant.

Pouvoirs du Conseil d'administration

L'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2015 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des rachats d'actions dans les limites des lois et règlements applicables, sauf en période d'offre publique portant sur les titres de la Société.

Il sera proposé lors de la prochaine assemblée générale mixte appelée à se tenir le 5 juillet 2016 de renouveler cette autorisation dans les conditions indiquées à la page 276, excluant l'utilisation de cette autorisation en période d'offre publique. Voir également la section « Informations complémentaires – Information sur le capital social – Rachat d'actions ».

Accords étant modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle de la Société

Les contrats de financement et d'émission d'obligations et de cautions du Groupe contiennent des clauses de changement de contrôle.

L'ensemble des émissions obligataires d'ALSTOM, dont celle présentée à la section « Information sur le capital social – Titres non représentatifs du capital », contiennent toutes une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour tout porteur d'exiger le remboursement anticipé de ses obligations pendant une période déterminée en cas de changement de contrôle d'ALSTOM.

Les contrats de financement et d'émission d'obligations et de cautions du Groupe contiennent des clauses de changement de contrôle.

La Facilité de Crédit Renouvelable d'un montant de € 400 millions, à échéance juin 2021, contient une clause de changement de contrôle

permettant à chaque établissement partie au contrat d'annuler son engagement de crédit et d'exiger le remboursement anticipé de sa participation à la ligne de crédit en cas de changement de contrôle d'ALSTOM.

La Facilité confirmée de cautions d'un montant maximum de € 9 milliards et à échéance du 27 juillet 2016 contient également une clause de changement de contrôle, dont la mise en jeu pourrait entraîner la suspension de la facilité, l'obligation de substituer de nouvelles cautions aux cautions en cours de validité ou l'obligation de fournir un dépôt de garantie, ainsi que le remboursement anticipé des autres dettes du Groupe par la mise en jeu des clauses de défaut croisé ou d'exigibilité anticipée. La nouvelle Facilité confirmée de cautions d'un montant maximum de € 3,5 milliards et à échéance du 1^{er} novembre 2018 contient également une clause de changement de contrôle entraînant des conséquences similaires. Pour plus d'informations sur cette ligne de crédit et ces facilités, voir également la section « Risques financiers – Risque de liquidité ».

Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Néant – Voir section « Gouvernement d'entreprise – Rapport sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des mandataires sociaux ».

RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

L'équipe Relations Investisseurs a pour mission de fournir à l'ensemble de la communauté financière (actionnaires individuels et institutionnels ou analystes financiers) une information complète et actualisée sur la situation financière du Groupe, sa stratégie et son évolution.

Actualité boursière

Au 31 mars 2016, le cours de l'action s'élevait à € 22,465 et la capitalisation boursière du Groupe atteignait € 4,9 milliards.

Au service des investisseurs

www.alstom.com/fr

La rubrique « Investisseurs » du site Internet Alstom est un espace en accès libre, spécialement conçu pour les actionnaires contenant toutes les informations relatives à la communication financière du Groupe : cotation du cours de l'action Alstom, possibilité de télécharger l'historique du cours, résultats financiers, présentations, Documents de Référence, agenda des grands rendez-vous, réponses aux questions les plus fréquemment posées. Des exemplaires imprimés du Document de Référence sont disponibles, en français et en anglais, sur simple demande adressée au Département Relations Investisseurs.

Contacts

E-mail : investor.relations@alstom.com

France : Numéro vert – 0800 50 90 51, du lundi au vendredi de 9 heures à 18 heures.

Depuis l'étranger : + 33 1 57 06 87 78 (appel facturé selon les tarifs de l'opérateur).

Alstom – Relations Investisseurs

48, rue Albert-Dhalenne

93400 Saint-Ouen

France

Directrice des Relations Investisseurs : Selma Bekhechi

Responsable des Relations Investisseurs : Julien Minot

COTATION DES ACTIONS

Action ALSTOM au 31 mars 2016

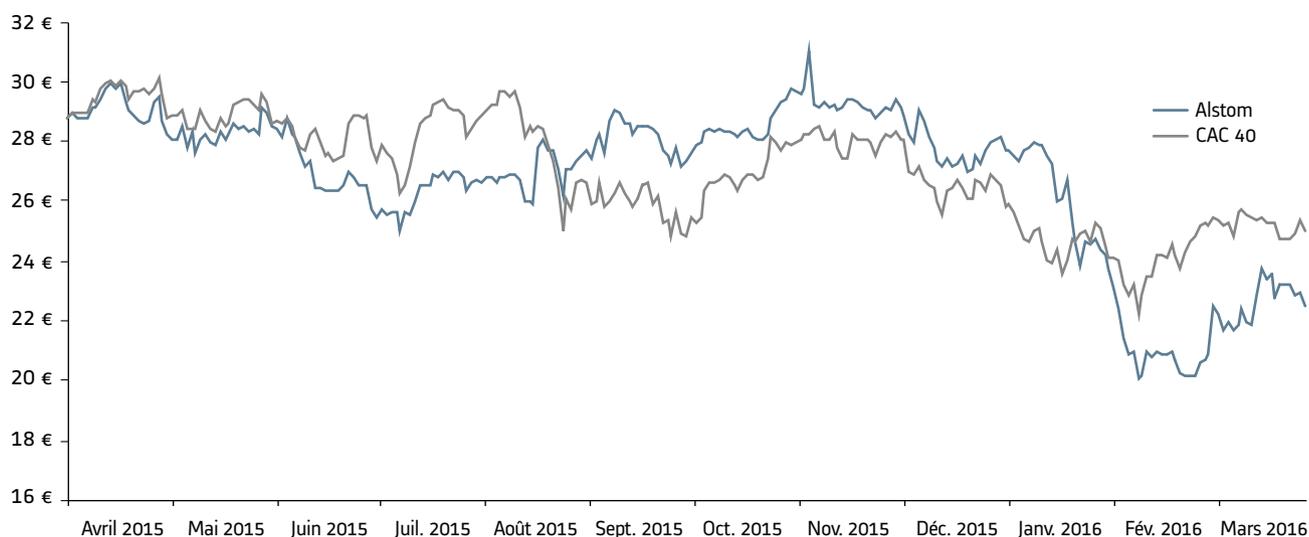
ALO
LISTED
NYSE
EURONEXT
PARIS

Place de cotation :	Euronext Paris
Code Isin :	FR0010220475
Mnémonique :	ALO
Valeur nominale :	€ 7
Nombre d'actions :	219 127 044
Capitalisation boursière :	€ 4 922 689 043
Principaux indices :	CAC Next 20 SBF 120 Euronext 100

L'action ALSTOM n'est plus cotée à la Bourse de Londres depuis le 17 novembre 2003, ni à la Bourse de New York depuis le 10 août 2004.

La Société a choisi de ne pas mettre en place de programmes d'*American Depositary Receipts* (ADRs) sur ses actions et de ne pas sponsoriser de tels programmes. Dès lors, tout programme d'ADR existant est qualifié de non sponsorisé (*unsponsored*) et n'a aucun lien de quelque nature que ce soit avec la Société. Ceci signifie que la Société ne peut être considérée comme tenue d'assurer un bon fonctionnement du programme ou de protéger les droits des porteurs d'ADRs, et la Société déclare expressément n'assumer aucune responsabilité et n'accepter aucune juridiction des tribunaux américains au titre de tels programmes. Les personnes qui décident de déposer des actions de la Société dans ces programmes ou d'acquérir ces ADRs le font à leurs propres risques et sur la base de leur propre analyse du programme.

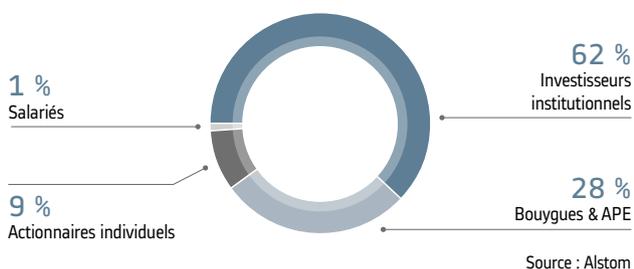
ÉVOLUTION DE L'ACTION (en €) – AVRIL 2015/MARS 2016



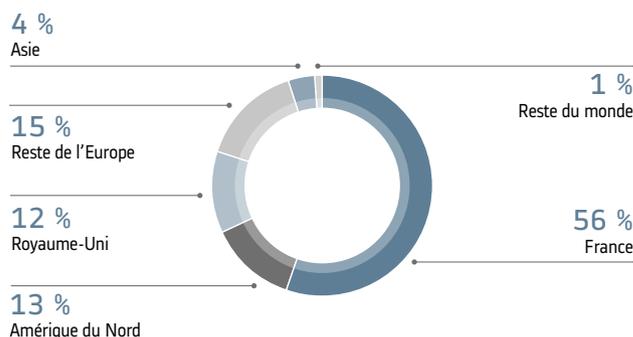
Base Alstom au 31 mars 2015 : 28,73 €
 Source : Euronext Paris.

Structure de l'actionnariat

D'après une enquête d'actionnariat réalisée par Euroclear France et Orient Capital au 12 février 2016, le capital se répartissait comme suit :

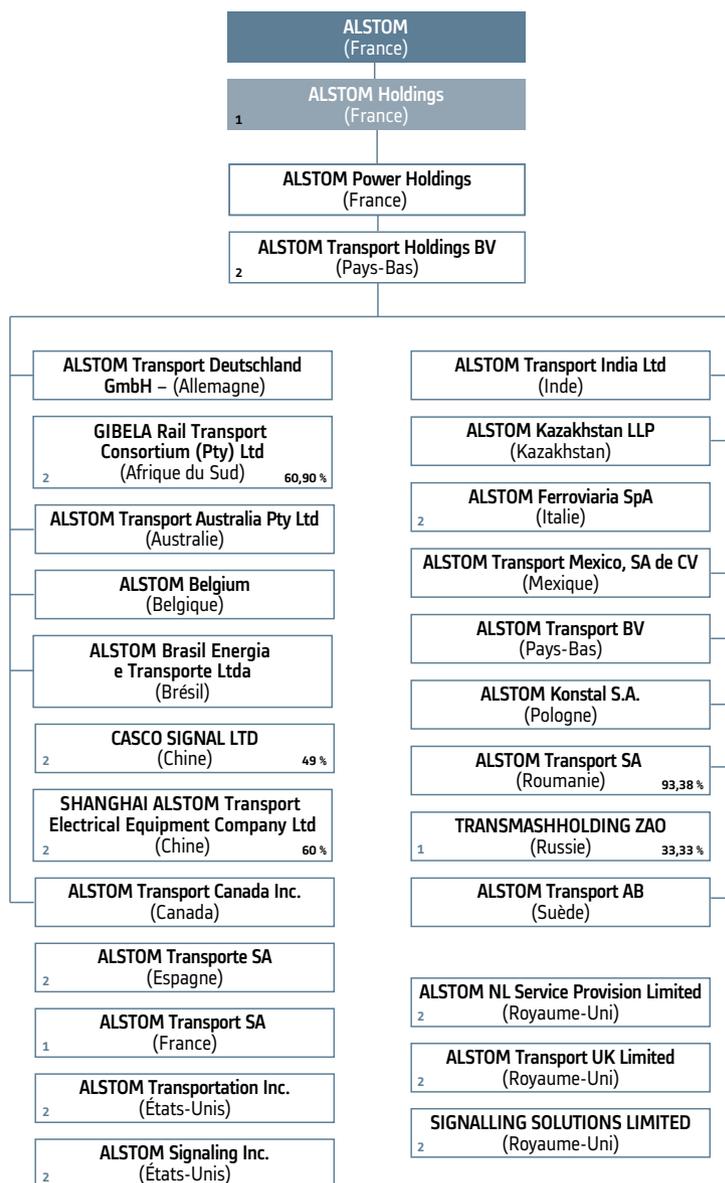


STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ⁽¹⁾



(1) Uniquement sur l'actionnariat identifié.

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 MARS 2016



Nota : Les sociétés sont détenues à 100 % directement ou indirectement, sauf indication contraire. Le numéro en bleu attribué à certaines filiales indique leur lien en capital direct ou indirect avec la société holding portant le même numéro, en noir.

INFORMATION SUR LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le Rapport financier annuel de l'exercice 2015/16, établi en application des articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, est constitué des sections ou sous-sections du Document de Référence identifiées dans le tableau ci-dessous :

Sections ou sous-sections du Document de Référence	Pages du Document de Référence
États financiers consolidés	40 à 109
Comptes sociaux	112 à 129
Rapport de gestion	
<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de gestion sur les résultats financiers consolidés exercice 2015/16, qui constitue le rapport sur la gestion du Groupe pour l'exercice 2015/16, et auquel est joint le rapport du Président du Conseil d'administration (article L. 225-237 du Code de commerce) ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration 	20 à 37
<ul style="list-style-type: none"> • Description des activités du Groupe, qui est incluse dans le rapport sur la gestion du Groupe 	4 à 17
<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs de risques, qui est incluse dans le rapport sur la gestion du Groupe 	138 à 154
<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du Président du Conseil d'administration (article L. 225-237 du Code de commerce) 	156 à 197
<ul style="list-style-type: none"> • Informations sociales, environnementales et engagements sociétaux (articles L. 225-100 et L. 225-1-102-1 al. 5 du Code de commerce) 	259 à 260
<ul style="list-style-type: none"> • Commentaires sur les comptes sociaux, information sur les dettes fournisseurs, résultats relatifs aux cinq derniers exercices 	128 à 129
<ul style="list-style-type: none"> • Conventions intervenues entre les dirigeants ou principaux actionnaires de la Société et une filiale de la Société 	266
<ul style="list-style-type: none"> • Informations sur les prises de participation au cours des exercices 2014/15 et 2015/16 	267
<ul style="list-style-type: none"> • Autorisations financières, incluant le tableau des autorisations d'augmentation de capital 	269
<ul style="list-style-type: none"> • Répartition du capital 	273
<ul style="list-style-type: none"> • Rachat d'actions 	276
<ul style="list-style-type: none"> • Dividendes versés au cours des trois derniers exercices 	277
<ul style="list-style-type: none"> • Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 	277
Attestation de la personne responsable	283
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	110 à 111
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	130 à 131
Rapport des Commissaires aux comptes (article L. 225-235 du Code de commerce)	132 à 135

INFORMATION SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement CE n° 809-2004 de la Commission du 29 avril 2004 sur les prospectus, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence :

- les comptes consolidés et sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2015, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, ainsi que le rapport sur la gestion du Groupe, présentés respectivement aux pages 72 à 145, 148 à 166, 146 à 147, 167 à 172, 50 à 69 du Document de Référence n° D.15-0525 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 mai 2015 ; et

- les comptes consolidés et sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2014, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, ainsi que le rapport sur la gestion du Groupe, présentés respectivement aux pages 86 à 148, 151 à 166, 149 à 150, 168, 62 à 84, 174 à 187 et 6 à 59 du Document de Référence n° D.14-0550 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 mai 2014.

Les parties non incluses de ces documents sont, soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes à un autre endroit du présent Document de Référence.

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes annuels et consolidés d'ALSTOM (ci-après la « Société ») pour l'exercice 2015/16 sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du rapport de gestion figurant en pages 20 à 37 et en pages 138 à 154 et 4 à 17 présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars, une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence.

Les informations financières historiques, présentées ou incorporées par référence dans le Document de Référence, ont fait l'objet de rapports par les contrôleurs légaux, figurant en pages 110 à 111 et 130 à 131 au titre de l'exercice clos le 31 mars 2016, et incorporés par référence au présent document pour les exercices clos les 31 mars 2015 et 31 mars 2014. Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2014, émis sans réserve, contient une observation relative au changement de méthode lié à l'application de la norme IAS 19 révisée. Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes

consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2015, émis sans réserve, contient deux observations visant à attirer l'attention sur les deux points suivants :

- la Note 1.1 « Opération stratégique Énergie », la Note 3 « Comparabilité », la Note 4 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies » et la Note 27.5 « Gestion du risque de liquidité » qui exposent le traitement comptable et les incidences de la transaction envisagée avec General Electric et portant sur les activités Énergie du Groupe ; et
- la Note 1.2 « Accord entre Alstom et le département américain de la Justice » et la Note 30.2 « Contentieux – Allégations de paiements illicites », décrivant les conséquences de l'accord conclu avec le département américain de la Justice.

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2016, émis sans réserve, contient deux observations visant à attirer l'attention sur les deux points suivants :

- la Note 1.1 « Réorientation stratégique d'Alstom », la note 3 « Changements du périmètre de consolidation » et la note 12 « Participations dans les coentreprises et entreprises associées » qui exposent le traitement comptable et les incidences de la transaction avec General Electric portant sur la cession des activités Énergie du Groupe, l'acquisition de l'activité Signalisation de General Electric et l'investissement dans les alliances avec General Electric ; et
- la note 30.2 « Contentieux » qui fait état d'enquêtes en cours par des autorités judiciaires au titre d'allégations de paiements illicites dans certains pays.

Henri-Poupart Lafarge, le 31 mai 2016

Henri Poupart-Lafarge
Président-Directeur Général

TABLE DE CONCORDANCE

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004		Pages du Document de Référence
1	Personnes responsables	283
2	Contrôleurs légaux des comptes	208
3	Informations financières sélectionnées	
3.1	Informations historiques	24 à 26
3.2	Informations intermédiaires	N/A
4	Facteurs de risque	138 à 154
5	Informations concernant l'émetteur	
5.1	Historique et évolution de la Société	
5.1.1.	Raison sociale et nom commercial	1 ; 262
5.1.2.	Lieu et numéro d'enregistrement	262
5.1.3.	Date de constitution et durée de vie	262
5.1.4.	Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	262
5.1.5.	Événements importants dans le développement des activités	262
5.2	Investissements	
5.2.1.	Principaux investissements réalisés au cours des trois derniers exercices	22 à 23 ; 30 à 34 ; 61 à 62 ; 71 à 77
5.2.2.	Principaux investissements en cours	22 à 23 ; 30 à 34 ; 61 à 62
5.2.3.	Principaux investissements envisagés	22
6	Aperçu des activités	
6.1	Principales activités	4 à 6 ; 8 à 14
6.2	Principaux marchés	4 à 6 ; 8 à 14
6.3	Événements exceptionnels ayant influencé les principales activités ou les principaux marchés	20 à 21
6.4	Dépendance éventuelle à l'égard de certains brevets, licences, contrats ou procédés	265
6.5	Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	7
7	Organigramme	
7.1	Description sommaire	281
7.2	Filiales importantes	109 ; 127
8	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	69 à 70 ; 266
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	N/A
9	Examen de la situation financière et du résultat	
9.1	Situation financière	20 à 37
9.2	Résultat d'exploitation	
9.2.1.	Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	20 à 37
9.2.2.	Explication de l'évolution importante du chiffre d'affaires net ou des produits nets	20 à 37
9.2.3.	Facteurs externes (gouvernementaux, économiques, budgétaires, monétaire ou politique) ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	4 à 6
10	Trésorerie et capitaux	
10.1	Capitaux de l'émetteur	30 à 32 ; 45 ; 81 ; 119 à 120
10.2	Source, montant et description des flux de trésorerie	21 à 22 ; 27 à 29 ; 33 à 34 ; 43 à 44
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	24 à 26 ; 93 à 102 ; 120 à 123
10.4	Restriction éventuelle à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	99 ; 121 à 122 ; 145 à 149
10.5	Sources de financement attendues pour honorer les engagements visés au 5.2.3 et 8.1	N/A

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004		Pages du Document de Référence
11	Recherche et développement, brevets et licences	15 à 17 ; 22 à 23 ; 29; 63 ; 141 ; 151 ; 265
12	Information sur les tendances	
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la clôture du dernier exercice écoulé	24 à 26
12.2.	Tendances connues, incertitudes, demandes, engagements ou événements susceptibles d'influencer significativement les perspectives, au moins pour l'exercice en cours	4 à 6
13	Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
14	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
14.1	Organes d'administration et de direction	157 à 168 ; 198
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	169 à 170
15	Rémunération et avantages	
15.1	Rémunérations versées et avantages en nature	103 ; 127 ; 128 ; 179 à 187 ; 199
15.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins de pensions, retraites ou autres avantages	88 à 89
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	158
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	170
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	173 ; 174 à 177 ; 192
16.4	Gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	156 ; 169 à 188
17	Salariés	
17.1	Nombre de salariés	103 ; 232
17.2	Participation dans le capital social et stock-options	82 à 87 ; 124 à 126 ; 201 à 207
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	207
18	Principaux actionnaires	
18.1	Participations détenues au-delà des seuils devant être déclarés (participations connues)	273 à 275
18.2	Existence de droits de vote différents	264
18.3	Contrôle de l'émetteur	N/A
18.4	Accord éventuel, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A
19	Opérations avec des apparentés	107

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004		Pages du Document de Référence
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1	Informations financières historiques	40 à 109 ; 110 à 111 ; 112 à 129 ; 130 à 135 ; 283
20.2	Informations financières pro forma	N/A
20.3	États financiers	40 à 109 ; 112 à 129
20.4	Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1.	Vérification des informations financières historiques	273
20.4.2.	Autres informations figurant dans le Document de Référence et vérifiées par les contrôleurs légaux	132 à 135 ; 200 ; 256 à 257 ; 259 à 260
20.4.3.	Informations financières figurant dans le Document de Référence et non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	35 à 37
20.5	Dates des dernières informations financières	48
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	
20.6.1.	Informations financières trimestrielles ou semestrielles établies depuis la date des derniers états financiers vérifiés	N/A
20.6.2.	Informations financières intermédiaires des six premiers mois de l'exercice qui suit la fin du dernier exercice vérifié	N/A
20.7	Politique de distribution des dividendes	128 ; 277
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	103 à 106 ; 120 à 121
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	267
21	Informations complémentaires	
21.1	Capital social	
21.1.1.	Capital souscrit et capital autorisé	268 ; 269 à 270
21.1.2.	Actions non représentatives du capital	268
21.1.3.	Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	276
21.1.4.	Valeurs mobilières donnant accès à terme au capital social de l'émetteur	201 à 207 ; 275
21.1.5.	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	N/A
21.1.6.	Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option	N/A
21.1.7.	Historique du capital social de l'émetteur au cours des trois derniers exercices	273
21.2	Acte constitutif et statuts	
21.2.1.	Objet social de l'émetteur	263
21.2.2.	Dispositions statutaires, chartes ou règlements concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	156 ; 160 à 161 ; 171 à 178 ; 236 à 264
21.2.3.	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	268
21.2.4.	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	N/A
21.2.5.	Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission	263 à 264
21.2.6.	Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	277 à 278
21.2.7.	Déclarations de franchissements de seuils statutaires	264
21.2.8.	Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	N/A
22	Contrats importants	267
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24	Documents accessibles au public	264
25	Informations sur les participations	109 ; 118 ; 127 ; 267 ; 281

Conception et réalisation : **côtécorp**. Tél. : +33 (01) 55 32 29 74

Crédits photos : ©Alstom / A. Février – CAPA / K. Mohamed / Rocky Mountaineer /
CAPA Pictures – E. Richardson / K. Shoemaker / M. Hui / Design&Styling

* Concevoir la fluidité.

© ALSTOM, 2016. Tous droits réservés. ALSTOM, le logo ALSTOM et toute version alternative, ainsi que les marques liées aux activités transport d'Alstom, sont des marques de fabrication, de commerce et de service d'ALSTOM SA ou d'ALSTOM Transport Technologies. TGV est une marque déposée par SNCF. Les autres noms mentionnés, déposés ou non, appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Les données techniques et autres contenues dans le présent document sont fournies à titre informatif seulement. ALSTOM se réserve le droit de réviser ou de modifier ces données à tout moment et sans préavis.

Société anonyme au capital de € 1 533 889 525
48, rue Albert Dhalenne
93400 Saint-Ouen (France)
RCS : 389 058 447 Bobigny
www.alstom.com

The ALSTOM logo is positioned at the bottom center of the page. It features the word "ALSTOM" in a bold, blue, sans-serif font. The letter "O" is replaced by a red circle with a white center, creating a distinctive visual element.